

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Marcos Eduardo Servat

**PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E
APLICAÇÃO EM COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR
ASSESSORADAS PELA EMATER/RS**

Santa Maria, RS
2016

Marcos Eduardo Servat

**PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E APLICAÇÃO EM
COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR ASSESSORADAS PELA
EMATER/RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção, área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Leoni Pentiado Godoy
Coorientador: Prof. Dr. Edio Polacinski

Santa Maria, RS
2016

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Servat, Marcos Eduardo
Proposta de um instrumento de diagnóstico e aplicação
em cooperativas da agricultura familiar assessoradas
pela EMATER/RS / Marcos Eduardo Servat.-2016.
142 p.; 30cm

Orientadora: Leoni Pentiado Godoy
Coorientador: Edio Polacinski
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção, RS, 2016

1. Diagnóstico Organizacional 2. Ferramentas de Gestão
3. Cooperativas 4. Agricultura Familiar 5. EMATER I.
Godoy, Leoni Pentiado II. Polacinski, Edio III. Título.

© 2016

Todos os direitos autorais reservados a Marcos Eduardo Servat. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.
E-mail: marcoseduardo.servat@hotmail.com

Marcos Eduardo Servat

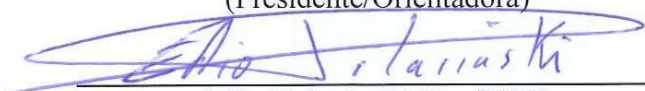
**PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E APLICAÇÃO EM
COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR ASSESSORADAS PELA
EMATER/RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção, área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**.

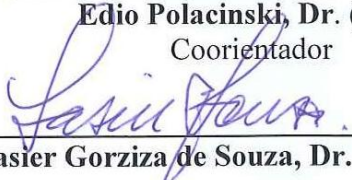
Aprovado em 26 de fevereiro de 2016:



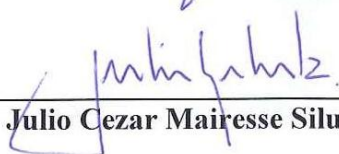
Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)



Edio Polacinski, Dr. (URI)
Coorientador



Lasier Gorziza de Souza, Dr. (UNISINOS)



Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2016

DEDICATÓRIA

A minha família, na figura dos meus Pais Delci Servat e Beatriz Fiorentini Servat, do meu irmão Diego Ricardo Servat da sua esposa Sabrina Machado e especial da minha namorada Carla Freisleben. Obrigado, muito obrigado pelo silêncio quando eu reclamava, das inúmeras vezes que não pude estar presente ao lado de vocês e obrigado também, pelas suas palavras de estímulo. Tenho a certeza que sem a base sólida da família tudo isto seria muito mais difícil.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por proporcionar a fé e a vida e por me proteger ao longo destes 24 meses de estrada entre Santa Maria e Santa Rosa e tornar este sonho em realidade.

Em especial a Prof^a Dr^a Leoni Pentiado Godoy, minha orientadora, por abrir as portas da Universidade e compartilhar o seu conhecimento, pela compreensão que teve durante estes dois anos, não deixando em nenhum momento de atender as minhas solicitações, mesmo por telefone ou e-mail, disponibilizando horas do seu tempo em prol da minha orientação, bem como ao Sr. José Albino Godoy que abriu as portas da sua casa e a Tais Pentiado Godoy com as pesquisas científicas.

Ao meu grande amigo e confrade Dr. Edio Polacinski, meu coorientador o qual o conheço do período da caserna, onde já inspirava como farol a ser seguido, vai ficar marcado aquela festa em que você me questionou se eu queria fazer mestrado, pois foi a partir desta data que através das suas orientações iniciei no mundo científico, meu muito obrigado, sou eternamente grato. Que as nossas esporas continue a se chocar em cavalgadas futuras.

Ao coordenador do mestrado Professor Julio Cezar Siluk, pelo trabalho contínuo na busca da excelência no curso. Aos integrantes da secretaria do PPGEP, Marcia e Fernando, que sempre estiveram à disposição para sanar dúvidas e nunca mediram esforços para ajudar.

A todos os professores do PPGEP, pelo conhecimento e incentivo na produção científica, que me ajudaram muito nesta caminhada durante o curso e a realização deste trabalho.

A todos os colegas de mestrado, pelo convívio, apoio, companheirismo, pelos trabalhos desenvolvidos em equipe e pela amizade cultivada.

Agradeço a instituição ASCAR/EMATER-RS a qual permitiu a realização dessa pesquisa, em especial a todos os integrantes da Unidade de Cooperativismo de Santa Rosa e colegas das demais UCPs que contribuíram diretamente na troca de experiências do assunto pesquisado.

Também agradeço as instituições de ensino superior, SETREM e FEMA por abrir portas para o início da minha vida na docência, pelo apoio, incentivo e compreensão nesta caminhada. Por fim a todas as pessoas que contribuíram para a superação dessa importante etapa em minha vida.

Quem julga saber tudo, não sabe nada! Quem julga não saber nada, está pronto a saber tudo, pois está aberto ao aprendizado correto das coisas!

(Autor desconhecido)

RESUMO

PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E APLICAÇÃO EM COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR ASSESSORADAS PELA EMATER/RS

AUTOR: MARCOS EDUARDO SERVAT
ORIENTADORA: LEONI PENTIADO GODOY
COORIENTADOR: EDIO POLACINSKI

O diagnóstico no meio organizacional é considerado uma das etapas iniciais do planejamento e os resultados são essenciais para direcionar a estruturação das etapas seguintes dentro do processo. Desenvolveu-se um estudo que teve como objetivo propor e aplicar um instrumento de diagnóstico para as cooperativas da agricultura familiar assessoradas pela EMATER/RS. Dentro desse entendimento as cooperativas assumem um papel fundamental no contexto econômico e social das comunidades em que estão inseridas. E assim são confrontadas com a exigência de aprimorarem suas práticas de gestão. De modo a alcançarem melhores indicadores de desempenho em sua gestão local. Diante desse cenário observou-se que existem poucos materiais que se aproximem das características e peculiaridades das cooperativas no que tange a ferramentas de apoio a gestão. Este trabalho buscou melhorar esse processo de diagnóstico, por meio da proposição de um instrumento para elaboração do diagnóstico, que considere aspectos estratégicos e característicos dessas cooperativas. Como metodologia, definiu-se a pesquisa-ação. Pelo fato do pesquisador oferecer todas as diretrizes de pesquisa junto com a instituição pesquisada. Ou seja, um estudo baseado nos fatos e na necessidade das cooperativas envolvidas em atividades relacionadas a ferramentas de diagnóstico. O instrumento desenvolvido foi aplicado em três cooperativas para fins da análise do estudo. Dessa maneira foi desenvolvido um instrumento de diagnóstico contemplando as áreas de gestão organizacional, gestão de pessoas, finanças e custos, comercialização, planejamento e controle da produção e gestão ambiental e sanitária que atendessem as características das cooperativas do estudo e assim proporcionasse o desenvolvimento das mesmas e posteriores aplicações por outras instituições.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional. Ferramentas de Gestão. Cooperativas. Agricultura Familiar. EMATER.

ABSTRACT

PROPOSAL FOR AN INSTRUMENT OF DIAGNOSIS AND APPLICATION IN AGRICULTURAL COOPERATIVE FAMILY ADVISED BY EMATER / RS

**AUTHOR: MARCOS EDUARDO SERVAT
ADVISOR: LEONI PENTIADO GODOY
CO-SUPERVISOR: EDIO POLACINSKI**

The diagnosis in the organizational environment is considered one of the initial stages of planning and the results are essential to guide the structuring of the following steps within the process. Developed a study that aimed to propose and apply a diagnostic tool for the cooperatives of family farming advised by EMATER / RS. Within this understanding cooperatives play a key role in economic and social conditions of the communities in which they operate. And so they are confronted with the need to improve their management practices. In order to achieve better performance indicators in its local management. In this scenario it was observed that there are few materials that approach the characteristics and peculiarities of the cooperative when it comes to supporting management tools. This study aimed to improve the process of diagnosis, by proposing an instrument for making the diagnosis, considers strategic and characteristic of these cooperatives. The methodology defined the action research. Because the researcher provide all research policies along with the research institution. In other words, a study based on the facts and in need of cooperatives involved in activities related to diagnostic tools. The developed instrument was applied in three cooperatives for the purpose of the study analysis. Thus it was developed a diagnostic tool covering the areas of organizational management, personnel management, finance and costs, marketing, planning and control of production and environmental management and health that meets the characteristics of the study's co-operatives and so would provide their development and subsequent applications by other institutions.

Keywords: Organizational diagnosis. Management tools. Cooperatives. Family farming; EMATER.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O armazém de Toad Lane	33
Figura 2 – Emblema do cooperativismo	39
Figura 3 – Primeira bandeira do cooperativismo	40
Figura 4 – Atual bandeira do cooperativismo.....	40
Figura 5 – Matriz de Identificação Estratégica – MIE.....	51
Figura 6 – Diagrama de causa e efeito.....	57
Figura 7 – Matriz SWOT	60
Figura 8 – Método 5W2H.....	61
Figura 9 – Fluxograma Delineamento da Pesquisa	70
Figura 10 – Unidades de Cooperativismo da EMATER/RS	84
Figura 11 – Número de cooperativas assessoradas por regiões do RS	85
Figura 12 – Número de associados em cada região do RS	86
Figura 13 – Reuniões com os dirigentes das cooperativas	88
Figura 14 – Assessoramento na área de produção da matéria-prima	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Trabalhos mais citados de cooperativas	28
Quadro 2 – Trabalhos mais citados de cooperativismo da agricultura familiar	29
Quadro 3 – Conceitos do Cooperativismo	36
Quadro 4 – Ramos do cooperativismo	41
Quadro 5 – Princípios do cooperativismo	42
Quadro 6 – Assembleias.....	43
Quadro 7 – Classificação das sociedades cooperativas.....	44
Quadro 8 – Diferenças entre cooperativa e empresa mercantil.....	45
Quadro 9 – Direitos e deveres dos cooperados	45
Quadro 10 – Áreas funcionais.....	50
Quadro 11 – Escala numérica da matriz GUT	58
Quadro 12 – Etapas do processo de pesquisa-ação	67
Quadro 13 – Instrumento de diagnóstico organizacional utilizado pela EMATER/RS.....	76
Quadro 14 – Distribuição das UCPs e COREDEs	83
Quadro 15 – Proposta de instrumento de diagnóstico organizacional	90
Quadro 16 – Comparativo do instrumento proposto	100
Quadro 17 – Comparativo gestão organizacional	102
Quadro 18 – Comparativo gestão de pessoas	105
Quadro 19 – Comparativo finanças e custos	107
Quadro 20 – Comparativo comercialização	109
Quadro 21 – Comparativo planejamento e controle da produção	112
Quadro 22 – Comparativo gestão ambiental e sanitária.....	117

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativista Internacional
AGE	Assemblei Geral Extraordinária
AGO	Assemblei Geral Ordinária
ASCAR	Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural
CE	Ceará
COREDE	Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul
DGRAV	Departamento de Geração de Renda e Agregação de Valor
EMATER	Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
FOFA	Forças; Oportunidades; Fraquezas e Ameças
GO	Goiás
GUT	Gravidade; Urgência e Tendências
MAT	Metodologia de Assistência Técnica
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
MG	Minas Gerais
MIE	Matriz de Identificação Estratégica
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ONU	Organização das Nações Unidas
PEC	Programa de Extensão Cooperativa
PEIEX	Projeto de Extensão Industrial Exportadora
SAF	Secretaria da Agricultura Familiar
SDR	Secretaria de Desenvolvimento Rural
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SWOT	Strengths (Forças); Weaknesses (Fraquezas); Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameças)
RS	Rio Grande do Sul
UCP	Unidade de Cooperativismo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	TEMA E PROBLEMA	25
1.2	OBJETIVOS	26
1.2.1	Objetivo geral	26
1.2.2	Objetivos específicos	26
1.3	JUSTIFICATIVA.....	26
1.4	ESTRUTURA	29
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1	HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO	31
2.1.1	Histórico do cooperativismo no Brasil e a sua evolução	33
2.2	CONCEITOS DO COOPERATIVISMO	35
2.3	ESTRUTURA DE UMA COOPERATIVA	42
2.4	EMATER/RS	46
2.5	CONCEITOS DE AGRICULTURA FAMILIAR.....	47
2.6	DIAGNÓSTICO	48
2.6.1	Origens e conceitos	48
2.6.2	Desenvolvimento e aplicação da planilha de diagnóstico	49
2.7	O DIAGNÓSTICO NO PLANEJAMENTO	53
2.7.1	Planejamento estratégico	54
2.8	GESTÃO DA QUALIDADE PARA O DIAGNÓSTICO.....	55
2.9	FERRAMENTAS DA QUALIDADE	56
2.9.1	Diagrama de causa e efeito	56
2.9.2	Matriz GUT	58
2.9.3	Brainstorming	58
2.9.4	Matriz SWOT	60
2.9.5	5W2H	61
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1	QUANTO AO ENFOQUE TEÓRICO	63
3.1.1	Quanto ao método e objetivos	64
3.2	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	66
3.2.1	Etapas do processo de pesquisa-ação	66
3.2.2	Delineamento da pesquisa	68
3.2.2.1	<i>Etapa 1 – Estruturação do Problema</i>	68
3.2.2.2	<i>Etapa 2 – Revisão bibliográfica</i>	68
3.2.2.3	<i>Etapa 3 – Definição da fundamentação teórica</i>	69
3.2.2.4	<i>Etapa 4 – Desenvolvimento da ferramenta de diagnóstico</i>	69
3.2.2.5	<i>Etapa 5 – Aplicação do instrumento de diagnóstico desenvolvido</i>	69
3.2.2.6	<i>Etapa 6 – Considerações e ajustes finais</i>	69
3.2.2.7	<i>Fluxograma da proposta da aplicação</i>	70
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	71
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA	71
4.2	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO UTILIZADO PELA EMPRESA PESQUISADA.....	73
4.3	ANÁLISE DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	83
4.4	PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO.....	87
4.5	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PROPOSTO	99

4.6	COMPARATIVO ENTRE O INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DA EMATER/RS E O PROPOSTO	100
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
5.1	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	122
	REFERÊNCIAS	123
	APÊNDICES	129
	APÊNDICE A – MATRIZ SWOT	131
	APÊNDICE B – FERRAMENTA 5W2H	132
	APÊNDICE C – BRAINSTORMING	133
	APÊNDICE D – RESULTADOS DA FERRAMENTA BRAINSTORMING	134
	ANEXOS	139
	ANEXO A – TERMO DE ADESÃO AO PEC	141
	ANEXO B – RELATÓRIO DE GESTÃO DE UMA COOPERATIVA	

1 INTRODUÇÃO

O processo de desenvolvimento econômico e social vem apresentando mudanças no cenário mundial. Essas transformações são identificadas nos mercados regionais principalmente no meio agrícola, as exigências de posturas, tornam-se obrigatórias frente aos desafios pela sobrevivência no meio rural. As cooperativas da agricultura familiar apresentam-se de forma crescente como alternativas a manutenção do meio econômico e social de muitas comunidades localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma surge uma exigência para as cooperativas: exercer uma gestão com qualidade melhorando suas práticas de gestão que possibilite melhoras nos indicadores de desempenho no mercado através das ferramentas de gestão e qualidade.

Diante dessas exigências, independente dos mercados para quais se destinam seus produtos, sejam os mercados privados conhecidos também como mercados convencionais com busca de escala de produção ou os mercados públicos dentro das esferas da União, Estados e Municípios também conhecidos como mercados institucionais, todos eles têm colocado desafios ao aprimoramento da gestão das cooperativas da agricultura familiar.

Dessa forma destaca-se o cooperativismo como um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são:

- a) participação democrática;
- b) solidariedade;
- c) independência;
- d) autonomia.

É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa as necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes. Associado a valores universais, o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade (OCB, 2014).

As cooperativas conforme Viardot (2013) são associações autônomas de pessoas que se juntam voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns e aspirações através de empresas de propriedade conjunta e democraticamente controlada. Empresas cooperativas carregam com eles subjacentes valores sociais e os princípios éticos. As cooperativas de todo o mundo, em geral, funcionam de acordo com os

mesmos sete princípios fundamentais e valores, aprovada pela *International Co-operative Alliance* (ICA). Esses princípios são:

- a) adesão livre e voluntária;
- b) controle democrático pelos membros,
- c) participação econômica dos membros;
- d) autonomia e independência;
- e) educação, formação e informação; cooperação entre cooperativas; e interesse pela comunidade.

Surge então a instituição Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER/RS entidade executora do programa de apoio a gestão das cooperativas da agricultura familiar do presente estudo. O Programa de Extensão Cooperativa – PEC/RS é um programa de extensão voltado à qualificação da gestão em cooperativas. A metodologia adotada pelo PEC/RS é inspirada no Projeto de Extensão Industrial e Exportação (PEIEx) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Essa metodologia é baseada em ferramentas de apoio à decisão, visando o aprimoramento das diferentes áreas funcionais (organizacional, industrial e comercial) das cooperativas. Compreende etapas de diagnóstico das cooperativas, a construção de planos de aprimoramento, a identificação de oportunidades para a sua implementação e o acompanhamento de resultados.

O Programa de Extensão Cooperativa busca a introdução de melhorias técnico-gerenciais, produtivas, comerciais e educacionais nas cooperativas a fim de incrementar a sua competitividade. O objetivo, segundo a Secretaria de Desenvolvimento Rural, é promover a interação e a cooperação entre cooperativas e dar suporte na organização produtiva e acesso a mercados convencionais e institucionais. Ao mesmo tempo apoiar as cooperativas agropecuárias, agroindustriais, agrícolas e pesqueiras, especialmente de pequeno e médio porte, já estabelecidas ou em processo de fundação. As unidades de cooperativismo dentro do programa de extensão participam também na organização de novas cooperativas.

As cooperativas são instituições especialmente importantes para os moradores que vivem em áreas rurais e tentam enfrentar as condições de mercado. Acredita-se que elas são meios para o desenvolvimento social e econômico, determinando que elas cumpram com o tradicional, ajudando uns aos outros. Elas podem se constituir em uma série de vantagens ao Estado com a redução de custos operacionais e gastos de circulação, facultam a compra de grãos, oportunizam a divulgação e incorporação de tecnologias avançadas e adaptadas as diferentes realidades e podem garantir maior produtividade física e econômica das atividades

agropecuárias. (SCHNEIDER, 1991; SAYAR, 1996; KARAHOCAGIL; OZUDOGRU, 2011).

O tema do presente trabalho é a construção de um instrumento de diagnóstico de gestão para as cooperativas da agricultura familiar, a fim de melhorar a qualidade dos processos gerenciais. O formulário de diagnóstico visa verificar a presença total, parcial ou ausência e de conhecimentos e práticas importantes para o bom desempenho das cooperativas nas áreas funcionais que serão abordadas neste trabalho. Tendo como base um estudo de caso na EMATER/RS entidade executora do programa de assessoria em 198 cooperativas das diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O tema desta pesquisa é a proposta de melhorias no instrumento de diagnóstico organizacional aplicado nas cooperativas da Agricultura familiar no estado do Rio Grande do Sul.

O modelo cooperativo vem demonstrando que é possível a organização em grupos formais na busca pela inserção da produção agropecuária, de pequenos agricultores no mercado com condições de concorrência. Exemplos positivos desse tipo de estrutura vêm justificar a demanda cada vez maior de agricultores familiares se organizarem pela estrutura organizacional de cooperativa para comercializar, armazenar e até mesmo a comprar insumos, utilizando para tanto o ato cooperado que bonifica esse tipo de organização com isenções tributárias. Também é importante observar, que o mercado consumidor está cada vez mais exigente em qualidade, quantidade e continuidade no fornecimento, isso tudo acaba encaminhando os agricultores familiares para estratégias de coletividade.

As cooperativas são diferentes das outras formas de empresas de negócios por causa de algumas características específicas. Em primeiro lugar, não há investidores externos: são de propriedade de seus membros, enquanto pessoas jurídicas convencionais são de propriedade de investidores e enquanto organizações sem fins lucrativos geralmente não são propriedade de uma pessoa ou de um membro (ICA, 2007; VIARDOT et al., 2013).

Não se pretende apontar soluções definitivas ou rumos certos com este estudo, mas identificar as peculiaridades das cooperativas em seus processos administrativos, tomando como base um trabalho que a EMATER/RS vem realizando com 198 cooperativas e com isso proporcionar o avanço contínuo que buscamos na sociedade.

Este trabalho tem como finalidade propor e aplicar um instrumento de diagnóstico de gestão para as cooperativas da agricultura familiar, baseado em um estudo nas cooperativas que recebem assessoria da EMATER/RS. Assim pretende-se com este estudo responder a seguinte questão de pesquisa: *Qual é o modelo a ser construído como instrumento de diagnóstico gerencial que melhor atenda as características das cooperativas da agricultura familiar observando as suas peculiaridades administrativas e jurídicas?*

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos formulados nortearam a pesquisa e serviram como referência no desenvolvimento do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um instrumento de diagnóstico para as cooperativas da agricultura familiar assessoradas pela EMATER/RS.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos da presente pesquisa, destacam-se os seguintes:

- a) identificar os fundamentos teóricos, práticos e essenciais para a elaboração de instrumentos de gerenciamento dos processos de gestão nas cooperativas;
- b) definir as ferramentas de gestão que permitam planejar melhorias contínuas da qualidade de gestão nas cooperativas consideradas, conforme interesse de estudo;
- c) construir um instrumento de diagnóstico de gestão para as cooperativas da agricultura familiar a partir da revisão de literatura e do estudo de caso considerado;
- d) aplicar em três cooperativas da agricultura familiar o instrumento de diagnóstico desenvolvido.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente projeto tem grande relevância para a comunidade local, estadual e nacional, tendo em vista que o Programa de Extensão Cooperativa está em andamento no Rio Grande do Sul sendo a EMATER/RS a responsável pela sua aplicação. O autor desse trabalho é

funcionário da empresa e atua diretamente na assessoria destas cooperativas desde 2011, onde participou de inúmeras capacitações sobre cooperativismo e assessorando neste período mais de 68 cooperativas agropecuárias. A proposta da adaptação do instrumento de diagnóstico para a realidade das cooperativas da agricultura familiar possibilitará avanços no planejamento das cooperativas, sejam eles a curto, médio e longos prazos. Isso representa grandes avanços da área social/econômica por parte das cooperativas e dos seus associados.

É importante observar que a correta aplicação dos princípios administrativos é de grande importância para os gestores que estão à frente dessas pequenas cooperativas. Muitas vezes a falta de conhecimento em áreas administrativas como a gestão financeira, gestão organizacional entre outras, acaba dificultando que os gestores tenham um adequado acompanhamento e compreensão da situação real, e assim provocando situações que podem comprometer seriamente a viabilidade da cooperativa.

Admitindo uma nova necessidade, a de incorporar diversos interesses dos *stakeholders* (partes interessadas) de uma organização em busca da excelência em desempenho, surgiu mais uma evolução no conceito da qualidade total. Saliente-se que, em um passado não muito distante, o acionista, ou proprietário da organização, era a maior parte interessada em seu desempenho, para qual era dada a maior atenção e importância. Isso não significa que, atualmente, ele não seja mais importante, uma vez que o equilíbrio financeiro de uma organização é um fato que assegura a continuidade de sua existência (CARVALHO; PALADINI, 2004).

Importante evidenciar, que esta pesquisa utilizará como base de estudo, o trabalho desenvolvido pela EMATER/RS através das suas Unidades de Cooperativismo (UCP), distribuídas em sete regiões distintas do estado, assessorando 198 cooperativas da agricultura familiar nos últimos quatro anos.

Neste contexto, percebe-se que, o estudo de iniciativas e ferramentas aqui apresentadas, pode colaborar com os profissionais e estudantes, de maneira a oferecer subsídios para o desenvolvimento de atividades semelhantes que possam dar conta do fortalecimento da estratégia cooperativista, considerando a sua capacidade de colaborar efetivamente com a gestão das cooperativas da agricultura familiar.

Diante do exposto, justifica-se a necessidade do desenvolvimento de um instrumento exclusivo para as cooperativas da agricultura familiar, pois as mesmas possuem peculiaridades jurídicas distintas das demais empresas. No que tange ao gerenciamento, ela também difere das demais gestões empresariais, pois existe uma legislação própria regida sob a Lei 5.766/71 do cooperativismo que norteia a sua formação jurídica e tributária.

Quanto a relevância científica do tema, esta comprovação se deu por meio das bases da CAPES nos periódicos internacionais do portal, com uma busca bibliográfica, utilizando as palavras-chave “*cooperatives*” e “*family farming cooperatives*” para os últimos 5 anos, que representa o período entre 2010 a 2015, onde verificou-se, na análise da primeira palavra elencada, que existiam 3.415 artigos que tratavam de cooperativas como assunto principal.

Na segunda investigação foi encontrado um total de 68 artigos com assunto cooperativas da agricultura familiar. Dessa maneira, nos Quadros 1 e 2 é possível observar os dez estudos mais relevantes de cada assunto, respectivamente. Esta importância foi estabelecida de acordo com o número de citações que o artigo possuía.

Quadro 1 – Trabalhos mais citados de cooperativas

AUTORES	TÍTULO
Borzaga, Carlo; Fazzi, Luca (2014)	Civil society, third sector, and healthcare: The case of social cooperatives in Italy
Viardot, Eric (2013)	The role of cooperatives in overcoming the barriers to adoption of renewable energy
Siggelsten, S.; Olander, S. (2013)	Individual metering and charging of heat and hot water in Swedish housing cooperatives
Lennox, Gareth D.; Armsworth, Paul R. (2013)	The Ability of Landowners and Their Cooperatives to Leverage Payments Greater Than Opportunity Costs from Conservation Contracts
Viardot, Eric; Wierenga, Todd; Friedrich, Bernhard (2013)	Corrigendum to "The role of cooperatives in overcoming the barriers to adoption of renewable energy"
Sethi, Suresh Andrew; Hilborn, Ray; Dalton, Michael (2012)	Managing harvest risk with catch-pooling cooperatives
Mujawamariya, Gaudiose; D'haese, Marijke; Speelman, Stijn (2013)	Exploring double side-selling in cooperatives, case study of four coffee cooperatives in Rwanda
Lambriu, M.; Petrescu, C. (2014)	Surviving the crisis: Worker cooperatives in Romania
Roman-Calderon, J.P.; Battistelli, A.; Vargas-Saenz, M. (2014)	Antecedents of turnover intentions in Colombian cooperatives
Carson, Marlis; Frederick, Donald (2013)	Antitrust challenges facing farmers and their cooperatives

Fonte: CAPES (2015).

Quadro 2 – Trabalhos mais citados de cooperativismo da agricultura familiar

AUTORES	TÍTULO
Stattman, Sarah L.; Mol, Arthur P.J. (2014)	Social sustainability of Brazilian biodiesel: The role of agricultural cooperatives
Bonnan-White, J.; Hightower, A.; Issa, A (2013)	Of couscous and occupation: a case study of women's motivations to join and participate in Palestinian fair trade cooperatives
Sharon Groenmeyer (2013)	The Right to Food Sovereignty for Small Scale Farmers: Case Study of Farming Cooperatives in Limpopo Province, South Africa
Williams, Bonita; Le Menestrel, Suzanne M. (2013)	Social capital and vulnerability from the family, neighborhood, school, and community perspectives
Mance, Anna (2013)	Buying the farm: protecting human rights and the environment in the face of global agricultural expansion
Duram, Leslie ; Mead, Amber (2013)	Exploring linkages between Consumer Food Co-operatives and Domestic Fair Trade in the United States
Takasaki, Y.; Coomes, OT; Abizaid, C.; Brisson, S. (2014)	An Efficient Nonmarket Institution under Imperfect Markets: Labor Sharing for Tropical Forest Clearing
Stock, Paul V.; Forney, Jeremie; Emery, Steven B. ; Wittman, Hannah (2014)	Neoliberal natures on the farm: Farmer autonomy and cooperation in comparative perspective
Nelson, Kc.; Brummel, Rf ; Jordan, N.; Manson, S. (2014)	Social networks in complex human and natural systems: the case of rotational grazing, weak ties, and eastern US dairy landscapes
Mondelli, Mario ; Klein, Peter Mondelli, Mario (2014)	Private Equity and Asset Characteristics: The Case of Agricultural Production

Fonte: CAPES (2015).

Ao total foram elencados 82 artigos, mas não foi observada nenhuma ligação direta entre os assuntos tratados, e, além disso, em nenhum dos estudos foi abordado a aplicação de um instrumento para diagnóstico nas cooperativas.

Dessa forma, cabe salientar que esta pesquisa se justifica por sua importância teórica, a que poderá enriquecer a literatura acadêmica sobre o tema proposto, a contribuição para as cooperativas, pois o objetivo é tornar público o desenvolvimento do instrumento de diagnóstico de gestão, e por fim proporcionar base para futuros estudos.

1.4 ESTRUTURA

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, o tema e problema da pesquisa, justificativa, o objetivo geral e os específicos, a delimitação do tema e a estruturação do trabalho.

No capítulo dois, encontra-se a fundamentação teórica, em que se apresentam todas as áreas que influenciam para o sucesso no desenvolvimento e aplicação do instrumento de diagnóstico nas cooperativas.

No capítulo três, apresentam-se os métodos de pesquisa utilizados no presente trabalho, bem como a estratégia, o delineamento da pesquisa e onde as atividades realizadas são discutidas detalhadamente, incluindo o cronograma. Esse capítulo privilegia a organização, objeto principal do estudo de caso.

No capítulo quatro encontra-se a discussão dos resultados, onde foram analisados os dados das cooperativas participantes do programa do presente estudo e o desenvolvimento da proposta de instrumento de diagnóstico.

As considerações finais encontram-se no capítulo cinco, sendo o último encerrando o desenvolvimento do tema. Na sequência, apresentam-se as Referências Bibliográficas, Apêndices e Anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica da presente pesquisa envolve a análise do histórico e conceitos do cooperativismo, como é a estrutura de uma cooperativa, conceitos de agricultura familiar, a análise estrutural do diagnóstico e as ferramentas da qualidade.

2.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO

O cooperativismo, com a sua configuração atual, teve origem oficial na Inglaterra no século XVII, este período foi marcado pela Revolução Industrial. A forte crise relacionada diretamente aos baixos salários, longa jornada de trabalho afetou os trabalhadores, principalmente a classe operária que mais sentia as dificuldades socioeconômicas. Com o objetivo de encontrar alternativas, lideranças das classes mais atingidas começaram a formar associações de caráter assistencial, porém não tiveram êxito e os resultados almejados.

Conforme OCB (2014) o surgimento dos primeiros relatos baseado nas cooperativas hoje existentes, deu-se da seguinte maneira:

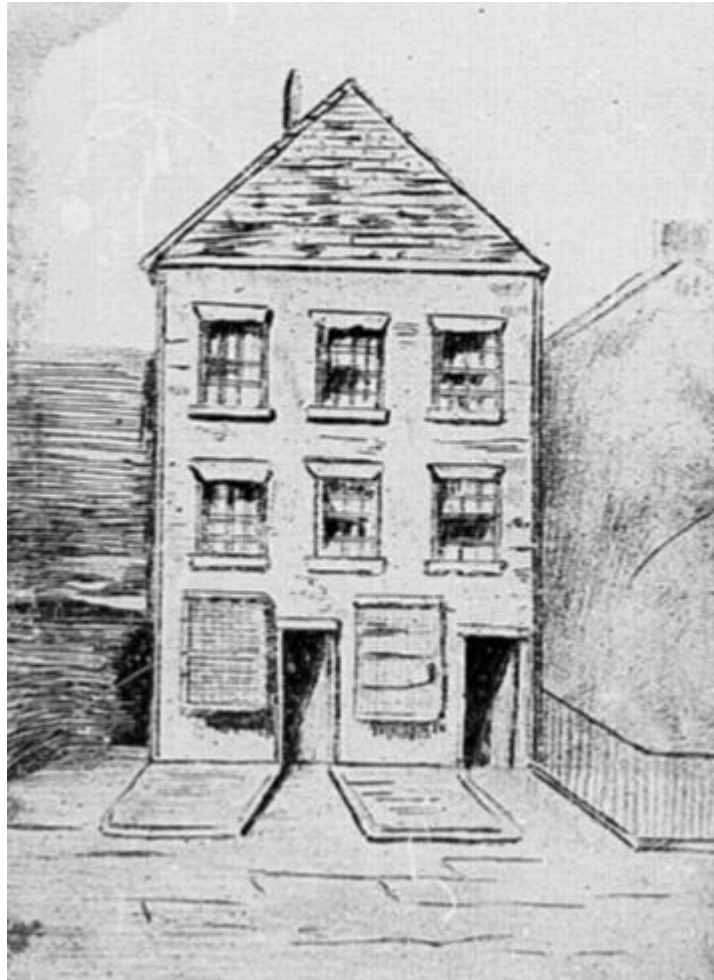
- a) no século XVIII aconteceu a Revolução Industrial na Inglaterra. A mão-de-obra perdeu grande poder de troca. Os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Diante dessa crise surgiram, entre a classe operária, lideranças que criaram associações de caráter assistencial. Esta experiência não teve resultado positivo;
- b) com base em experiências anteriores, buscaram novas formas e concluíram que, com a organização formal chamada cooperativa, era possível superar as dificuldades. Isso desde que fossem respeitados os valores do ser humano e praticadas regras, normas e princípios próprios. Então, 28 operários, em sua maioria tecelões, se reuniram para avaliar suas ideias. Respeitaram seus costumes, tradições e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa;
- c) após um ano de trabalho acumularam um capital de 28 libras e conseguiram abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo, em 21-12-1844, no bairro de Rochdale-Manchester (Inglaterra). Nascia a Sociedade dos Probos de Rochdale, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo. Ela criou os princípios morais e a conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico. Em 1848, já eram 140 membros e, doze anos depois chegou a 3.450 sócios com um capital de 152 mil libras.

O surgimento do cooperativismo é retratado no livro “Os 28 Tecelões de Rochdale” de HOLYOAKE, G.J. Traduzido por ARCHIMEDES TABORDA (1933), retrata os primeiros passos do surgimento da cooperativa, segue relato da fundação Os 28 Tecelões de Rochdale (TABORDA, 1933):

- a) a sociedade foi registada em 24 de outubro de 1844, com este título: “Rochdale Society of Equitable Pioneers”: Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Acts. of Parliament, 10th., Geo. IV c. 56 and 4th, William IV, c. 40);
- b) por mais maravilhoso que seja o êxito atual, o sonho dos fundadores, no começo da Sociedade, era ainda mais extraordinário. Com efeito, aspiravam a transformação do mundo;
- c) foram necessários anos de intenso trabalho para realizar apenas uma parte desse projeto. Seguia-se uma proposição de escassa importância, mas característica: “Com o fim de propagar a sobriedade, a Sociedade estabelecerá numa de suas casas um salão de temperança”. Para que todos esses grandes projetos apresentassem alguma possibilidade de realização antes da abstinência universal e da Carta do Povo, evidentemente se tornava necessário tornar efetiva o mais depressa possível a subscrição semanal de dois “*pence*”. Em todos os movimentos das classes operárias, a dificuldade principal é a obtenção dos meios de ação. Naquele momento, os membros da Sociedade dos Probos Pioneiros se tinham elevado de 28 a 40, mas estavam disseminados por todos os arrabaldes da cidade e, sobretudo, pelos subúrbios. O cobrador de 40 prestações tinha de caminhar pelo menos vinte milhas, de maneira que somente um homem animado pela abnegação, verdadeiro missionário, podia tomar a seu cargo tal tarefa. Nessa situação, custaria menos, ao coletor, entregar, do seu bolso, a importância total, do que ir pedi-la na residência de cada sócio. Entretanto, ainda mesmo sendo pesado o encargo, como não havia outra maneira de recolher o capital, alguns sócios se ofereceram como cobradores e cumpriram, pontual e escrupulosamente, com o seu dever. A cidade foi dividida em três distritos e três arrecadadores foram designados para visitar os sócios, todos os domingos, em seus domicílios. Com o fim de apressar a formação do capital inicial introduziu-se uma inovação que deu muito que falar. A quota de dois “*pence*” por semana foi elevada a três. Parece que os cooperadores se estavam tornando muito ambiciosos! O capital finalmente, ascendeu a enorme soma de 28 libras e, com esta soma inaugurou-se um novo mundo.

Na ilustração da Figura 1 é possível visualizar o armazém onde ocorreu a fundação da cooperativa, na Inglaterra.

Figura 1 – O armazém de Toad Lane



Fonte: Os 28 Tecelões de Rochdale Taborda (1933).

É possível encontrar relatos sobre experiências de cooperação no período da Hegemonia Jesuítica compreendido com a chegada dos Jesuítas no Brasil em 1549 até a expulsão em 1759, onde se pratica atividades em conjunto. Existem estudiosos que entendem que a experiência da cooperação já existia no período de Jesus Cristo.

2.1.1 Histórico do cooperativismo no Brasil e a sua evolução

A cultura da cooperação teve seus primeiros passos oficialmente durante o período da colonização portuguesa, no final do século XIX. No Brasil, esse processo teve suas bases

desencadeada por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários visando o atendimento das suas necessidades.

É possível ter um entendimento de como ocorreu o desenvolvimento do cooperativismo em solo brasileiro conforme OCB (2014):

- a) o movimento iniciou-se na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Depois, se expandiu para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de se espalhar em Minas Gerais;
- b) em 1902, surgiram as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. A partir de 1906, nasceram e se desenvolveram as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários. Muitos deles de origem alemã e italiana. Os imigrantes trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas;
- c) com a propagação da doutrina cooperativista, as cooperativas tiveram sua expansão num modelo autônomo, voltado para suprir as necessidades dos próprios membros e assim se livrarem da dependência dos especuladores;
- d) embora houvesse o movimento de difusão do cooperativismo, poucas eram as pessoas informadas sobre esse assunto, devido à falta de material didático apropriado, imensidão territorial e trabalho escravo, que foram entraves para um maior desenvolvimento do sistema cooperativo;
- e) em 2 de dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e, no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório. Nascia formalmente aquela que é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional: sociedade civil e sem fins lucrativos, com neutralidade política e religiosa;
- f) a Lei 5.5764/71 disciplinou a criação de cooperativas, porém restringiu a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização do empreendimento cooperativo. A limitação foi superada pela Constituição de 1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início à autogestão do cooperativismo;
- g) em 1995, o cooperativismo brasileiro ganhou o reconhecimento internacional. Roberto Rodrigues, ex-presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras, foi

eleito o primeiro não europeu para a presidência da Aliança Cooperativista Internacional (ACI). Este fato contribuiu também para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras;

- h) no ano de 1998 nascia o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). A mais nova instituição do Sistema “S” veio somar à OCB com o viés da educação cooperativista. É responsável pelo ensino, formação, profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras;
- i) o cooperativismo brasileiro entrou no Século XXI enfrentando o desafio da comunicação. Atuante, estruturado e fundamental para a economia do país tem por objetivo ser cada vez mais conhecido e compreendido como um sistema integrado e forte.

Portanto, o cooperativismo no Brasil tomou rumos distintos. A sua jornada é marcada por momentos de altos e baixos, onde sofre diretamente os reflexos econômicos e sociais do país, onde, em muitos momentos, é o grande responsável por manter a estabilidade econômica. É o grande responsável pelo desenvolvimento das comunidades em que atua. Por ser um movimento local, em grande parte destas comunidades, as cooperativas são as promotoras do desenvolvimento social e econômico, em face de inoperância do estado que não consegue estar presente em muitos casos.

2.2 CONCEITOS DO COOPERATIVISMO

Cooperativa é uma organização de pessoas que se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seus objetivos econômicos e sociais são comuns a todos. Os aspectos legais e doutrinários são distintivos de outras sociedades. Seus associados acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante (OCB, 2014). O Quadro 3 representa os conceitos que dão identidade ao cooperativismo.

Quadro 3 – Conceitos do Cooperativismo

Conceitos	
Cooperar	Unir-se a outras pessoas para conjuntamente enfrentar situações adversas, no sentido de transformá-las em oportunidade e bem-estar econômico e social.
Cooperação	Método de ação pelo qual indivíduos ou familiares com interesses comuns constituem um empreendimento. Os direitos são todos iguais e o resultado alcançado é repartido somente entre os integrantes, na proporção da participação de cada um.
Sócios	Indivíduo, profissional, produtor de qualquer categoria ou atividade econômica que se associa a uma cooperativa para exercer atividade econômica ou adquirir bens de consumo e/ou duráveis.

Fonte: Adaptado OCB (2014).

Uma das ideias do cooperativismo, que é a participação organizada, fica evidenciada quando Brum (1988) afirma que para reduzir o elevado grau de dependência e, conseqüentemente aumentar a autonomia do produtor rural no conjunto deste complexo econômico-financeiro, é preciso buscar o encurtamento da cadeia produtiva de modo a romper e superar essa estrutura fortemente consolidada de uma cadeia produtiva com inúmeros “atravessadores” que dificultam o acesso direto do agricultor familiar ao consumidor final. Uma das alternativas de caminho possível, para tanto, é a participação do produtor rural (através de suas organizações econômicas, particularmente as cooperativas) nos demais setores ou agregados que compõem o complexo agroindustrial, não se limitando ele apenas a atividade agropecuária.

A discussão sobre desenvolvimento como um processo evolutivo, com ênfase nas dinâmicas dos atores em âmbito local e de práticas e ações cooperacionistas, configura uma visão do desenvolvimento que prima pela satisfação das necessidades socioambientais. Embora as cooperativas agrícolas têm sido tradicionalmente estruturadas como sociedade aberta, nos últimos 20 anos temos visto grandes mudanças para essa estrutura organizacional. Essas alterações foram introduzidas para abordar um ou mais dos problemas de direitos de propriedade que afligem o modelo cooperativo tradicional (VITCEL et al., 2010; FULTON; GIANNAKAS, 2013).

O cooperativismo passou a defender enfaticamente uma política de integração horizontal e vertical, apresentando também a proposta de uma maior participação especificamente no complexo agroindustrial, com a capitalização através de diversas formas, ou seja, a partir de uma maior participação financeira dos associados, retenção dos excedentes

gerados, maior apoio financeiro do Estado. O desenvolvimento de atividades bem como as tomadas de decisões dentro de um determinado grupo, envolve a participação em atividades coletivas. No momento em que o agricultor toma a decisão de associar-se efetivamente a outros trabalhadores pertencentes ao mesmo ramo de atividades, livre de qualquer processo coercitivo, espontaneamente, ele objetiva um embasamento econômico, mas sua vontade reflete responsabilidades. Assim, esses atos devem ser analisados pelos próprios cooperados diante de interesses econômicos, sociais e de posturas éticas que só as condições do meio, dos costumes e do interesse comum podem definir (CARNEIRO, 1981; CORADINI; FREDERCQ, 1982).

Outro fator importante da atuação das cooperativas é o ato cooperativista, onde os associados são beneficiados pela atuação deles com a cooperativa associada sempre em uma das pontas, ou seja, no momento da compra dos insumos para a sua produção ou no momento da entrega da sua produção para a comercialização pela cooperativa. Outro fator importante a destacar é que os associados podem realizar o depósito da sua produção nos armazéns das cooperativas. Exemplo desta prática são as cooperativas que atuam diretamente com grão, também conhecidas como cooperativas tritícolas.

Segundo Ling (2012) as organizações cooperativas representam os agregados de unidades econômicas (Emelianoff). No setor agrícola, associações cooperativas são agregadas de Estados-fazenda. A estrutura da cooperativa intrínseca implica a singularidade de organização, administração, financiamento de capital da cooperativa e operação.

Cooperar é uma maneira de instituir e conduzir a produção, por meio do trabalho e da autogestão, adicionando valores conjuntos. A cooperação é um instrumento de combate político e social, na medida em que fornece um aumento da produtividade, racionalizando o uso dos recursos disponíveis e desenvolve a competitividade dos produtos no mercado. Cooperar, portanto, é mais do que organizar cooperativas. Quando se fala das vantagens do cooperativismo, também é cabível mencionar a diversificação das atividades produtivas, uma vez que o produtor rural pode expandir sua propriedade, pois quando há um grupo de pessoas integradas com um mesmo objetivo, este se torna mais forte, criando condições para enfrentar as dificuldades, tanto no sentido econômico quanto social, enquanto o proprietário rural isolado, na maioria das vezes, não consegue influenciar em políticas comunitárias; mas como participante de um grupo é capaz de influir (FAVARIM; BATISTA, 2013).

A importância da organização e do diálogo é o pressuposto para o desenvolvimento das práticas cooperativas em forma de autogestão. Nesse sentido, cabe salientar que os gestores de cooperativa de agricultores familiares devem tornar os processos de discussão e

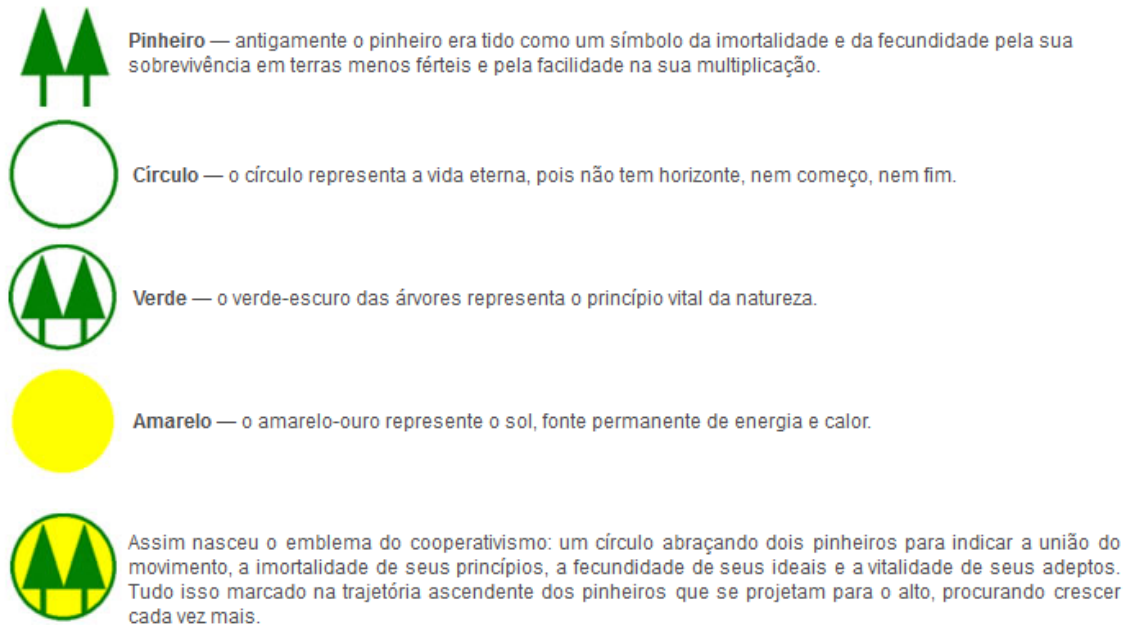
reflexão sobre a situação econômica, social e ambiental um processo dialógico e capaz de proporcionar cidadania para os associados, buscando a valorização de seu trabalho, de suas realidades e de seus produtos, de modo que os agricultores se tornem e se sintam parte do processo de produção e de comercialização de seus produtos com autonomia e poder decisório (ANDRIOLI, 2007).

Essa característica de gestão é contemplada em todos os estatutos das cooperativas, porém não é aplicado na prática em alguns casos. As composições da diretoria são caracterizadas por grandes disputas de poder por diversos grupos. Em consequência disto são grupos que se perpetuam no poder por um longo período, e quando entrega o comando das mesmas, a situação financeira já está bastante debilitada.

Muito próximo das cooperativas da agricultura familiar, existe a economia solidária, onde a atitude, a ética e a seriedade são vistas como primordiais para participar do meio solidário. Dentre os resultados que se pode visualizar na prática, são as feiras de produtos hortifrutigranjeiros e artesanatos que surgem e crescem cada vez mais. Essas geralmente têm datas pré-definidas de encontro, e inúmeras vezes são divulgadas com o intuito de saciar as carências financeiras de todos os membros que a compõem. Por meio das feiras, surgem eventos, debates, incentivos, políticas, e alternativas cada vez maiores e melhores na busca do bem comum. Gestão social é uma ferramenta essencial para promover a fidelização dos cooperados e o seu interesse em manter uma organização cada dia mais coesa e fiel as suas necessidades, sendo também uma ferramenta para aproximar interesses e necessidades dos cooperados e suas cooperativas. Para tal, a cooperativa deve se utilizar cada vez mais da comunicação, uma estratégia crucial neste processo de equilibrar a gestão empresarial e social (GODOY, 2010; MACEDO et al., 2014).

A representação do cooperativismo segue uma base, fundamentada em conceitos, estes tradicionalmente estão presentes nos símbolos, emblemas e logotipos das cooperativas nos seus diversos ramos. Ele é facilmente identificado pelo seu tradicional perfil, a Figura 2 identifica e conceitua o seu significado.

Figura 2 – Emblema do cooperativismo



Fonte: OCB/GO (2014).

Conforme OCB/CE (2014) em 1932, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) criou a bandeira do cooperativismo. Ela é formada por sete cores que compõem o arco-íris, simbolizando paz e esperança. Cada uma das cores possui um significado específico:

- a) vermelho – Coragem;
- b) laranja – Visão de possibilidade do futuro;
- c) amarelo – Desafio em casa, na família e na comunidade;
- d) verde – Crescimento do indivíduo e do cooperado;
- e) azul – Horizonte distante, a necessidade de ajudar os menos afortunados, unindo-os uns aos outros;
- f) anil – Otimismo, lembrando da necessidade de ajudar a si próprio e aos outros por meio da cooperação;
- g) violeta – Beleza, calor humano e companheirismo.

A Bandeira do cooperativismo contempla as cores do arco-íris, conforme Figura 3.

Figura 3 – Primeira bandeira do cooperativismo



Fonte: OCB/GO (2014).

O cooperativismo a partir de 2001 passou a utilizar uma nova bandeira, integrando o símbolo da ACI e tem pombas da paz emergindo.

Figura 4 – Atual bandeira do cooperativismo



Fonte: Geração Cooperação (2014).

Em 1993 a Organização das Cooperativas Brasileiras estabeleceu e dividiu os 13 ramos da economia levando em conta as diferentes áreas de atuações. Todos estes ramos contemplam distintas áreas do setor econômico brasileiro, contribuindo diretamente no desenvolvimento do país. Esta pesquisa tem o foco direcionado a cooperativas agropecuárias. Pode-se observar os conceitos e a divisão dos 13 ramos no Quadro 4.

Quadro 4 – Ramos do cooperativismo

Ramos	Conceito
Consumo	Essas cooperativas buscam abastecer seus cooperados fazendo compras em comum. Assim, conseguem tornar o preço mais baixo e manter a qualidade dos produtos.
Sociais ou Especiais	As cooperativas sociais inserem no mercado, por meio do trabalho, as pessoas que precisam ser tuteladas ou que estão em situações de desvantagem.
Trabalho	As cooperativas de trabalho nasceram quando profissionais autônomos se uniram para buscar melhores condições profissionais. São formadas por trabalhadores de um mesmo ramo, que se propõem a realizar em comum suas atividades.
Educacionais	As cooperativas educacionais são formadas por professores que se organizam como profissionais autônomos para prestar serviços educacionais e por pais de alunos que buscam uma educação melhor para seus filhos, administrando as escolas e contratando os professores. Seu objetivo é unir ensino de boa qualidade e preço justo.
Transportes	As cooperativas de transporte atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. Elas poderiam ser enquadradas no ramo trabalho, mas, devido às peculiaridades de sua atividade, têm denominação própria.
Agropecuárias	Um dos mais tradicionais ramos do cooperativismo, as cooperativas agropecuárias englobam produtores rurais, agropastoris e de pesca. Cerca de 50% de toda a produção agropecuária brasileira passa de alguma maneira por uma cooperativa.
Saúde	As cooperativas desse ramo são o resultado da união de médicos e outros profissionais de saúde, que buscam oferecer uma alternativa aos custosos planos de saúde existentes.
Crédito	São associações de pessoas que, por meio da ajuda mútua e de uma atuação coletiva, buscam uma melhor administração de seus recursos financeiros. Atuam na prestação de serviços, como empréstimos e administração de poupanças. São equiparadas às instituições financeiras e têm seu funcionamento autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil.
Habitacionais	As cooperativas desse ramo funcionam da seguinte maneira: os associados contribuem com um valor mensal e têm acesso a um determinado tipo de imóvel, acordado previamente.
Produção	Nelas, os associados contribuem com o seu trabalho para a produção em comum de bens e produtos. A propriedade dos meios de produção é dos trabalhadores da cooperativa, e não há proprietários que não trabalhem nela.
Infraestrutura	Elas prestam, de forma coletiva, serviços essenciais, como energia, telefonia, limpeza pública, segurança e saneamento básico, aos seus associados.
Mineral	São cooperativas de mineradores constituídas para viabilizar a extração, industrialização e comercialização de produtos minerais.
Turismo e Lazer	Formado pelas cooperativas que atuam no setor de turismo e lazer, organiza as comunidades para disponibilizarem seu potencial turístico, hospedando os turistas e prestando-lhes serviços.

Fonte: Adaptado Geração cooperação (2014).

Dentre os 13 ramos do cooperativismo, o presente trabalho propõe o desenvolvimento e aplicação do instrumento de diagnóstico nas cooperativas do ramo agropecuário. O ano de 2013 ficou marcado por ser o Ano Internacional do Cooperativismo declarado pela Organização das Nações Unidas (ONU). Este reconhecimento consolida inúmeras atividades sociais e econômicas que beneficiam comunidades mais vulneráveis da sociedade brasileira, em especial as que estão localizadas no meio rural.

2.3 ESTRUTURA DE UMA COOPERATIVA

A estrutura organizacional de uma cooperativa possui suas peculiaridades jurídicas, no Brasil ela é regida por uma Lei específica o que lhe difere das demais Pessoas Jurídicas. A sua Legislação atual é a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, em vigor que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências (BRASIL, 1971).

Com a fundação da primeira cooperativa do mundo, em 1844, na Inglaterra, constituem-se os sete princípios do cooperativismo, o qual consta nos Estatutos Sociais de todas as cooperativas e que servem como linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática.

São sete linhas que orientam o cooperativismo, podemos observar estes princípios conforme OCB (2014) no Quadro 5.

Quadro 5 – Princípios do cooperativismo

(continua)

Princípios do Cooperativismo	
1º Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
2º Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
3º Participação econômica dos membros	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: - Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; - Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e - Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
4º Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

Quadro 5 – Princípios do cooperativismo

(conclusão)

Princípios do Cooperativismo	
5º Educação, formação e informação	As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
6º Inter cooperação	As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7º Interesse pela comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos

Fonte: Adaptado OCB (2014).

Como toda instituição que possui forma organizada de gestão, as cooperativas possuem uma estrutura bem definida. É comum a todas elas a presença da Assembleia Geral que é soberana nas decisões. Na sua composição existe também o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal que seguem o Estatuto Social de cada cooperativa conforme os princípios e a Lei nº 5.764.

A Assembleia Geral é definida como órgão supremo da cooperativa que, conforme o prescrito da legislação e no Estatuto Social tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade. Além da responsabilidade coletiva que se expressa pela reunião de todos, ou da maioria, nas discussões e nas deliberações (OCB, 2014). A reunião da Assembleia Geral dos cooperados ocorre, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – Assembleias

Assembleias	
Assembleia Geral Ordinária (AGO)	Realizada obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses, após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre prestações de contas, relatórios, planos de atividades, destinações de sobras, fixação de honorários, cédula de presença, eleição do Conselho de Administração e Fiscal, e quaisquer assuntos de interesse dos cooperados;
Assembleia Geral Extraordinário (AGE)	Realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa. É de competência exclusiva da AGE a deliberação sobre reforma do estatuto, fusão, incorporação, desmembramento, mudança de objetivos e dissolução voluntária.

Fonte: Adaptado OCB (2014).

Conforme Brasil (1971) estabelece o Artigo 47, a sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela

Assembleia Geral, com mandato nunca superior a quatro anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, um terço do Conselho de Administração.

Ainda Brasil (1971) no Artigo 56, prevê que a administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de três membros efetivos e três suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de um terço dos seus componentes.

Estatuto social conjunto de normas que regem funções, atos e objetivos de determinada cooperativa. É elaborado com a participação dos associados para atender às necessidades da cooperativa e de seus associados. Deve obedecer a um determinado padrão. Mesmo assim não é conveniente copiar o documento de outra cooperativa já que a área de ação, objetivos e metas diferem uma da outra (OCB, 2014).

Uma cooperativa se enquadra em classificação específica, seguindo a dimensão e seus objetivos, existem três tipos de sociedades cooperativas, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 – Classificação das sociedades cooperativas

Classificação das Sociedades Cooperativas		
Singular ou de 1º grau	Central e federação ou de 2º grau	Confederação ou de 3º grau
Tem objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas. Não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a integram.	Seu objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares. Excepcionalmente, pode admitir pessoas físicas.	Organiza em comum e em maior escala, os serviços das filiadas. Três cooperativas centrais e ou federações de qualquer ramo são a quantidade mínima para constituir uma federação.

Fonte: Adaptado OCB (2014).

O cooperativismo em Mondragón é altamente empreendedor. As cooperativas detêm 716 patentes de invenções. Um dos seus negócios produziu os primeiros chips de computador na Espanha, e as cooperativas são agora uma das principais fontes de energia alternativas, como a energia eólica, combustível células e painéis solares. Eles também fazem elevadores (Orona), bicicletas de alta qualidade usadas por Racers Olímpicos (Orbea), pequenos e grandes eletrodomésticos (Fagor), autopeças, embalagens e muitos outros produtos (KELLY, 2013).

Compreender a diferença entre uma cooperativa e uma empresa mercantil muitas vezes exige uma análise da sua estrutura e forma de atuação. Conforme OCB (2014) o

cooperado deve entender as diferenças entre os empreendimentos cooperativos e as empresas mercantis existentes. O Quadro 8, apresenta as diferenças.

Quadro 8 – Diferenças entre cooperativa e empresa mercantil

Cooperativa	Empresa Mercantil
Sociedade simples, regida por legislação específica.	Sociedade de capital – ações.
Número de associados limitado à capacidade de prestação de serviços.	Número limitado de sócios.
Controle democrático: cada pessoa corresponde a um voto.	Cada ação – um voto.
Objetiva a prestação de serviços.	Objetiva o lucro.
Quórum de uma assembleia é baseado no número de associados.	Quórum de uma assembleia é baseado no capital.
Não é permitida a transferência de quotas-parte a terceiros.	É permitida a transferência e a venda de ações a terceiros.
Retorno dos resultados é proporcional ao valor das operações.	Dividendo é proporcional ao valor de total das ações.

Fonte: Adaptado OCB (2014).

Para formar uma cooperativa é necessário que as pessoas interessadas estejam conscientes do que pretendem. O cooperado deve estar ciente de sua função de dono e usuário da sociedade. Organizado em comitês, conselhos, núcleos ou comissões, ele deve contribuir da melhor maneira possível em favor daqueles que recebem a incumbência da administração da empresa, para que todas as decisões sejam corretas e representativas da vontade da maioria (OCB, 2014).

No Quadro 9, é possível visualizar os direitos e deveres dos cooperados.

Quadro 9 – Direitos e deveres dos cooperados

Direitos do cooperado	Deveres do cooperado
Votar e ser votado.	Operar com a cooperativa.
Participar de todas as operações da cooperativa.	Participar das Assembleias Gerais.
Receber retorno de sobras apuradas no fim do ano.	Pagar suas quotas-parte em dia.
Examinar livros e documentos.	Acatar as decisões da Assembleia Geral.
Convocar assembleia, caso seja necessário.	Votar nas eleições da cooperativa.
Pedir esclarecimento aos Conselhos de Administração e Fiscal.	Cumprir seus compromissos com a cooperativa.
Opinar e defender suas ideias.	Zelar pela imagem da cooperativa.
Propor ao Conselho de Administração, ou à Assembleia Geral, medidas de interesse da cooperativa.	Participar do rateio das perdas, se ocorrerem e das despesas da cooperativa.

Fonte: Adaptado OCB (2014).

Grande parte das cooperativas prevê, no seu Estatuto Social, a realização de cursos para os novos associados visando a capacitação sobre cooperativismo, porém poucas promovem estes cursos previstos, gerando desta maneira muitas dúvidas em grande parte dos associados sobre o funcionamento de uma cooperativa. Esta situação remete ao afastamento do associado com a cooperativa.

2.4 EMATER/RS

A EMATER/RS, ao longo dos seus 60 anos é presença permanente visando contribuir para o desenvolvimento do meio rural e colaborar de forma decisiva para a transformação de inúmeros empreendimentos rurais. A entidade apoia ações de geração de renda, aumento da produção e da produtividade agropecuária do Rio Grande do Sul, convergindo esforços na busca da construção da melhoria das condições de vida, da inclusão social, da promoção da cidadania das famílias rurais e da sustentabilidade ambiental.

A continuidade desses trabalhos desenvolvidos recebeu, nos últimos anos, atenção especial por meio de extensionistas específicos trabalhando em prol da qualificação destes trabalhos onde foram implantadas sete Unidades de Cooperativismo distribuídas no estado do Rio Grande do Sul, conhecidas como UCPs. As Unidades de Cooperativismo são reconhecidas por ser uma equipe multidisciplinar, compostas por administradores, advogados, agrônomos, contadores, economistas, sociólogos, tecnólogos em gestão rural, alimentos e desenvolvimento rural, que desenvolvem o trabalho de extensão, assessorando em suas diversas áreas de conhecimento.

A composição dessas equipes se iniciou em agosto de 2011 com a contratação de profissionais que permaneceram ao menos seis meses em capacitações, levantamentos e estudos microrregionais para tomar conhecimento da real situação do cooperativismo no contexto do estado do Rio Grande do Sul. Dentro deste estudo o foco ficou delimitado em Cooperativas da Agricultura Familiar, podendo assim avançar nos trabalhos de forma específica e norteada.

O desenvolvimento e a execução desses trabalhos foram impulsionados pelas políticas públicas de âmbito estadual através do Programa de Extensão Cooperativa executada pela EMATER/RS.

O detalhamento da empresa em estudo será feito no capítulo de resultados e discussões.

2.5 CONCEITOS DE AGRICULTURA FAMILIAR

Por se tratar de uma nova forma de enquadramento, muitas vezes geram-se dúvidas sobre o que é agricultura familiar. Para Brasil (2014) é uma forma de produção onde predomina a interação entre gestão e trabalho; são os agricultores familiares que dirigem o processo produtivo, dando ênfase na diversificação e utilizando o trabalho familiar, eventualmente complementado pelo trabalho assalariado.

A agricultura familiar é uma categoria social, no Brasil, relativamente jovem, tendo em vista que a legislação que a define é de 2006 e, muito embora a lei que a define, LEI nº 11.326, utilize critérios como o tamanho da área de propriedade da família, a utilização de mão de obra e gestão familiar. De modo geral, ela tende a ser interpretada em contraposição a propriedades maiores, ditas do agronegócio, sendo os critérios utilizados para essa diferenciação os de escala de produção, contudo, nem sempre esse critério é verdadeiro. Fato que pode corroborar essa afirmação é a de que a agricultura familiar, normalmente em pequenas áreas, produz praticamente o mesmo montante em relação às grandes empresas rurais que produzem em larga escala. (GUANZIROLI et al., 2001).

Pode-se observar dentro de uma conjuntura sobre agricultura familiar, conforme Panno e Machado (2014) que as atividades desenvolvidas pela agricultura familiar têm forte representatividade na geração de emprego e renda no meio rural brasileiro. De acordo com o IBGE, as atividades em pequenas propriedades no Brasil correspondem a 77% dos produtores rurais e gera mais de 12 milhões de empregos. Possuem apenas 20% de terras e são responsáveis por 30% da produção nacional. Os números mostram que a importância da agricultura familiar para o desenvolvimento rural está alicerçada na capacidade de absorção de mão de obra e de geração de renda no campo, tornando-se um meio eficiente de redução do êxodo rural. A contribuição da agricultura familiar para a composição regional vai além dos agregados econômicos.

A criação da lei de extensão rural foi embasada na necessidade de alternativas, levando em consideração as novas exigências de atuação no meio rural. Conforme Moraes (2013) ela traz, em seu contexto, questões como sustentabilidade, Agroecologia e participação. Tais elementos que foram incorporados ao rol de conceitos e de concepções da extensão rural estão fortemente embasados nos resultados de pesquisas realizados durante o período de crise paradigmática, as quais revelaram a insustentabilidade do paradigma de difusão de inovações, diante dos desafios e da complexidade do meio rural.

O papel fundamental deste novo setor, caracterizado principalmente pela produção de alimentos, ganhou destaque em 2013, com o reconhecimento do Ano Internacional da Agricultura Familiar, contribui diretamente na consolidação de ações de políticas públicas voltadas a este setor da economia mundial, possibilitando assim um desenvolvimento equilibrado.

2.6 DIAGNÓSTICO

Dentro das atividades de extensão e do planejamento o diagnóstico está presente em todos os momentos, a extensão rural muito se utiliza deste recurso, mas pouco se discute de uma forma estruturada que venha a contemplar todas cadeias.

Um diagnóstico segundo Cotrim (2014) nos traz uma “fotografia” da realidade de um sistema, que, segundo o recorte feito, pode ser uma cooperativa, uma comunidade ou um território (sistema social). Para a elaboração de um diagnóstico, alguns pressupostos são necessários. O primeiro pressuposto ao se iniciar um diagnóstico é definir os objetivos do trabalho. Com base nesses objetivos, deve-se definir claramente o recorte de estudo, ou seja, o universo social e geográfico com o qual se deseja trabalhar. Podem-se definir áreas prioritárias ou grupos prioritários, e é necessário responder se existe algum aspecto da realidade que se deseja particularmente focar. Também é preciso saber qual a delimitação da área de estudo:

- a) uma região;
- b) um município;
- c) um distrito;
- d) uma comunidade ou uma cooperativa.

Dessa maneira serão apresentadas seus conceitos, origens e aplicações, o que servirá de apoio para o desenvolvimento do instrumento de diagnóstico referente à pesquisa do presente trabalho.

2.6.1 Origens e conceitos

Hipócrates foi o primeiro estudioso em medicina a utilizar o termo diagnóstico. Esta palavra, que significa discernimento, tem origem grega. É formada pelo prefixo ‘dia’ (através de, em meio de), associado ao radical ‘gnosis’, que significa conhecimento. Diagnosticar, portanto, é “discernir pelo conhecimento”. Hipócrates, foi o médico mais importante da

antiguidade e é considerado o pai da medicina. Entre as obras mais importantes do Corpus hippocraticum está o Tratado dos ares, das águas e dos lugares, que ao invés de atribuir uma origem divina às doenças, discute suas causas ambientais (TEDESCO, 2008).

O diagnóstico contribui de igual modo para a criação de informações da área que comparadas, somadas e interpoladas, ressaltam as principais características e fornecem indícios da dinâmica da região. Sua importância reside na apresentação de uma visão analítica do fenômeno em estudo em determinado espaço, nas variáveis que a determinam e das relações mais importantes. De igual modo é relevante porque contribui para o zoneamento das fragilidades da área de estudo (SANTOS, 2000; AZEVEDO, 2009).

Um bom diagnóstico segundo Tedesco (2008), depende muito de uma correta percepção da realidade. O entendimento da realidade não é um procedimento simples ou trivial. Uma mesma realidade pode ser vista por diferentes pessoas sob diferentes óticas, produzindo diferentes conclusões. Essa multiplicidade pode afetar o processo de tomada de decisão de maneira significativa, caso não sejam consideradas em conjunto todas as percepções.

Como já observado, o diagnóstico teve sua origem inicialmente estudada na área da medicina, hoje ela tem uma linguagem universal, bem como suas aplicações são realizadas em diversas áreas humanas e organizacionais, tema este do presente trabalho.

2.6.2 Desenvolvimento e aplicação da planilha de diagnóstico

Para a elaboração de um diagnóstico que possa ser considerado no planejamento das cooperativas, se tomará como base a planilha existe, e que é executada pela EMATER/RS no Programa de Extensão Cooperativa, ferramentas já utilizadas no PEIEX voltado para empresas exportadoras,

No Quadro 10 são expostas as seis áreas organizacionais e as suas 29 subáreas, a qual contempla as seguintes áreas e subáreas, levando-se em conta os aspectos organizacionais de uma empresa.

Quadro 10 – Áreas funcionais

Áreas Funcionais	Subáreas
AO – Administração Organizacional	AO1 – Estratégia Organizacional; AO2 – Estrutura Organizacional; AO3 – Indicadores de Desempenho; AO4 – Desenvolvimento Associativo;
RH - Recursos Humanos	RH1 – Estratégia de Recursos Humanos; RH2 – Administração de Recursos Humanos; RH3 – Educação e treinamento; RH4 – Indicadores de Recursos Humanos;
FC – Finanças e Custos	FC1 – Administração Financeira FC2 – Indicadores Financeiros FC3 – Administração de Custos FC4 – Indicadores de Custos
VM – Vendas e Marketing	VM1 – Avaliação de mercado; VM2 – Política mercadológica; VM3 – Análise de desempenho;
CE – Comércio Exterior	CE1 – Engenharia de exportação; CE2 - Plano de Interiorização do empreendimento; CE3 – Consórcio de Exportação; CE4 – Processo de exportação;
PM – Produção e Manufatura	PM1 – Desenvolvimento de produto; PM2 – Processo de manufatura/ferramentaria; PM3 – Processo de manufatura/manutenção; PM4 – Processo de manufatura/logística – compra de matéria-prima; PM5 – Processo de manufatura/logística – compra de insumos; PM6 – Processo de manufatura/logística – armazenamento (almoxarifado); PM7 – Processo de manufatura/processamento/manufatura – operacional; PM8 – Processo de manufatura/processamento/manufatura - funcional; PM9 – Qualidade e indicadores; PM10 – Gestão Ambiental.

Fonte: Adaptado EMATER (2013).

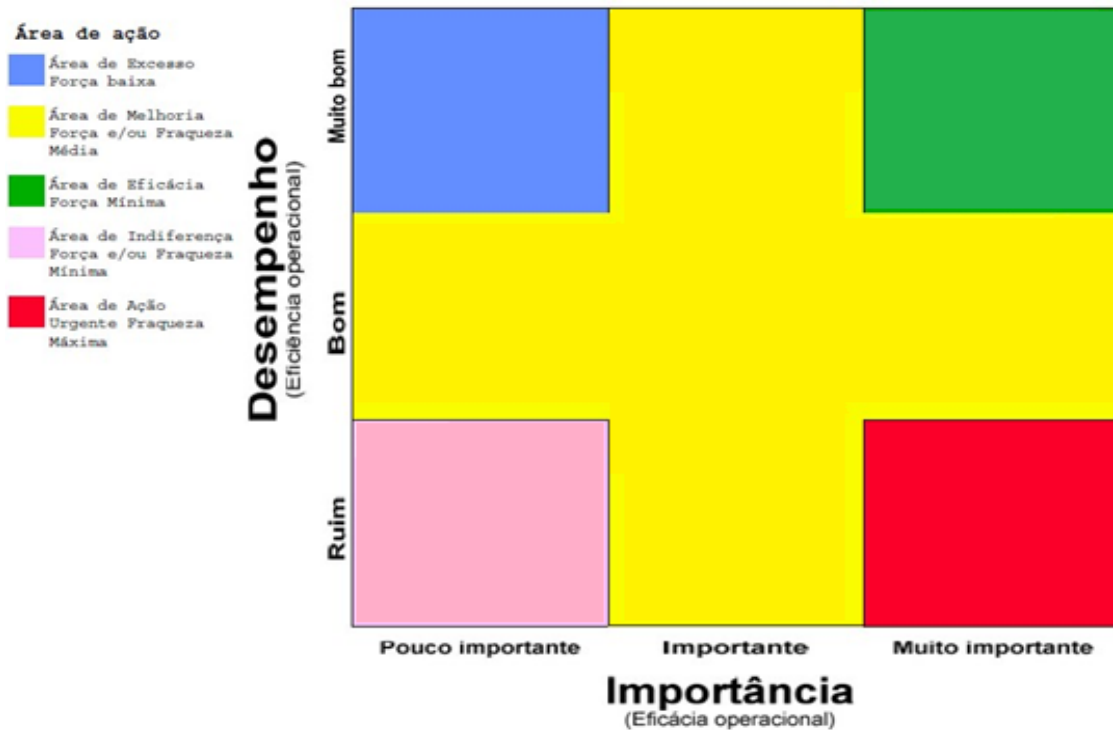
O diagnóstico é um instrumento imprescindível para a sequência dos processos e formulação de estratégias para o Plano de Aprimoramento, a utilização deste instrumento fica clara dentro dos trabalhos realizados pela EMATER/RS nas cooperativas participantes do programa. O Plano de Aprimoramento é um documento de orientação estratégica para o incremento do desempenho de uma cooperativa, no curto, médio e longo prazos. Ele constitui-se de um texto descritivo e analítico de cada cooperativa assessorada, construído a partir da leitura dos instrumentos de Diagnóstico e da análise da Matriz de Identificação Estratégica (MIE) por área funcional, seguido das ações e prioridades estabelecidas junto à cooperativa, debatidas para ações de melhorias e aprimoramentos.

As informações levantadas por meio de aplicação especificamente do diagnóstico permitem a geração da Matriz de Identificação Estratégica (MIE) da cooperativa. Como o próprio nome antecipa, a MIE visa demonstrar a situação das áreas funcionais da cooperativa.

O desempenho em cada uma das subáreas é relacionado ao grau de importância atribuído a elas (pouco importante, importante, muito importante).

A Figura 5, ilustra a Matriz de Identificação Estratégica (MIE) utilizada para análise do diagnóstico.

Figura 5 – Matriz de Identificação Estratégica – MIE



Fonte: Adaptado EMATER/RS (2013).

Dentro dessa análise da matriz, o desempenho correspondente ao eixo Y da Matriz e o eixo X, à Importância. As subáreas são assim tomadas como fatores críticos de sucesso, já o grau de importância se apresenta como peso estratégico atribuído a esses fatores. A média ponderada das pontuações, em termos de desempenho, indica o ponto no eixo Y, e o peso estratégico atribuído àquele fator, especificamente, determina o ponto correspondente no eixo X.

A Matriz de Identificação Estratégica conforme mostra a Figura 5, é um elemento gráfico de tradução do diagnóstico e consiste de um instrumento capaz de facilitar a visualização da cooperativa, com base na definição de seus pontos fortes e fracos em relação às áreas funcionais (Administração Organizacional, Recursos Humanos, Vendas e Marketing, Finanças e Custos, Produto e Manufatura).

Importante observar que a MIE deve ser analisada da direita para a esquerda e de baixo para cima, visto que os quadrantes à direita indicam os aspectos mais importantes, ordenados de forma decrescente quanto a sua urgência.

Para facilitar a interpretação da matriz é necessário observar os quadrantes pelas suas cores, conforme orientação que segue, adaptado do material de orientação EMATER/RS (2013):

- a) o quadrante vermelho representa uma área de ação urgente (fraqueza máxima): localizadas pelas coordenadas muito importante e ruim. São posicionadas nessa área todas as subáreas que tiverem com um desempenho muito baixo e forem muito importantes para o aprimoramento da cooperativa. Ou seja, esse quadrante indica os aspectos que devem ser transformados radicalmente no curto prazo;
- b) o quadrante verde representa uma área de eficácia (força máxima): localizada pelas coordenadas muito importantes e muito boas. São posicionadas nessa área todas as subáreas que estiverem com um desempenho muito bom e forem muito importantes para o aprimoramento da cooperativa. Ou seja, esse quadrante indica os aspectos que devem ser evidenciados por toda a cooperativa (diretores, gestores trabalhadores e/ou funcionários (quando houver) como um diferencial da cooperativa no setor de mercado em que atua);
- c) o quadrante azul representa uma área de excesso (força baixa): localizado pelas coordenadas pouco importante e muito bom. São posicionadas nessa área todas as subáreas que estiverem com um desempenho muito bom e forem pouco importantes para o aprimoramento da cooperativa. Ou seja, esse quadrante indica os aspectos que devem ser evidenciados como forças de baixo impacto e que pouco colaboram para fortalecer a posição da cooperativa no setor em que atua;
- d) o quadrante rosa representa uma área de indiferença (força e/ou fraqueza mínima): localizado pelas coordenadas pouco importante e ruim. São posicionadas nessa área todas as subáreas que estiverem com um desempenho ruim e forem pouco importantes para o aprimoramento da cooperativa. Ou seja, esse quadrante indica os aspectos irrelevantes, para os quais, embora a cooperativa apresente baixo desempenho, não se reconhece vantagem de mercado ou potencial de fortalecimento;
- e) os quadrantes amarelos representam áreas de melhorias (força média): localizado pelas coordenada importante e bom. São posicionadas nessa área todas as subáreas que estiverem com um desempenho bom e forem importantes para o

aprimoramento da cooperativa. Ou seja, esses quadrantes indicam aspectos que devem ser evidenciados por toda a cooperativa e melhoradas a médio e longo prazo, não podendo ser abandonados pela administração. Cabe salientar que as subáreas posicionadas nesses quadrantes podem representar aspectos de muita importância para a cooperativa, com o passar do tempo, migrando para a área de eficácia de força máxima.

É fundamental a realização de um diagnóstico para a elaboração do Planejamento Estratégico, contemplando neste diagnóstico a situação interna e externa do estudo (SAPIRO, 2003; TEDESCO, 2008). O diagnóstico é constituído por duas etapas:

- a) Diagnóstico estratégico interno: situação frente às dinâmicas ambientais, relacionando às suas forças e fraquezas, criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento do elemento no ambiente em que se situa; e
- b) Diagnóstico estratégico externo: procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos.

Para a elaboração de um diagnóstico que possa contemplar a realidade das cooperativas da agricultura familiar é necessário conhecer quais são as condições de funcionamentos dessas cooperativas, quais são as necessidades e quais são os parâmetros a serem utilizados nesta avaliação, e por fim o seu ambiente em que se está inserido perante o contexto social e econômico.

2.7 O DIAGNÓSTICO NO PLANEJAMENTO

As cooperativas precisam se preparar para situações que poderão dificultar o seu andamento, definir ferramentas para auxiliar nas soluções dos problemas corriqueiros existentes na gestão das cooperativas.

A realização de um diagnóstico conforme Chiavenato (2011) exige uma visão sistêmica, o conhecimento das diversas áreas administrativas, para esclarecer a função administrativa. As funções administrativas envolvem os cinco elementos da administração, Fayol define o ato de administrar como:

- a) prever - visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- b) organizar - constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- c) comandar - dirigir e orientar o pessoal;
- d) coordenar - ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;

e) controlar - Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Ferrari (1979) define o planejamento como um método contínuo e permanente, destinado a resolver, de forma racional, os problemas que afetam uma sociedade em determinado espaço e determinada época, através de uma previsão ordenada de maneira a antecipar suas consequências posteriores.

A atividade de planejamento é considerada fundamental no esforço de produzir qualidade. Planejar a qualidade é a atividade de escolher a melhor forma de fazer as coisas (eficácia), selecionar os recursos mais adequados para cada ação e envolver a mão de obra mais qualificada (eficiência). Logo, entende-se a gestão estratégica da qualidade como um dos elos que compõe tudo o que deve ser planejado dentro de um sistema gerencial (PALADINI, 2004).

A partir do diagnóstico elaborado é possível planejar ações pontuais ou globais, com a finalidade de melhorar o seu resultado.

2.7.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico consiste, basicamente, em definir um plano antecipado, que contemple variáveis essenciais, e que não permita que as organizações sofram com imprevistos, preparando-se para agir pró-ativamente. Chiavenato e Sapiro (2003) definem que “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando”. Dessa forma, estes autores pontuam a importância da organização como elemento norteador do traçado da estratégia.

A estratégia constitui um tema bastante recente no meio empresarial, mas sua origem é muito antiga. Há cerca de 2.500 anos, Sun Tzu, um filósofo que se transformou em general, escreveu o mais famoso dos antigos manuais estratégicos chineses: A arte da guerra. Assim, muitos dos conceitos utilizados no mundo dos negócios têm seus antecedentes no campo militar. (ANDRADE, 2012).

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (CAMARGOS, 2003; TEDESCO, 2008).

A área militar tem contribuição direta no planejamento, ao longo da sua milenar jornada, inúmeras técnicas foram adotadas e aperfeiçoadas nos campos de batalha, quando suas teorias foram aplicadas nos processos de gestão organizacionais tiveram sucessos memoráveis.

2.8 GESTÃO DA QUALIDADE PARA O DIAGNÓSTICO

Pode-se definir qualidade como uma das chaves para orientar eficazmente qualquer empresa que objetive crescimento de mercado e lucratividade. A eficiência das empresas nos negócios depende de seus produtos ou serviços, que devem ser confiáveis e consistentes, sem que haja tolerância para perda de tempo, custo e falha. Pois a qualidade é um modo de gerenciar organizações que resulta em melhorias nos negócios e nas atividades técnicas, para permitir que sejam alcançados a satisfação dos consumidores, a eficiência de recursos humanos e seus menores custos (SOUZA, 2003).

O gerenciamento da qualidade está constituído por três processos:

- a) planejamento;
- b) controle e
- c) melhoria,

Estes constituem os pilares da “Trilogia de Juran”. Conforme Juran (1993) ressaltam-se outras contribuições significativas do autor: o “diagrama da tripla atuação” e o “roteiro do planejamento da qualidade”. Ele acreditava, também, que os colaboradores deveriam participar do planejamento da qualidade, e a eles deveriam ser feitas delegações de experiências de autocontrole e auto inspeção.

As mudanças que ocorrem no mundo dos negócios, decorrentes do acirrado cenário competitivo, fazem as organizações buscarem soluções variadas para continuarem alcançando seus objetivos. Mas, dentre as várias soluções adotadas, uma, que por muito tempo vem sendo utilizada com muito sucesso, é a qualidade (POLACINSKI, 2006).

Percebemos a importância da qualidade quando resgatamos os primórdios da evolução registrada no mundo, onde Polacinski (2006) afirma que, as marcas registradas na história, referentes à qualidade, vão se tornando mais claras quando se identifica que, tanto na construção das pirâmides do Egito antigo, como na construção civil na Grécia antiga, nas organizações militares dos persas e nas construções navais de Veneza, no século XVI, uma ferramenta da qualidade, denominada controle de processos, já era empregada e recebia importante destaque.

A gestão da qualidade segundo Ishikawa (1990) é definida de duas maneiras. A primeira é a pequena qualidade, pois é aquela que se limita às características dos produtos e dos serviços que são consideradas importantes apenas aos usuários e compradores. Já a segunda, a grande qualidade, envolve a satisfação de várias pessoas envolvidas na vida de uma organização. Contudo, a pequena qualidade, ao longo do tempo, tende a tornar-se uma consequência da grande qualidade.

Dessa forma as ferramentas de qualidade serão aplicadas com os gestores e associados das cooperativas a fim de contribuir no desenvolvimento e posterior aplicação do instrumento de diagnóstico nestas cooperativas.

2.9 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Existem várias ferramentas que colaboram na identificação e compreensão de problemas relacionados à qualidade. Alguns autores costumam diferenciá-las como estratégicas e estatísticas, onde as estratégicas seriam aquelas ferramentas utilizadas para a geração de ideias, estabelecimento de prioridades e investigação da causa do problema. Já no segundo grupo, das estatísticas, estariam aquelas ferramentas utilizadas para medir o desempenho, buscando evidenciar informações básicas para a tomada de decisões em relação à melhoria (VERGUEIRO, 2002).

As ferramentas da qualidade são conhecidas pela sua aplicação técnica, a sua utilização está ligada diretamente ao que se propõe a presente pesquisa, sua finalidade é definir, mensurar, analisar e propor soluções para os diversos problemas que interfiram no bom desempenho das atividades organizacionais das cooperativas.

Para melhor entender as suas aplicações selecionou-se as ferramentas que mais se aproximam do contexto de cultura organizacional existentes nas cooperativas e que foram úteis para o diagnóstico.

2.9.1 Diagrama de causa e efeito

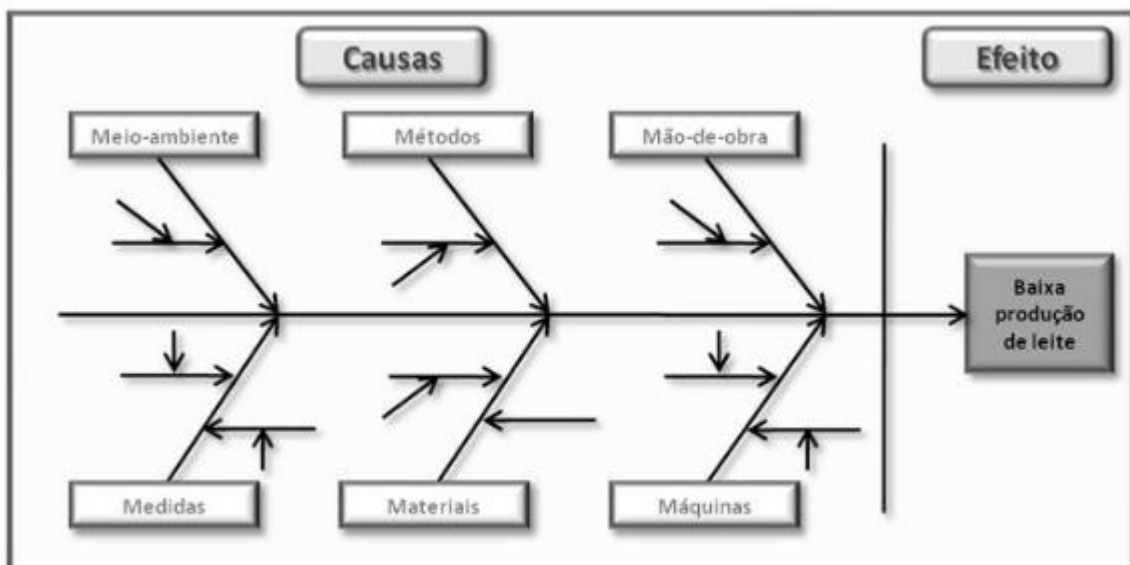
Criada por Kaoru Ishikawa em Tóquio em 1953, também chamado de diagrama de Ishikawa e diagrama espinha de peixe.

Para fazer um diagrama como este de acordo com Meira (2003) é preciso primeiramente definir o problema e colocá-lo na “espinha de peixe”; em seguida, identificam-se as grandes causas prováveis do efeito ou problema e as associa a cada uma das espinhas,

faz-se então as ramificações das mesmas, ou seja, as subdivide em causas primárias e secundárias.

No diagrama de causa e efeito, todos os problemas podem ser agrupados em quatro diferentes tipos, chamados de 4M's, que são método, matéria, mão-de-obra e máquinas. Acrescenta ainda mais 2M's que consideramos relevantes para esse processo, que são medida e meio ambiente, sendo então 6M's. O resultado do diagrama é fruto de um *brainstorming*, sendo esse o elemento de registro e representação das informações (DAYCHOUW, 2007). Na Figura 6, é apresentado um modelo de diagrama de espinha de peixe.

Figura 6 – Diagrama de causa e efeito



Fonte: Chiavenato (2003).

Observando o diagrama podemos identificar as principais categorias consideradas, os “6 Ms”:

- a) método;
- b) mão-de-obra;
- c) medida;
- d) máquina;
- e) matéria-prima;
- f) meio-ambiente.

Este diagrama servirá para o desenvolvimento das ações com irão compor o *check list* do diagnóstico.

2.9.2 Matriz GUT

É um método que busca identificar a prioridade de um problema, sendo muito utilizado para facilitar a decisão empresarial. O seu método leva em conta todos os efeitos do problema como custo, desperdícios, qualidade, entre outros.

A sigla GUT segundo Mandarinini (2005) significa, respectivamente, gravidade, urgência e tendência em relação aos problemas indicados, onde gravidade avalia a criticidade do problema; a urgência, o quão rápido devem ser as providências a serem tomadas; e a tendência, o que poderá ocorrer caso nenhuma providência seja tomada. Assim, este método é recomendado para utilização sempre que se deseje avaliar variadas opções segundo critérios previamente definidos. Para a interpretação dos resultados, costuma-se agregar uma escala numérica à matriz, que geralmente varia de um a cinco, conforme o grau de necessidade, podendo ter os valores de forma inversa, o que exige uma importante verificação do sentido da escala. Segue Quadro 11 com escala:

Quadro 11 – Escala numérica da matriz GUT

GUT	ESCALA
Gravidade	De pouco grave – 1, até muito grave – 5.
Urgência	De pouco urgente – 1, até muito urgente – 5.
Tendência	De melhorar – 1, até piorar – 5.

Fonte: Adaptada Mandarinini (2005).

A ferramenta GUT aplica-se toda a vez que precisamos priorizar ações. Seu objetivo Principal é ordenar a importância das ações pela sua Gravidade, Urgência e pela sua Tendência de forma racional a escolher a tomada de ação menos prejudicial.

2.9.3 Brainstorming

Brainstorming, adaptado para o português como “tempestade de ideias”, é um processo destinado à geração de ideias sobre um assunto definido e na busca por soluções, onde o objetivo do grupo é criar o maior número de ideias acerca deste assunto pré-definido, em um clima agradável e propício à quebra de paradigmas (MEIRA, 2003).

O *brainstorming* deve acontecer durante toda fase do planejamento estratégico, desde o momento de definir o tipo de negócio (quero fazer um carro, uma linha de alimentos, um

shampoo, etc) até a escolha do nome e do logotipo da marca (nome próprio, fantasia, símbolo, etc) (OLIVEIRA, 2008).

Todo o cuidado para aplicação da ferramenta brainstorming é necessário, conforme Lucinda (2010), o brainstorming deve obedecer cinco regras básicas:

- a) não criticar as ideias apresentadas;
- b) apresentar as ideias tal qual elas surgem na cabeça;
- c) gerar o maior número possível de ideias;
- d) selecionar as ideias relevantes para a solução do problema;
- e) apresentar os resultados aos participantes.

Para Meireles (2001), são seis etapas para a realização de um *brainstorming*, conforme segue:

- a) primeira etapa: Constituir a equipe - Geralmente compõem a equipe as pessoas envolvidas no setor que busca resolver o problema, podendo participar também pessoas de outros setores que possam trazer um a visão diferente. Delega-se a função de secretariar, ou seja, anotar todas as ideias a um dos membros da equipe;
- b) segunda etapa: Definir o foco - É importante definir o foco, o assunto central do brainstorming, que geralmente está associado a um desafio ou um problema que se busca resolver;
- c) terceira etapa: Geração de ideias - Esta é etapa de geração de ideias, onde o membro do grupo responsável pela anotação das ideias deve tomar nota de tudo que for dito, pois o que importa é a quantidade e não a qualidade das ideias, mesmo que a princípio pareçam infundadas;
- d) quarta etapa: Crítica - As ideias são selecionadas levando em consideração se estão ou não voltada ao foco principal do estudo;
- e) quinta etapa: Agrupamento - Nesta etapa agrupam-se as ideias por semelhanças de conteúdo, as que de certa forma tenham alguma relação, formando títulos e subtítulos para esses grupos;
- f) sexta etapa: Conclusão - Analisando-se esses grupos de ideias, deve-se selecionar aquela, ou aquelas ideias, que possam de forma mais efetiva solucionar o problema em questão.

A correta aplicação e o seu equilíbrio por parte do mediador repercutirão diretamente nos resultados, é necessário ter clareza sobre o que se irá discutir. Respeite as regras

acordadas para garantia de um bom trabalho, são algumas das responsabilidades que o mediador tem para a sua correta aplicação.

2.9.4 Matriz SWOT

A matriz *Strengths, weaknesses, opportunities, threats* (SWOT), que tem a sua tradução em português, como forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA) é uma ferramenta utilizada para analisar o macro ambiente organizacional, com o cruzamento de cenários para identificar os objetivos estratégicos, ou seja, o ambiente interno e o ambiente externo da organização.

O propósito da SWOT é duplo. Primeiro, ela busca identificar os fatores mais significativos, tanto internos como externos, que afetam a organização e seus mercados. Ela proporciona um breve resumo executivo das questões-chave. Em segundo lugar, no entanto, ao examinar onde os pontos fortes e fracos se cruzam com as oportunidade e ameaças, ela pode ajudar na formulação da estratégia (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

O método SWOT é composto por uma análise de ambiente interno e externo à Organização (KOTLER, 2000).

Figura 7 – Matriz SWOT



Fonte: Kotler e Keller (2012).

É uma ferramenta muito útil para a gestão e geralmente é utilizada no desenvolvimento do Planejamento Estratégico, por dividir-se entre o ambiente externo e interno, ela permite a realização de uma leitura sistêmica de determinada situação.

2.9.5 5W2H

O nome atribuído ao método, 5W2H, deve-se aos termos da língua inglesa *What, Who, Why, Where, When, How, How Much* (DAYCHOUW, 2007). É um método muito conhecido e por isso muito utilizado por profissionais que desenvolvem trabalhos de gestão nas mais diversas áreas. Através desta ferramenta é possível estabelecer planos de ações, planejando, identificando, aplicando e ainda controlando o seu desenvolvimento. Pode-se observar a sua simplicidade e fácil compreensão como mostra a Figura 8.

Figura 8 – Método 5W2H

5W2H	
WHAT?	O Que? / Que? / Qual?
WHO?	Quem?
WHY?	Por que?
WHERE?	Onde?
WHEN?	Quando?
HOW?	Como?
HOW MANY? / HOW MUCH?	Quantos? / Quanto?

Fonte: Daychouw (2007).

É muito utilizada por ser uma ferramenta simples e consiste basicamente em realizar as perguntas já mencionadas, referente a uma ação a ser tomada. A sua resposta permitirá organizar a sua execução encaminhando para um planejamento. Esta ferramenta é muito útil pois permite eliminar dúvidas durante o processo, a simplicidade de sua metodologia facilita o controle na sua aplicação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho a partir da fundamentação descrita no capítulo anterior, que serviram como base para o embasamento do desenvolvimento de uma proposta e aplicação de um modelo de instrumento de diagnóstico de gestão que atenda as características da gestão das cooperativas da agricultura familiar.

Martins (2002) diz precisar apoiar-se em métodos e instrumentos de investigação, bem como no espírito perspicaz e perseverante do pesquisador, sendo realizada com métodos fundamentados na lógica.

3.1 QUANTO AO ENFOQUE TEÓRICO

Healye Perry (2000) apud Cauchick (2012, p. 153), afirmam que não existe uma pesquisa científica livre desses paradigmas, ou seja, não existe um fundamento objetivo para se escolher a utilização de um desses paradigmas. Tudo o que um pesquisador pode fazer é trabalhar dentro de um paradigma que seja consistente com seus pressupostos científicos, que geralmente não podem ser testados em qualquer fundamento empírico ou lógico.

Os paradigmas científicos se resumem em quatro categorias:

- a) positivismo;
- b) realismo;
- c) teoria crítica e construtivismo.

Cada um desses paradigmas é explicado a partir de três elementos: ontologia, epistemologia e metodologia (CAUCHICK, 2012).

Santos (2000) define a pesquisa como uma atividade típica do indivíduo, que tendo dominado as repostas comuns, já incorporadas à rotina de uma ciência ou profissão, parte em busca do novo, do ignorado, com intenção e método.

A aplicação se caracteriza como um estudo realista pelo fato da proposta ser uma adequação da ferramenta de diagnóstico existente para a mais próxima realidade das cooperativas da agricultura familiar e será realizado a campo, junto das cooperativas e associados.

A ontologia do realismo considera que existe apenas um mundo “real” a ser descoberto, o qual é externo aos pensamentos do pesquisador. Contudo, esse mundo é apenas imperfeita e probabilisticamente compreensível, ao contrário do paradigma do positivismo.

Ou seja, as descobertas (ou evidências) observadas são meros afloramentos de uma realidade mais profunda, observada e observável. Dessa forma, o realismo não busca estabelecer relações causais diretas, como o faz o positivismo; contudo, ele reconhece que um conjunto de respostas a respeito de tendências causais no mundo externo social pode ser desenvolvido a partir da pesquisa. Assim, os dados podem ser triangulados na busca por refletir um quadro mais preciso da realidade externa, e entrevistas com especialistas nos campos de conhecimento da pesquisa podem contribuir para fornecer informações adicionais (CAUCHICK, 2012).

3.1.1 Quanto ao método e objetivos

Este estudo tem como finalidade propor uma adaptação do instrumento utilizado pela EMATER/RS para diagnosticar as cooperativas da agricultura familiar e em seguida aplicar o instrumento desenvolvido, dessa maneira tem como finalidade obter informações e conhecimentos sobre os problemas para o qual procura uma resposta, por meio de coleta e análise de dados, portanto, o estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, pois esta tem o objetivo de obter informações e conhecimentos sobre o problema para o qual se procura uma resposta.

Para Cauchick (2012), a configuração da pesquisa-ação depende dos seus objetivos e do contexto no qual é aplicada. Quanto a seus objetivos, a pesquisa-ação é organizada para realizar os objetivos práticos de um ator social dispendo de suficiente autonomia para encomendar e controlar a pesquisa. Os pesquisadores assumem os objetivos definidos e orientam a investigação em função dos meios disponíveis. Quanto ao contexto, a pesquisa-ação é realizada dentro de uma organização (empresa ou instituição) na qual existe hierarquia ou grupos cujos relacionamentos apresentam problemas (THIOLLENT, 2007). Portanto a pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa na engenharia de produção que visa produzir conhecimento e resolver um problema prático. A relação entre essas duas preocupações é variável, porém um equilíbrio entre as duas seria desejável. Esses dois objetivos podem ser definidos como:

- a) **objetivo técnico** - contribuir para o melhor equacionamento possível do problema considerado como central da pesquisa, com levantamento de soluções e proposta de ações correspondentes às soluções para auxiliar o agente na sua atividade transformadora de situação;

- b) **objetivos científicos** - obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, de forma a aumentar a base de conhecimento de determinadas situações.

O estudo da gestão de uma organização enquadra-se nessa descrição, pois apesar de se conhecer as diversas variáveis em análise, os vínculos causais entre elas são complexos demais para uma análise quantitativa (YIN, 2005).

Para Triviños (2006) independente da técnica de coleta de dados utilizada, para que os resultados tenham validade científica, eles devem atender às seguintes condições:

- a) coerência;
- b) consistência;
- c) originalidade e objetivação.

Neste contexto, procura-se analisar e interpretar os dados com o intuito de responder os objetivos propostos pela pesquisa.

Uma pesquisa pode ser classificada de diferentes formas, a saber:

- a) bibliográfica;
- b) documental;
- c) experimental;
- d) levantamento;
- e) estudo de caso;
- f) pesquisa-ação e pesquisa participante.

Quanto ao estudo de campo observa-se, que se assemelha muito à pesquisa de levantamento. Porém, é importante destacar que difere no que diz respeito ao grupo de estudo, pois foca somente um grupo, ou comunidade, em termos de sua estrutura social, e aprofunda o estudo das questões propostas, e não a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. As pesquisas científicas, dependendo do critério adotado, ou das variáveis observadas, podem ser classificadas em diversos tipos, quais sejam: exploratória, descritiva, aplicadas e explicativas (GIL, 1999).

A pesquisa descritiva aborda quatro aspectos principais: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente (LAKATOS; MARCONI, 1991).

A abordagem qualitativa para Cauchick (2012), significa o pesquisador visitar a organização pesquisada fazendo observações e, sempre que possível, coletando evidências. O acesso às organizações e aos indivíduos que nela trabalham nem sempre é facilitado aos pesquisadores. Por indivíduos, aqui, entende-se desde trabalhadores até diretores e outros

profissionais que não empregados da organização, como fornecedores, por exemplo. Os métodos de pesquisa mais apropriados na área de engenharia de produção para conduzir uma pesquisa qualitativa são os estudos de caso e a pesquisa-ação.

Assim, com base no exposto para atender aos interesses do estudo e seus objetivos, destaca-se que o estudo caracteriza-se como exploratório, por procurar, em sua fase inicial entender como foi desenvolvido a presente ferramenta de diagnóstico e como ela é aplicada nas cooperativas, para depois poder realizar as entrevistas com os associados das cooperativas (serão utilizadas a observação do ambiente e aplicação do questionário); Também, é classificado como descritivo, pelo fato de descrever, sistematicamente, o fenômeno de estudo considerado. É definido como aplicado, pois será aplicado em três cooperativas da agricultura familiar.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A opção da pesquisa-ação é justificada conforme apresenta Cauchick (2012) trata-se de um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Por meio da observação participante, o pesquisador interfere no objeto de estudo de forma cooperativada com os participantes da ação para resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento (CAUCHICK, 2012).

O processo de pesquisa-ação não é padronizado, sendo que os procedimentos e a ordenação das etapas podem variar, dependendo da situação social e o quadro organizacional em que se aplica. Além disso, há diversidades nos graus de implicação dos atores, que são qualquer grupo de pessoas que dispõe de certa capacidade de ação coletiva consciente num contexto social delimitado. Os atores não são pessoas consideradas individualmente. São grupos relativamente homogêneos que dispõe de capacidade de expressão e de ação (nos planos formal e informal) dentro de uma organização (THIOLLENT, 2007).

3.2.1 Etapas do processo de pesquisa-ação

Embora a dissertação de pesquisa-ação não tenha forma totalmente pré-definida, considera-se existir, no mínimo, quatro grandes fases (exploratória, pesquisa aprofundada,

ação e avaliação), onde, no início da experiência, essas fases são sequenciais, mas na prática existem entre as três últimas, um tipo de vaivém, ou mesmo de simultaneidade da pesquisa e da ação (THIOLLENT, 1997). Definiram-se etapas do processo de pesquisa-ação, utilizadas para atenderem aos objetivos do estudo, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 – Etapas do processo de pesquisa-ação

Fases da pesquisa-ação	Pressupostos da pesquisa-ação (THIOLLENT, 1997)	Procedimentos adotados para o estudo	Mecanismos de controle e execução de atividades:
Exploratória	Pesquisadores e membros da organização, na situação investigada, começam a detectar os problemas, as capacidades de ação e os tipos de ação possível.	Definiu-se o problema, objetivos, atores e mecanismos de controle e execução de atividades, também se estabeleceu o empenho da EMATER/RS e das cooperativas na realização da pesquisa.	- Atores diretos: pesquisador. - Atores indiretos: equipe das cooperativas. - Aspectos metodológicos e técnicos: análise bibliográfica, documental, reuniões, análise de conteúdo.
Pesquisa aprofundada	Fase mais longa, onde são estabelecidas ações adequadas para se direcionar esta investigação por meio de vários instrumentos de coleta de dados, que são discutidos e progressivamente interpretados.	Usam-se instrumentos de coleta de dados apropriados para execução da pesquisa junto à empresa.	- Pesquisa bibliográfica (Ferramentas de Gestão, Ferramentas de Qualidade Gestão Administrativa, Gestão de Cooperativas e Agricultura Familiar). - Observação participante (necessidades de melhorar a ferramenta para adaptar a realidades da gestão cooperativas da agricultura familiar).
Ação	Busca difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, e apresentar propostas que poderão ser negociadas entre as partes interessadas.	Realizar reuniões junto às partes interessadas, que se caracterizaram pelas necessidades de melhorias nas ferramentas de gestão.	- Visitas nas cooperativas para a realização do diagnóstico para as cooperativas.
Avaliação	Tem por objetivos observar e redirecionar o que realmente acontece, bem como resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo de pesquisa-ação.	Após reunião, análise e interpretação da proposta de dissertação que apresenta o processo proposto para as cooperativas.	- Reuniões com os associados da cooperativa. - Relatório parcial – Teste do instrumento de diagnóstico. - Relatório final - Defesa da dissertação.

Fonte: Adaptado de Thiollent (1997).

A pesquisa-ação possui um aspecto inovador, onde possibilita um trabalho participativo e contempla ações que permitem a mudança social. Esses aspectos vão ao encontro com a proposta do presente estudo, a reflexão dos problemas enfrentados pelas

cooperativas dentro do seu contexto, apresenta a metodologia da pesquisa-ação como a mais indicada, pois aproxima a pesquisa da realidade.

3.2.2 Delineamento da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida com base nas características das 198 cooperativas assessoradas pela EMATER/RS e após desenvolvimento da nova proposta de instrumento de diagnóstico foi aplicada em três Cooperativas da Agricultura Familiar da cidade de Santa Rosa, no estado do Rio Grande do Sul, onde foi analisado o instrumento de diagnóstico utilizado para identificar os problemas de gestão das cooperativas atendidas pelo Programa de Extensão Cooperativa.

A escolha dessas cooperativas para a realização do estudo ocorreu em função da acessibilidade das mesmas. As atividades e procedimentos executados na dissertação estão representados através do fluxograma do delineamento da pesquisa.

Ressalta-se que o delineamento da pesquisa foi dividido em seis etapas, onde foi descrito como deve proceder cada etapa e principalmente uma servindo como suporte para o desenvolvimento da próxima.

3.2.2.1 Etapa 1 – Estruturação do Problema

Nesta etapa foi estruturado o problema abordado neste trabalho de dissertação. Foram consideradas a contextualização, a identificação do problema, a estruturação da situação proposta, a definição dos objetivos da pesquisa e a estruturação das etapas da metodologia para desenvolvimento da pesquisa.

3.2.2.2 Etapa 2 – Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica, procurou avaliar os conceitos de cooperativismo, agricultura familiar, diagnóstico, gestão organizacional, bem como as teorias de planejamento estratégico. Nesta etapa da pesquisa, foi também revisado o conceito de diagnóstico no planejamento.

3.2.2.3 Etapa 3 – Definição da fundamentação teórica

Foi realizada uma revisão dos conceitos a serem adotados para o desenvolvimento do instrumento de diagnóstico. Outros aspectos importantes e revisados foram as teorias ligadas às ferramentas de qualidade, que foi útil para a compreensão de diversos aspectos ligados à gestão das cooperativas.

3.2.2.4 Etapa 4 – Desenvolvimento da ferramenta de diagnóstico

Nesta etapa foram realizadas as visitas nas cooperativas assessoradas pela Unidade de Cooperativismo da EMATER/RS escolhidas aleatoriamente. Para a realização do trabalho de campo foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os associados das cooperativas com o objetivo de levantar dados característicos das cooperativas. Paralelo a este trabalho de campo foram realizadas reuniões com os técnicos da EMATER/RS utilizando-se de ferramentas de qualidade para elaboração de propostas para o desenvolvimento do instrumento de diagnóstico. Após, foi feita a compilação dos dados obtidos junto das cooperativas e da pesquisa teórica.

3.2.2.5 Etapa 5 – Aplicação do instrumento de diagnóstico desenvolvido

Nesta etapa a metodologia proposta foi aplicada em um estudo de caso, como forma de validar as etapas no processo de elaboração de um novo instrumento de diagnóstico para as cooperativas da agricultura familiar. O objetivo de aplicação em três cooperativas foi atingido.

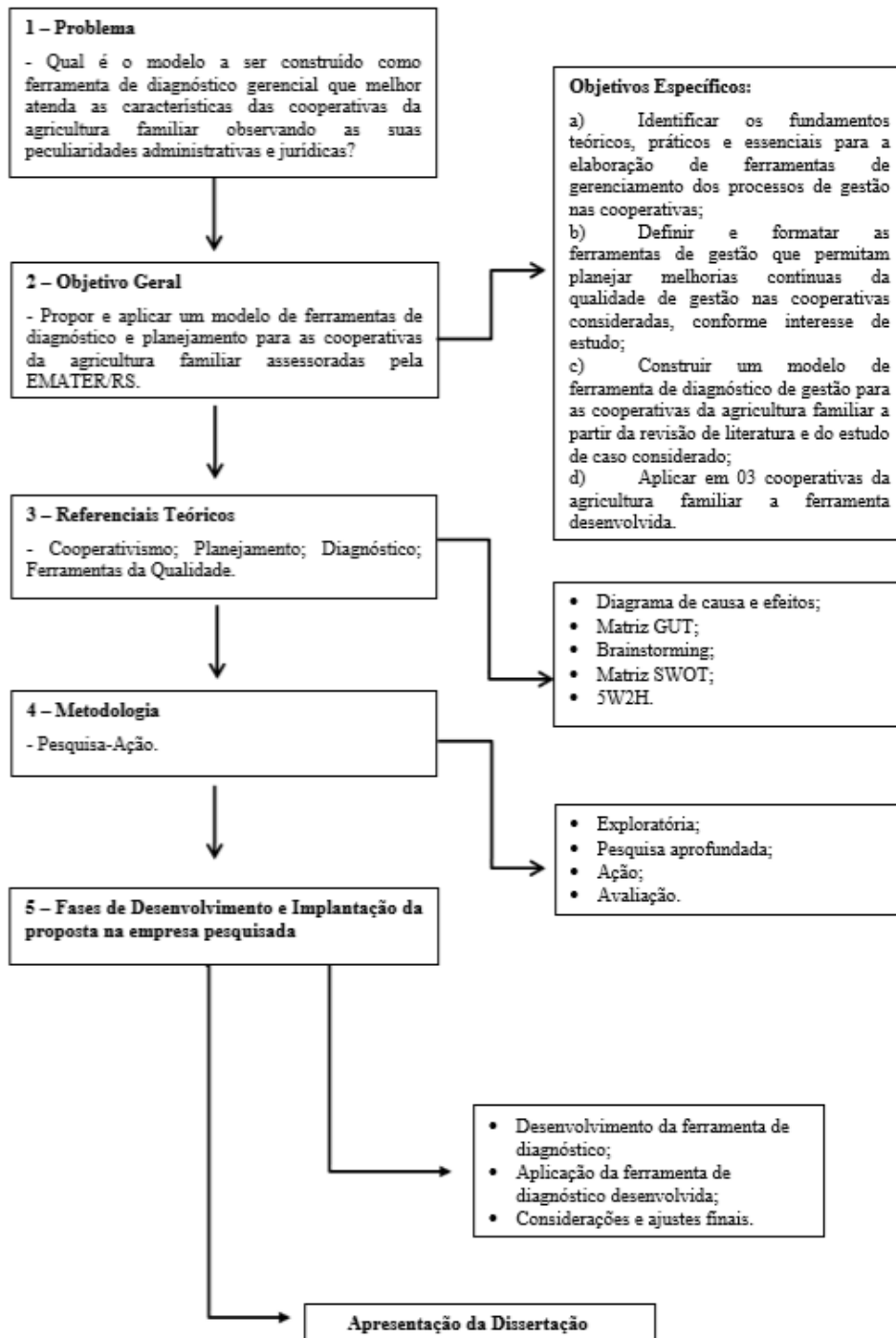
3.2.2.6 Etapa 6 – Considerações e ajustes finais

Análise e avaliação do instrumento de diagnóstico desenvolvido e aplicado nas cooperativas. Nesta etapa foi analisado se o instrumento de diagnóstico para as cooperativas da agricultura familiar atendeu aos objetivos iniciais propostos por esta pesquisa.

3.2.2.7 Fluxograma da proposta da aplicação

Com base na Figura 9, apresenta-se o fluxograma do delineamento da pesquisa, onde se apresenta de forma macro todas as atividades e procedimentos executados na dissertação.

Figura 9 – Fluxograma Delineamento da Pesquisa



4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados do desenvolvimento da proposta do instrumento de diagnósticos para cooperativas agropecuárias da agricultura familiar. Apresenta-se, inicialmente, a organização onde ocorreu a pesquisa e a metodologia aplicada pela organização e após são apresentadas as discussões e resultados da proposta elaborada pelo autor.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A EMATER/RS é uma instituição com mais de sessenta anos de fundação, inicialmente conhecida como Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural ASCAR, em seguida passando a se chamar EMATER/RS, seguindo o formato das demais empresas de assistência técnica pública no Brasil.

Dentro da descrição oficial da entidade a instituição tem as seguintes características, conforme (EMATER/RS, 2013):

- a) o calendário do setor produtivo do Rio Grande do Sul marca no dia 2 de junho a fundação da ASCAR, que desde 1955 está presente no cotidiano dos agricultores familiares. A Instituição se tornou a representante natural do serviço oficial de extensão rural do Estado, e fincou no solo gaúcho uma trajetória construída pela tenacidade e dedicação de profissionais que colocaram em ação, ininterruptamente, a mais atuante, conseqüentemente, a melhor das políticas públicas do Governo do Estado. Hoje, a agricultura familiar gaúcha é modelo no país graças ao trabalho desenvolvido pela EMATER/RS-ASCAR;
- b) ao longo desse tempo, incorporou novos valores e conceitos modernos exigidos pelo agronegócio, atividade que se tornou vital para o desempenho positivo da economia nacional. A Instituição atende às demandas diárias de seu público, formado por agricultores familiares, quilombolas, pescadores artesanais, indígenas, assentados, um contingente superior a 250 mil famílias de assistidos com áreas em mais de 480 municípios. É no coração de 9.550 comunidades rurais dessas localidades que pulsa a atuação transversal do Serviço de Extensão Rural, revigorada pelo convênio com as Prefeituras, fertilizando o desenvolvimento socioeconômico e cultural do Rio Grande do Sul;

- c) os mais de 2.000 empregados se esmeram em prestar assistência técnica e extensão rural, aos assistidos, sempre honrando com a missão da Instituição, de ajudar plantar um futuro melhor para quem produz e gera alimentos. Mantenedora de uma grande estrutura de capacitação rural, a EMATER/RS-ASCAR assumiu a responsabilidade em orientar o uso de tecnologias nas mais diversas áreas, quer na área de saneamento básico ou ambiental, quer para melhorar o desempenho de lavouras. Porta-voz da integração do jovem no meio rural e agente transformador da informação, repassa conhecimentos e experiências por meio de mais de oito eventos diários que promove diariamente na geografia gaúcha ou através de programas em rádios e tevês e publicações;
- d) as tarefas do quadro funcional incluem a capacitação dos agricultores e jovens rurais e a identificação de saneamento básico como instrumento de saúde pública, ações que promovem proteção à saúde das populações e à preservação do meio ambiente. A agenda diária coloca em prática um conjunto de ações educativas e concretas que resultam no abastecimento de água para consumo humano, na disposição adequada dos esgotos domésticos e dos resíduos sólidos das propriedades rurais, e iniciativas que asseguram a segurança alimentar dos públicos assistidos, entendida principalmente como a produção de alimentos na propriedade. A Instituição pensa em desenvolvimento sustentável na perspectiva da cidadania sem desconsiderar a necessidade de resgate da autoestima da população. E entende que é na conquista do respeito próprio e no resgate da autoestima que homens, mulheres, jovens, idosos e crianças do meio rural descobrem possibilidades coletivas de trabalho permanente por uma vida melhor, mais solidária e fraterna.

A EMATER/RS possui 12 escritórios regionais distribuídos no estado, sediados nos municípios de Bagé, Caxias do Sul, Erechim, Frederico Westphalen, Ijuí, Lajeado, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Santa Maria, Santa Rosa e Soledade. As Unidades de Cooperativismo (UCP) estão instalados em sete municípios, assim distribuídos: Erechim, Frederico Westphalen, Ijuí, Pelotas, Santa Cruz do Sul, Santa Rosa e Porto Alegre.

As UCPs são reconhecidas por contar com uma equipe multidisciplinar compostas por administradores, advogados, agrônomos, contadores, economistas, sociólogos, tecnólogos em gestão rural, alimentos e desenvolvimento rural, que desenvolvem o trabalho de extensão, assessorando em suas diversas áreas de conhecimento. Atualmente atende 198 cooperativas da agricultura familiar localizadas nas diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul.

Os processos internos inerentes às cooperativas, como a gestão administrativa, contábil, logística comercial, entre outros, não eram foco do trabalho de extensão rural. A partir do ano de 2011, com a criação do Programa de Extensão Cooperativa (PEC) pelo governo do Estado, é que o tema dos processos internos das cooperativas começou a ser discutido sob a ótica da extensão rural. Assim sendo, foi formado um grupo de trabalho com representantes da ASCAR/EMATER e da Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo (SDR), para a construção de um modelo de equipe de trabalho e, também, para pensar qual metodologia de trabalho utilizar (COTRIM, 2014).

É com esta estrutura que a EMATER contribui para a formulação, implantação e consolidação das políticas públicas voltadas para o fortalecimento da agricultura familiar.

4.2 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO UTILIZADO PELA EMPRESA PESQUISADA

Criado em meados do ano de 2011, o Programa de Extensão Cooperativa (PEC), tem como finalidade introduzir melhorias técnico-gerenciais, produtivas e educacionais nas cooperativas a fim de incrementar a sua competitividade e promover a interação e a cooperação entre associados e entre cooperativas.

Segundo Cotrim (2014) este grupo de trabalho da extensão cooperativa iniciou com duas ideias centrais. A primeira foi formar equipes multidisciplinares que suprissem as lacunas historicamente observadas no trabalho de extensão junto às cooperativas, ou seja, extensionistas com formação em áreas como a administração, sociologia, contabilidade, economia, desenvolvimento rural e agronomia. A segunda, foi utilizar a metodologia trabalhada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), chamada MAT-Gestão.

A Metodologia MAT-Gestão, ferramenta de diagnóstico da presente pesquisa foi debatida em diversas oportunidades das capacitações dos profissionais envolvidos nesta atividade de extensão. Para orientação foi elaborado pela equipe algumas adaptações do roteiro da metodologia, conforme premissas a seguir:

- a) o MAT-Gestão pretende contribuir com o preenchimento de uma lacuna persistente de conhecimento e capacidade técnica em empreendimentos da Agricultura Familiar, nos campos da gestão administrativa e social, da produção e da comercialização;
- b) o projeto é uma iniciativa da SAF/DGRAV de dispor uma metodologia singular e com uma abordagem multidisciplinar, que permita a identificação e resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos, para incrementar a competitividade e

promover a cultura de sustentabilidade social e econômica nos empreendimentos da Agricultura Familiar. A MAT está vocacionada para empreendimentos coletivos formalizados ou em processo avançado de formalização;

- c) o projeto é inspirado na metodologia PEIEX desenvolvida no âmbito do Projeto de Extensão Industrial Exportadora do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), originalmente dirigida ao setor de micro e pequenas empresas urbanas, baseadas em um só produto. O desafio assumido pelo DGRAV foi o de adaptar as ferramentas do PEIEX, para construir uma metodologia apropriada ao contexto de empreendimento da Agricultura Familiar, respeitando suas particularidades e sua diversidade produtiva. É desse desafio que resulta a Metodologia de Assistência Técnica em Organização, Gestão, Produção e Comercialização para empreendimentos da Agricultura Familiar – MAT-Gestão. Ela representa um esforço do DGRAV para dispor ferramentas que permitam identificar e enfrentar com eficiência os principais problemas apresentados pelos empreendimentos da agricultura familiar e que residem nos campos da organização social, da gestão administrativa, da produção e da comercialização;
- d) seus principais objetivos é fortalecer o associativismo e o desenvolvimento de empreendimentos da Agricultura Familiar; Ampliar o acesso a produtos e serviços de apoio disponíveis nas instituições de governo e setor privado; introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas nos empreendimentos; Incrementar o desempenho dos empreendimentos; Contribuir para a elevação dos níveis de emprego e renda; Promover a capacitação para a inovação; Promover o protagonismo dos empreendedores familiares na interação entre os empreendimentos e instituição de apoio e cooperação;
- e) as vantagens do MAT-Gestão se dá por ser uma metodologia com enfoque multidisciplinar, de aplicação rápida e de baixo custo relativo: compreende basicamente uma equipe técnica multidisciplinar para e com os empreendimentos elaborar um diagnóstico e um plano de desenvolvimento, bem como identificar oportunidades para a implementação deste plano e criar instrumentos para acompanhar seus resultados. Além disso, o próprio processo de implementação da MAT compreende esforços para o fortalecimento associativo e institucional dos empreendimentos, promovendo a difusão e o acesso a políticas públicas de desenvolvimento rural. Isto acontece na medida em que, durante a sua implementação, já podem ser removidos alguns empecilhos ao acesso a programas

e políticas públicas e solucionados problemas que estejam no escopo das capacidades da equipe de técnicos e que sejam passíveis de soluções simples e pontuais;

- f) a MAT-Gestão prevê, basicamente, os seguintes passos:
- g) realização de diagnósticos, considerando diversas áreas funcionais, tais como, Administração Organizacional, Recursos Humanos, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Comércio Exterior e Produção e Manufatura. Estas áreas poderão ser consideradas parcialmente ou na sua totalidade;
- h) elaboração da Matriz de Identificação Estratégica (MIEs) – instrumento capaz de demonstrar a situação das áreas funcionais do empreendimento, de modo a orientar a tomada de decisões e a ação dos gestores do empreendimento;
- i) planos de Aprimoramento, com base na interpretação das MIEs e dos potenciais e/ou oportunidades verificadas;
- j) difusão, junto aos empreendimentos, das principais políticas públicas para desenvolvimento rural, promovidas pelo MDA;
- k) resolução de problemas pontuais detectados nos empreendimentos assistidos, e no escopo das especializações da equipe técnica do projeto;
- l) estímulo ao associativismo e aos processos de gestão coletiva e seu aprimoramento;
- m) implantação de soluções de conjunto, orientadas pelos Planos de Desenvolvimento;
- n) monitoramento e avaliação – ação transversal a todos os demais passos, vai do planejamento à avaliação final da implementação da MAT.

A formatação das equipes multidisciplinares vem de encontro com as necessidades da interpretação e elaboração de ações específicas para as diversas áreas organizacionais dentro do processo que envolve a estrutura de uma cooperativa. Esses profissionais passaram por um período de capacitação técnica antes de ir a campo executar a metodologia.

O instrumento de diagnóstico utilizado pelas unidades de cooperativismo conforme já citado anteriormente, é inspirado na metodologia PEIEX desenvolvida no âmbito do Projeto de Extensão Industrial Exportadora do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), originalmente dirigida ao setor de micro e pequenas empresas urbanas, baseadas em um só produto. O roteiro de observação organizacional passou por uma adaptação para atender as cooperativas do programa de extensão cooperativa, conforme pode ser observado no Quadro 13.

Quadro 13 – Instrumento de diagnóstico organizacional utilizado pela EMATER/RS
(continua)

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO ORGANIZACIONAL			
1.2 Técnicos (s) Extensionista (s):			
1.3 Organização:			1.4 Código:
LEGENDA			
S - sim P - parcial N - não			
ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL			
			AO1 – Estratégia Organizacional
			1. Possui missão definida?
			2. Possui objetivos e/ou metas definidas?
			3. Os diretores têm clareza dos OBJETIVOS e/ou METAS?
			4. Elabora Planejamento Estratégico?
Observações:			
			AO2 – Estrutura Organizacional
			1. Possui normas internas, com definição de direitos e deveres?
			2. Possui organograma geral do empreendimento?
			3. Possui descrição de funções?
			4. Tem estratégias de descentralização da gestão?
			5. Na prática, as decisões são centralizadas?
			6. Possui manual próprio com instruções operacionais para funcionários?
Observações:			
			AO3 – Indicadores de Desempenho
			1. Conhece a participação do empreendimento no mercado?
			2. Calcula a taxa de produtividade por funcionário?
			3. Estabelece o índice de satisfação do cliente?
			4. Adota outros indicadores além desses citados? Se sim, especifique abaixo.
Observações:			
RECURSOS HUMANOS			
			RH1 – Estratégias de Recursos Humanos
			1. Possui plano de cargos e salários?
			2. Remunera diretores?
			3. Contrata estagiários e/ou participa de programas de 1º emprego?
			4. Adota política de incentivo ao desempenho individual e/ou coletivo?
			5. Adota vale-transporte como incentivo?
			6. Concede adiantamentos como incentivo?
			7. Adota 14º salário como incentivo?
			8. Adota vale-refeição ou refeitório como incentivo?
			9. Adota convênio médico, odontológico e/ou farmacêutico como incentivo?
			10. Adota vale-compras ou vale-alimentação como incentivo?
			11. Adota seguro de vida em grupo ou INDIVIDUAL?
			12. Adota prêmio assiduidade e/ou produtividade como incentivo?
			13. Adota política de participação dos funcionários nos resultados e/ou nas SOBRAS?
			14. Adota outras estratégias motivacionais além dessas citadas? Se sim, especifique abaixo.
			15. Divulga os objetivos e/ou metas institucionais aos funcionários?
			16. Privilegia a atuação generalista dos funcionários?
			17. Adota política de estímulo à iniciativa/autonomia dos funcionários na resolução de problemas do empreendimento?
			18. Tem flexibilidade para os funcionários atenderem obrigações familiares e pessoais?
Observações:			
			RH2 – Administração de Recursos Humanos
			1. Adota critérios de admissão de funcionários?
			2. Possui registro dos funcionários ativos?

Quadro 13 – Instrumento de diagnóstico organizacional utilizado pela EMATER/RS
(continuação)

			RH2 – Administração de Recursos Humanos
			3. Encontra-se em situação legal junto ao FGTS e/ou INSS?
			Observações:
			RH3 – Educação e Treinamento
			1. Identifica as necessidades de treinamento?
			2. Adota política de treinamento?
			3. Possui forma de avaliação do aprendizado?
			4. Forma multiplicadores?
			5. Possui formas de auxiliar na educação formal dos funcionários? Se sim, especifique abaixo.
			Observações:
			RH4 – Indicadores de Recursos Humanos
			1. Identifica absenteísmo (ausência de funcionários ao trabalho)? Se sim, especifique as causas mais frequentes, abaixo.
			2. Ocorre rotatividade de funcionários? Se sim, especifique as causas mais frequentes, abaixo.
			3. Desenvolve ações para redução de absenteísmo e rotatividade de funcionários?
			4. Efetua avaliação de desempenho dos funcionários?
			5. Realiza pesquisa de satisfação dos funcionários?
			6. Em caso de demissão, adota medidas de apoio ao profissional demitido? Se sim, especifique abaixo.
			Observações:
			FINANÇAS E CUSTOS
			FC1 – Administração Financeira
			1. Utiliza parâmetros que norteiam os investimentos a curto e/ou longo prazo?
			2. Faz orçamento de investimentos e/ou despesas?
			3. Executa controle de contas a pagar e/ou a receber?
			4. Trabalha com instituições financeiras? Se sim, especifique abaixo.
			5. Possui empréstimos? Se sim, especifique abaixo.
			6. O empreendimento já obteve algum incentivo do governo? Se sim, especifique abaixo.
			7. Desconta títulos, cheques e/ou outros?
			8. Adota critérios para aplicações financeiras?
			9. Possui situação creditícia regular?
			Observações:
			FC2 – Indicadores Financeiros
			1. Executa o fluxo de caixa?
			2. Realiza balancete (demonstrativo mensal)? Em que prazo:
			3. Confronta orçamento e controle de contas (estimativa x gasto efetivo)?
			4. Possui capital de giro? Se sim, especifique o montante abaixo.
			5. Faz avaliação patrimonial?
			6. Prazo médio de pagamento ao fornecedor é menor que o de recebimento do cliente?
			7. Possui política de pagamento de Terceiros (Pessoas Jurídica e/ou Física), como serviços de informática, contabilidade e outros? Se sim, especifique abaixo.
			8. Possui sistema de negociação na contratação de serviços de terceiros? Se sim, especifique abaixo.
			9. Faz análise de risco de negócios? Se sim, especifique abaixo.
			10. Conhece a rentabilidade do setor de mercado em que atua?
			11. Possui liquidez?
			12. Tem controle do prazo médio de recebimento do cliente e da entrega do produto? Se sim, especifique abaixo, em dias.
			Observações:

Quadro 13 – Instrumento de diagnóstico organizacional utilizado pela EMATER/RS
(continuação)

			FC3 – Administração de Custos
			1. Utiliza algum programa ou planilha pré-elaborada para composição do custo do produto?
			2. Atualiza os índices dessa planilha?
			3. Contempla os custos fixos (máquinas, equipamentos, instalações, pessoal administrativo, outros) para saber o custo final do produto?
			4. Contempla os custos financeiros (tarifas bancárias, juros, financiamentos, investimentos, outros) para saber o custo final do produto?
			5. Contempla os custos variáveis (mão-de-obra, tempo, matéria-prima, EMBALAGEM, OUTROS) para saber o custo final do produto?
			6. Registra os custos diretos da comercialização (COMISSÃO DE VENDA, IMPOSTOS, TRANSPORTES) para saber o custo final do produto?
			7. Ao calcular o preço de venda do produto tem como referência os custos FIXOS, VARIÁVEIS e/ou da COMERCIALIZAÇÃO?
			Observações:
			FC4 – Indicadores de Custos
			1. Possui planilha de controle de custos?
			2. Conhece a ociosidade?
			3. Calcula os custos fixos e variáveis?
			4. Controla o índice de perdas?
			5. Adota horas-extras?
			6. Conhece o prazo médio de giro de estoque?
			7. Ocorrem devoluções de matéria-prima? Se sim, especifique o percentual (%) do volume anual, abaixo.
			8. Calcula o faturamento por funcionário?
			9. Possui outros indicadores além desses citados? Se sim, especifique abaixo.
			Observações:
			VENDAS E MARKETING
			VM1 – Avaliação de Mercado
			1. Avalia tendências de mercado?
			2. Prospecta novos clientes e mercados?
			3. Realiza ou utiliza dados de pesquisa (clientes ou mercado)? Se sim, especifique abaixo.
			4. Registra sugestões dos clientes?
			5. Incorpora sugestões dos clientes?
			6. Possui cadastro de clientes?
			7. Conhece os concorrentes?
			8. Acompanha preços de produtos concorrentes no mercado?
			9. Ao calcular o preço do produto tem como referência o preço de mercado?
			10. O empreendimento recebe pedidos acima de sua capacidade de atendimento?
			11. Sabe quanto representa a venda dos produtos da própria marca no mercado? Se sim, especifique abaixo.
			12. Recebe informações do mercado através dos seus parceiros/distribuidores?
			Observações:
			VM2 – Política Mercadológica
			1. Participa de feiras e/ou RODADA de negócios?
			1. Possui estrutura de vendas (loja própria no atacado e/ou no varejo)?
			2. A equipe de vendas está estruturada?
			3. A equipe de vendas passou ou passa por alguma orientação ou treinamento específico voltado para vendas?
			4. Estabelece relacionamento com representantes e/ou vendedores (treinamento, exclusividade, contrato, avaliação)?
			2. Paga comissões?
			3. Faz promoções?

Quadro 13 – Instrumento de diagnóstico organizacional utilizado pela EMATER/RS
(continuação)

			VM2 – Política Mercadológica
			4. Produz material promocional?
			5. Adota política de novos lançamentos?
			6. Faz propaganda?
			7. Adota política de preços e prazos?
			8. Adota política de relacionamento com clientes?
			9. Adota política de garantia?
			10. Realiza negociação com clientes?
			11. Possui seguro de transporte do produto ao cliente?
			12. Adota manutenção de estoque de produtos acabados?
			13. Privilegia como principal estratégia mercadológica a massificação?
			14. Participa de redes de cooperação para comercialização? Se sim, especifique abaixo.
			Observações:
			VM3 – Análise de Desempenho
			1. Acompanha a sazonalidade de vendas?
			2. Possui estatísticas de vendas?
			3. Possui indicadores de margem de contribuição? Margem de Contribuição = Valor das Vendas – (Custos Variáveis + Custos de Comercialização)
			4. Possui indicadores de margem de rentabilidade?
			5. Você conhece/calcula o ponto de equilíbrio por produto/serviço?
			6. Apresenta sobra compatível?
			7. Dispõe de um sistema de conferência do estoque (consulta por estoque, comunicação de estoque, processo de manufatura)?
			8. Possui outros indicadores além desses citados? Se sim, especifique abaixo.
			Observações:
			COMÉRCIO EXTERIOR
			CE1 – Engenharia de Exportação
			1. Conhece as vantagens de exportar?
			2. Sabe quem pode exportar?
			3. Sabe para onde exportar?
			4. Sabe quando exportar?
			5. Sabe como exportar?
			6. Sabe o que exportar?
			7. Conhece os erros mais comuns na exportação de produtos?
			8. Conhece as barreiras da exportação?
			9. Conhece as adaptações necessárias nos produtos para exportação?
			Observações:
			CE2 – Plano de Internacionalização do empreendimento
			1. Realiza avaliação da capacidade exportadora?
			2. Conhece a estrutura de um Plano de Internacionalização do empreendimento?
			3. Desenvolve o passo a passo do Plano de Internacionalização?
			Observações:
			CE3 – Consórcio de Exportação
			1. Sabe o que é um Consórcio de Exportação?
			2. Conhece as vantagens de um Consórcio?
			3. Conhece os tipos de Consórcio?
			4. Sabe as dificuldades para realizar um Consórcio?
			5. Conhece as etapas de criação de um Consórcio?
			Observações:
			CE4 – Processo de Exportação
			1. Conhece um fluxograma de exportação?
			2. Sabe como preparar a documentação necessária para exportação?
			3. Conhece o Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX?

Quadro 13 – Instrumento de diagnóstico organizacional utilizado pela EMATER/RS
(continuação)

			CE4 – Processo de Exportação
			4. Realiza exportação? Se sim, especifique abaixo.
			5. Realiza câmbio de moedas?
			Observações:
			PRODUTO E MANUFATURA
			PM1 – Desenvolvimento de Produto
			1. Adota codificação/classificação dos produtos?
			2. Possui ficha técnica dos produtos?
			3. Há interação entre as áreas comercial e de produção do empreendimento?
			4. Conhece o tempo médio empenhado no desenvolvimento de produtos? Se sim, especifique abaixo.
			5. É proprietário do ferramental?
			6. Possui marcas e patentes?
			7. Possui seguro de produtos?
			8. Adota boas práticas e/ou tecnologias desenvolvidas por outro (s) empreendimento (s)? Se sim, especifique abaixo.
			Observações:
			PM2 – Processo de Manufatura/Beneficiamento
			1. FERRAMENTARIA
			1.1. A fabricação e/ou manutenção do ferramental é própria?
			1.2. Documenta e/ou codifica o ferramental?
			1.3. Existe facilidade de localização de ferramental apropriado no mercado?
			1.4. Possui seguro de equipamentos e/ou predial?
			Observações:
			2. MANUTENÇÃO
			2.1 A manutenção de máquinas e equipamentos é própria?
			2.2 Existe possibilidade de terceirização (elétrica, hidráulica, mecânica, pneumática)?
			2.3 Possui ficha de controle dos equipamentos (manutenção preventiva e continuada)?
			2.4 Possui ficha de lubrificação?
			2.5 Conhece a máquina que provoca o maior número de paradas? Se sim, especifique abaixo.
			2.6 Conhece o tempo médio de produção e parada das máquinas? Se sim, especifique abaixo.
			2.7 Conhece os tipos mais comuns de parada das máquinas? Se sim, especifique abaixo.
			Observações:
			3. LOGÍSTICA – COMPRA DE MATÉRIA-PRIMA
			3.1 Planeja o fornecimento de matéria-prima?
			3.2 Adota algum critério de seleção de fornecedores (como a cotação de preços ou outros)?
			3.3 Possui formulários específicos para solicitação de compra de matéria-prima?
			3.4 Adota algum critério para definir o meio de transporte e a responsabilidade do pagamento do frete da matéria-prima? Se sim, especifique abaixo.
			3.5 Conhece o tempo entre pedido e recebimento da matéria-prima?
			3.6 Faz conferência de recebimento da matéria-prima, para verificar se está de acordo com o pedido e as especificações da nota fiscal?
			3.7 Houve problemas com o fornecimento de matéria-prima?
			3.8 Na compra de matéria-prima, o índice de produtos que não atenderam às especificações nos últimos três meses é conhecido?
			Observações:
			4. LOGÍSTICA – COMPRA DE INSUMOS
			4.1 Planeja o fornecimento de insumos?
			4.2 Adota algum critério de seleção de fornecedores de insumos (cotação de preços e/ou outros)?

Quadro 13 – Instrumento de diagnóstico organizacional utilizado pela EMATER/RS
(continuação)

			4. LOGÍSTICA – COMPRA DE INSUMOS
			4.3 Possui formulários específicos para solicitação de compra de insumos?
			4.4 Adota algum critério para definir o meio de transporte e a responsabilidade do pagamento do frete dos insumos? Se sim, especifique abaixo.
			4.5 Conhece o tempo entre pedido e recebimento dos insumos?
			4.6 Faz conferência de recebimento dos insumos, para verificar se está de acordo com o pedido e as especificações da nota fiscal?
			4.7 Houve problemas com o fornecimento dos insumos?
			4.8 Na compra de insumos, o índice de produtos que não atenderam às especificações nos últimos três meses é conhecido?
Observações:			
			5. LOGÍSTICA – ARMAZENAMENTO (almoxarifado)
			5.1 Possui local de armazenamento dos suprimentos?
			5.2 Há um funcionário responsável para o descarregamento?
			5.3 Possui transporte interno (carrinhos, guas e/ou outros)?
			5.4 Possui estoque intermediário (almoxarifado de linha)?
			5.5 Controla o estoque?
			5.6 Faz PEPS (controle do “primeiro que entra – primeiro que sai”) ou outro método de controle de estoque?
			5.7 Possui política de estoque mínimo?
			5.8 Há comunicação do estoque com a administração?
			6. PROCESSAMENTO/MANUFATURA – OPERACIONAL
			6.1 Adota algum critério para organização e/ou divisão de setores e processos na agroindústria ou manufatura? Se sim, especifique abaixo e anexe fluxograma simplificado.
			6.2 Adota algum critério para definir o grau de mecanização (substituição do trabalho manual por máquinas e equipamentos)? Se sim, especifique abaixo.
			6.3 O empreendimento conta com automação na linha de produção (processos e/ou equipamentos acionados e/ou controlados por sistemas eletrônicos e/ou informatizados)? Se sim, especifique abaixo.
			6.4 Adota algum critério para definir o grau de automação? Se sim, especifique abaixo.
			6.5 As máquinas são multiuso (têm mais de uma função ou processam mais de um tipo de matéria-prima)?
			6.6 A idade média das máquinas e o seu estado de conservação são compatíveis com as necessidades da produção?
			6.7 As especificações técnicas das máquinas e equipamentos (função, capacidade, material, consumo energético, produtividade, manuseio etc.) são adequadas às demandas da agroindústria ou manufatura?
			6.8 Adota algum critério de tempo para a troca de ferramentas, utensílios ou outros materiais de suporte na produção? Se sim, especifique abaixo.
			6.9 São buscadas inovações tecnológicas?
Observações:			
			7. PROCESSAMENTO/MANUFATURA – FUNCIONAL
			7.1 Adota algum critério para definição dos turnos de operação? Se sim, especifique abaixo.
			7.2 Utiliza fichas de fabricação (para registro de quantidade, prazos, ferramentais)?
			7.3 Utiliza controle individual de produtos acabados ou por lotes?
			7.4 Possui controle estatístico de fabricação (capacidade nominal, capacidade real, códigos de parada, tempos de parada)?
			7.5 O <i>lay-out</i> é adequado?
			7.6 Fluxo produtivo é adequado?
			7.7 Existe planejamento da produção?
			7.8 Existe flexibilidade de manufatura?

Quadro 13 – Instrumento de diagnóstico organizacional utilizado pela EMATER/RS
(conclusão)

			7. PROCESSAMENTO/MANUFATURA – FUNCIONAL
			7.9 Conhece o tempo de processamento do principal produto?
			7.10 Adota arranjos de processamento/manufatura em rede com outros empreendimentos? Se sim, especifique abaixo.
			7.11 Terceiriza parte do processamento/manufatura?
Observações:			
			PM3 – Qualidade e Indicadores
			1. Calcula o índice de rejeição de produtos e retrabalho?
			2. Elabora estatísticas de qualidade?
			3. Recebe reclamações e/ou devoluções de clientes?
			4. Possui padronização dos tempos, processos, operações, qualidade?
			5. Adota algum sistema de controle e gestão da qualidade? Se sim, especifique abaixo.
			6. Adota outros indicadores além desses citados? Se sim, especifique abaixo.
Observações:			
			PM4 – Gestão Ambiental
			1. Possui condições ambientais adequadas, em termos de temperatura, luminosidade e/ou umidade no (s) local (is) de trabalho?
			2. Existe climatização do ambiente (exaustores, ar condicionado, ventiladores)?
			3. Possui condições adequadas de higiene e limpeza das instalações?
			4. As máquinas, equipamentos, ferramentas apresentam boas condições de uso?
			5. Possui política de segurança e higiene do trabalho (SESMT, CIPA e/ou outros)?
			6. Possui Equipamentos de Proteção Individual e/ou Coletiva (EPI/EPC)?
			7. Fornece e/ou exige sua utilização pelos funcionários?
			8. Adota medidas preventivas para evitar acidentes de trabalho?
			9. Possui registro anual dos acidentes de trabalho (incluindo contaminação por agrotóxicos entre cooperados)?
			10. Substitui produtos e/ou materiais que possam prejudicar trabalhadores e/ou o meio ambiente?
			11. O ambiente, as instalações, os produtos e as profissionais de atendimento ao cliente têm boa aparência?
			12. Oferece boas condições de sanitários aos clientes e funcionários?
			13. Possui licenças (ambiental, sanitária, liberação dos bombeiros, outros)?
			14. Controla resíduos gerados? Se sim, especifique abaixo.
			15. Adota estratégias para a minimização de resíduos sólidos, líquidos e/ou gasosos?
			16. Adota acondicionamento e/ou disposição final adequada de resíduos perigosos?
			17. Adota medidas de tratamento de efluentes? Se sim, especifique abaixo.
			18. Efetua separação e/ou coleta seletiva do lixo?
			19. Reutiliza e/ou recicla resíduos?
			20. Adota alguma estratégia e/ou técnica de redução do consumo de energia (elétrica, carvão, óleo combustível)? Se sim, especifique abaixo.
			21. Adota estratégia (s) para garantir a sustentabilidade ambiental da produção? Se sim, especifique abaixo.
			22. Possui programa e/ou projetos de educação ambiental? Se sim, especifique abaixo.
Observações:			
Nome do técnico:		Assinatura:	Data:

Fonte: EMATER/RS (2013).

Este instrumento foi utilizado pela EMATER/RS para a realização de 198 diagnósticos nas cooperativas da agricultura familiar. Destaca-se que o instrumento é composto por seis áreas, vinte e nove subáreas e duzentas e trinta perguntas a qual serviram para a realização de

planos de aprimoramentos e posteriores acompanhamentos nas áreas de gestão das cooperativas.

4.3 ANÁLISE DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

As cooperativas assessoradas no PEC pela EMATER/RS seguem critérios estabelecidos pela Secretaria de Desenvolvimento Rural e Cooperativismo (SDR/RS). A regulamentação deste programa ocorreu através do decreto N° 49.333 de 04/07/2012, com objetivo de atender 200 (duzentas) cooperativas agropecuárias da Agricultura Familiar até dezembro de 2014. Os números atingidos ao final deste prazo foram de 198 (cento e noventa e oito) cooperativas agropecuárias assessoradas com diagnóstico, plano de aprimoramento e projetos de implantação das recomendações do plano de aprimoramento para os problemas de gestão, produção e comercialização.

A distribuição dessas cooperativas no estado do Rio Grande do Sul, seguem as regiões administrativas da EMATER/RS concentradas em sete Unidades de Cooperativismo (UCP) e as divisões geográficas dos vinte e seis COREDEs no Rio Grande do Sul, contemplando todo o estado, conforme Quadro 14.

Quadro 14 – Distribuição das UCPs e COREDEs

(continua)

Unidade de Cooperativismo – UCP	COREDE inseridos
UCP - Erechim	- Norte; - Nordeste; - Produção.
UCP – Frederico Westphalen	- Médio Alto Uruguai; - Rio da Várzea.
UCP – Ijuí	- Noroeste Colonial; - Celeiro; - Alto Jacuí.
UCP – Porto Alegre	- Campos de cima da serra; - Serra; - Hortênsias; - Paranhana Encosta da Serra; - Vale do Rio dos Sinos; - Metropolitano Delta do Jacuí; - Centro Sul e Litoral.
UCP – Pelotas	- Fronteira Oeste; - Campanha; Sul

Quadro 14 – Distribuição das UCPs e COREDEs

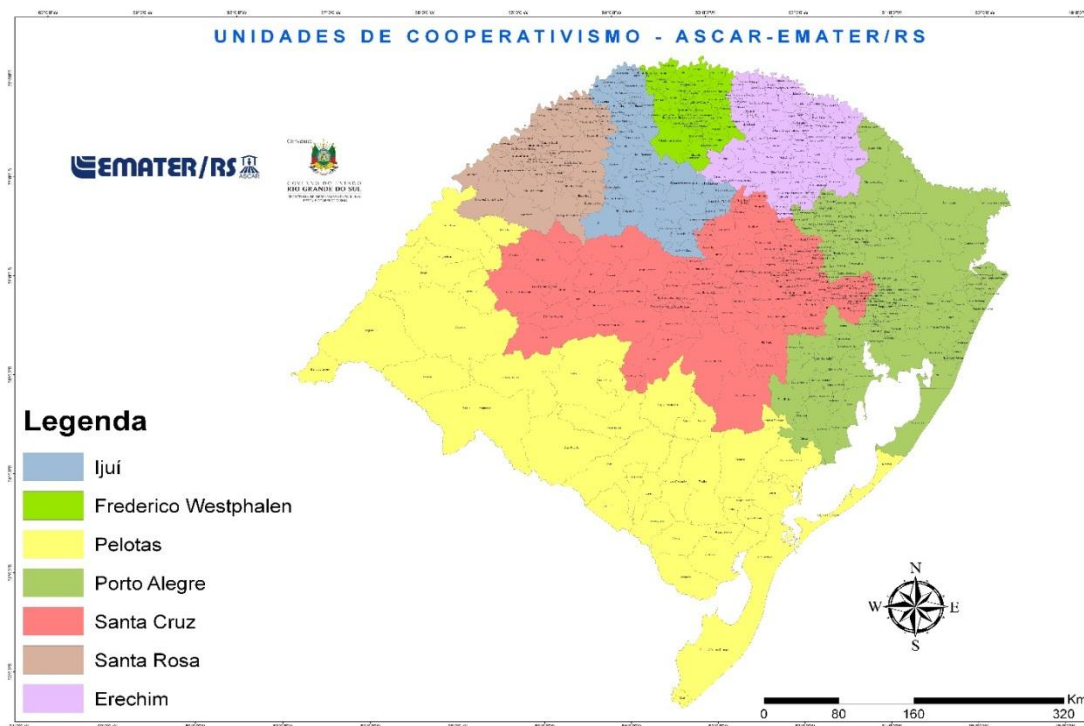
(conclusão)

Unidade de Cooperativismo – UCP	COREDE inseridos
UCP – Santa Cruz do Sul	- Vale do Jaguari; - Central; - Jacuí Centro; - Vale do Rio Pardo; - Alto da Serra do Botucaraí; - Vale do Taquari; - Vale do Caí.
UCP – Santa Rosa	- Fronteira Noroeste; - Missões.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A logística de distribuição das equipes técnica compreendeu a totalidade do território do Rio Grande do Sul, atendendo as demandas das cooperativas, conforme pode ser observado na Figura 10.

Figura 10 – Unidades de Cooperativismo da EMATER/RS

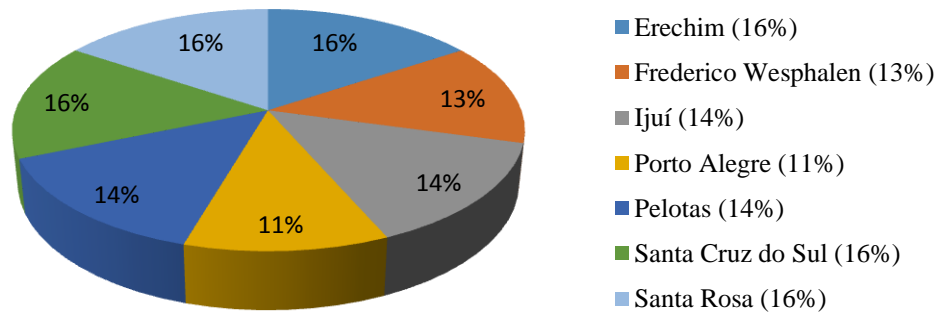


Fonte: EMATER (2014).

As cooperativas deste estudo apresentam características semelhantes no modelo de gestão, mas com uma distinta matriz produtora. Os principais produtos dessas cooperativas são grãos como soja, trigo, milho, arroz, feijão, hortaliças, hortigranjeiros, leite, produtos

minimamente processados e as suas agroindústrias de sucos, melados, embutidos, laticínios, farináceos entre outras, alguns casos especiais como o pescado e a produção de álcool combustível através da cana-de-açúcar. A Figura 11 apresenta a distribuição das 198 cooperativas assessoradas pelas sete Unidades de Cooperativismo.

Figura 11 – Número de cooperativas assessoradas por regiões do RS



Fonte: Elaborado pelo autor.

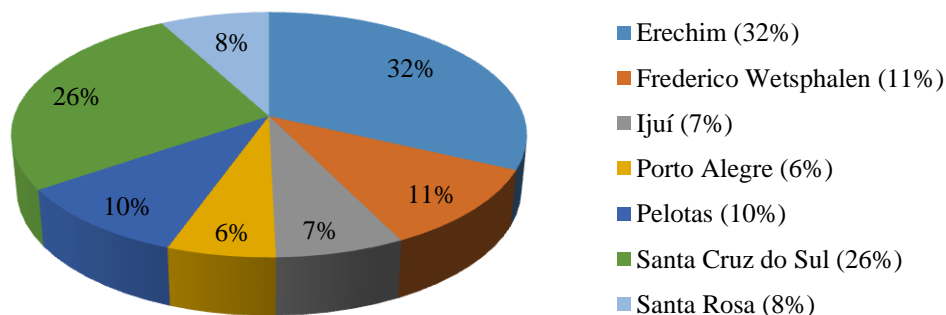
Existe uma distribuição equilibrada no número de cooperativas assessoradas entre as unidades da EMATER/RS. As unidades com o maior número de cooperativas são Erechim, Santa Cruz do Sul e Santa Rosa, cada uma com 31 (trinta e uma) cooperativas, Ijuí e Pelotas seguem com 28 (vinte e oito) cooperativas, em seguida a unidade de Frederico Westphalen com 27 (vinte e sete) cooperativas e por fim vem a unidade de Porto Alegre com 22 (vinte e duas).

Cada região possui peculiaridades distintas na matriz produtiva das cooperativas, as maiores semelhanças ficaram entre as regiões de Erechim, Santa Rosa e Frederico Westphalen, também a região de Ijuí possui características próximas a estas citadas, porém esta região com um número maior de cooperativas que possuem mais de 70% da sua receita oriunda diretamente do leite. Isto também é consequência das características da colonização que se deu nestas regiões do estado.

A região de Santa Cruz do Sul por se tratar de uma área geográfica bastante grande existe grandes diferenças entre as características da matriz produtora das cooperativas atendidas. Porto Alegre e Santa Cruz são as duas regiões que mais possuem divisões dos COREDEs.

Pelotas por sua vez possui apenas dois COREDEs, porém é a região que apresenta a maior área territorial de cobertura.

Figura 12 – Número de associados em cada região do RS



Fonte: Elaborado pelo autor.

O número total de associados das 198 cooperativas assessoradas é de 60.645 (sessenta mil, seiscentos e quarenta e cinco), distribuídos nas 07 regiões administrativa da EMATER. As Unidades de Cooperativismo de Erechim e Santa Cruz do Sul concentram mais de 50% dos associados envolvidos, fato este é em virtude que Erechim com 32% assessoradora duas centrais de cooperativas o que faz com que concentrem associados de cooperativas singulares. Na região de Santa Cruz do Sul com 26% assessoradora uma cooperativa de grande porte, o qual sozinha concentra mais de 6 mil associados, característica bastante distante da realidade das demais cooperativas assessoradas.

Os mais de 60 mil associados diretos participando das cooperativas muitas vezes corresponde a cada unidade familiar. Ainda existe uma interpretação equivocada por grande parte da população em que acredita que umas das pessoas da família sendo associado, os restantes dos integrantes da família também serão associados, esta interpretação equivocada acaba fazendo com que exista um número bastante pequeno de mulheres nas cooperativas. Consequência ainda maior se levarmos em consideração que o número de jovens também é inexpressivo em termos de associação e participação dentro das cooperativas. Reflexos estes decorrentes de uma interpretação equivocada por parte do patriarca da família.

4.4 PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

A construção da proposta ocorreu em conjunto com a realização dos trabalhos de assessoramento e extensão rural executado pelo autor da dissertação que atua como coordenador da Unidade de Cooperativismo de Santa Rosa da ASCAR/EMATER-RS a qual é composta por cinco extensionistas das seguintes áreas:

- a) 01 – Administrador;
- b) 01 – Agrônomo;
- c) 01 – Contador;
- d) 01 - Tecnóloga em Desenvolvimento Rural e
- e) 01 – Tecnóloga em Alimentos.

Existe ainda uma socióloga que atualmente está cedida ao Ministério do Desenvolvimento Rural. A área de atuação da unidade compreende 45 municípios dos 497 existentes no estado do Rio Grande do Sul, cabe salientar que a EMATER está presente em 494 municípios através de equipes lotadas nos Escritórios Municipais que dão suporte a equipe da Unidade de Cooperativismo que atua nas regiões.

Paralelo ao trabalho executado de assessoramento da gestão das cooperativas foram identificados dados para a construção de uma proposta cujo objetivo era uma proximidade maior da realidade das cooperativas agropecuárias da agricultura familiar. Durante o desenvolvimento foram levantadas informações referentes as características de gestão aplicadas na sua prática, através das técnicas de observação e entrevista com os dirigentes e associados das cooperativas.

Três ferramentas da qualidade foram utilizadas durante os levantamentos de dados das cooperativas, a matriz SWOT, *brainstorming* e a ferramenta 5W2H. Esta etapa também chamada de visitas técnicas foram realizadas com os extensionistas da EMATER e os diretores e associados das cooperativas, elas seguiram um planejamento prévio elaborada pela equipe da UCP. A ferramenta 5W2H foi utilizada pelo autor na elaboração do seu planejamento que antecedeu as visitas nas cooperativas pesquisadas e posteriormente a sua aplicação, conforme Apêndice B. A Matriz SWOT conhecida como FOFA, forças, oportunidades, fraquezas e ameaças foi utilizada como forma de qualificação do diagnóstico, pois com ela foi possível compreender os processos internos, bem como a relações dos associados com a cooperativa, conforme Apêndice A. A partir da matriz SWOT foi possível durante as visitas técnicas aplicar a ferramenta *brainstorming* com os dirigentes das cooperativas, durante este momento eram colhidas informações a partir do problema inicial

que possibilitaram a formulação da ferramenta de diagnóstico bem como os seus ajustes, conforme Apêndice C.

Cabe ressaltar que duas ferramentas de gestão da qualidade, diagrama de causa e efeito e a matriz GUT citada no item fundamentação teórica, não foram utilizadas nesta pesquisa. A permanência destas ferramentas na pesquisa considerou-se útil por possibilitar futuros estudos para a elaboração dos planos de aprimoramento e o planejamento estratégico.

As reuniões semanais internas da equipe da unidade de cooperativismo, os encontros estaduais com as outras unidades de cooperativismo do estado, somando a exposição do olhar técnico em cada área, esse conjunto todo de situações possibilitaram a realização de interpretações técnicas para o apontamento de melhorias na ferramenta de diagnóstico. As Figuras 13 e 14 são referentes aos trabalhos de extensão realizados pelo programa da presente pesquisa.

Figura 13 – Reuniões com os dirigentes das cooperativas



Fonte: ASCAR/EMATER-RS adaptada pelo autor.

As discussões e acompanhamentos paralelos das atividades de extensão contribuíram de forma direta para a estruturação do instrumento de diagnóstico para as cooperativas.

As técnicas de observação e os acompanhamentos realizados nas cooperativas contribuíram para o desenvolvimento do instrumento, sendo possível identificar características semelhantes entre as dificuldades relatadas pelos diretores e associados das cooperativas.

Figura 14 – Assessoramento na área de produção da matéria-prima



Fonte: ASCAR/EMATER-RS adaptada pelo autor.

A elaboração do instrumento proposto é fruto da pesquisa e experiência prática do autor com trabalhos de extensão realizada diretamente nas cooperativas, trabalho iniciado em 2011 na região de Erechim, com atuações nas regiões de Passo Fundo e Caxias do Sul, posteriormente na região de Santa Rosa, onde se encontra atualmente. Cabe ressaltar que o instrumento de diagnóstico proposto foi analisado e recebeu as devidas contribuições de mais três profissionais extensionistas da EMATER/RS. Destaca-se que estes profissionais possuem longo período de experiência nos trabalhos de extensão nas cooperativas. Os profissionais que atuam diretamente com as cooperativas pesquisadas e que realizaram as contribuições diretamente foi um contador, um Agrônomo e uma Tecnóloga em Desenvolvimento Rural.

No Quadro 15 é apresentado a proposta de instrumento de diagnóstico elaborado pelo autor, construído a partir de um instrumento já existente e executado em cento e noventa e oito cooperativas do estado do Rio Grande do Sul.

Quadro 15 – Proposta de instrumento de diagnóstico organizacional

(continua)

PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL				
Técnicos (s) Extensionista (s):				
Cooperativa:			CNPJ:	
Município:		Número de Associados:		
Responsáveis pelas informações:				
Situação atual da Cooperativa:				
<input type="checkbox"/> Em Situação de fragilidade		<input type="checkbox"/> Em desenvolvimento		
<input type="checkbox"/> Estruturada		<input type="checkbox"/> Em liquidação judicial		
LEGENDA				
S - Sim P - Parcial N – Não NA – Não se Aplica				
GESTÃO ORGANIZACIONAL – GO				
S	P	N	NA	GO1 – Estratégia Organizacional
				1. Possui missão e visão definida?
				2. A missão contempla o desenvolvimento sustentável?
				3. A cooperativa possui Planejamento Estratégico elaborado com a participação dos associados?
				4. Executa e monitora o Planejamento Estratégico?
				5. Os diretores e associados têm clareza dos objetivos e/ou metas?
Eficiência Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	GO2 – Estrutura Organizacional
				1. Possui normas internas, com definição de direitos e deveres?
				2. Possui organograma geral da cooperativa?
				3. Possui descrição de funções?
				4. Tem estratégias de descentralização da gestão?
				5. Possui manual próprio com instruções operacionais – Procedimentos Operacionais Padrão - POP?
				6. Possui Regimento Interno?
				7. Há diferenciação interna entre os setores de produção, comercial e administrativa, com divisão de responsabilidades?
Eficiência Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	GO3 – Avaliação e Controles Estratégicos
				1. Existe rotatividade da diretoria (revezamento dos associados no comando)?
				2. O conselho fiscal da cooperativa é atuante?
				3. Executa a Lei 5.764/71 do cooperativismo?
				4. O conselho administrativo se reúne periodicamente para avaliar e propor estratégias com os associados?
				5. A direção apresenta mensalmente os relatórios contábeis, financeiros e administrativos?
				6. Existe um monitoramento para avaliar os resultados e alcances dos objetivos e metas periodicamente?
				7. Possui sistema de informação gerencial informatizado?
				8. Monitora a participação dos associados nas reuniões e assembleias?

Quadro 15 – Proposta de instrumento de diagnóstico organizacional

(continuação)

S	P	N	NA	GO3 – Avaliação e Controles Estratégicos
				9. Possui e mantém o livro ou ficha de matrícula dos associados atualizados?
				10. Realiza anualmente a Assembleias Geral Ordinária (AGO)?
				11. Mantém os registros em dia dos Livros Atas e dos Livros de Presença das assembleias (Fiscal e Administrativa)?
				12. Realiza os registros dos livros nos cartórios competentes?
				13. Dispõem de espaços e ou mecanismos de participação dos associados além da assembleia?
				14. Proporciona a inserção de jovens e mulheres na composição da direção da cooperativa como forma de aprendizagem e melhoramento contínuo?
				15. A cooperativa está em dia com os alvarás conforme legislação?
				16. A cooperativa contempla no Regulamento Interno a utilização do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social - FATES?
				17. A cooperativa NÃO possui dependência externa (Política, sindical)?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	GO4 – Desenvolvimento associativo
				1. Incentiva e proporciona o desenvolvimento de novas lideranças?
				2. Cooperativa trata todos os associados de forma igualitária?
				3. Os associados são comprometidos com a cooperativa?
				4. A cooperativa possui um programa de auxílio à gestão da propriedade rural (Cursos de gestão)?
				5. A cooperativa segue os princípios de investir nas comunidades em que atua?
				6. Distribuiu sobras entre os associados (resultado positivo do Ato Cooperado)?
				7. Possui política de formação e capacitação para os associados?
				8. Os associados conhecem e aplicam os princípios do cooperativismo?
				9. Os associados possuem cópia do estatuto da cooperativa?
				10. Possui um departamento estruturado na cooperativa que seja responsável pelo relacionamento e integração entre os associados?
				11. Possui sistema de comunicação com os associados?
				12. Utiliza jornais, informativos ou outras mídias para a divulgação das suas atividades e resultados?
				13. Realiza dias de campo com os associados como forma de demonstração de boas práticas?
				14. Adota política de estímulo à produção e produtividade sustentável entre os associados?
				15. Aplica a obrigatoriedade conforme Lei 5.764/71 para o Fundo de Reserva (mínimo de 10% das sobras líquidas do Ato Cooperado)?
				16. Aplica a obrigatoriedade conforme Lei 5.764/71 para o FATES (mínimo de 5% das sobras líquidas e 100% do Resultado do Ato não cooperado)?
				17. Possui estratégia de utilização do FATES?
				18. Estimula a intercooperação entre os associados?
				19. Utiliza as compras coletivas dos insumos para os associados aproveitando o ato cooperado?
				20. Atua em cooperação com outras cooperativas?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				

Quadro 15 – Proposta de instrumento de diagnóstico organizacional

(continuação)

GESTÃO DE PESSOAS – GP				
S	P	N	NA	GP1 – Administração de Recursos Humanos
				1. Os empregados existentes na cooperativa seguem o Regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT?
				2. Encontra-se em dia com as obrigações trabalhistas (FGTS, INSS)?
				3. Adota critérios para contratação e demissão dos funcionários?
				4. Possui jornada de trabalho claramente definida?
				5. Os funcionários possuem autonomia dentro dos seus setores para o cumprimento do bom andamento dos processos?
				6. A cooperativa possui profissionais do ramo nos setores estratégicos da cooperativa (Administrativo, agroindustrial, comercial e produção)?
				7. Distingue claramente os papéis de cooperados e funcionários no ambiente de trabalho?
				8. Remunera ou viabiliza financeiramente (diárias) a participação dos dirigentes no cumprimento de suas funções?
				9. Possui plano de cargos e salários com incentivos para a permanência e progressão dos bons funcionários?
				10. Contrata estagiários e/ou participa de programas de primeiro emprego (Ex: Jovem Aprendiz)?
				11. Adota política de incentivo ao desempenho individual e/ou coletivo?
				12. Adota incentivos aos funcionários como vale-transporte e vale-alimentação?
				13. Adota prêmio assiduidade e/ou produtividade como incentivo?
				14. Divulga os objetivos e metas institucionais aos funcionários?
				15. Adota política de participação dos funcionários para a superação de metas?
				16. Adota política de estímulo à iniciativa/autonomia dos funcionários na resolução de problemas da cooperativa?
				17. Adota outras estratégias motivacionais além dessas citadas?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	GP2 – Educação e Capacitação
				1. Identifica e incentiva as necessidades de capacitações dos funcionários?
				2. Adota política de capacitação?
				3. Possui forma de avaliação do aprendizado?
				4. Forma multiplicadores?
				5. Apoia e incentiva o funcionário a buscar o conhecimento?
				6. Possui formas de auxiliar na educação formal dos funcionários?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	GP3 – Avaliação de Desempenho
				1. Identifica absenteísmo (ausência de funcionários ao trabalho)?
				2. Ocorre rotatividade de funcionários?
				3. Conhece e monitora as causas mais frequentes de pedido de saída dos funcionários?
				4. Desenvolve ações para redução de absenteísmo e rotatividade de funcionários?
				5. Efetua avaliação de desempenho dos funcionários?
				6. Realiza pesquisa de satisfação dos funcionários?
				7. Monitora o investimento em capacitação com os funcionários envolvidos?

Quadro 15 – Proposta de instrumento de diagnóstico organizacional

(continuação)

Eficácia Operacional da subárea: () MUITO IMPORTANTE () IMPORTANTE () POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
FINANÇAS E CUSTOS – FC				
S	P	N	NA	FC1 – Administração Financeira
				1. Existe setor financeiro estruturado?
				2. Possui um sistema ou programa integrado de gestão que interage com os diversos setores da cooperativa (Produção, estoque, financeiro, comercial, contábil)?
				3. Planeja o exercício financeiro com identificação das receitas e despesas anuais?
				4. Contrata serviço especializado de profissionais contábeis ou possui funcionário que executam esta tarefa na cooperativa?
				5. Diferencia o Ato Cooperado do Ato Não Cooperado?
				6. A Cooperativa é proprietária da estrutura utilizada?
				7. Os envolvidos com a área contábil possuem conhecimento da contabilidade de cooperativas?
				8. Possui controle de contas a pagar a e contas a receber?
				9. Utiliza parâmetros que norteiam os investimentos a curto e/ou longo prazo?
				10. Realiza planejamento para execução de investimentos?
				11. Adota critérios para aplicações financeiras (Negativas Fiscais)?
				12. Possui situação creditícia regular?
				13. Possui capacidade de endividamentos (garantias reais, patrimônio)?
				14. Possui sistema de cobrança informatizado ou por meio de instituições financeiras (boleto bancário, cartão de crédito e ou débito)?
				15. Acessa fontes de financiamento disponíveis no mercado financeiro?
				16. Não utiliza fontes não oficiais para obtenção de financiamentos (empréstimos)?
				17. Negocia preços e prazos com seus fornecedores como estratégia de capital de giro?
				18. Acompanha periodicamente o endividamento da cooperativa?
Eficácia Operacional da subárea: () MUITO IMPORTANTE () IMPORTANTE () POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	FC2 – Indicadores Financeiros
				1. Executa o fluxo de caixa?
				2. Realiza balancete (demonstrativo mensal)?
				3. Confronta orçamento e controle de contas (estimativa x gasto efetivo)?
				4. Calcula a necessidade de capital de giro?
				5. Faz avaliação patrimonial?
				6. Prazo médio de pagamento ao fornecedor é menor que o de recebimento do cliente?
				7. Faz análise de risco de negócios?
				8. Conhece a rentabilidade do setor de mercado em que atua?
				9. Possui liquidez?
				10. Tem controle do prazo médio de recebimento do cliente e da entrega do produto?
Eficácia Operacional da subárea: () MUITO IMPORTANTE () IMPORTANTE () POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	FC3 – Administração de Custos

Quadro 15 – Proposta de instrumento de diagnóstico organizacional

(continuação)

S	P	N	NA	FC3 – Administração de Custos
				1. Calcula os custos de produção (fixos e variáveis) através de algum programa ou planilha pré-elaborada para composição do custo final do produto?
				2. Contempla os custos fixos (máquinas, equipamentos, instalações, pessoal administrativo, outros) para saber o custo final do produto?
				3. Contempla os custos financeiros (tarifas bancárias, juros, financiamentos, investimentos, outros) para saber o custo final do produto?
				4. Contempla os custos variáveis (mão-de-obra, tempo, matéria-prima, embalagens, outros) para saber o custo final do produto?
				5. Registra os custos diretos da comercialização (comissão de venda, impostos, transportes) para saber o custo final do produto?
				6. Ao calcular o preço de venda do produto tem como referência os custos fixos, variáveis e/ou da comercialização?
				7. Estabelece critérios para redução e controle dos custos?
				8. Monitora e calcula a depreciação anual?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	FC4 – Indicadores de Custos
				1. Possui planilha de controle de custos?
				2. Conhece a ociosidade?
				3. Controla o índice de perdas?
				4. Monitora a necessidade de horas-extras?
				5. Conhece o prazo médio de giro de estoque?
				6. Calcula e controla o ponto de equilíbrio da cooperativa?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
COMERCIALIZAÇÃO – CM				
S	P	N	NA	CM1 – Estudo de Mercado
				1. A cooperativa conhece o seu posicionamento no mercado?
				2. Atua de forma segmentada no mercado?
				3. Identifica a oscilação da oferta e da demanda?
				4. Os produtos dos associados possuem certificação orgânica?
				5. Possui selo de identificação (Ex: “Sabor Gaúcho”, “Aqui tem Agricultura Familiar”)?
				6. Posiciona os produtos com certificação orgânica de forma diferenciada?
				7. Apresenta alternativas para os clientes para os períodos de sazonalidades dos produtos?
				8. Comercializa para mercados institucionais (Ex: PAA ou PNAE)?
				9. Conhece a demanda do mercado institucional?
				10. Prospecta novos clientes e mercados?
				11. Realiza ou utiliza dados de pesquisa (clientes ou mercado)?
				12. Registra e incorpora sugestões dos clientes?
				13. Possui cadastro de clientes com seus respectivos dados?
				14. Conhece seus concorrentes e acompanha preços de produtos no mercado?
				15. Ao calcular o preço do produto tem como referência o preço de mercado?
				16. A cooperativa recebe pedidos acima de sua capacidade de atendimento?

Quadro 15 – Proposta de instrumento de diagnóstico organizacional

(continuação)

S	P	N	NA	CM1 – Estudo de Mercado
				17. Sabe quanto representa as vendas dos produtos da própria cooperativa e dos associados (<i>in natura</i> e agroindustrializados) no mercado?
				18. Apresenta produtos diferenciados para os seus clientes?
Eficácia Operacional da subárea: () MUITO IMPORTANTE () IMPORTANTE () POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	CM2 – Estratégia de comercialização
				1. Participa de feiras e/ou rodada de negócios?
				2. A cooperativa possui estrutura com pontos de vendas fixo?
				3. A equipe de vendas está estruturada?
				4. Participa de rede de comercialização com outras cooperativas?
				5. A equipe de vendas passou ou passa por alguma orientação ou treinamento específico voltado para vendas?
				6. Paga comissões aos funcionários do setor de vendas?
				7. Possui controle de estoque informatizado?
				8. O setor comercial interage com os setores financeiro e de produção da cooperativa?
				9. Faz propaganda e divulgação dos seus produtos nos meios de comunicação disponíveis em seu município?
				10. Utiliza a rede mundial de computadores (internet) para divulgação da cooperativa e seus produtos?
				11. Adota estratégias pré-estabelecidas de negociação com os clientes (preços e prazos)?
				12. Possui estratégia de relacionamentos com os concorrentes para comercialização dos seus produtos?
				13. Desenvolve estratégias específicas para os produtos orgânicos e ecológicos produzidos pelos associados da cooperativa?
Eficácia Operacional da subárea: () MUITO IMPORTANTE () IMPORTANTE () POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	CM3 – Análise de Desempenho
				1. Acompanha a sazonalidade de vendas?
				2. Possui estatísticas de vendas?
				3. Possui indicadores de margem de contribuição?
				4. Possui indicadores de margem de rentabilidade?
				5. Acompanha o índice de satisfação do cliente?
Eficácia Operacional da subárea: () MUITO IMPORTANTE () IMPORTANTE () POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO - PCP				
S	P	N	NA	PCP1 – Planejamento da Produção
				1. Realiza o Planejamento e Controle da Produção?
				2. Adota codificação/classificação dos produtos?
				3. Possui ficha técnica dos produtos?
				4. Há interação entre as áreas comercial e de produção da cooperativa?
				5. Conhece o tempo médio empenhado no desenvolvimento de produtos?
				6. Possui marcas e patentes?
				7. O <i>lay-out</i> da Agroindústria é adequado?
				8. Possui curso de boas Práticas de Fabricação?
				9. Os equipamentos e máquinas são multiuso?
				10. Adota boas práticas e/ou tecnologias desenvolvidas por outro(s) empreendimento(s)?

Quadro 15 – Proposta de instrumento de diagnóstico organizacional

(continuação)

S	P	N	NA	PCP1 – Planejamento da Produção
				11. Realiza acompanhamento da produção e conhece a capacidade de produção da cooperativa?
				12. A estrutura de produção é compatível com a capacidade produtiva?
				13. Utiliza controle individual de produtos acabados ou por lotes?
				14. O responsável técnico é atuante na cooperativa?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	PCP2 – Matéria-prima para a produção
				1. Mais de 80% do fornecimento da matéria-prima é oriunda dos associados da cooperativa?
				2. A cooperativa fornece suporte para a produção da matéria-prima pelos associados através de assistência técnica?
				3. Planeja a produção da matéria-prima com os associados em virtude da sazonalidade do calendário produtivo?
				4. Incentiva a produção dos associados?
				5. Monitora a produtividade e qualidade da matéria-prima dos associados?
				6. Possui mapeamento com localização, distâncias, rotas de acesso dos produtores de matéria-prima até as agroindústrias da cooperativa?
				7. Possui formulários de pedidos de matéria-prima para os associados e/ou fornecedores?
				8. Controla o recebimento para certificar que está de acordo com os padrões de qualidade estabelecido?
				9. Incentiva os associados a realizarem capacitações contínuas para o aperfeiçoamento da produção de matéria-prima?
				10. Valoriza a matéria-prima do associado quando ela é certificada pela produção orgânica?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	PCP3 – Insumos para produção
				1. Planeja o suprimento de insumos (ex. embalagens, ingredientes, etc.)?
				2. O fornecimento dos insumos é oriundo do município ou cidades da região?
				3. Possui formulários para pedidos de compra de insumos?
				4. Mantém cadastro junto aos fornecedores de insumos?
				5. Controla o estoque de insumos e identifica o tempo gasto entre o pedido e o recebimento?
				6. Conhece o tempo necessário entre o pedido e o recebimento dos insumos?
				7. Confere o recebimento dos insumos para verificar se estão de acordo com o pedido e as especificações?
				8. Negocia prazos com os fornecedores?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	PCP4 – Logística
				1. Possui local específico e adequado para o armazenamento de insumos e matéria-prima na agroindústria?
				2. Aplica a política de estoque mínimo?
				3. Possui controle informatizado do estoque da agroindústria?
				4. Possui local apropriado para acondicionamento final dos produtos acabados?

Quadro 15 – Proposta de instrumento de diagnóstico organizacional

(continuação)

S	P	N	NA	PCP4 – Logística
				5. A cooperativa organiza e controla o transporte interno, entre o associado e a cooperativa?
				6. A distribuição dos produtos finais para os pontos de vendas é terceirizada?
				7. Participa de compras coletiva através de uma central de cooperativas?
				8. A cooperativa consegue cumprir com os prazos de entrega dos produtos?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	PCP5 – Produção Sustentável
				1. Possui estratégia de planejamento sustentável para cada atividade produtiva da cooperativa?
				2. Incentiva a busca do selo de certificação orgânica nos produtos da cooperativa por parte dos associados?
				3. Incentiva a produção sustentável com os seus associados?
				4. São buscadas inovações tecnológicas para a produção de alimentos alternativos e saudáveis?
				5. Utiliza fontes de energia natural nos processos de produção?
				6. Participa de redes de trocas de experiências entre os agricultores?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	PCP6 – Qualidade e Indicadores
				1. Calcula o índice de rejeição de produtos e retrabalho?
				2. Elaborar estatísticas de qualidade?
				3. Recebe reclamações e/ou devoluções de clientes?
				4. Possui padronização dos tempos, processos, operações e qualidade?
				5. Adota algum sistema de controle e gestão da qualidade?
Eficácia Operacional da subárea:				
<input type="checkbox"/> MUITO IMPORTANTE <input type="checkbox"/> IMPORTANTE <input type="checkbox"/> POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	PCP7 – Segurança e Saúde do Trabalho
				1. Possui condições ambientais adequadas, em termos de temperatura, luminosidade e/ou umidade no (s) local (is) de trabalho?
				2. Existe climatização do ambiente (exaustores, ar condicionados, ventiladores)?
				3. Possui condições adequadas de higiene e limpeza das instalações?
				4. Cumrem as Normas Regulamentadoras existentes?
				5. As máquinas, equipamentos, ferramentas apresentam boas condições de uso?
				6. Possui Comissão Interna de Prevenção e Acidentes (Ex. CIPA)?
				7. Possui Equipamentos de Proteção Individual e/ou Coletiva (EPI/EPC)?
				8. Fornece e/ou exige sua utilização pelos funcionários?
				9. Adota medidas preventivas para evitar acidentes de trabalho?
				10. Possui registro anual dos acidentes de trabalho (incluindo contaminação por agrotóxicos entre cooperados)?
				11. Substitui produtos e/ou materiais que possam prejudicar os funcionários e/ou o meio ambiente?
				12. Oferece boas condições de sanitários aos clientes e funcionários?

Quadro 15 – Proposta de instrumento de diagnóstico organizacional

(conclusão)

Eficácia Operacional da subárea: () MUITO IMPORTANTE () IMPORTANTE () POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
GESTÃO AMBIENTAL E SANITÁRIA – GAS				
S	P	N	NA	GAS1 – Legislação Ambiental
				1. Possui licença ou autorização ambiental para o seu desenvolvimento?
				2. O plano de manejo é respeitado?
				3. No caso de áreas degradadas no âmbito da cooperativa, possui Plano de Recuperação de Área Degradadas (PRAD)?
				4. Possui projetos ambientais para minimizar o impacto das agroindústrias?
				5. Monitora a exploração dos recursos ambientais nas atividades produtivas dos associados?
				6. Incentiva a conservação solo e água?
				7. A cooperativa presta suporte aos seus associados para fins de regulamentação ambiental?
				8. Respeita as Áreas de Preservação Permanente?
Eficácia Operacional da subárea: () MUITO IMPORTANTE () IMPORTANTE () POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
S	P	N	NA	GAS2 – Estratégia Ambiental e Sanitária
				1. Controla resíduos gerados?
				2. Adota estratégias para a minimização de resíduos sólidos, líquidos e/ou gasosos?
				3. Adota acondicionamento e/ou disposição final adequada de resíduos perigosos?
				4. Adota medidas de tratamento de efluentes?
				5. Efetua separação e/ou coleta seletiva do lixo?
				6. Reutiliza e/ou recicla resíduos?
				7. Adota alguma estratégia e/ou técnica de redução do consumo de energia (elétrica, carvão, óleo combustível)?
				8. Adota estratégias para garantir a sustentabilidade ambiental da produção?
				9. Possui programas de educação ambiental?
Eficácia Operacional da subárea: () MUITO IMPORTANTE () IMPORTANTE () POUCO IMPORTANTE				
Observações:				
Nome do técnico:		Assinatura:		Data:

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A proposta de instrumento de diagnóstico elaborada pelo autor ficou com seis grandes áreas, vinte e três subáreas e duzentas e trinta e sete perguntas voltadas as áreas de gestão das cooperativas.

Cabe ressaltar que o autor não alterou algumas perguntas por não existir necessidade, pois já contemplava as características das cooperativas pesquisadas.

4.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PROPOSTO

Conforme previsto, o instrumento proposto pelo autor foi aplicado em três cooperativas assessoradas pela EMATER na região de Santa Rosa, por motivo de confidencialidade os nomes destas cooperativas foram preservados.

Nesta oportunidade foram analisados documentos e feitas observações diretas da estrutura de produção, de processamento e de gestão da cooperativa. O diagnóstico foi elaborado com base na visão técnica dialogada sobre a situação geral da cooperativa e abrangeu as seis áreas funcionais já descritas.

Durante as aplicações foi possível identificar que existem dificuldades por parte de alguns dirigentes das cooperativas em interpretar termos técnicos utilizados na ferramenta. Desta maneira os termos técnicos inicialmente utilizados foram substituídos por termos adaptados a linguagem popular regional, tomando o cuidado de não modificar o seu real sentido.

Foi observado pelo autor que os dirigentes das cooperativas demonstraram maior receptividade durante a aplicação da nova proposta de instrumento de diagnóstico, fato este é em virtude de existir uma afinidade e uma relação de confiança entre os técnicos da EMATER/RS com os dirigentes das cooperativas, pois as mesmas recebem assessoria e participam do Programa de Extensão Cooperativa.

Foram realizadas anotações durante a aplicação toda a vez que o autor identificava dificuldades de entendimento ou interpretação de alguma pergunta por parte dos dirigentes das cooperativas, objetivando assim a substituição de alguma palavra que não demonstrava familiaridade com os mesmos.

O acompanhamento realizado via visitas técnicas e reuniões periódicas com a diretoria das cooperativas e demais associados e apoiadores da cooperativa, permitiu uma reavaliação constante do instrumento de diagnóstico proposto.

Ao final foram solicitadas sugestões de mudanças e complementações do instrumento de diagnóstico aplicado para os dirigentes presentes. Importante registrar que as três cooperativas já conheciam o instrumento de diagnóstico anterior, pois fazem parte das cooperativas assessoradas pela EMATER/RS e são participantes do Programa de Extensão Cooperativa.

4.6 COMPARATIVO ENTRE O INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DA EMATER/RS E O PROPOSTO

Buscando a qualificação máxima da nova proposta e contemplar todas as áreas organizacionais das cooperativas agropecuárias o autor se reuniu novamente com os integrantes da Unidade de Cooperativismo de Santa Rosa e utilizou novamente como base a ferramenta existente que foi aplicado nas 198 cooperativas participantes do programa, e foi analisada novamente cada área e a sua aplicabilidade conforme as características das cooperativas.

A proposta desenvolvida ficou estruturada em seis grandes áreas e vinte e três subáreas, em comparação com a ferramenta anterior, uma área foi excluída (Comércio Exterior) e uma nova incluída (Gestão Ambiental e Sanitária). Todas as outras subáreas passaram por mudanças algumas em sua totalidade e outras sendo adequadas para o contexto das cooperativas da agricultura familiar.

O Quadro 16 apresenta a estrutura proposta pelo autor com as áreas e subáreas em comparativo com a ferramenta anterior.

Quadro 16 – Comparativo do instrumento proposto

(continua)

Ferramenta MAIS GESTÃO (Existente)	Instrumento de diagnóstico proposto do autor
ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL - AO	GESTÃO ORGANIZACIONAL – GO
AO1 – Estratégia Organizacional AO2 – Estrutura Organizacional AO3 – Indicadores de Desempenho	GO1 – Estratégia Organizacional GO2 – Estrutura Organizacional GO3 – Avaliação e Controles Estratégicos GO4 – Desenvolvimento Associativo
RECURSOS HUMANOS - RH	GESTÃO DE PESSOAS – GP
RH1 – Estratégias de Recursos Humanos RH2 – Administração de Recursos Humanos RH3 – Educação e Treinamento RH4 – Indicadores de Recursos Humanos	GP1 – Administração de Recursos Humanos GP2 – Educação e Capacitação GP3 – Avaliação de Desempenho
FINANÇAS E CUSTOS - FC	FINANÇAS E CUSTOS - FC
FC1 – Administração Financeira FC2 – Indicadores Financeiros FC3 – Administração de Custos FC4 – Indicadores de Custos	FC1 – Administração Financeira FC2 – Indicadores Financeiros FC3 – Administração de Custos FC4 – Indicadores de Custos
VENDAS E MARKETING - VM	COMERCIALIZAÇÃO - CM
VM1 – Avaliação de Mercado VM2 – Política Mercadológica VM3 – Análise de Desempenho	CM1 – Estudo de Mercado CM2 – Estratégia de Comercialização CM3 – Análise de Desempenho
COMÉRCIO EXTERIOR - CE	

Quadro 16 – Comparativo do instrumento proposto

(conclusão)

Ferramenta MAIS GESTÃO (Existente)	Instrumento de diagnóstico proposto do autor
CE1 – Engenharia de Exportação CE2 – Plano de Internacionalização do empreendimento CE3 – Consórcio de Exportação CE4 – Processo de Exportação	
PRODUTO E MANUFATURA - PM	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO – PCP
PM1 – Desenvolvimento de Produto PM2 – Processo de Manufatura/Beneficiamento 1. FERRAMENTARIA 2. MANUTENÇÃO 3. LOGÍSTICA – COMPRA DE MATÉRIA-PRIMA 4. LOGÍSTICA – COMPRA DE INSUMOS 5. LOGÍSTICA – ARMAZENAMENTO (almoxarifado) 6. PROCESSAMENTO/MANUFATURA OPERACIONAL 7. PROCESSAMENTO/MANUFATURA FUNCIONAL PM3 – Qualidade e Indicadores PM4 – Gestão Ambiental	PCP1 – Planejamento da Produção PCP2 – Matéria-prima para a produção PCP3 – Insumos para produção PCP4 – Logística PCP5 – Produção Sustentável PCP6 – Qualidade e Indicadores PCP7 – Segurança e Saúde do Trabalho
	GESTÃO AMBIENTAL E SANITÁRIA – GAS
	GAS1 – Legislação Ambiental GAS2 – Estratégia Ambiental e Sanitária

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada área foi analisada de maneira individual buscando o máximo da sua aplicabilidade no contexto das atividades coletivas da cooperativa e seus associados.

A inclusão de algumas informações de ordem técnicas de identificação das cooperativas foi acrescentada. O município sede, o CNPJ, o número de associados e o nome dos responsáveis pelas informações foram incluídos para fins de facilitar a interpretação dos dados das cooperativas e fins cadastrais.

Tomando como base a estrutura existente foi inserido o item “Situação atual da Cooperativa” que visa a identificação por parte do extensionista do atual momento da cooperativa assessora. São quatro as opções de classificação de cada cooperativa: - Em situação de fragilidade; - Estruturada; - Em desenvolvimento; - Em liquidação judicial. Este item é fundamental para a interpretação da matriz gerada pela ferramenta no momento da elaboração do Plano de Aprimoramento.

No campo referente às opções de reposta em cada subárea da cooperativa foi inserida a opção “NA - Não se Aplica” para evitar que a ferramenta seja induzida para a realização de uma ação que não contempla aquela cooperativa. Este campo é de interpretação do extensionista tendo como base o item anterior “situação atual da cooperativa”. No instrumento

utilizado pela EMATER/RS não existe esta opção, o que pode levar a uma interpretação equivocada no diagnóstico da cooperativa.

Com a finalidade de registrar a visão do extensionista diante das subáreas, foi inserida a opção “Eficácia operacional da subárea” com as opções de “pouco importante”, “importante” e “muito importante”. O extensionista, através do seu conhecimento de gestão e análise da particularidade da cooperativa, deverá classificar o grau de influência de cada subárea, de modo que ao gerar a matriz de identificação estratégica esta classificará as áreas de maior urgência.

A Gestão Organizacional - GO, anteriormente classificada com o nome de Administração Organizacional – AO, foi adaptada para as características das cooperativas. Área fundamental para a obtenção de resultados planejados a curto, médio e longo prazo, esta definição resume o trabalho realizado na gestão organizacional pelos profissionais que estão atuando na cooperativa. Foram mantidas algumas questões relacionadas as subáreas de Estratégia Organizacional e Estrutura Organizacional. A subárea de Avaliação e Controles Estratégicos foi proposta para aproximar as características de gestão de uma cooperativa, com questões bem específicas e que contemplam as relações da cooperativa e os seus associados tudo isso baseados na Lei 5.764/71 do cooperativismo. O Quadro 17 possibilita um comparativo entre o instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER e proposto.

Quadro 17 – Comparativo gestão organizacional

(continua)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL – AO	GESTÃO ORGANIZACIONAL - GO
AO1 – Estratégia Organizacional	GO1 – Estratégia Organizacional
1. Possui missão definida?	1. Possui missão e visão definida?
2. Possui objetivos e/ou metas definidas?	2. A missão contempla o desenvolvimento sustentável?
3. Os diretores têm clareza dos OBJETIVOS e/ou METAS?	3. A cooperativa possui Planejamento Estratégico elaborado com a participação dos associados?
4. Elabora Planejamento Estratégico?	4. Executa e monitora o Planejamento Estratégico?
	5. Os diretores e associados têm clareza dos objetivos e/ou metas?
AO2 – Estrutura Organizacional	GO2 – Estrutura Organizacional
1. Possui normas internas, com definição de direitos e deveres?	1. Possui normas internas, com definição de direitos e deveres?
2. Possui organograma geral do empreendimento?	2. Possui organograma geral da cooperativa?
3. Possui descrição de funções?	3. Possui descrição de funções?
4. Tem estratégias de descentralização da gestão?	4. Tem estratégias de descentralização da gestão?
5. Na prática, as decisões são centralizadas?	5. Possui manual próprio com instruções operacionais – Procedimentos Operacionais Padrão - POP?

Quadro 17 - Comparativo gestão organizacional

(continuação)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
6. Possui manual próprio com instruções operacionais para funcionários?	6. Possui Regimento Interno? 7. Há diferenciação interna entre os setores de produção, comercial e administrativa, com divisão de responsabilidades?
AO3 – Indicadores de Desempenho	GO3 – Avaliação e Controles Estratégicos
Conhece a participação do empreendimento no mercado?	1. Existe rotatividade da diretoria (revezamento do “poder”)?
2. Calcula a taxa de produtividade por funcionário?	2. O conselho fiscal da cooperativa é atuante?
3. Estabelece o índice de satisfação do cliente?	3. Executa a Lei 5.764/71 do cooperativismo?
4. Adota outros indicadores além desses citados? Se sim, especifique abaixo.	4. O conselho administrativo se reúne periodicamente para avaliar e propor estratégias com os associados?
	5. A direção apresenta mensalmente os relatórios contábeis, financeiros e administrativos?
	6. Existe um monitoramento para avaliar os resultados e alcances dos objetivos e metas periodicamente?
	7. Possui sistema de informação gerencial informatizado?
	8. Monitora a participação dos associados nas reuniões e assembleias?
	9. Possui e mantém o livro ou ficha de matrícula dos associados atualizados?
	10. Realiza anualmente a Assembleias Geral Ordinária (AGO)?
	11. Mantém os registros em dia dos Livros Atas e dos Livros de Presença das assembleias (Fiscal e Administrativa)?
	12. Realiza os registros dos livros nos cartórios competentes?
	13. Dispõem de espaços e ou mecanismos de participação dos associados além da assembleia?
	14. Proporciona a inserção de jovens e mulheres na composição da direção da cooperativa como forma de aprendizagem e melhoramento contínuo?
	15. A cooperativa está em dia com os alvarás conforme legislação?
	16. A cooperativa contempla no Regulamento Interno a utilização do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social - FATES?
	17. A cooperativa NÃO possui dependência externa (Política, sindical)?
	GO4 – Desenvolvimento associativo
	1. Incentiva e proporciona o desenvolvimento de novas lideranças?
	2. Cooperativa trata todos os associados de forma igualitária?
	3. Os associados são comprometidos com a cooperativa?
	4. A cooperativa possui um programa de auxílio à gestão da propriedade rural (Cursos de gestão)?

Quadro 17 – Comparativo gestão organizacional

(conclusão)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
	5. A cooperativa segue os princípios de investir nas comunidades em que atua?
	6. Distribuiu sobras entre os associados (resultado positivo do Ato Cooperado)?
	7. Possui política de formação e capacitação para os associados?
	8. Os associados conhecem e aplicam os princípios do cooperativismo?
	9. Os associados possuem cópia do estatuto da cooperativa?
	10. Possui um departamento estruturado na cooperativa que seja responsável pelo relacionamento e integração entre os associados?
	11. Possui sistema de comunicação com os associados?
	12. Utiliza jornais, informativos ou outras mídias para a divulgação das suas atividades e resultados?
	13. Realiza dias de campo com os associados como forma de demonstração de boas práticas?
	14. Adota política de estímulo à produção e produtividade sustentável entre os associados?
	15. Aplica a obrigatoriedade conforme Lei 5.764/71 para o Fundo de Reserva (mínimo de 10% das sobras líquidas do Ato Cooperado)?
	16. Aplica a obrigatoriedade conforme Lei 5.764/71 para o FATES (mínimo de 5% das sobras líquidas e 100% do Resultado do Ato não cooperado)?
	17. Possui estratégia de utilização do FATES?
	18. Estimula a intercooperação entre os associados?
19. Utiliza as compras coletivas dos insumos para os associados aproveitando o ato cooperado?	
20. Atua em cooperação com outras cooperativas?	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi criada uma nova subárea com o nome de “Desenvolvimento Associativo” que contempla diretamente as atividades de interesse dos associados, proporcionando assim uma atenção especial por parte da diretoria da cooperativa na elaboração do plano de aprimoramento com ações voltadas aos associados. Com a criação desta nova subárea a Gestão Organizacional passou a contar com quatro subáreas.

A área de Gestão de Pessoas – GP deixou de ser identificada como Recursos Humanos – RH e passou a contar com três subáreas, ocorrendo uma fusão de duas subáreas que tratavam de assuntos semelhantes. Foi necessária uma reformulação das abordagens para atender as características das cooperativas. A subárea criada com o nome de Administração de Recursos Humanos passou por uma total transformação, nesta subárea foi observado que

um grande número de cooperativas não segue a Consolidação das Leis do Trabalho, sendo necessária desenvolver questões que estão ligados diretamente a questão legal. O Quadro 18 possibilita um comparativo entre o instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER e proposto.

Quadro 18 – Comparativo gestão de pessoas

(continua)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
RECURSOS HUMANOS - RH	GESTÃO DE PESSOAS – GP
RH1 – Estratégias de Recursos Humanos	GP1 – Administração de Recursos Humanos
1. Possui plano de cargos e salários?	1. Os empregados existentes na cooperativa seguem o Regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT?
2. Remunera diretores?	2. Encontra-se em dia com as obrigações trabalhistas (FGTS, INSS)?
3. Contrata estagiários e/ou participa de programas de 1º emprego?	3. Adota critérios para contratação e demissão dos funcionários?
4. Adota política de incentivo ao desempenho individual e/ou coletivo?	4. Possui jornada de trabalho claramente definida?
5. Adota vale-transporte como incentivo?	5. Os funcionários possuem autonomia dentro dos seus setores para o cumprimento do bom andamento dos processos?
6. Concede adiantamentos como incentivo?	6. A cooperativa possui profissionais do ramo nos setores estratégicos da cooperativa (Administrativo, agroindustrial, comercial e produção)?
7. Adota 14º salário como incentivo?	7. Distingue claramente os papéis de cooperados e funcionários no ambiente de trabalho?
8. Adota vale-refeição ou refeitório como incentivo?	8. Remunera ou viabiliza financeiramente (diárias) a participação dos dirigentes no cumprimento de suas funções?
9. Adota convênio médico, odontológico e/ou farmacêutico como incentivo?	9. Possui plano de cargos e salários com incentivos para a permanência e progressão dos bons funcionários?
10. Adota vale-compras ou vale-alimentação como incentivo?	10. Contrata estagiários e/ou participa de programas de primeiro emprego (Ex: Jovem Aprendiz)?
11. Adota seguro de vida em grupo ou INDIVIDUAL?	11. Adota política de incentivo ao desempenho individual e/ou coletivo?
12. Adota prêmio assiduidade e/ou produtividade como incentivo?	12. Adota incentivos aos funcionários como vale-transporte e vale-alimentação?
13. Adota política de participação dos funcionários nos resultados e/ou nas SOBRAS?	13. Adota prêmio assiduidade e/ou produtividade como incentivo?
14. Adota outras estratégias motivacionais além dessas citadas? Se sim, especifique abaixo.	14. Divulga os objetivos e metas institucionais aos funcionários?
15. Divulga os objetivos e/ou metas institucionais aos funcionários?	15. Adota política de participação dos funcionários para a superação de metas?
16. Privilegia a atuação generalista dos funcionários?	16. Adota política de estímulo à iniciativa/autonomia dos funcionários na resolução de problemas da cooperativa?

Quadro 18 – Comparativo gestão de pessoas

(conclusão)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
17. Adota política de estímulo à iniciativa/autonomia dos funcionários na resolução de problemas do empreendimento?	17. Adota outras estratégias motivacionais além dessas citadas?
18. Tem flexibilidade para os funcionários atenderem obrigações familiares e pessoais?	
RH2 – Administração de Recursos Humanos	
1. Adota critérios de admissão de funcionários?	
2. Possui registro dos funcionários ativos?	
3. Encontra-se em situação legal junto ao FGTS e/ou INSS?	
RH3 – Educação e Treinamento	GP2 – Educação e Capacitação
1. Identifica as necessidades de treinamento?	1. Identifica e incentiva as necessidades de capacitações dos funcionários?
2. Adota política de treinamento?	2. Adota política de capacitação?
3. Possui forma de avaliação do aprendizado?	3. Possui forma de avaliação do aprendizado?
4. Forma multiplicadores?	4. Forma multiplicadores?
5. Possui formas de auxiliar na educação formal dos funcionários? Se sim, especifique abaixo.	5. Apoia e incentiva o funcionário a buscar o conhecimento?
	6. Possui formas de auxiliar na educação formal dos funcionários?
RH4 – Indicadores de Recursos Humanos	GP3 – Avaliação de Desempenho
1. Identifica absenteísmo (ausência de funcionários ao trabalho)? Se sim, especifique as causas mais frequentes, abaixo.	1. Identifica absenteísmo (ausência de funcionários ao trabalho)?
2. Ocorre rotatividade de funcionários? Se sim, especifique as causas mais frequentes, abaixo.	2. Ocorre rotatividade de funcionários?
3. Desenvolve ações para redução de absenteísmo e rotatividade de funcionários?	3. Conhece e monitora as causas mais frequentes de pedido de saída dos funcionários?
4. Efetua avaliação de desempenho dos funcionários?	4. Desenvolve ações para redução de absenteísmo e rotatividade de funcionários?
5. Realiza pesquisa de satisfação dos funcionários?	5. Efetua avaliação de desempenho dos funcionários?
6. Em caso de demissão, adota medidas de apoio ao profissional demitido? Se sim, especifique abaixo.	6. Realiza pesquisa de satisfação dos funcionários?
	7. Monitora o investimento em capacitação com os funcionários envolvidos?

Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão legal referente a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT recebeu destaque para as suas abordagens por se tratar de uma necessidade de grande parte das cooperativas. A grande rotatividade também conhecida como *turnover* está presente nas cooperativas assessoradas, o que demonstra a importância da área de Gestão de Pessoas e a necessidade de acompanhar as ações relacionadas as questões do instrumento de diagnóstico proposto.

Finanças e Custos – FC permaneceu com a mesma nomenclatura, as subáreas também não tiveram alteração na nomenclatura, porém foi necessária a utilização de termos específicos da parte financeira e contábil, pois esta é obrigada a seguir a Lei 5.764/71 do

cooperativismo. Considerada a área que mais exigiu atenção no assessoramento e na elaboração da proposta, ainda existe um grande passivo de profissionais no mercado preparados e aptos para desenvolver trabalhos nas cooperativas. A área de finanças e custos permaneceu com a mesma nomenclatura, porém com transformações nos questionários, o Quadro 19 possibilita um comparativo com a nova proposta.

Quadro 19 – Comparativo finanças e custos

(continua)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
FINANÇAS E CUSTOS - FC	FINANÇAS E CUSTOS – FC
FC1 – Administração Financeira	FC1 – Administração Financeira
1. Utiliza parâmetros que norteiam os investimentos a curto e/ou longo prazo?	1. Existe setor financeiro estruturado?
2. Faz orçamento de investimentos e/ou despesas?	2. Possui um sistema ou programa integrado de gestão que interage com os diversos setores da cooperativa (Produção, estoque, financeiro, comercial, contábil)?
3. Executa controle de contas a pagar e/ou a receber?	3. Planeja o exercício financeiro com identificação das receitas e despesas anuais?
4. Trabalha com instituições financeiras? Se sim, especifique abaixo.	4. Contrata serviço especializado de profissionais contábeis ou possui funcionário que executam esta tarefa na cooperativa?
5. Possui empréstimos? Se sim, especifique abaixo.	5. Diferencia o Ato Cooperado do Ato Não Cooperado?
6. O empreendimento já obteve algum incentivo do governo? Se sim, especifique abaixo.	6. A Cooperativa é proprietária da estrutura utilizada?
7. Desconta títulos, cheques e/ou outros?	7. Os envolvidos com a área contábil possuem conhecimento da contabilidade de cooperativas?
8. Adota critérios para aplicações financeiras?	8. Possui controle de contas a pagar e contas a receber?
9. Possui situação creditícia regular?	9. Utiliza parâmetros que norteiam os investimentos a curto e/ou longo prazo?
	10. Realiza planejamento para execução de investimentos?
	11. Adota critérios para aplicações financeiras (Negativas Fiscais)?
	12. Possui situação creditícia regular?
	13. Possui capacidade de endividamentos (garantias reais, patrimônio)?
	14. Possui sistema de cobrança informatizado ou por meio de instituições financeiras (boleto bancário, cartão de crédito e ou débito)?
	15. Acessa fontes de financiamento disponíveis no mercado financeiro?
	16. Não utiliza fontes não oficiais para obtenção de financiamentos (empréstimos)?
	17. Negocia preços e prazos com seus fornecedores como estratégia de capital de giro?
	18. Acompanha periodicamente o endividamento da cooperativa?
FC2 – Indicadores Financeiros	FC2 – Indicadores Financeiros

Quadro 19 – Comparativo finanças e custos

(continuação)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
1. Executa o fluxo de caixa?	1. Executa o fluxo de caixa?
2. Realiza balancete (demonstrativo mensal)? Em que prazo:	2. Realiza balancete (demonstrativo mensal)?
3. Confronta orçamento e controle de contas (estimativa x gasto efetivo)?	3. Confronta orçamento e controle de contas (estimativa x gasto efetivo)?
4. Possui capital de giro? Se sim, especifique o montante abaixo.	4. Calcula a necessidade de capital de giro?
5. Faz avaliação patrimonial?	5. Faz avaliação patrimonial?
6. Prazo médio de pagamento ao fornecedor é menor que o de recebimento do cliente?	6. Prazo médio de pagamento ao fornecedor é menor que o de recebimento do cliente?
7. Possui política de pagamento de Terceiros (Pessoas Jurídica e/ou Física), como serviços de informática, contabilidade e outros? Se sim, especifique abaixo.	7. Faz análise de risco de negócios?
8. Possui sistema de negociação na contratação de serviços de terceiros? Se sim, especifique abaixo.	8. Conhece a rentabilidade do setor de mercado em que atua?
9. Faz análise de risco de negócios? Se sim, especifique abaixo.	9. Possui liquidez?
10. Conhece a rentabilidade do setor de mercado em que atua?	10. Tem controle do prazo médio de recebimento do cliente e da entrega do produto?
11. Possui liquidez?	
12. Tem controle do prazo médio de recebimento do cliente e da entrega do produto? Se sim, especifique abaixo, em dias.	
FC3 – Administração de Custos	FC3 – Administração de Custos
1. Utiliza algum programa ou planilha pré-elaborada para composição do custo do produto?	1. Calcula os custos de produção (fixos e variáveis) através de algum programa ou planilha pré-elaborada para composição do custo final do produto?
2. Atualiza os índices dessa planilha?	2. Contempla os custos fixos (máquinas, equipamentos, instalações, pessoal administrativo, outros) para saber o custo final do produto?
3. Contempla os custos fixos (máquinas, equipamentos, instalações, pessoal administrativo, outros) para saber o custo final do produto?	3. Contempla os custos financeiros (tarifas bancárias, juros, financiamentos, investimentos, outros) para saber o custo final do produto?
4. Contempla os custos financeiros (tarifas bancárias, juros, financiamentos, investimentos, outros) para saber o custo final do produto?	4. Contempla os custos variáveis (mão-de-obra, tempo, matéria-prima, embalagens, outros) para saber o custo final do produto?
5. Contempla os custos variáveis (mão-de-obra, tempo, matéria-prima, EMBALAGEM, OUTROS) para saber o custo final do produto?	5. Registra os custos diretos da comercialização (comissão de venda, impostos, transportes) para saber o custo final do produto?
6. Registra os custos diretos da comercialização (COMISSÃO DE VENDA, IMPOSTOS, TRANSPORTES) para saber o custo final do produto?	6. Ao calcular o preço de venda do produto tem como referência os custos fixos, variáveis e/ou da comercialização?
7. Ao calcular o preço de venda do produto tem como referência os custos FIXOS, VARIÁVEIS e/ou da COMERCIALIZAÇÃO?	7. Estabelece critérios para redução e controle dos custos?
	8. Monitora e calcula a depreciação anual?
FC4 – Indicadores de Custos	FC4 – Indicadores de Custos
1. Possui planilha de controle de custos?	1. Possui planilha de controle de custos?
2. Conhece a ociosidade?	2. Conhece a ociosidade?
3. Calcula os custos fixos e variáveis?	3. Controla o índice de perdas?

Quadro 19 – Comparativo finanças e custos

(conclusão)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
4. Controla o índice de perdas?	4. Monitora a necessidade de horas-extras?
5. Adota horas-extras?	5. Conhece o prazo médio de giro de estoque?
6. Conhece o prazo médio de giro de estoque?	6. Calcula e controla o ponto de equilíbrio da cooperativa?
7. Ocorrem devoluções de matéria-prima? Se sim, especifique o percentual (%) do volume anual, abaixo.	
8. Calcula o faturamento por funcionário?	
9. Possui outros indicadores além desses citados? Se sim, especifique abaixo.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A subárea de Administração Financeira exigiu uma reformulação completa para atender questões relacionadas ao ato cooperado e ato não cooperado. Esta atenção é pelo fato que foi observado que os profissionais, sendo eles do quadro permanente das cooperativas ou os terceirizados, não observam questões de exigências legais da área contábil. Este formato possibilita a visualização do desempenho de cada área de negócio da cooperativa por parte da diretoria, facilitando desta forma as tomadas de decisões.

Grande demanda e pouca oferta. Esta é a situação real de grande parte das cooperativas atendidas. A área de Comercialização – CM anteriormente classificada como Vendas e Marketing permaneceu com as três subáreas, passando por alterações dos seus itens, norteadas pelo posicionamento de comercialização de produtos alternativos sem agrotóxicos. O Quadro 20 possibilita um comparativo entre a área de vendas e marketing existente e a área de comercialização proposta.

Quadro 20 – Comparativo comercialização

(continua)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
VENDAS E MARKETING	COMERCIALIZAÇÃO - CM
VM1 – Avaliação de Mercado	CM1 – Estudo de Mercado
1. Avalia tendências de mercado?	1. A cooperativa conhece o seu posicionamento no mercado?
2. Prospecta novos clientes e mercados?	2. Atua de forma segmentada no mercado?
3. Realiza ou utiliza dados de pesquisa (clientes ou mercado)? Se sim, especifique abaixo.	3. Identifica a oscilação da oferta e da demanda?
4. Registra sugestões dos clientes?	4. Os produtos dos associados possuem certificação orgânica?
5. Incorpora sugestões dos clientes?	5. Possui selo de identificação (Ex: “Sabor Gaúcho”, “Aqui tem Agricultura Familiar”)?

Quadro 20 – Comparativo comercialização

(continua)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
6. Possui cadastro de clientes?	6. Posiciona os produtos com certificação orgânica de forma diferenciada?
7. Conhece os concorrentes?	7. Apresentam alternativas para os clientes para os períodos de sazonalidades dos produtos?
8. Acompanha preços de produtos concorrentes no mercado?	8. Comercializa para mercados institucionais (Ex: PAA ou PNAE)?
9. Ao calcular o preço do produto tem como referência o preço de mercado?	9. Conhece a demanda do mercado institucional?
10. O empreendimento recebe pedidos acima de sua capacidade de atendimento?	10. Prospecta novos clientes e mercados?
11. Sabe quanto representa a venda dos produtos da própria marca no mercado? Se sim, especifique abaixo.	11. Realiza ou utiliza dados de pesquisa (clientes ou mercado)?
12. Recebe informações do mercado através dos seus parceiros/distribuidores?	12. Registra e incorpora sugestões dos clientes?
	13. Possui cadastro de clientes com seus respectivos dados?
	14. Conhece seus concorrentes e acompanha preços de produtos no mercado?
	15. Ao calcular o preço do produto tem como referência o preço de mercado?
	16. A cooperativa recebe pedidos acima de sua capacidade de atendimento?
	17. Sabe quanto representa as vendas dos produtos da própria cooperativa e dos associados (<i>in natura</i> e agroindustrializados) no mercado?
	18. Apresenta produtos diferenciados para os seus clientes?
VM2 – Política Mercadológica	CM2 – Estratégia de comercialização
1. Participa de feiras e/ou RODADA de negócios?	1. Participa de feiras e/ou rodada de negócios?
2. Possui estrutura de vendas (loja própria no atacado e/ou no varejo)?	2. A cooperativa possui estrutura com pontos de vendas fixo?
3. A equipe de vendas está estruturada?	3. A equipe de vendas está estruturada?
4. A equipe de vendas passou ou passa por alguma orientação ou treinamento específico voltado para vendas?	4. Participa de rede de comercialização com outras cooperativas?
5. Estabelece relacionamento com representantes e/ou vendedores (treinamento, exclusividade, contrato, avaliação)?	5. A equipe de vendas passou ou passa por alguma orientação ou treinamento específico voltado para vendas?
6. Paga comissões?	6. Paga comissões aos funcionários do setor de vendas?
7. Faz promoções?	7. Possui controle de estoque informatizado?
8. Produz material promocional?	8. O setor comercial interage com os setores financeiro e de produção da cooperativa?
9. Adota política de novos lançamentos?	9. Faz propaganda e divulgação dos seus produtos nos meios de comunicação disponíveis em seu município?
10. Faz propaganda?	10. Utiliza a rede mundial de computadores (internet) para divulgação da cooperativa e seus produtos?
11. Adota política de preços e prazos?	11. Adota estratégias pré-estabelecidas de negociação com os clientes (preços e prazos)?

Quadro 20 – Comparativo comercialização

(conclusão)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
12. Adota política de relacionamento com clientes?	12. Possui estratégia de relacionamentos com os concorrentes para comercialização dos seus produtos?
13. Adota política de garantia?	13. Desenvolve estratégias específicas para os produtos orgânicos e ecológicos produzidos pelos associados da cooperativa?
14. Realiza negociação com clientes?	
15. Possui seguro de transporte do produto ao cliente?	
16. Adota manutenção de estoque de produtos acabados?	
17. Privilegia como principal estratégia mercadológica a massificação?	
18. Participa de redes de cooperação para comercialização? Se sim, especifique abaixo.	
VM3 – Análise de Desempenho	CM3 – Análise de Desempenho
1. Acompanha a sazonalidade de vendas?	1. Acompanha a sazonalidade de vendas?
2. Possui estatísticas de vendas?	2. Possui estatísticas de vendas?
3. Possui indicadores de margem de contribuição? Margem de Contribuição = Valor das Vendas – (Custos Variáveis + Custos de Comercialização)	3. Possui indicadores de margem de contribuição?
4. Possui indicadores de margem de rentabilidade?	4. Possui indicadores de margem de rentabilidade?
5. Você conhece/calcula o ponto de equilíbrio por produto/serviço?	5. Acompanha o índice de satisfação do cliente?
6. Apresenta sobra compatível?	
7. Dispõe de um sistema de conferência do estoque (consulta por estoque, comunicação de estoque, processo de manufatura)?	
8. Possui outros indicadores além desses citados? Se sim, especifique abaixo.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A área de comercialização mesmo com a pequena importância dispensada pelos dirigentes das cooperativas, ainda apresenta resultados satisfatórios devido a demanda atual existente. As questões inseridas nesta área estão relacionadas ao posicionamento dos produtos, atuando assim, de forma segmentada e evitando desperdício de tempo e ações que não geram resultados positivos de venda. O setor de comercialização da cooperativa deve promover ações regulares que contribuem diretamente com a fidelização dos associados.

Planejamento e Controle da Produção – PCP foi a área com o maior nível de mudanças realizada na ferramenta. Anteriormente identificada por Produto e Manufatura – PM, esta área estava muito distante da realidade das cooperativas. Estrategicamente considerada como fator decisivo para o sucesso, foram criadas sete subáreas iniciando pelo Planejamento e Controle de Produção onde foi adequado ao sistema cooperativista através das

estruturas das agroindústrias existentes nas cooperativas. No Quadro 21 possibilita um comparativo entre produto e manufatura e o planejamento e controle da produção proposto.

Quadro 21 – Comparativo planejamento e controle da produção

(continua)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
PRODUTO E MANUFATURA	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO - PCP
PM1 – Desenvolvimento de Produto	PCP1 – Planejamento da Produção
1. Adota codificação/classificação dos produtos?	1. Realiza o Planejamento e Controle da Produção?
2. Possui ficha técnica dos produtos?	2. Adota codificação/classificação dos produtos?
3. Há interação entre as áreas comercial e de produção do empreendimento?	3. Possui ficha técnica dos produtos?
4. Conhece o tempo médio empenhado no desenvolvimento de produtos? Se sim, especifique abaixo.	4. Há interação entre as áreas comercial e de produção da cooperativa?
5. É proprietário do ferramental?	5. Conhece o tempo médio empenhado no desenvolvimento de produtos?
6. Possui marcas e patentes?	6. Possui marcas e patentes?
7. Possui seguro de produtos?	7. O <i>lay-out</i> da Agroindústria é adequado?
8. Adota boas práticas e/ou tecnologias desenvolvidas por outro (s) empreendimento (s)? Se sim, especifique abaixo.	8. Possui curso de boas Práticas de Fabricação?
	9. Os equipamentos e máquinas são multiuso?
	10. Adota boas práticas e/ou tecnologias desenvolvidas por outro(s) empreendimento(s)?
	11. Realiza acompanhamento da produção e conhece a capacidade de produção da cooperativa?
	12. A estrutura de produção é compatível com a capacidade produtiva?
	13. Utiliza controle individual de produtos acabados ou por lotes?
	14. O responsável técnico é atuante na cooperativa?
PM2 – Processo de Manufatura/Beneficiamento	PCP2 – Matéria-prima para a produção
FERRAMENTARIA	1. Mais de 80% do fornecimento da matéria-prima é oriunda dos associados da cooperativa?
1. A fabricação e/ou manutenção do ferramental é própria?	2. A cooperativa fornece suporte para a produção da matéria-prima pelos os associados através de assistência técnica?
2. Documenta e/ou codifica o ferramental?	3. Planeja a produção da matéria-prima com os associados em virtude da sazonalidade do calendário produtivo?
3. Existe facilidade de localização de ferramental apropriado no mercado?	4. Incentiva a produção dos associados?
4. Possui seguro de equipamentos e/ou predial?	5. Monitora a produtividade e qualidade da matéria-prima dos associados?
MANUTENÇÃO	6. Possui mapeamento com localização, distâncias, rotas de acesso dos produtores de matéria-prima até as agroindústrias da cooperativa?
1. A manutenção de máquinas e equipamentos é própria?	7. Possui formulários de pedidos de matéria-prima para os associados e/ou fornecedores?

Quadro 21 – Comparativo planejamento e controle da produção

(continua)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
2. Existe possibilidade de terceirização (elétrica, hidráulica, mecânica, pneumática)?	8. Controla o recebimento para certificar que está de acordo com os padrões de qualidade estabelecido?
3. Possui ficha de controle dos equipamentos (manutenção preventiva e continuada)?	9. Incentiva os associados a realizarem capacitações contínuas para o aperfeiçoamento da produção de matéria-prima?
4. Possui ficha de lubrificação?	10. Valoriza a matéria-prima do associado quando ela é certificada pela produção orgânica?
5. Conhece a máquina que provoca o maior número de paradas? Se sim, especifique abaixo.	PCP3 – Insumos para produção
6. Conhece o tempo médio de produção e parada das máquinas? Se sim, especifique abaixo.	1. Planeja o suprimento de insumos (ex. embalagens, ingredientes, etc.)?
7. Conhece os tipos mais comuns de parada das máquinas? Se sim, especifique abaixo.	2. O fornecimento dos insumos é oriundo do município ou cidades da região?
LOGÍSTICA – COMPRA DE MATÉRIA-PRIMA	3. Possui formulários para pedidos de compra de insumos?
1. Planeja o fornecimento de matéria-prima?	4. Mantém cadastro junto aos fornecedores de insumos?
2. Adota algum critério de seleção de fornecedores (como a cotação de preços ou outros)?	5. Controla o estoque de insumos e identifica o tempo gasto entre o pedido e o recebimento?
3. Possui formulários específicos para solicitação de compra de matéria-prima?	6. Conhece o tempo necessário entre o pedido e o recebimento dos insumos?
4. Adota algum critério para definir o meio de transporte e a responsabilidade do pagamento do frete da matéria-prima? Se sim, especifique abaixo.	7. Confere o recebimento dos insumos para verificar se estão de acordo com o pedido e as especificações?
5. Conhece o tempo entre pedido e recebimento da matéria-prima?	8. Negocia prazos com os fornecedores?
6. Faz conferência de recebimento da matéria-prima, para verificar se está de acordo com o pedido e as especificações da nota fiscal?	PCP4 – Logística
7. Houve problemas com o fornecimento de matéria-prima?	1. Possui local específico e adequado para o armazenamento de insumos e matéria-prima na agroindústria?
7. Na compra de matéria-prima, o índice de produtos que não atenderam às especificações nos últimos três meses é conhecido?	2. Aplica a política de estoque mínimo?
LOGÍSTICA – COMPRA DE INSUMOS	3. Possui controle informatizado do estoque da agroindústria?
1. Planeja o fornecimento de insumos?	4. Possui local apropriado para acondicionamento final dos produtos acabados?
2. Adota algum critério de seleção de fornecedores de insumos (cotação de preços e/ou outros)?	5. A cooperativa organiza e controla o transporte interno, entre o associado e a cooperativa?
3. Possui formulários específicos para solicitação de compra de insumos?	6. A distribuição dos produtos finais para os pontos de vendas é terceirizada?
4. Adota algum critério para definir o meio de transporte e a responsabilidade do pagamento do frete dos insumos? Se sim, especifique abaixo.	7. Participa de compras coletivas através de uma central de cooperativas?
5. Conhece o tempo entre pedido e recebimento dos insumos?	8. A cooperativa consegue cumprir com os prazos de entrega dos produtos?
6. Faz conferência de recebimento dos insumos, para verificar se está de acordo com o pedido e as especificações da nota fiscal?	PCP5 – Produção Sustentável

Quadro 21 – Comparativo planejamento e controle da produção

(continuação)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor	
7. Houve problemas com o fornecimento dos insumos?	1. Possui estratégia de planejamento sustentável para cada atividade produtiva da cooperativa?	
8. Na compra de insumos, o índice de produtos que não atenderam às especificações nos últimos três meses é conhecido?	2. Incentiva a busca do selo de certificação orgânica nos produtos da cooperativa por parte dos associados?	
LOGÍSTICA – ARMAZENAMENTO (almoxarifado)		
1. Possui local de armazenamento dos suprimentos?	3. Incentiva a produção sustentável com os seus associados?	
2. Há um funcionário responsável para o descarregamento?	4. São buscadas inovações tecnológicas para a produção de alimentos alternativos e saudáveis?	
3. Possui transporte interno (carrinhos, guias e/ou outros)?	5. Utiliza fontes de energia natural nos processos de produção?	
4. Possui estoque intermediário (almoxarifado de linha)?	6. Participa de redes de trocas de experiências entre os agricultores?	
5. Controla o estoque?	PCP6 – Qualidade e Indicadores	
6. Faz PEPS (controle do “primeiro que entra – primeiro que sai”) ou outro método de controle de estoque?	1. Calcula o índice de rejeição de produtos e retrabalho?	
7. Possui política de estoque mínimo?	2. Elabora estatísticas de qualidade?	
8. Há comunicação do estoque com a administração?	3. Recebe reclamações e/ou devoluções de clientes?	
PROCESSAMENTO/MANUFATURA OPERACIONAL		
1. Adota algum critério para organização e/ou divisão de setores e processos na agroindústria ou manufatura? Se sim, especifique abaixo e anexe fluxograma simplificado.	4. Possui padronização dos tempos, processos, operações e qualidade?	
2. Adota algum critério para definir o grau de mecanização (substituição do trabalho manual por máquinas e equipamentos)? Se sim, especifique abaixo.	5. Adota algum sistema de controle e gestão da qualidade?	
3. O empreendimento conta com automação na linha de produção (processos e/ou equipamentos acionados e/ou controlados por sistemas eletrônicos e/ou informatizados)? Se sim, especifique abaixo.	PCP7 – Segurança e Saúde do Trabalho	
4. Adota algum critério para definir o grau de automação? Se sim, especifique abaixo.	1. Possui condições ambientais adequadas, em termos de temperatura, luminosidade e/ou umidade no (s) local (is) de trabalho?	
5. As máquinas são multiuso (têm mais de uma função ou processam mais de um tipo de matéria-prima)?	2. Existe climatização do ambiente (exaustores, ar condicionados, ventiladores)?	
6. A idade média das máquinas e o seu estado de conservação são compatíveis com as necessidades da produção?	3. Possui condições adequadas de higiene e limpeza das instalações?	
7. As especificações técnicas das máquinas e equipamentos (função, capacidade, material, consumo energético, produtividade, manuseio etc.) são adequadas às demandas da agroindústria ou manufatura?	4. Cumprem as Normas Regulamentadoras existentes?	
8. Adota algum critério de tempo para a troca de ferramentas, utensílios ou outros materiais de suporte na produção? Se sim, especifique abaixo.	5. As máquinas, equipamentos, ferramentas apresentam boas condições de uso?	
9. São buscadas inovações tecnológicas?	6. Possui Comissão Interna de Prevenção e Acidentes (Ex. CIPA)?	
	7. Possui Equipamentos de Proteção Individual e/ou Coletiva (EPI/EPC)?	
	8. Fornece e/ou exige sua utilização pelos funcionários?	

Quadro 21 – Comparativo planejamento e controle da produção

(continuação)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
PROCESSAMENTO/MANUFATURA FUNCIONAL –	9. Adota medidas preventivas para evitar acidentes de trabalho?
1. Adota algum critério para definição dos turnos de operação? Se sim, especifique abaixo.	10. Possui registro anual dos acidentes de trabalho (incluindo contaminação por agrotóxicos entre cooperados)?
2. Utiliza fichas de fabricação (para registro de quantidade, prazos, ferramentais)?	11. Substitui produtos e/ou materiais que possam prejudicar os funcionários e/ou o meio ambiente?
3. Utiliza controle individual de produtos acabados ou por lotes?	12. Oferece boas condições de sanitários aos clientes e funcionários?
4. Possui controle estatístico de fabricação (capacidade nominal, capacidade real, códigos de parada, tempos de parada)?	
5. O <i>lay-out</i> é adequado?	
6. Fluxo produtivo é adequado?	
7. Existe planejamento da produção?	
8. Existe flexibilidade de manufatura?	
9. Conhece o tempo de processamento do principal produto?	
10. Adota arranjos de processamento/manufatura em rede com outros empreendimentos? Se sim, especifique abaixo.	
11. Terceiriza parte do processamento/manufatura?	
PM3 – Qualidade e Indicadores	
1. Calcula o índice de rejeição de produtos e retrabalho?	
2. Elabora estatísticas de qualidade?	
3. Recebe reclamações e/ou devoluções de clientes?	
4. Possui padronização dos tempos, processos, operações, qualidade?	
5. Adota algum sistema de controle e gestão da qualidade? Se sim, especifique abaixo.	
6. Adota outros indicadores além desses citados? Se sim, especifique abaixo.	
PM4 – Gestão Ambiental	
1. Possui condições ambientais adequadas, em termos de temperatura, luminosidade e/ou umidade no (s) local (is) de trabalho?	
2. Existe climatização do ambiente (exaustores, ar condicionado, ventiladores)?	
3. Possui condições adequadas de higiene e limpeza das instalações?	
4. As máquinas, equipamentos, ferramentas apresentam boas condições de uso?	
5. Possui política de segurança e higiene do trabalho (SESMT, CIPA e/ou outros)?	
6. Possui Equipamentos de Proteção Individual e/ou Coletiva (EPI/EPC)?	
7. Fornece e/ou exige sua utilização pelos funcionários?	
8. Adota medidas preventivas para evitar acidentes de trabalho?	
9. Possui registro anual dos acidentes de trabalho (incluindo contaminação por agrotóxicos entre cooperados)?	

Quadro 21 – Comparativo planejamento e controle da produção

(conclusão)

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
10. Substitui produtos e/ou materiais que possam prejudicar trabalhadores e/ou o meio ambiente?	
11. O ambiente, as instalações, os produtos e as profissionais de atendimento ao cliente têm boa aparência?	
12. Oferece boas condições de sanitários aos clientes e funcionários?	
13. Possui licenças (ambiental, sanitária, liberação dos bombeiros, outros)?	
14. Controla resíduos gerados? Se sim, especifique abaixo.	
15. Adota estratégias para a minimização de resíduos sólidos, líquidos e/ou gasosos?	
16. Adota acondicionamento e/ou disposição final adequada de resíduos perigosos?	
17. Adota medidas de tratamento de efluentes? Se sim, especifique abaixo.	
18. Efetua separação e/ou coleta seletiva do lixo?	
19. Reutiliza e/ou recicla resíduos?	
20. Adota alguma estratégia e/ou técnica de redução do consumo de energia (elétrica, carvão, óleo combustível)? Se sim, especifique abaixo.	
21. Adota estratégia (s) para garantir a sustentabilidade ambiental da produção? Se sim, especifique abaixo.	
22. Possui programa e/ou projetos de educação ambiental? Se sim, especifique abaixo.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A área de maior mudança foi a de Planejamento e Controle da Produção. A estrutura do modelo anterior gerava dúvidas para os extensionistas em determinados pontos. Importante destacar que o Planejamento e Controle da Produção corresponde as agroindústrias pertencentes as cooperativas A inserção da subárea Produção Sustentável foi de encontro com o posicionamento dos produtos alternativos que estão sendo propostos pelas cooperativas assessoradas. Por fim a criação da subárea Segurança e Saúde do Trabalho resultarão em uma atenção especial na elaboração do plano de aprimoramento, estas subáreas anteriormente não recebiam destaques necessários e não contemplavam questões relacionadas a segurança e saúde do trabalho.

A última área proposta foi a criação da área de Gestão Ambiental e Sanitária – GA, esta demanda é pela existência de um grande número de agroindústrias que ainda não foram legalizadas, muitas vezes por falta de um olhar estratégico da diretoria da cooperativa. O Quadro 22 apresenta a área de gestão ambiental e sanitária.

Quadro 22 – Comparativo gestão ambiental e sanitária

Instrumento de diagnóstico utilizado pela EMATER	Proposta do autor
	GESTÃO AMBIENTAL E SANITÁRIA - GAS
	GAS1 – Legislação Ambiental
	1. Possui licença ou autorização ambiental para o seu desenvolvimento?
	2. O plano de manejo é respeitado?
	3. No caso de áreas degradadas no âmbito da cooperativa, possui Plano de Recuperação de Área Degradadas (PRAD)?
	4. Possui projetos ambientais para minimizar o impacto das agroindústrias?
	5. Monitora a exploração dos recursos ambientais nas atividades produtivas dos associados?
	6. Incentiva a conservação solo e água?
	7. A cooperativa presta suporte aos seus associados para fins de regulamentação ambiental?
	8. Respeita as Áreas de Preservação Permanente?
	GAS2 – Estratégia Ambiental e Sanitária
	1. Controla resíduos gerados?
	2. Adota estratégias para a minimização de resíduos sólidos, líquidos e/ou gasosos?
	3. Adota acondicionamento e/ou disposição final adequada de resíduos perigosos?
	4. Adota medidas de tratamento de efluentes?
	5. Efetua separação e/ou coleta seletiva do lixo?
	6. Reutiliza e/ou recicla resíduos?
	7. Adota alguma estratégia e/ou técnica de redução do consumo de energia (elétrica, carvão, óleo combustível)?
	8. Adota estratégias para garantir a sustentabilidade ambiental da produção?
	9. Possui programas de educação ambiental?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anteriormente tratada apenas como uma subárea, a Gestão Ambiental e Sanitária recebeu uma atenção específica por se tratar de uma área ligada diretamente a atividades desenvolvidas pelas cooperativas e pelos associados. Importante ressaltar que esta preocupação ainda não está inserida diretamente nas atividades de rotina destes empreendimentos.

O Diagnóstico busca fazer uma análise detalhada de qual é a situação da cooperativa em um determinado momento. As adequações e melhorias realizada no instrumento de diagnóstico objetivou traduzir o máximo possível da característica das cooperativas agropecuárias da agricultura familiar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou analisar e propor um novo instrumento de diagnóstico para as cooperativas agropecuárias da agricultura familiar participantes do Programa de Extensão Cooperativa – PEC do governo do Estado do Rio Grande do Sul executado pela ASCAR/EMATER-RS. Ao conciliar a pesquisa acadêmica com a prática da extensão o pesquisador obteve envolvimento direto com o objetivo do presente estudo, por se tratar de extensionista da EMATER, possibilitou uma profunda e correta compreensão do contexto do assunto pesquisado. Importante registrar que o autor atua diretamente com as cooperativas da presente pesquisa desde 2011. Durante a permanência do autor na região de Erechim assessorou 35 cooperativas e atualmente, em Santa Rosa, assessora 31 cooperativas diretamente. As práticas de extensão desenvolvidas junto às cooperativas tiveram a finalidade de fortalecer a gestão e o desenvolvimento institucional das cooperativas.

Depois de realizadas todas as atividades relativas a pesquisa, evidencia-se que o objetivo geral proposto para esta pesquisa-ação, de propor e aplicar um instrumento de diagnóstico para as cooperativas da agricultura familiar assessoradas pela EMATER/RS foram atingidos conforme o capítulo 4.

Ao que se refere aos objetivos específicos da pesquisa, conclui-se que:

- a) com relação ao primeiro objetivo específico que foi o de identificar os fundamentos teóricos práticos e essenciais para a elaboração de ferramentas de gerenciamento dos processos de gestão nas cooperativas, foi alcançado conforme descrito no tópico 4.4. O cooperativismo possui sua lei própria, e assim, exige uma atenção especial para a condução da sua gestão, aspectos tributários e as relações entre os associados e a cooperativa são algumas das áreas que a difere das demais personalidades jurídicas;
- b) no que se refere ao segundo objetivo específico que foi o de definir as ferramentas de gestão que permitam planejar melhorias contínuas da qualidade de gestão nas cooperativas consideradas, conforme interesse de estudo, foi fundamental para a realização da proposta, foram elencadas algumas das ferramentas de qualidade existente a qual três delas (Matriz SWOT, *Brainstorming* e 5W2H) foram aplicadas na íntegra durante a pesquisa, conforme descrito no tópico 4.4. Recomenda-se que seja elaborado um programa ou software para que as equipes de cooperativismo monitorem as execuções e implantações dos planos de ações elaborados para cada cooperativa assessorada. Observou-se que poucas

cooperativas acabam seguindo os planos de ação pra implementações de melhorias;

- c) em relação ao terceiro objetivo específico que se atribui a construção de um instrumento de diagnóstico de gestão para as cooperativas da agricultura familiar a partir da revisão de literatura e do estudo de caso considerado, foi alcançado, conforme Quadro 15. O pesquisador esteve presente em mais de 60 cooperativas, o que proporcionou aprofundar o estudo de caso;
- d) evidencia-se que o quarto objetivo específico em aplicar em três cooperativas da agricultura familiar o instrumento de diagnóstico desenvolvido, foi alcançado, conforme o tópico 4.5. O instrumento desenvolvido foi executando nas cooperativas assessoradas pela Unidade de Cooperativismo de Santa Rosa. Foi uma importante etapa, pois foi possível analisar a sua aplicabilidade com o contexto cultura dos dirigentes participantes, sendo necessário a substituição de alguns termos técnicos muitas vezes comuns e corriqueiros no meio acadêmico e empresarial, porém não comuns nas cooperativas agrícolas.

Cabe ressaltar que por meio de observação direta o pesquisador verificou que ao comparar a proposta do instrumento de diagnóstico com a ferramenta anterior o sentimento de maior entendimento das áreas e subáreas proporcionou para eles um sentimento de pertencimento ao contexto local. Importante entender que estas cooperativas já estão recebendo assessoria na área de gestão desde 2012, então se compreende que já ocorreu uma grande evolução por parte dos dirigentes e associados no que tange ao conhecimento das áreas de gestão de uma cooperativa.

Toda a experiência de trabalho realizado por intermédio do PEC, serviu para aprofundar conhecimentos, construir novos projetos e aprimorar as relações de confiança entre os técnicos e os agricultores familiares pertencentes aos diversos empreendimentos cooperativos.

A educação cooperativista trabalhada pelos técnicos da EMATER/RS deverá ser executada de forma permanente, valorizando a participação, o desenvolvimento econômico e social dos cooperados com ações de capacitações e assim fortalecendo as relações de confiança entre os membros. Da mesma forma, a capacitação gerencial para os dirigentes é um fator que está impactando positivamente para o desenvolvimento e o sucesso das cooperativas.

Importante ressaltar que este programa assessorou de forma direta e permanente 198 cooperativas entre o período de 2012 a 2014. Este trabalho compreendeu o desenvolvimento

de planos de aprimoramento e projetos de implantação das recomendações do plano de aprimoramento para os problemas de gestão, produção e comercialização para cada cooperativa assessorada pelas equipes da EMATER. Destaca-se que posterior ao PEC a EMATER executou duas chamadas públicas de assessoramento para as cooperativas propostas pelo Ministério de Desenvolvimento Rural – MDA.

Em meados de 2015 foi estabelecida pela SDR/RS uma nova meta de atendimento, o número previsto pelo Plano Plurianual PPA (2016 – 2019) é de 227 (duzentos e vinte e sete) cooperativas assessoradas pela EMATER até 2019.

A proposta do novo instrumento de diagnóstico elaborado de forma específica para cooperativas agropecuárias da agricultura familiar será apresentada e proposta para a direção da ASCAR/EMATER-RS como uma proposta de substituição do atual instrumento utilizado pela organização visando uma melhor qualificação dos dados obtidos na realização dos diagnósticos das áreas de gestão das cooperativas. Destaca-se que o instrumento, quando aplicado de forma correta e por extensionistas que dominam o conhecimento da área de gestão, possibilitará a leitura e interpretação da Matriz Identificador Estratégica sem a ocorrência de interpretações induzidas pela razão dos questionários do diagnóstico não traduzirem o contexto organizacional das cooperativas pesquisadas.

Recomenda-se que para obter o máximo do aproveitamento das informações, o instrumento seja aplicado com a presença de pelo menos um representante de cada área da cooperativa, além dos integrantes do conselho administrativo e do conselho fiscal da cooperativa.

É possível afirmar que o instrumento proposto atende as características organizacionais de uma cooperativa do ramo agropecuário da agricultura familiar, bem como a sua importância para o diagnóstico inicial que visa a realização de uma correta análise para posteriormente a elaboração de um plano de aprimoramento e o desenvolvimento de ações pontuais em cada área e subárea da cooperativa assessorada.

Ocorrendo a aprovação da direção da ASCAR/EMATER-RS para a utilização do instrumento proposto, deverá ser encaminhado ao Centro de Processamento de Dados – CPD da instituição para que sejam realizadas as alterações devidas no programa em que realiza a tabulação dos dados e a geração da matriz de identificação estratégica.

Para a realização deste estudo, salienta-se que o pesquisador teve amplo acesso nas cooperativas e interação contínua na ASCAR/EMATER-RS, permitindo conciliar a pesquisa com a experiência prática dos extensionistas desta empresa com mais de sessenta anos de

atuação. Contribuindo assim diretamente na construção da proposta de instrumento de diagnóstico para que não houvesse distorções nos resultados.

5.1 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Com base na pesquisa realizada e nos conhecimentos adquiridos, uma sugestão de possibilidade de estudo futuro é a construção de um novo plano de aprimoramento existente dentro do Programa de Extensão Cooperativa, adequando com a proposta de instrumento de diagnóstico elaborado pelo autor. As transformações contínuas nas áreas de gestão não permitem que empreendimentos elaborem e tracem seu planejamento estratégico baseados em informações incompletas. Esta recomendação foi identificada ao longo da pesquisa realizada nas cooperativas.

Outra sugestão é que este instrumento de diagnóstico elaborado seja aplicado em outros ramos do cooperativismo. Considerando que existem 13 ramos de cooperativas e este instrumento é baseado no ramo agropecuário, ele deverá sofrer modificações para atender as peculiaridades de cada ramo do futuro estudo. Sugere-se também uma pesquisa na gestão financeira e contábil das cooperativas, baseando-se na lei do cooperativismo e assim permitindo um aprofundamento desta importante área.

Por fim, pela relevância que o cooperativismo tem dentro do Brasil, o pesquisador sugere que as práticas executadas nas atividades de assessoramento nas cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul poderão servir como modelo para ser desenvolvido por outras organizações em outros estados do Brasil.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRIOLI, A. I. **Trabalho coletivo e educação: um estudo das práticas do PCE – Programa de Cooperativismo nas Escolas – na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2007.
- AZEVEDO, H. A. M. A. de. **Modelo de diagnóstico ambiental para elaboração do plano ambiental do município de Inhambane em Moçambique**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Planejamento e Gestão Ambiental, Universidade Católica de Brasília, 2009.
- BONNAN, W. J. et al. Of couscous and occupation: A case study of women's motivations to join and participate in Palestinian fair trade cooperatives. **Agriculture and Human Values**, v. 30, p. 337-350, set. 2013.
- BORZAGA, C.; FAZZI, L. Civil society, third sector, and healthcare: The case of social cooperatives in Italy. **Social Science e Medicine**, Elsevier, v. 123, p. 234-241, dez. 2014.
- BRASIL. Lei 5.764/71, de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Diário Oficial da União. Brasília, 16 de dezembro de 1971.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. **Agricultura Familiar**. Disponível em <<http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/bolsa-familia/programas-complementares/beneficiario/agricultura-familiar>> Acesso em: 12 de dez. 2014.
- BRUM, A. J. **Modernização da agricultura trigo e soja**. Ijuí: Fidene, 1988.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, ano 10, n. 1, p. 27-39, 2003.
- CAUCHICK, P. A. (org.) **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 2012.
- CARNEIRO, P. P. **Cooperativismo: o princípio cooperativo e a força existencial-social do trabalho**. Belo Horizonte: Fundec, 1981.
- CARSON, M.; FREDEICK, D. Antitrust challenges facing farmers and their cooperatives. **Rural Cooperatives**, v. 80, p. 22, jan./fev. 2013.
- CARVALHO, M. M. de; PALADINI E. P. et al. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORADINI, O. L.; FREDERCQ, A. **Agricultura, cooperativas e multinacionais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

COTRIM, M. S. **O Processo de “Extensão Rural Cooperativa” no Estado do Rio Grande do Sul e o Enfoque Sistêmico como Proposta Metodológica para Análise das Cooperativas Rurais**. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Marcelo%20Cotrim.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2014.

DAYCHOUW, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DURAM, L.; MEAD, A. Exploring linkages between consumer food co-operatives and domestic fair trade in the United States. **Renewable Agriculture and Food Systems**, v. 29, p. 151, jun. 2013.

EMATER/RS. **Manual de orientações**. Porto Alegre. Emater: 2013.

EMATER/RS. Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural. **A Emater**. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/a-emater/apresentacao.php#.VLwNXy47_LU>. Acesso em: 20 dez 2014.

FAVARIM, E.; BATISTA, A. A Participação dos cooperados no processo de desenvolvimento da Cooperativa Agroindustrial Copagril de Marechal Cândido Rondon - PR. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí: Unijuí, ano 11, n. 23, p. 150-189, maio/ago. 2013.

FERRARI, C. **Curso de Planejamento Municipal Integrado**. 2. ed. Livraria Pioneira Editora, São Paulo. 1979.

FULTON, M; GIANNAKAS, K. The Future of Agricultural Cooperatives. **Annual Review Of Resource Economics**, v. 5, p. 61-91, jul. 2013

GERAÇÃO COOPERAÇÃO. **Ramos do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.geracaocooperacao.com.br/blog/saiba-quais-sao-os-13-ramos-do-cooperativismo/180>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

GIL. A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, L. P. et al. Uma Análise da Satisfação dos Consumidores da Feira de Economia Solidária de Santa Maria. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis: UFSC, ano 2, n 2, p. 133-155, dez. 2010.

HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ICA. **International Cooperative Alliance**. Factsheet: Differences between. 2007.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1990.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

KARAHOCAGIL, P.; OZUDOGRU, H. Agricultural Development Cooperatives in Turkey the Example Sanliurfa Province. **Journal of Animal and Veterinary Advances**, v. 10, n. 3, p. 372-377, 2011.

KELLY, G. The Mondragón Cooperatives: Na Inspiring, Economic Hybrid. **Tikkun**, ano 28, n. 2, p. 23-26, 2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. (edição do novo milênio). São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAMBRU, M.; PETRESCU, S. Surviving the crisis: Worker cooperatives in Romania. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 730-745, set. 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LENNOX, G. D.; ARMSWORTH, P. R. The Ability of Landowners and Their Cooperatives to Leverage Payments Greater Than Opportunity Costs from Conservation Contracts. **Conservation Biology**, v 27, n. 3, p. 625-634, jun. 2013.

LING, C. The many faces of cooperatives. **Academic One File**, v. 79, n. 6, p. 24, nov./dez. 2012

LUCINDA, M. A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MACEDO, A. S.; DE SOUZA, D.; NEVES; AMODEO M. B. A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí: Unijuí, ano 12, n. 26, p. 177-205, abril/dez. 2014.

MANCE, A. Buying the farm: protecting human rights and the environment in the face of global agricultural expansion. **Natural Resources & Environment**, v. 28, p. 7, 2013.

MANDARINI, M. **Segurança Corporativa Estratégica: Fundamentos**. São Paulo: Manoele, 2005.

MARTINS, G. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

- MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar observar e analisar problemas**. v. 2 de Coleção sapientia. Série excelência empresarial Arte & Ciência, 2001.
- MUJAWAMARIYA, G.; D'HAESE, M.; SPEELMAN, S. Exploring double side-selling in cooperatives, case study of four coffee cooperatives in Rwanda. **Food Poly**, v. 39, p. 72-83, abril. 2013.
- MONDELLI, M.; KLEI, P. M. Private Equity and Asset Characteristics: The Case of Agricultural Production. **Managerial and Decision Economics**, v. 35, p. 145, mar. 2014.
- MORAES, C. S. **A Trajetória da comunidade científica do programa de pós-graduação em extensão rural e a emergência de novo paradigma para a extensão rural. 2013**, Tese (Doutorado em Extensão Rural) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/>>. Acesso em: 27 ago. de 2014.
- OCB/GO. Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás. **Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocbgo.org.br/cooperativismo/o-que-e-o-cooperativismo/simbolos-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 10 dez de 2014.
- OCB/CE. Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado do Ceará. Disponível em: <<http://www.ocbce.coop.br/sis.interna.asp?pasta=1&pagina=130>>. Acesso em: 10 dez de 2014.
- OLIVEIRA, R. N. A. **Marca própria**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PANNO, F.; MACHADO, J. A. D.; Influências na Decisão do Jovem Trabalhador Rural: Partir ou Ficar no Campo. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí: Unijuí, ano 12, n. 27, p. 264-297, jul./set. 2014.
- POLACINSKI, E. **Análise do Sistema de Gestão da Qualidade em Organizações Militares: Um Estudo de Caso**. Dissertação Mestrado Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, 2006.
- ROMAN-CALDERON, J. P.; BATTISTELLI, A.; VARGAZ-SAENZ, M. Antecedents of turnover intentions in Colombian cooperatives. **Rae**, v. 54, n. 6, p. 672-680, nov./dez. 2014.
- SAYAR, L. The cooperatives in solving the economic and social problems of villages. **6th Turkish Cooperation Congress**, v. 1, Ankara, 1996.
- SANTOS, A. C. dos. **Gestão de organização do agronegócio**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.
- SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: Unisinos, 1991.

SDR. Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo. **Programa Gaúcho de Cooperativismo Rural**. Disponível em: <http://www.sdr.rs.gov.br/conteudo.php?cod_conteudo=598&cod_menu=9>. Acesso em: 27 ago de 2014.

SETHI, S. A.; HILBORN, R.; DALTON, M. Managing harvest risk with catch-pooling cooperatives. **Ices Journal Of Marine Science**, v. 69, p. 1038-1044, jun. 2012.

SIGGELSTEN, S.; OLANDER, S. Individual metering and charging of heat and hot water in Swedish housing cooperatives. **Energy Policy**. Elsevier, v. 61, p. 874-880, out. 2013.

SOUZA R. A. **Análise da qualidade do processo de envase de azeitonas verdes através de algumas ferramentas do controle estatístico de processo**. 2003. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Negócios com ênfase em Estatística Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

SHARON, G. The Right to Food Sovereignty for Small Scale Farmers: Case Study of Farming Cooperatives in Limpopo Province, South Africa. **International Journal of Social Science Studies**, v. 1, p. 168-180. 2013.

STATTMAN, S. L.; MOL, A. P. J. Social sustainability of Brazilian biodiesel: The role of agricultural cooperatives. **Geoforum**. Elsevier, v. 54, p. 282-294, jul. 2014.

STOCK, P. V. et.al. Neoliberal natures on the farm: Farmer autonomy and cooperation in comparative perspective. **Journal of Rural Studies**. Elsevier, v. 36, p. 411-422, out. 2014

TABORDA, Archimedes. **Os 28 Tecelões de Rochdale. História dos Probos Pioneiros de Rochdale**. Tradução de HOLYOAKE, G., J. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1933.

TAKASAKI, Y. et al. An Efficient Nonmarket Institution under Imperfect Markets: Labor Sharing for Tropical Forest Clearing. **American Journal Of Agricultural Economic**, v. 96, p. 711-732, 2014.

TEDESCO, G. M. I. (2008). **Metodologia para Elaboração do Diagnóstico de um Sistema de Transportes. Dissertação de Mestrado em Transportes**. Publicação T.DM - 001A/2008, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Universidade de Brasília, DF, 2008.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

VIARDOT, E. The role of cooperatives in overcoming the barriers to adoption of renewable energy. **Energy Policy**, Elsevier, v. 63, p. 756-764, set. 2013.

VIARDOT, E.; WIERENGE, T.; FRIEDRICH, B. Corrigendum to The role of cooperatives in overcoming the barriers to adoption of renewable energy. **Elsevier**, v. 73, p. 823, out. 2013.

VITCEL, M. S. et al. Contribuições da economia solidária para o desenvolvimento regional sustentável: O caso da incubadora Itecsol da Unijuí. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí: Unijuí, ano 8, n. 16, p. 45-71, jul./dez. 2010.

WILLIAMS, B.; MENESTREL LE, S. M. Social capital and vulnerability from the family, neighborhood, school, and community perspectives. **New directions for youth development**, v. 138, p. 97-107, jun. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamentos e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MATRIZ SWOT

Matriz SWOT desenvolvida pelo autor para a construção do instrumento de diagnóstico para as cooperativas.

Internas	Forças (<u>Strengths</u>)	Fraquezas (<u>Weaknesses</u>)
	<ul style="list-style-type: none"> - Amplitude dos assuntos que se refere à gestão organizacional; - Perguntas que permitem novos questionamentos e comentários; - Contempla e dá ênfase na gestão de pessoas voltada à área organizacional; - As informações geradas pelo instrumento de diagnóstico permite uma visão sistêmica da cooperativa; - 	<ul style="list-style-type: none"> - Não contemplar as características e a realidade das cooperativas da agricultura familiar; - Linguagem não adequada para as cooperativas; - Questionário fechado; - Falta na legenda o item “NÃO SE APLICA” para não direcionar o diagnóstico com a leitura final da matriz; -- Questionário contemplando áreas que não existem nas cooperativas da agricultura familiar.
Externas	Oportunidades (<u>Opportunities</u>)	Ameaças (<u>Threats</u>)
	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura do trabalho associativo; - Interooperação entre os envolvidos e entre as cooperativas; - Receptividade para busca de alternativas e transformação da realidade que se encontra; - Base inicial para o planejamento estratégico da cooperativa; - 	<ul style="list-style-type: none"> - Informações podem ser omitidas ou distorcidas pelos dirigentes que participam da etapa do diagnóstico; - Limitações de conhecimento de gestão por parte de muitos associados que desempenham funções de gestão nas cooperativas;

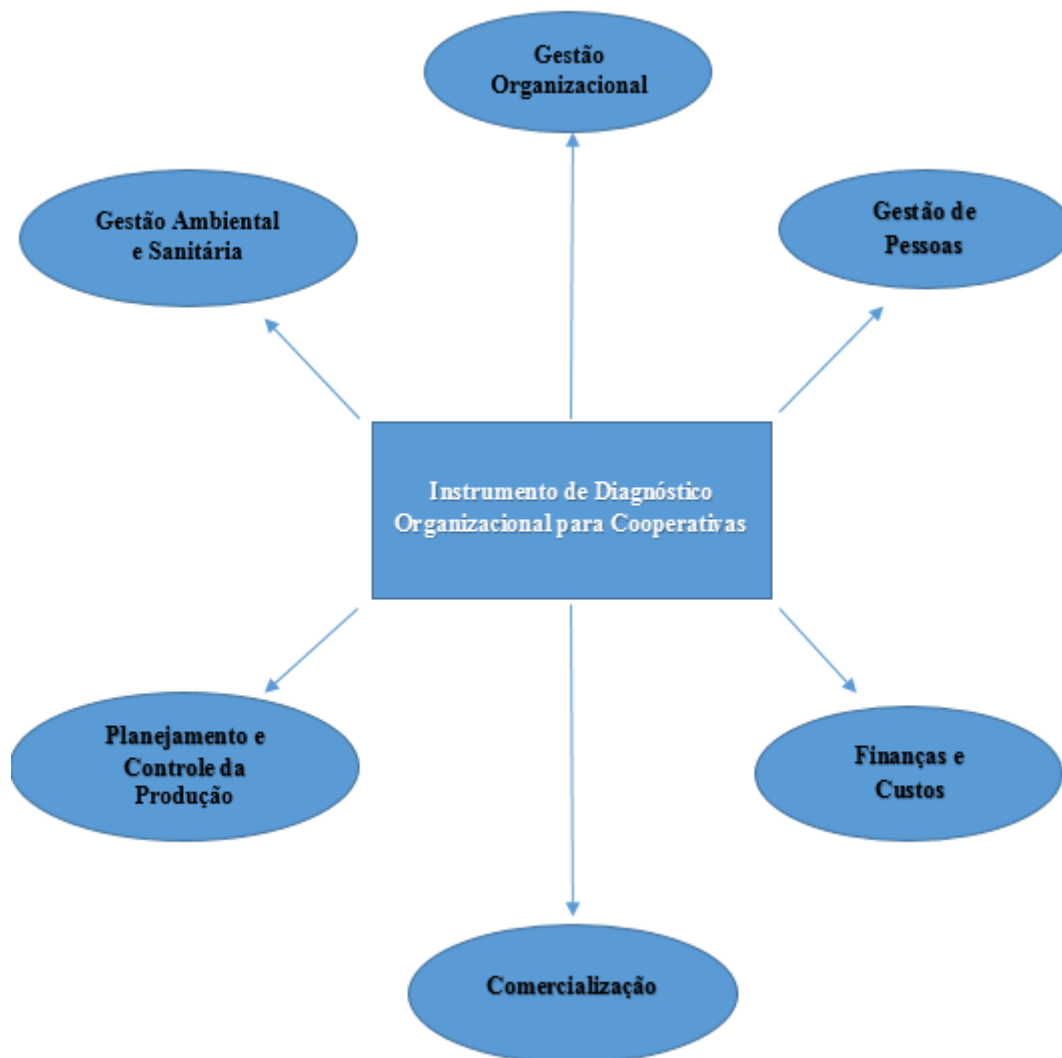
APÊNDICE B – FERRAMENTA 5W2H

Ferramenta 5W2H construída pelo autor para o desenvolvimento do instrumento de diagnóstico.

Problema: Construção do Instrumento de Diagnóstico						
What (O que)	Why (Por que)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Quem)	How (Como)	How Much (Quanto)
Construir uma proposta de instrumento de diagnóstico.	Para adequar o instrumento com as características organizacionais de uma cooperativa agropecuária da agricultura familiar	Nas cooperativas da região de Santa Rosa-RS.	Fevereiro de 2014 a fevereiro de 2016.	Autor, extensionistas da UCP Santa Rosa e direção das cooperativas.	Revisão literária do cooperativismo e da estrutura organizacional aliada a prática dos extensionistas da EMATER	Sem custo

APÊNDICE C – BRAINSTORMING

Brainstorming construída pelo autor para o desenvolvimento do instrumento de diagnóstico.



APÊNDICE D – RESULTADOS DA FERRAMENTA BRAINSTORMING

Relatório e apontamentos gerados pela ferramenta *brainstorming*.

GESTÃO ORGANIZACIONAL

- Definir metas a curto, médio e longo prazo estipulados dentro da realidade da cooperativa, isto serve para direcionar (focar) investimento futuros bem como possibilitar o desenvolvimento de um planejamento constituído com uma base sólida e bem elaborado;
 - Desenvolver ações com objetivos claros e compatíveis com a realidade da cooperativa e do mercado que atua, estas definições servirá para dar início ao desenvolvimento de um Plano Estratégico.
 - Todos os integrantes da direção devem ter clareza, pois obrigatoriamente devem participar das decisões e elaboração das metas e objetivos da cooperativa;
 - A administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos, desta maneira não se deve admitir que algum membro da administração direta não venha ter clareza da situação.
 - Analisar todas as informações de âmbito regional e de mercado que a cooperativa atua para desenvolvimento de uma estratégia que venha contemplar as análises de riscos e oportunidades;
 - Identificar as oportunidades bem como as ameaças internas e externas;
 - Estabelecer critérios relevantes da conjuntura política econômica deste novo planejamento no contexto âmbito país (tendências – realidades – mercados). São premissas básicas que a cooperativa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação;
 - O planejamento estratégico visa antecipar o futuro da cooperativa, em relação ao longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Este é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta sobretudo nos gestores de topo, dado o nível de decisões que é necessário tomar
 - Regular o funcionamento da entidade frente a terceiros (por exemplo, normas para a tomada de decisões, representantes, etc.).
 - Elaborar o organograma é fundamental pois mostram como estão dispostas unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre estes.
 - Identificar a função a ser descrita.
 - Pedir para a pessoa responsável pela função escrever uma relação das tarefas ou atribuições que executa na organização. Basicamente, tarefas ou atribuições são os elementos que compõem um papel de trabalho na organização.
 - O gestor tendem a uma visão estreita e podem defender mais o sucesso de seus departamentos em troca da cooperativa como um todo
- o de muitas pessoas nas comunicações, há mais possibilidades de um erro e de distorções pessoais.
- Em muitas instituições de referência nacional é também conhecido como POP – Procedimento Operacional Padrão que tem como objetivo descrever as tarefas passo a passo auxiliando desta maneira e também possibilitando que um outro funcionário venha a executar determinada tarefa sem ocasionar prejuízos para a organização por ficar para por falta do responsável direto.
 - Em todo projeto e execução de alguma tarefa operacional é aconselhado existir um manual com instruções operacionais;
 - Elaborar um manual geral operacional contemplando os diversos setores da cooperativa de maneira a padronizar Procedimentos Operacionais Padrão.

Desenvolvimento associativo

- Incluir no plano de ação/estratégico a distribuição de sobras anual ou distribuída ao longo do ano no preço pago aos agricultores. Isso pode contribuir para fidelizar mais as famílias cooperadas e incentivar uma participação nos espaços de decisão de modo mais expressivo, já que de forma concreta a cooperativa passa a retornar economicamente para as famílias e se diferenciar de outros empreendimentos;
- Caso os gestores e conselhos avaliarem que não irão distribuir as sobras no ano, que seja apresentada a decisão (se for o caso, abrir para a decisão da cooperativa em AGO ou AGE) e argumentado por quais motivos se optou em não distribuir sobras no corrente ano. Isso, se ainda não estiverem a o fazer, legítima e reconhece a transparência e descentralização da gestão em aspectos fundamentais cooperativos;
- Conferir o que prevê o Regimento Interno e o Estatuto da cooperativa no que diz respeito a distribuição de sobras e confrontar com o que prescreve a legislação cooperativa vigente no Brasil, para adequar possíveis irregularidades;

Verificar a possibilidade de incluir no plano de ação/estratégico a criação de uma espécie de fundo/via captação de recursos, destinado ao fim específico de distribuição de sobras, caso a cooperativa ao longo do ano feche com perdas.

- Mobilizar os cooperados a investir na integralização de suas cotas-partes, com base num projeto prévio onde cada umas das famílias possam se organizar financeiramente para incorporar as cotas-partes à cooperativa (apreciado e tomado a decisão em Assembleia) como forma de fortalecer financeiramente a cooperativa;
- Possibilitar o entendimento aos cooperados que a integralização das cotas-partes funciona como um meio de fortalecer o capital econômico da cooperativa como também um meio de aplicação de seu dinheiro, tendo em vista que se for do desejo se retirar da cooperativa, o cooperado tem o direito de ativar o que aplicou.
- Utilizar o FATES e outros recursos via projetos, para realizar capacitações e formações para os conselhos, gestores, cooperados e suas famílias, nas quais as mesmas aconteçam com determinada periodicidade prevista no planejamento estratégico elaborado e aprovado em Assembleia;
- Apostar em cursos, oficinas, intercâmbios entre cooperativas, pedagogia da alternância, levando em conta valores e práticas solidárias e cooperativas e potencializar multiplicadores;
- Fomentar a educação não formal nos espaços da cooperativa e na inserção em espaços de decisão;
- Firmar e afinar as articulações de ações em redes com; Secretarias municipais de Saúde, Cultura, Educação, Agricultura entre outras; com a EMATER/ASCAR; Escolas Técnicas e Instituições de Ensino Superior; cooperativas de crédito; com as empresas que realiza as comercializações; com outras cooperativas para realizar capacitações conjuntas; e outras possíveis parcerias para o planejamento e realização das capacitações;
- Elaborar estratégias de comunicação que visem uma periodicidade regular em mídias locais, como rádio, jornal, sites, informativos, a fim de aproximar a cooperativa através da informação de seus cooperados e da sociedade local;

GESTÃO DE PESSOAS

- Identificar as cooperativas que possuem estrutura para elaboração de um plano de cargos e salários;
- Políticas de Carreiras mais flexíveis e desvinculadas da estrutura de cargos, baseando-se na bagagem individual e no desempenho.
- Política de Remuneração competitiva, mas que deve manter uma base de equilíbrio interno, prevendo ainda, flexibilidade para remuneração do trabalho inteligente e desempenhos excepcionais.
- Identificar parceiros como o SESCOOP, CIE-E, SEBRAE, SESI, SENAI, SESC, Instituições de ensino, cursos profissionalizantes etc, para realizar o aproveitamento de estagiários na cooperativa.
- Políticas de Incentivos priorizando o desempenho grupal e vincular-se a obtenção de resultados.
- Políticas de Relações com Empregados baseadas no respeito e na confiança mútua, buscando a convergência de interesses.
- Desenvolver índice e metas para cada setor da cooperativa com critérios para participação nestes incentivos, ou seja, estruturar a viabilização para o mesmo.
- Elaborar planilhas de controle bem como controle de banco de horas e horas extras e confrontá-las para análise na gestão de recursos humanos nas cooperativas e desta maneira utilizar a imparcialidade para a tomada de decisão.
- Após a elaboração dos objetivos e metas pela direção é importante realizar reuniões gerais e posteriormente por setores para desta forma capacitar e informar seus quadros com a apresentação e divulgação estabelecida
- Adotar políticas que estimula a iniciativa dos funcionários aumenta seu grau de comprometimento com a cooperativa.
- Os processos seletivos podem ser compostos por entrevistas, dinâmicas de grupo e testes psicológicos, entre outros, ou por conjugação de vários destes, dependendo da política ou prática da organização. Uma seleção objetiva, isenta, criteriosa e ajustada, além de ser o espelho de uma organização, acaba contribuindo bastante para a performance de uma empresa.
- Elaborar Planilhas de Controle dos funcionários.
- Atualizar planilhas já existente para controle.
- Periodicamente deve ser avaliado pelos gestores dos diversos níveis da cooperativa bem como pelo setor de Recursos Humanos;
- Realizar treinamento após a contratação de novos funcionários.
- Formar multiplicadores, promover e identificar dentro das cooperativas este perfil nos funcionários.
- Grande rotatividade. Também conhecida por “turnover”, muito prejudicial para qualquer cooperativa;

FINANÇAS E CUSTOS

- Identificação do custo de oportunidade, Elaborar Estudo de viabilidade, calcular taxa ROI (*return on*

investment);

- Planilha de Orçado e Realizado para despesas, Identificação das possibilidades de investimentos
- Estudo de mercado, estudo do produto, localização, dimensão, processo tecnológico, equipamentos;
- Elaboração de planilha para controle de CP, - Elaboração de planilha para controle de CR;
- Cálculo do PMPF e PMRC.
- Para obtenção de recursos, identificar as Taxas viáveis;
- Definir a instituição a ser buscado o recurso, Banco ou Cooperativas de Crédito;
- Analisar quais operações, estudar linhas de financiamentos, prazos médios podem ser reduzidos
- Elaborar planilha do fluxo de caixa, caso não haja;
- Verificar os períodos avaliados, quais medidas são tomadas?
- Realiza balancete no mínimo a cada 2 meses, solicitar ao contador DRE
- Confronta orçamento e controle de contas (estimativa x gasto efetivo), Planilha de Orçado e Realizado para despesas (*Budget x Forecast*), identificar responsável por analisar periodicamente essa planilha, entender o porquê das diferenças.
- Trabalhar na possível redução de prazos para se conseguir capital de giro
- Identificar se o preço é compatível à demanda gerada pela cooperativa, pesquisar o mercado
- Identificar o número de dias a partir do pedido do cliente até a entrega do produto (Canhoto da NF);
- Solicitar informações ao contador antes de fazer o cálculo do custo;
- Identificar quantas linhas de produção de a cooperativa;
- Identificar a carga tributária, comissões e margens objetivadas pela cooperativa;
- Identificar a carga tributária, comissões e margens objetivadas pela cooperativa;
- Elaborar planilha para controle de custos fixos, encontrar um responsável por sua atualização e análise, identificar custos imprevistos;
- Controlar que todos os documentos sejam lançados dentro do período de competência

COMERCIALIZAÇÃO

- Acompanhar dados econômicos para antecipar futuras mudanças do mercado
- Fazer análise local, regional, nacional e levar em consideração o mercado externo.
- Identificar junto aos centros de pesquisas, instituições de ensino e demais entidades dados já realizados no mercado local e regional.
- Realizar pesquisa de satisfação junto aos clientes para incorporar suas sugestões e possíveis melhorias;
- Ficar atento com o comportamento dos concorrentes no mercado;
- Segmentar o mercado para melhor identificar os concorrentes;
- Obter informações dos mesmos.
- Conhecer seu próprio mercado de atuação é fundamental para a sobrevivência;
- Identificar através de gráficos e planilhas as vendas no mercado que atua;
- Acompanhar e atualizar periodicamente.
- Se for o caso de possuir uma equipe de vendas procura um gestor capacitado para montar e desenvolver esta equipe;
- Este profissional dever ter um conhecimento mais aprofundado em gestão de pessoas que em comercialização.
- Promover o bom relacionamento com os representantes pois desta maneira é possível participar de eventos promovidas pelas mesmas com o propósito de capacitar a equipe.
- Se a cooperativa possuir marca própria, adotar pesquisas de mercado procurando se identificar as oportunidades, nichos de mercado e real necessidade de lançar um novo produto.
- Verificar os custos de uma política mal elaborada pode gerar para a imagem da cooperativa e para o produto
- Dentro da realidade da cooperativa estudar com o setor financeiro a capacidade que se tem para trabalhar com prazos e preços;
- Interagir o máximo possível com outras cooperativas e empresas parceiras.
- Desenvolver um posicionamento de produtos diferenciados como produção orgânica

PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

- Organizar visitas a outros estabelecimentos para aprendizado;
- Formalizar parcerias com outras cooperativas ou agroindústrias do mesmo ramo, participar de cursos de BPF.
- Realizar o controle da manutenção periodicamente;
- Conhecer as máquinas e manutenção a serem realizadas com profissionais treinados.
- Elaborar o arranjo de distribuição facilita a identificação de problemas.
- A capacidade ociosa pode ser perfeitamente controlada, salvo em casos de trabalhos específicos tais como

lubrificação, inspeção, revisão, desmontagem e regulagem das máquinas. As utilidades, isto é, eletricidade, água, ar comprimido, vapor, etc., em quase todas as áreas da fábrica, podem ser atendidas por uma só equipe;

- Conhecer dentro da linha de produção o arranjo local de distribuição;
- As máquinas, equipamentos e ferramentas, inclusive aquelas utilizadas pelas equipes de manutenção, devem ser submetidos à inspeção prévia e às manutenções preventivas de acordo com as instruções dos fabricantes, com a norma técnica oficial e legislação vigentes.
- Trabalhar com estoque mínimo, comunicação entre produção e comercial, inventariar estoque.
- Procurar não possuir muitos itens em estoque, pois atrapalha o giro da cooperativa, controlar itens que não movimentam frequentemente, identificar itens ociosos no estoque.
- Apurar custos através de custo médio de estoque, todos os documentos devem ser lançados, todos os créditos tributários devem estar lançados;
- Incentivar comunicação entre produção e comercial, para evitar falta de estoque;
- Através de planilhas verificar a capacidade e a necessidade de aumento da produção;
- Verificar a necessidade e suporte de viabilidade de implantar um sistema informatizado na cooperativa.

GESTÃO AMBIENTAL E SANITÁRIA

- Desenvolver ações de preservação;
- Manter as instalações das agroindústrias em perfeito estado de conservação e limpeza;
- Regulamentar as licenças e providenciar os alvarás de funcionamento
- Estabelecer rotinas e procedimentos de limpeza e responsáveis pelo correto descarte dos excedentes;
- Controlar o correto descarte dos resíduos gerados;
- Desenvolver ações através de projetos que busquem atender a conservação do meio ambiente, principalmente com os jovens associados das cooperativas;
- Optar por energias limpas e alternativas;
- Incentivar a conscientização dos associados com a preservação do meio ambiente;
- Dar preferências a produtos reciclados;
- Possibilitar apoio para que todas as agroindústrias sejam legalizadas, realizando um trabalho junto ao associado.

ANEXOS

ANEXO A – TERMO DE ADESÃO AO PEC



Programa de Extensão Cooperativa – PEC-RS

TERMO DE ADESÃO		
Cooperativa:		CNPJ:
Endereço:	Cidade:	CEP:
Telefone:	Fax:	E-mail:
Representante legal:		
Função:		CPF:
Endereço:		Telefone:
<p>O PEC-RS objetiva introduzir melhorias técnico-gerenciais, produtivas e educacionais nas cooperativas a fim de incrementar a sua competitividade e promover a interação e a cooperação entre associados e entre cooperativas. Para cada empreendimento, serão realizados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico; 2. Plano de aprimoramento; 3. Projetos de implantação das recomendações do Plano de Aprimoramento para solucionar os problemas de gestão, produção, industrialização e/ou comercialização. 4. Assistência pelo período de 18 meses. <p>A EMATER/RS-ASCAR salienta que todas as informações que forem disponibilizadas com a ressalva de sigilo, serão confidenciais. Poderão ter acesso aos dados: as Equipes de Regionais de Cooperativismo (UCPS), bem como as coordenações do Programa – EMATER/RS e Departamento de Cooperativismo/SDR-RS.</p> <p>A contrapartida da cooperativa por tais serviços deverá ser manifestada no:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fornecimento dos dados necessários para elaboração do Diagnóstico, do Plano de Aprimoramento e dos Projetos de Implantação de Recomendações. 2. Acompanhamento e colaboração de seus dirigentes e/ou funcionários nas visitas técnicas. 3. Comprometimento com a execução nos termos acordados nos Planos de Aprimoramento. 4. Participação nas etapas de monitoramento e avaliação de resultados. 		
Declaro que esta organização está de acordo com as condições acima propostas e deseja participar do Programa de Extensão Cooperativa – PEC-RS		
Nome do responsável legal:	Assinatura:	Data:
Extensionista responsável:	Assinatura:	Código:

ANEXO B – RELATÓRIO DE GESTÃO DE UMA COOPERATIVA

DIRETRIZES DO COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO COOPEROQUE



Em 2014, a Cooperoque foi objeto de estudo através da dissertação de Mestrado do Professor Roberto Schuster Ajala, da URI de Cerro Largo.

Roberto abordou o tema “Diretrizes do cooperativismo como estratégia de desenvolvimento local: o caso Cooperoque.” Para desenvolvê-lo, consultou, além de livros, documentos como o Estatuto Social da cooperativa, dados estatísticos e relatórios de gestão de anos anteriores. Realizou também entrevistas com vinte pessoas sendo estas: nove pessoas associadas à cooperativa, três pessoas que fazem parte do executivo da cooperativa, três pessoas que possuem um comércio local, uma pessoa que ocupa função de diretor da escola e quatro moradores locais não sócios da cooperativa.

O autor menciona que o seu trabalho de Mestrado buscou explicar como as estratégias adotadas pela cooperativa influenciaram no desenvolvimento regional. Destaca também, que a organização da Cooperoque decorre do fato de a mesma ter como princípio, manter-se como uma cooperativa local, em vista de sua importância significativa nas localidades da região.

A partir do estudo realizado, Roberto Ajala concluiu que a “Cooperoque empreendeu estratégias que desenvolveram nos cooperados, sentimentos de pertencimento, identidade, fidelidade e confiança entre eles, além da organização, conseguindo assim superar as adversidades, mediante ações que privilegiaram o incremento de renda para a população e a valorização dos associados através do acesso facilitado à organização.”

Enfatiza-se, deste modo, que para contribuir no desenvolvimento local e regional, uma cooperativa deve realizar não apenas uma gestão empresarial, mas principalmente uma gestão social sustentada pelo suprimento das necessidades dos cooperados, resultando assim, no fortalecimento da atividade recíproca entre o associado e a cooperativa.

PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO E FORTALECIMENTO DE COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR INSERÇÃO AOS MERCADOS INSTITUCIONAIS



Idealizado pelo MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário e realizado pela Emater/RS - núcleo de Santa Rosa, o referido projeto serviu de base para a realização de um diagnóstico completo da Cooperativa com o objetivo de apurar deficiências, sugerir e propor soluções para inserir e oportunizar a adesão ao Programa Nacional de Alimentação Escolar e Outros Mercados. Foram avaliadas a Gestão Organizacional, Gestão de Pessoas, Finanças, Custos, Comercialização, Marketing, Gestão Industrial e Ambiental.

Foi um trabalho exaustivo que começou em 2012 e tomou muito tempo dos diretores da Cooperativa, pois ocorreram várias reuniões com a equipe técnica da Emater até concluir o diagnóstico em Outubro de 2013, baseado em 247 quesitos e que abordou temas de todos os setores da Cooperativa.

O mesmo projeto foi implantado em várias organizações na região. O diagnóstico da Cooperoque, segundo o técnico e administrador Marcos Servat, foi deixado para ser apresentado por último (início de 2014), tendo em vista que, em todas as áreas analisadas, foi alcançado o conceito máximo. Ressaltou ainda, que se teve dificuldade em sugerir ajustes ou melhorias.

É para a direção, motivo de satisfação e a confirmação do conceito de empresa confiável, estável e com excelência administrativa em gestão. Devem orgulhar-se da mesma forma, todos os funcionários e associados, fiéis parceiros e aliados em nossa trajetória bem sucedida.