

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

PATRÍCIA HARTER SAMPAIO

**FUNDAMENTOS E POSSIBILIDADES PARA APERFEIÇOAMENTOS NA
GESTÃO DE UMA COOPERATIVA GAÚCHA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO
DE CARGAS**

**SANTO ÂNGELO (RS)
2014**

PATRÍCIA HARTER SAMPAIO

**FUNDAMENTOS E POSSIBILIDADES PARA APERFEIÇOAMENTOS NA
GESTÃO DE UMA COOPERATIVA GAÚCHA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO
DE CARGAS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo/RS, como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações – GEO.
Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

ORIENTADOR: Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira

**SANTO ÂNGELO (RS)
2014**

S192f Sampaio, Patricia Harter
Fundamentos e possibilidades para aperfeiçoamentos
na gestão de uma cooperativa gaúcha de transporte
rodoviário de cargas / Patricia Harter Sampaio. – Santo
Ângelo : URI, 2014.
94 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional
Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo
Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão
Estratégica de Organizações, 2014.

1. Cooperativas - Gestão 2. Estratégias. 3. Modelo de
gestão I. Título.

CDU: 334.732:656

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

PATRÍCIA HARTER SAMPAIO

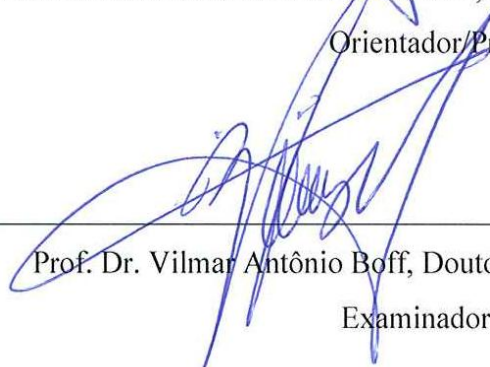
FUNDAMENTOS E POSSIBILIDADE PARA APERFEIÇOAMENTOS NA GESTÃO DA
COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE CARGAS RODOVIÁRIOS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção
Orientador/Presidente



Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Examinador Interno



Prof. Dr. Milton Luiz Vittmann, Doutor em Administração
Examinador Externo

Santo Ângelo (RS), 07 de julho de 2014.

Dedico este trabalho á minha familia, amigos, colegas, professores, em especial ao meu filho e sua futura geração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente á Deus pela vida, e em especial a minha família, pelo apoio, pela força, paciência, em todos os momentos; á minha mãe , meu pai(*in memorian*), à minha avó materna(*in memorian*) que estiveram de acordo e me incentivaram para que estudasse desde criança, pois não tiveram esta oportunidade. Aos meus irmão, pelo companherismo e incentivo em todas as horas dessa caminhada. Agradeço também ao meu esposo pela paciência em meus momentos de ausência, ao meu filho que nasceu no decorrer do mestrado, trazendo muito amor, força, garra, determinação para mim. Aos amigos que me apoiaram nesta conquista, enfim á todos que sempre estiveram do meu lado.

Um agradecimento á todos os colegas, companheiros de horas de aulas e trabalhos juntos, em especial, aos colegas que publicamos artigos em parceria, Roberto Carlos, Marisa, Rita, também pelos momentos de aflição quanto ao prazo para entrega dos trabalhos. Gostaria de agradecer também ao colegas que me inspiraram nesta jornada, Denise pelo seus conhecimento, sua calma, Souto pelas conversas sobre sua dissertação, Ademir pela suas experiências de trabalho, colega Paulo pela sua forca de vontade em fazer acontecer, e a todos os outros colegas pelos ótimos anos que passamos juntos e que ficarão na memória. Não poderia deixar de agradecer aos meus tios e tias, de Caxias do Sul, muito hospitaleiros que me levavam para passear em meus momentos de canseira.

À todas as Cooperativas e seus associados, meu sinceros agradecimentos pelo carinho com que me receberam, pelas informações fornecidas, sem as quais esse trabalho não seria realizado. Gostaria de lembrar também a minha enorme gratidão a todos os meus professores, que contribuíram para a construção do meu conhecimento, possibilitando que eu vencesse mais essa jornada.

Em especial ao meu orientador Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, que desde inicio me incentivou e me inpirou com sua inteligência, deixando que minha criatividade fosse bem trabalhada durante a realização desta pesquisa. Sua paciência e seu senso de humor foram essenciais para esquecer a canseira e motivadores para a conclusão deste trabalho. E a todos os professores que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

*"Há um tempo em que é preciso abandonar as
roupas usadas, que já tem a forma do nosso
corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos
levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo
da travessia: e, se não ousarmos fazê-la,
teremos ficado, para sempre, à margem de nós
mesmos"*
(Fernando Pessoa)

RESUMO

A tendência das cooperativas frente aos desafios enfrentados pelo sistema cooperativista, seja para sobreviver no atual ambiente competitivo e, manter-se fiel ao cumprimento de seus princípios doutrinários, ou para conseguir bons resultados socioeconômicos, será a constante busca por melhorias do sistema de gestão, e a criação de novos produtos e serviços em conjunto com o aperfeiçoamento operacional de suas atividades. Este estudo utilizou-se da pesquisa descritiva e exploratória, para analisar a opinião dos associados, e dos gestores das cooperativas do Rio Grande do Sul, e propor ações e medidas de aperfeiçoamentos ao atual modelo de gestão da COTRARIU. Foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica, e de campo através de questionários semi-estruturados. O objetivo da pesquisa é Propor ações e medidas propulsionadoras de aperfeiçoamentos do modelo de gestão da Cooperativa de transporte de Cargas Rodoviário do Rio Uruguai, de forma a incrementar seu atual estágio de desenvolvimento econômico e social. Auxiliando a cooperativa a desenvolver-se, por meio de estratégias e melhorias, conforme o modelo de Oliveira. As principais evidências apontam que boa parte dos componentes estão entre a média e abaixo da média, necessitando melhoramentos. Que por intermédio das estatísticas descritivas analisadas identificou-se que os componentes estruturais, comportamentais e de avaliação, os componentes que apresentaram os desempenhos mais críticos: razoável a insatisfatório; razoavelmente indefinido a insatisfatório; e razoável a insatisfatório respectivamente. Em virtude deste, foi proposto algumas ações, algumas proposições estratégicas, em forma de uma agenda de ações para curto prazo, de forma a auxiliar no desempenho da cooperativa.

Palavras-chave: Gestão; Cooperativas; Estratégias; Modelo de Gestão.

ABSTRACT

The tendency of cooperatives to the challenges faced by the cooperative system is to survive in today's competitive environment, and remain faithful to their doctrinal principles, or to get good socioeconomic outcomes, will be the constant search for improvements in the management system, and the creation of new products and services in conjunction with the operational improvement of their activities. This study utilized descriptive and exploratory research to examine the opinion of the members and managers of the Rio Grande do Sul cooperatives, and proposes actions and measured improvements to the current management model COTRARIU. An extensive bibliography, and field research was conducted through semi-structured questionnaires. The research objective is to propose actions and measured propulsive improvements to the Model Management Cooperative transport Road Freight Uruguay River, in order to increase its current stage of economic and social development, helping the cooperative to develop, through strategies and improvements, according to the Oliveira model. The main evidence points out that most components of this model are between average and below average, and require improvement. It was discovered through descriptive statistics that analyzed the structural, behavioral and evaluation components, the components with the most critical performance: reasonable unsatisfactory; reasonably indefinite to unsatisfactory; and reasonable unsatisfactory respectively. Because of this, we propose some actions, some strategic proposals, in the form of an action agenda for the short term, in order to assist in the performance of the cooperative.

Keywords: Management; cooperatives; strategies; Management Model.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário submetido aos associados da COTRARIU.....	79
APÊNDICE B – Questionário submetido aos presidentes das cooperativas <i>benchmark</i>	81
APÊNDICE C – Representação numérica das respostas às perguntas do..... questionário submetido aos associados da COTRARIU	85 85
APÊNDICE D – Saída original da matriz de correlação das respostas às perguntas do questionário submetido aos associados da COTRARIU	86
APÊNDICE E – Proposição de Agenda para aperfeiçoamento da gestão da COTRARIU, em curto e médio prazos	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema de Representação do Cooperativismo	23
Figura 2 - Forças Influenciadoras.....	32
Figura 3 - Os fundamentos do modelo de gestão estratégica corporativa	33
Figura 4 - Cooperativa e competitividade do ramo de atuação	34
Figura 5 - Modelo de Gestão das cooperativas e seus componentes.....	35
Figura 6 - Perfil dos associados respondentes.....	56
Figura 7 - Média, desvio-padrão e moda das respostas	57
Figura 8 - Frequências relativas (%) observadas	58
Figura 9 - Dados básicos do conjunto das cooperativas pesquisadas	64
Figura 10 - Dados básicos sobre as cooperativas pesquisadas.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cooperativa X Mercantil	26
Tabela 2 - Frequências relativas observadas (%)	59
Tabela 3 - Matriz de correlação entre as respostas às questões 1 a 16	61
Tabela 4 - Componentes do modelo de gestão e classificação do seu desempenho geral	62
Tabela 5 - Respostas dos gestores-dirigentes do conjunto das cooperativas pesquisadas (questões 11 a 15 - Apêndice B)	66
Tabela 6 - Respostas dos gestores-dirigentes do conjunto das cooperativas pesquisadas (questão 16 - Apêndice B).....	68
Tabela 7 - E1 – Propostas de aperfeiçoamento da gestão da COTRARIU e a repercussão esperada de sua execução.....	73

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres

COTRARIU - Cooperativa dos Transportadores de Cargas Rodoviários Rio Uruguai Ltda.

OCA - Organização das Cooperativas das Américas

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEMG - Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais

OCERGS - Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul

OCES - Organização das Cooperativas Estaduais

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	18
2.1 CONCEITO DE COOPERATIVA.....	18
2.2 COOPERATIVA NO MUNDO.....	19
2.3 MOVIMENTO COOPERATIVISTA BRASILEIRO	20
2.4 REPRESENTAÇÃO DAS COOPERATIVAS.....	22
2.5 AS PRIMEIRAS EXPERIÊNCIAS COM O COOPERATIVISMO.....	23
2.6 OS SETE PRINCÍPIOS UNIVERSAIS QUE REGEM O COOPERATIVISMO ...	27
2.7 COMO FUNCIONAM AS COOPERATIVAS.....	29
2.8 CONCEITOS DE GESTÃO	31
2.8.1 Gestão das Cooperativas	31
2.8.2 Gestão Estratégica	32
2.8.3 O Ambiente nas organizações	33
2.8.4 Modelo de Gestão	35
2.8.5 A Contabilidade Gerencial contribuindo para a Gestão nas Cooperativas	35
2.8.6 Benchmarking como ferramenta na excelência na gestão	36
2.9 TRATAMENTO DO MODELO DE GESTÃO.....	37
2.10 ASPECTOS EMPÍRICOS ATUAIS.....	40
3 METODOLOGIA	44
3.1 TIPO DE PESQUISA E LEVANTAMENTO DE DADOS	44
3.2 FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES REFERENTES AOS QUESTIONÁRIOS DE LEVANTAMENTO DE DADOS	45
3.2.1 Questões relacionadas aos associados da COTRARIU	45
3.2.2 Questões relacionadas aos gestores-dirigentes de cooperativas selecionadas	50
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA, TABULAÇÃO E ANÁLISE	51
4 RESULTADOS	54
4.1 A COOPERATIVA DOS TRANSPORTADORES DE CARGAS RODOVIÁRIOS RIO URUGUAI LTDA. – COTRARIU.....	54
4.1.1 Perfil dos associados respondentes	55
4.1.2 Estatísticas descritivas e análise de correlação	57
4.1.3 Fundamentos para o planejamento de melhorias na gestão da COTRARIU	61
4.2 A COTRARIU E AS COOPERATIVAS BENCHMARK	64
4.2.1 Perfil das cooperativas	64
4.2.2 Benchmarking	65

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICES	78

1 INTRODUÇÃO

Novas propostas de gestão têm surgido nos últimos anos, ampliando conceitos e práticas até então aplicadas distintamente, ou agregando novos elementos que vinham sendo pouco utilizados nos ambientes organizacionais. As cooperativas não ficam fora dessa concepção, pois também concorrem com as empresas, com o diferencial de que sua constituição jurídica é baseada na Lei nº 5.764 de 1971. Esses indicadores, pode ser considerado uma vantagem ou desvantagem, desde que seus modelos de gestão sejam eficientes, eficazes e efetivos, proporcionando sustentação para vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras. No entendimento de Buttenbender (2011), cooperativa consiste em uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para buscar soluções para suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente controlada pelos sócios.

O sistema cooperativista caracteriza-se pela associação de um grupo de pessoas, em geral com uma base cultural comum, voltados para alguma atividade específica, que se reúnem sob um arcabouço filosófico, doutrinário, organizacional e institucional próprio à cooperativa. “Nas cooperativas os donos são o conjunto de cooperados em que a formulação de projetos e tomada de decisão hão de partir, necessariamente do que o quadro social decidir” (OLIVEIRA, 2012).

Os desafios enfrentados pelo sistema cooperativista são cada vez maiores, dado sua necessidade de sobreviver no atual ambiente competitivo e manter-se fiel ao cumprimento de seus princípios doutrinários. Para Oliveira (2012) “a própria dificuldade em enfrentar o crescente nível de competitividade entre empresas, as pessoas agrupam-se, já que assim a suas atividades poderão ser melhor desenvolvidas e operacionalizadas, em busca de resultados comuns e partilhados”.

No entanto, se faz necessário que as cooperativas aperfeiçoem seu modelo de gestão, com estratégias claras, para estabelecer a melhor direção a ser seguida, objetivando um otimizado grau de interação com o ambiente e capacitação para atuar de forma inovadora e diferenciada, assegurando sustentabilidade ao longo do tempo, nos aobjetivo que almeja: a satisfação das necessidades de seus cooperados.

Alguns problemas são encontrados nas cooperativas como a formalização dos processos administrativos, ausência de modernos instrumentos administrativos, falta de planejamento estratégico, baixo nível de qualidade das informações, cadastro dos cooperados desatualizado, fornecedores, mercado de atuação, falta de sistema de informações (OLIVEIRA, 2012).

As cooperativas regem-se pelo seu estatuto, e em conformidade com os princípios do cooperativismo, e com a autogestão presente na cooperativa. Em que autogestão, conforme (Valadares, 2013) vem a ser uma gestão baseada na autonomia da coletividade dos membros da empresa de decidir sobre os destinos, os processos e os resultados do trabalho, em que as idéias gerais estão embasada na organização do trabalho com base na gestão democrática, decisões tomadas por democracia direta. Uma empresa na qual todos os cooperados devem em conjunto decidir as questões políticas, estratégicas e produtivas.

Neste contexto apresenta-se um grande desafio para as cooperativas de transportes, conciliar os princípios do cooperativismo, bem como tornar-se uma cooperativa auto sustentável. Visto que o mercado é competitivo exige qualidade e eficiência nos produtos e serviços. Nessas condições, justifica-se a buscar respostas para a definição sobre qual as estratégias, propostas de gestão adequada para incrementar o atual estágio de desenvolvimento econômico social da cooperativa Cotrariu?

Diante do exposto, o presente estudo investigou, a partir da visão dos associados da Cooperativa dos Transportadores de Cargas Rodoviários Rio Uruguai Ltda – COTRARIU, de Porto Xavier/RS, do *benchmarking* com cooperativas similares e da aplicação de técnicas quali-quantitativas de análise, os aperfeiçoamentos prioritários a serem propostos para a alta administração da referida cooperativa.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos principais: o primeiro, introdutório, aborda a delimitação do tema, a definição do problema, os objetivos e a relevância do estudo; o segundo, apresenta os referenciais teórico-empíricos mais relevantes ao tema; o terceiro, define o método de desenvolvimento do trabalho; e, por fim, nos capítulos quarto e quinto estão, respectivamente, dispostos os resultados da pesquisa com suas análises e as considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A temática desta pesquisa de dissertação é concernente ao modelo de gestão da COTRARIU e a verificação de sua aderência ao modelo idealizado por Oliveira (2012).

Assim, a mesma está delimitada pelos conteúdos dos componentes do modelo desse autor, quais sejam, estruturais, estratégicos, diretivos, comportamentais, tecnológicos, de mudança e de avaliação.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor ações e medidas propulsionadoras de aperfeiçoamentos do modelo de gestão da COTRARIU de forma a incrementar seu atual estágio de desenvolvimento econômico e social.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Especificar o modelo de gestão que será tomado como referência, ou seja como modelo de análise;
- b) Avaliar a situação da cooperativa diante dos componentes e subcomponentes requeridos pelo modelo de análise;
- c) Identificar os componentes mais críticos e definir ações e medidas prioritárias para aperfeiçoamento da gestão da cooperativa;
- d) Formalizar os resultados em um Apêndice intitulado “Proposição de Agenda para aperfeiçoamento da gestão da COTRARIU, em curto e médio prazos”.

1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A Cooperativa dos Transportadores de Cargas Rodoviários rio Uruguai Ltda – COTRARIU, é uma sociedade de natureza civil e de responsabilidade limitada, constituída em fevereiro de 2000, A cooperativa é regida pelos valores e princípios do Cooperativismo e suas disposições legais, em sincronismo com o programa de

auto gestão e pelo respectivo estatuto. Sua sede está localizada no município de Porto Xavier, cuja área de ação para fins de admissão de associados abrange os municípios de Porto Lucena, São Paulo das Missões, Roque Gonzales e São Luiz Gonzaga.

Sua finalidade principal é prestar serviços aos associados, congregando transportadores de cargas de sua área de ação, realizando o interesse econômico dos mesmos através das atividades proposta em seu estatuto (Cap.2 e Art.2).

O programa de auto gestão da cooperativa caracteriza um conjunto de diretrizes, sem configurar uma metodologia formal de gestão. Nessas condições, justifica-se definir e propor aperfeiçoamentos no atual modelo de gestão da COTRARIU, de forma a incrementar seu atual estágio de desenvolvimento econômico e social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 CONCEITO DE COOPERATIVA

Neste capítulo será realizada primeiramente uma conceituação do que é cooperativa, logo após será apresentado suas características e suas correntes históricas.

De acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop, 2008), cooperativa vem ser uma organização de pessoas que são unidas pela cooperação e ajuda mútua, estando gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns a todos, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades.

Algumas características são evidenciadas no empreendimento cooperativo, pois se fundamenta nos valores humanos e na dignidade pessoal. É considerado um instrumento que busca a solução de problemas, sendo que de maneira individual estão com dificuldades para serem resolvidos, trazendo como objetivo viabilizar o associado economicamente, mediante prestação de serviços, desenvolvimento cultural e profissional.

No entendimento de Rios (1987), o cooperativismo vem a ser um modelo de associação com características como, propriedade cooperativa, em que a propriedade é dos associados; gestão cooperativa, o poder de decisão é competência da assembléia geral; repartição cooperativa, a distribuição das sobras financeiras no final de um ano de trabalho e feita em função da participação dos mesmos. A cooperativa não lucra em cima dos associados, ela é um instrumento para os associados lucrarem, melhorar a competitividade dos associados.

Para Buttenbender (2011, p.53), a definição de cooperativa consiste em uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para buscar soluções para suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente controlada pelos sócios.

Pode-se observar na visão de Oliveira (2012, p.7-15), algumas tendências do cooperativismo e algumas evoluções que as cooperativas tem apresentado nos últimos anos, que devem fortalecer nos próximos anos. Como o incremento do nível

de cooperação entre pessoas, grupos, atividades, regiões; ampliação e fortalecimento do nível de concorrência entre e intra as empresas e as cooperativas, enfatizadas pela criação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras; estruturas organizacionais cada vez mais enxutas; evidência de que ser o maior não é ser o melhor; aumento das fusões entre cooperativas, redirecionamento da estrutura poder; qualidade total como premissa e não como objetivo a ser alcançado; aceleração da evolução tecnológica; redução do ciclo de vida dos produtos, serviços e negócios; redução do nível de desperdício das cooperativas; globalização das atividades das cooperativas; atuação no novo contexto ecológico; profissionalização dos cooperados e das cooperativas.

A partir deste contexto, para as cooperativas sustentarem estas tendências, deverão investir intensamente nos programas de autogestão das cooperativas, e desenvolver um modelo de gestão adequado para sua cooperativa de forma interativa. Pois é necessário estarem em constante evolução tecnológica e nas exigências do mercado, a capacitação e a diferenciação tecnológica vêm a ser um fator de importância para estabelecer uma vantagem competitiva, alavancar resultados e desenvolver as cooperativas.

2.2 COOPERATIVA NO MUNDO

As iniciativas de internacionalizar o cooperativismo, conforme OCEMG (2010), primeiramente surgiu em 1835 com a "Associação de todas as classes de todas as nações, projeto de Robert Owen. Entre 1851 e 1890, em que várias iniciativas de associação aconteceram em diversos países do continente europeu, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) só nasceu em 1895, com a missão de ser uma associação não governamental, independente para reunir, representar e servir a todas as cooperativas do mundo.

Em 1946, tornou-se a primeira organização não governamental a receber das nações Unidas o status de órgão consultivo, trazendo como objetivo primeiro de fortalecer cooperativas autônomas no mundo inteiro. Em 2009, elegeu a primeira presidenta do sexo feminino, Darmine Pauline Green. Possui hoje 242 organizações membros de 91 países, juntas, essas cooperativas representam cerca de 1 bilhão de pessoas. Filiado desde 1989, o Brasil participa da direção de Aliança há mais de uma década. Em 1997, elegeu o presidente da ACI o brasileiro, produtor agrícola e

professor Roberto Rodrigues, primeiro não europeu a assumir o cargo principal em 103 anos de existência da organização. Desde 2003, o Brasil compões a direção da ACI representado pelo presidente da OCB Marcio Lopes de Freitas.

Será apresentado logo abaixo algumas explicações do símbolo do cooperativismo.

Símbolo do Cooperativismo Brasileiro



Fonte: www.brasilcooperativo.coop.br

Círculo = Eternidade da vida. Não há princípio nem fim.

Pinheiro = Imortalidade, perseverança e fecundidade.

Verde Escuro = Plantas e folhas. O princípio vital da natureza.

Amarelo = O sol, fonte de luz e riqueza.

Os dois pinheiros = A necessidade de união e cooperação

2.3 MOVIMENTO COOPERATIVISTA BRASILEIRO

Apresentando um pouco mais da história do cooperativismo, seguindo OCB (2013) o movimento surgiu no século XIX, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades. Este movimento iniciou na área urbana, criando a primeira Cooperativa de Consumo, em Ouro Preto (MG) no ano de 1889, chamada de Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, expandindo-se depois para os Estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul e também Minas Gerais. Em 1902 surgem as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. A partir de 1906 nasceram e

desenvolveram as cooperativas no meio rural, formadas por produtores agropecuários, em que se propagou em vários Estados junto às comunidades de imigrantes alemães, holandeses, italianos, poloneses e japoneses e outros.

O estabelecimento de um processo de organização do quadro social em comitês educativos, comissões, núcleos, conselhos, e outros, permitindo a efetivação de um elo de ligação entre o associado e a administração da cooperativa, contribuindo para o processo decisório e o planejamento democrático na sociedade cooperativa, foi uma reivindicação dos cooperados. Esta reivindicação foi apresentada pelas líderes cooperativistas à Assembléia Nacional Constituinte e inserida na Constituição da República Federativa do Brasil (em outubro de 1988), no Capítulo I - Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, art. 5º, item XVIII, que define: "A criação de associações e, na forma da Lei, a de cooperativas, independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento." A Constituição concedeu maior liberdade de ação mas, por outro lado, atribuiu maior responsabilidade aos conselheiros de administração e fiscal, assim como aos associados.

Com a implantação da Autogestão, coube ao Sistema OCB reestruturar-se em âmbito estadual e federal, criando mecanismos técnicos e estratégicos para atender os anseios do Cooperativismo Brasileiro, orientação na constituição de cooperativas; educação, capacitação e requalificação de associados e funcionários; organização do quadro social; autonomia financeira; assessoria ao autocontrole. 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.

A história traz alguns relatos, como os problemas de comunicação, adaptação à nova cultura, carência de estradas e de escolas e discriminação racial, criou entre eles laços de coesão, resultando no nascimento de sociedades culturais e agrícolas. Assim fundaram suas próprias escolas, igrejas e atividades de caráter cooperativo, tais como: realização de mutirão para o preparo de solo, construção de galpões, casas, realização de colheitas etc. Com a propagação da doutrina cooperativista, as cooperativas tiveram sua expansão num modelo autônomo, voltado para suprir as suas necessidades, e assim se livraram da dependência dos especuladores.

Embora houvesse o movimento de difusão do cooperativismo, havia poucas pessoas informadas sobre esse assunto, falta de material didático apropriado, imensidão territorial e trabalho escravo, que foram entraves para um maior desenvolvimento do sistema cooperativo.

O Cooperativismo Brasileiro adotou os Princípios dos Pioneiros de Rochdale, embasados na Lei 5.764 de 16/12/1971. Essa lei disciplinou a criação de cooperativas, porém restringiu a autonomia dos associados, interferindo na constituição, funcionamento e fiscalização do empreendimento cooperativo. Em 1987 houve uma mobilização consciente e pacífica do Cooperativismo Brasileiro, mediante consultas e propostas em relação a uma maior participação dos associados e uma diminuição da interferência governamental.

2.4 REPRESENTAÇÃO DAS COOPERATIVAS

A representação das cooperativas são organizadas conforme figura abaixo, e das seguintes formas, conforme OCEMG (2010):

ACI - Aliança Cooperativa Internacional, as cooperativas são representadas mundialmente pela ACI, fundada em 1895, com sede atual em Genebra (Suíça), vem ser uma organização não governamental, que congrega as cooperativas dos cinco continentes.

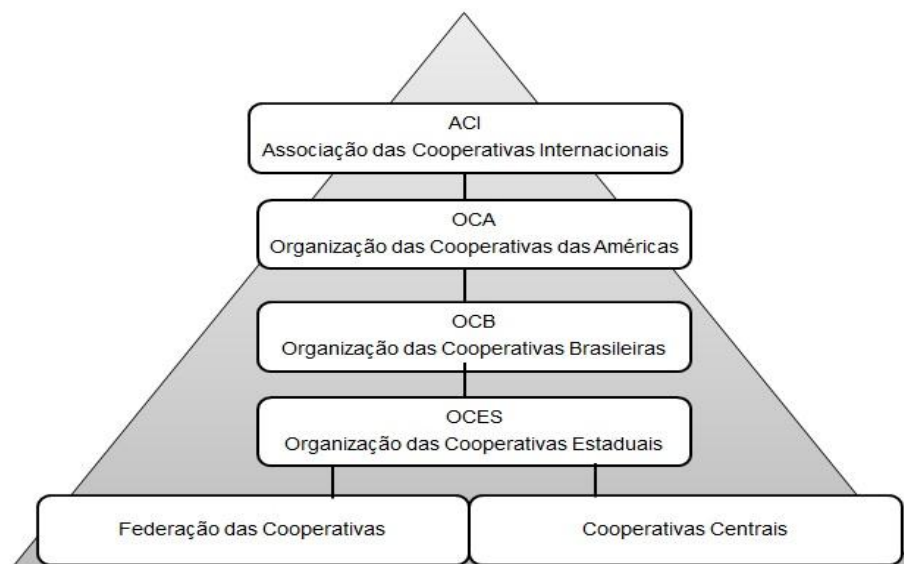
OCA - Organização das cooperativas das Américas, constituída em 1963, e tem sede na Costa Rica, e representa as organizações cooperativistas dos países da America Latina, tendo como objetivo difundir, desenvolver e defender os princípios do cooperativismo nas Américas.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras, criada em 1970, com sede em Brasília/DF, para atuar como representante legal do sistema cooperativista nacional e como Orgão técnico consultivo do governo, congregando as organizações Estaduais constituídas com a mesma natureza.

OCES - Organização das Cooperativas Estaduais, tem como objetivo representar e defender os interesses das cooperativas registradas perante as autoridades constituídas e sociedade, bem como prestar serviços adequado ao desenvolvimento das sociedades cooperativas e de seus integrantes. De acordo com a Lei 5764/71, todas as cooperativas são obrigadas à registrarem-se na OCE

do seu estado. Sendo constituída a partir das cooperativas singulares, centrais, e federações e cofederações de todos os ramos.

Figura 1 - Sistema de Representação do Cooperativismo



Fonte: OCEMG - adaptado pelo autor

2.5 AS PRIMEIRAS EXPERIÊNCIAS COM O COOPERATIVISMO

Conforme apresentado pela OCERGS (2012), o cooperativismo moderno, embora na forma que o conhecemos hoje, tenha surgido em meados do século XIX, na Europa, suas raízes remontam à antiguidade, pois na Babilônia já se arrendava terra para exploração conjunta com o objetivo de prover a sociedade de gêneros alimentícios.

No Brasil, as primeiras experiências de cooperativismo vieram por meio de ações de padres jesuítas no sul do país no início do século XVII. Esses religiosos, utilizando-se da persuasão e movidos pelo princípio do auxílio mútuo – *mutirão* –, que os índios brasileiros já praticavam, fundaram as reduções jesuítas: comunidades solidárias fundamentadas no trabalho coletivo com objetivo de promover o bem-estar dos membros da comunidade. Mesmo considerando todos esses indícios de organizações fundamentadas nos moldes cooperativistas, a Aliança Cooperativa Internacional – ACI – considera como marco do nascimento do cooperativismo a

união dos 28 tecelões de Rochdale, Inglaterra. Naquela ocasião, ano de 1844, em meio à Revolução Industrial, onde as condições de trabalho degradantes castigavam o operariado, 28 tecelões se organizaram e criaram uma cooperativa de consumo nos moldes que a conhecemos hoje (Rochdale Society of Equitable Pioneer). Tal organização seria regida por princípios próprios, balizadas por valores do ser humano e na democracia como solução dos problemas.

Já no Brasil, a experiência cooperativista europeia chegou através do Padre Theodor Amstad em 1902 no estado do Rio Grande do Sul. Sob a inspiração desse Padre jesuíta, conhecedor da experiência alemã de cooperativismo, instalaram-se no sul do país as primeiras cooperativas de crédito e agrícolas. O modelo pregado pelo Padre Amstadt aplicava-se às pequenas comunidades rurais e baseava-se na honestidade de seus cooperados (OCERGS, 2012).

Conforme Rossi (2005, p.23), "cooperativismo é a doutrina que embasa teoricamente a cooperação do ponto de vista econômico, ou seja, a união de esforços por meio de associações a fim predominantemente econômico, as cooperativas".

O cooperativismo brasileiro abrange 13 áreas econômicas: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo – e goza de reconhecimento no cenário socioeconômico do país. Em 2010 existiam mais de 6.652 cooperativas, congregando mais de 9 milhões de cooperados e empregando por volta de 290 mil trabalhadores. Ou seja, trata-se de um sistema econômico e social de relevância indiscutível e que merece especial atenção.(OCERGS, 2012)

No entendimento de Rossi (2005, p.24), o "cooperativismo existe há quase dois séculos e surge para se contrapor às manzelas produzidas pelo sistema capitalista, conseqüentemente da doutrina do liberalismo que o produziu. A partir das pressões impostas pelo liberalismo econômico em fins do século XVIII, fazem com que algumas pessoas, excluídas do processo de desenvolvimento que teve início com a Revolução Industrial, passem a se organizar de forma solidária".

Assim em 21 de dezembro de 1844, em Toad-Lane (Beco do Sapo) um grupo de 28 tecelões da cidade de Rochdale, na região de Manchester, na Inglaterra, lançou no mundo a semente do sistema econômico do Cooperativismo. Um século e meio de experiência consagrou este sistema como o maior movimento de idéias já realizado na história da humanidade.

A Aliança Cooperativa Internacional – ACI – traz a seguinte descrição de cooperativa: “É uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”. (OCERGS, 2012)

Juridicamente, as sociedades cooperativas estão reguladas pela Lei federal nº 5.764, de 1971, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das cooperativas. As empresas cooperativas são sociedades de pessoas de natureza civil, tendo forma jurídica própria, constituídas a fim de prestar serviços aos seus associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

Tabela 1 - Cooperativa X Mercantil

	COOPERATIVA	MERCANTIL
Foco	Homem	Capital
Objetivo	melhoria da qualidade de vida dos cooperados	Lucro
Composição	pessoas que funciona democraticamente	capital que funciona hierarquicamente
Natureza	simples, regida por legislação específica.	de capital, ações
Controle	Democrático	Financeiro
Assembléia (quórum)	número de associados	participação no capital social
Comportamento	o cooperado é dono e usuário da sociedade	os sócios são vendedores de produtos e serviços aos consumidores
Câmbio	as quota-partes não podem ser transferidas a terceiros estranhos à cooperativa	as ações podem ser transferidas a terceiros
Relação sócio-econômica	afasta os intermediários	são, muitas vezes, os próprios intermediários
Resultados	proporcional ao valor das operações com a cooperativa	proporcional ao valor total das ações

Fonte: OCB - adaptado pelo autor

As sociedades cooperativas podem, tem como fim a viabilização da atividade de seus associados, adotar qualquer objeto, respeitando-se as limitações legais no sentido de não exercerem atividades ilícitas ou proibidas em lei. Vale lembrar que o ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados por ela, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto da cooperativa conforme Lei federal nº 5.764, de 1971. Devem ser constituídas por no mínimo 20 pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoa jurídica que tenha por objetos as

mesmas atividades econômicas das pessoas físicas, ou ainda aquelas sem fins lucrativos.

2.6 OS SETE PRINCÍPIOS UNIVERSAIS QUE REGEM O COOPERATIVISMO

Os princípios cooperativistas, conforme Ocergs (2012), definidos pela ACI (Aliança Cooperativa Internacional) são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores.

a) Adesão livre e voluntária: qualquer pessoa pode ingressar numa cooperativa, desde que o faça de forma livre e espontânea, atenda aos requisitos previstos no estatuto da entidade e adira aos princípios da doutrina cooperativista, é o que dispõe o art. 29 da Lei 5.764/71. Jamais um indivíduo pode ser obrigado a associar-se à cooperativa como meio de obter vantagens ou de assegurar direitos que a lei garante a todos independentemente de estarem ou não organizados em cooperativas. Por outro lado, ninguém pode ser impedido de ingressar numa cooperativa em virtude da não aceitação por parte dos associados, como ocorre, por exemplo: nas sociedades limitadas.

Este princípio encontra respaldo constitucional no art. 5º, inciso XX da Constituição Federal, que afirma que ninguém será obrigado a associar-se ou a permanecer associado. Sua aplicação demonstra a *affectio societatis* presente em quaisquer tipos de sociedades. Convém esclarecer, contudo, que não poderão ingressar no quadro das cooperativas os agentes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade. Este impedimento visa dificultar a utilização dos preceitos cooperativos em matéria tributária como fachada para a sonegação de impostos.

b) Gestão democrática: a cooperativa deve ser administrada por todos os cooperados através de representantes eleitos para conduzi-la, mas sobretudo, através da Assembleia Geral, órgão máximo da organização cooperativa, a quem cabe as decisões mais importantes da entidade, que são tomadas segundo o princípio da gestão democrática, isto é, cada cooperado tem direito a um voto independentemente da sua participação financeira (quota-parte) na entidade. O direito a voto é decorrente do simples ingresso na sociedade, sendo igual para todos.

c) Participação econômica: Todos os associados participam na constituição financeira da cooperativa através da integralização e subscrição de suas quotas partes, bem como usufruem dos resultados obtidos ao final de cada exercício, seja através da distribuição das sobras entre os cooperados, seja em razão dos investimentos feitos com tais sobras em prol da empresa como um todo. Na distribuição das sobras não tem relevância o valor da quota integralizada pelo cooperado, mas a sua participação nas atividades da sociedade. Não há relação de proporcionalidade entre o capital investido e a distribuição anual das sobras; esta proporção é referente às operações que o associado realiza com a cooperativa. Neste ponto convém acrescentar que a Lei 5.764/71, art. 28, inciso I, determina a criação, pelas cooperativas, de um Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento das atividades da entidade. Este Fundo deve ser constituído mediante o recolhimento de 10%, no mínimo, das sobras líquidas apuradas no exercício.

d) Autonomia e independência: a cooperativa não pode vincular-se de forma subordinada a nenhuma entidade ou pessoa estranha ao seu quadro de cooperados. Pode firmar convênios, acordos e outros mecanismos para ampliar suas atividades ou melhorar as condições dos serviços prestados aos seus cooperados. Entretanto, estes recursos não podem resultar em desrespeito à autonomia e ao controle democrático da entidade pelos sócios. A Constituição Federal, art. 5º, inciso XVIII, determina que: "A criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independe de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento". A autonomia assegurada às cooperativas obriga inclusive o Estado a não intervir em suas atividades. Esta garantia, entretanto, não se aplica às cooperativas de crédito, eis que, como instituições financeiras, necessitam de autorização para funcionamento, concedida pelo Banco Central, e estão submetidas a fiscalização, realizada por este Banco e pelas Cooperativas Centrais.

e) Educação, formação e informação: faz-se necessário que aqueles que ingressam numa entidade cooperativa tenham clareza com relação à doutrina cooperativista, bem como quanto ao funcionamento da entidade da qual passam a fazer parte.

Este princípio é de fundamental importância, uma vez que o cooperativismo constitui doutrina própria, com princípios específicos, formas de atuação definidas e

não pode ser confundido com outros tipos de associação comuns em qualquer sociedade. É necessário que a cooperativa, assim como as federações, confederações e demais entidades que congregam estas empresas peculiares, invistam na educação de seus membros e da comunidade em geral, como forma de esclarecimento a respeito do pensamento cooperativo e incentivo às novas iniciativas de associação de indivíduos segundo o modelo proposto por esta doutrina.

Para a maior efetivação deste princípio, a Lei 5.764/71, art. 28, inciso II, determina às cooperativas, a obrigatoriedade da constituição de um Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, com o recolhimento de, no mínimo, 5% das sobras líquidas do exercício.

f) Intercooperação: este princípio foi adotado a partir de 1966, pela Aliança Cooperativa Internacional, no Congresso de Viena. Preconiza que a união e a cooperação sejam realizadas não apenas entre os membros de uma cooperativa, mas também pelas cooperativas entre si, através de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais. Esta intercooperação deve realizar-se tanto de forma horizontal, entre as cooperativas de um mesmo nível de organização (singulares, centrais, etc.), como de forma vertical, entre as cooperativas singulares e as centrais, entre estas e as organizações nacionais etc.

g) Interesse pela comunidade: o principal objetivo de uma cooperativa é a melhoria das condições de vida daqueles que nela ingressam. Não se admite uma cooperativa voltada exclusivamente para o mercado, visando a obtenção de lucros, aviltando os direitos dos cooperados. A história do cooperativismo demonstra que a preocupação com a comunidade foi a fonte de onde brotou toda a construção doutrinária desta forma de sociedade. A comunidade constitui, ao mesmo tempo, o objetivo e o objeto de toda verdadeira cooperativa.

2.7 COMO FUNCIONAM AS COOPERATIVAS

As Sociedades Cooperativas estão reguladas pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das Cooperativas. A Cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, segundo Zanluca (2010), economicamente organizada de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando

direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos.

A sociedade cooperativa apresenta algumas características: é uma sociedade de pessoas; o objetivo principal é a prestação de serviços; pode ter um número ilimitado de cooperados; o controle é democrático (uma pessoa igual um voto); nas assembleias, o “quorum” é baseado no número de cooperados; não é permitida a transferência das quotas-parte a terceiros, estranhos à sociedade, ainda que por herança; retorno proporcional ao valor das operações; não está sujeita à falência; constitui-se por intermédio da assembleia dos fundadores ou por instrumento público, e seus atos constitutivos devem ser arquivados na Junta Comercial e publicados.; deve ostentar a expressão “cooperativa” em sua denominação, sendo vedado o uso da expressão “banco”; neutralidade política e não discriminação religiosa, social e racial; indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.

O autor salienta que a cooperativa existe com o intuito de prestar serviços a seus associados, de tal forma que possibilite o exercício de uma atividade comum econômica, sem que tenha ela fito de lucro. O ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela mesma, desde que façam a adesão aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto (art. 29 da Lei 5.764/71).

O Capital social será fixado em estatuto e dividido em quotas-parte que serão integralizadas pelos associados, observado o seguinte: o valor das quotas-parte não poderá ser superior ao salário mínimo; o valor do capital é variável e pode ser constituído com bens e serviços; nenhum associado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-parte, salvo nas sociedades em que a subscrição deva ser diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperado ou ao quantitativo dos produtos a serem comercializados, beneficiados ou transformados ou ainda, no caso de pessoas jurídicas de direito público nas cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicação; as quotas-parte não podem ser transferidas a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança.

Seguindo ainda o autor, neste tipo societário será sempre obrigatória a adoção da expressão “Cooperativa” na denominação, sendo vedada a utilização da expressão “Banco”. A sociedade cooperativa será administrada por uma diretoria ou conselho de administração ou ainda outros órgãos necessários à administração

previstos no estatuto. Composto exclusivamente de associados eleitos pela assembleia geral, com mandato nunca superior a quatro anos sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 do conselho de administração. A sociedade cooperativa constitui-se por deliberação da assembleia geral dos fundadores, constantes da respectiva ata ou por instrumento público. A NBC T 10.8, em seu item 10.8.2.1, estipula que a escrituração contábil é obrigatória, para qualquer tipo de cooperativa. Portanto, mesmo uma pequena cooperativa deve escriturar seu movimento econômico e financeiro, por exemplo: uma cooperativa de pescadores.

2.8 CONCEITOS DE GESTÃO

Para Mintzberg (2010), a preocupação dos gestores nos dias de hoje, deveriam ser com a macro liderança, pois hoje se sofre de excesso de liderança e falta de gestão, deveriam enxergar os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente, colocando a gestão em primeiro lugar, junto com a liderança, sendo parte essencial do senso de comunidade.

A gestão segundo pensa o autor, não é uma ciência nem uma profissão, é uma prática aprendida principalmente com a experiência, é alguém responsável por toda a organização, os gerentes precisam ter bastante conhecimento para tomar decisões baseados os conhecimentos e precisam ajudar a realizar o potencial de outras pessoas para que elas possam ter conhecimento melhor, tomar decisões melhor, agir melhor.

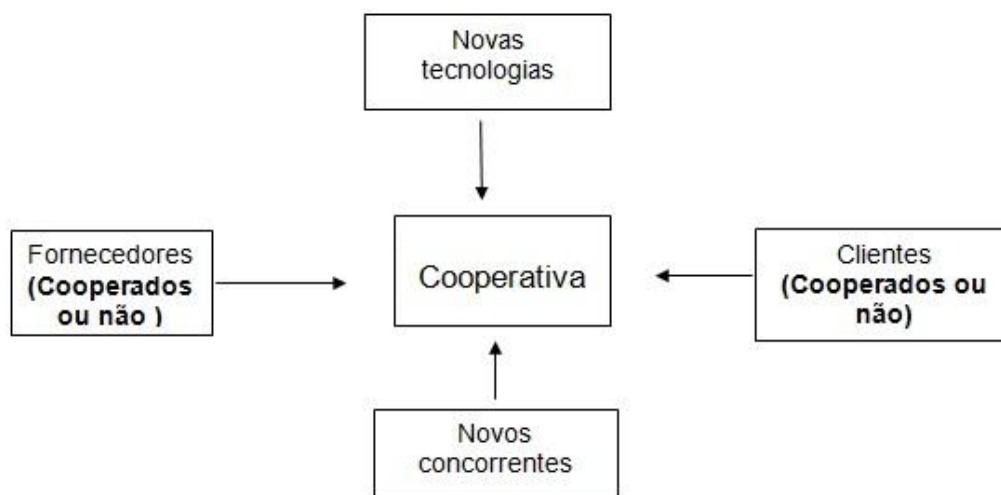
Para Oliveira (2012 p.245), não é diferente, as cooperativas precisam capacitar seus gestores, de forma que possam serem líderes com uma visão macro, e que tomem decisões acertadas e satisfação as necessidades dos associados. A necessidade de eventualmente contradizer o grupo é aceitável, desde que inserida em uma estratégia geral, de atender as expectativas dos cooperados e profissionais da cooperativa.

2.8.1 Gestão das Cooperativas

O crescimento ano após ano das cooperativas, tem apresentado alguns problemas de gestão, que estão sendo enfrentados pela maioria das cooperativas, variando de acordo com seu negócio, ramo de atuação. Entretanto segundo Oliveira

(2001), os problemas principais enfrentados são, falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados, ao ocorrer essa ruptura, a cooperativa perde a principal força de sua vantagem competitiva, interação dos seus fornecedores (cooperados) e clientela (parte representada pelos cooperados). A técnica estratégica de maior utilização em nível mundial é a de Porter (1980, p.48), que considera cinco forças que interagem com os negócios de uma instituição empresarial, cooperativa, dentro de um ramo de atuação (Figura 2).

Figura 2 - Forças Influenciadoras



Fonte: adaptado de Porter (1980)

Segundo o autor Oliveira (2001, p.28), nota-se que o nível de educação cooperativista fosse o ideal, e a cooperativa representaria a mais forte das instituições empresariais, e as outras forças de Porter, são importantes, pois seria mais fácil a absorção de novas tecnologias, processos, produtos, serviços e administração, se houvesse cooperação entre as cooperativas, quando a administração em relação aos novos concorrentes, e quanto a administração do nível de rivalidade do setor.

2.8.2 Gestão Estratégica

O termo gestão vem dando importância aos gerentes que implementam e dão importância a estratégia. Demonstra Johnson (2011, p.34) que, a gestão

Estratégica vem incluir a compreensão da posição estratégica da organização, as escolhas estratégicas para o futuro e gerenciamento da estratégia em ação. Para os gestores a gestão estratégica esta sendo mais relacionada a complexidade que surge de situações incertas e incomuns em todas as organizações do que as implicações de operações determinadas.

Mintzberg et al. (2010, p.31) citam que:

A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente, uma premissa básica para pensar a respeito de estratégia trata da impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes. Sendo à essência da estratégia complexa, como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não estruturada, não programada, não rotineira e não repetitiva.

Todavia Johnson (2011), diz que a gestão estratégica pode ser pensada como a combinação de três elementos principais conforme figura abaixo.

Figura 3 - Os fundamentos do modelo de gestão estratégica corporativa



Fonte: Johnson (2011, p. 35)

A figura 3 exhibe os três elementos da gestão estratégica principais, demonstrando o entendimento da posição estratégica de uma organização, fazer escolhas estratégicas para o futuro e gerenciar a estratégia em ação. No entanto eles aparecem numa sequencia linear, porem o autor comenta que na prática dos elementos de gestão estratégica não seguem essa sequência, eles estão interligados e alimentam uns aos outros.

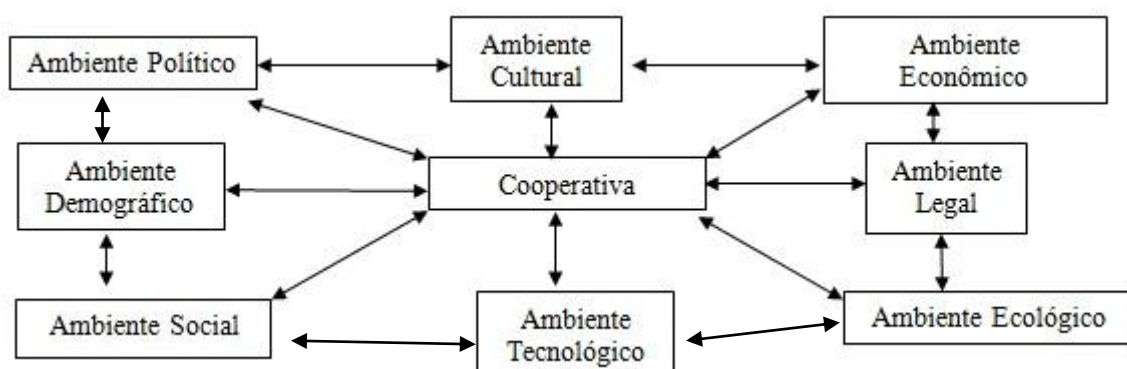
2.8.3 O Ambiente nas organizações

A mudança no ambiente pode ser fatal para as sobrevivência das organizações, mudanças tecnológicas, entrada de novos concorrentes, novas exigência regulatórias, são fontes de ameaças no ambiente. Para os gestores é

importante analisar como estas mudanças no ambiente influenciam o presente ou futuro das organizações, pois estão diretamente ligadas no impacto sobre o sucesso ou fracasso da estratégia. Nas cooperativas não é diferente, a satisfação de seus cooperados é o que mantém a organização em atividade, e as mudanças em seu ambiente influenciam o presente ou futuro da cooperativa.

Para Johnson (2011, p.46), "macroambiente consiste no conjunto de fatores do ambiente que causam impactos maiores ou menores em quase todas as organizações, em que a estrutura de Pestel, pode ser usada para identificar de que maneira as tendências futuras nos ambientes, políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais (ecológicos) e jurídicos são capazes de entrar em conflito com as organizações, esta análise poderá trazer os principais indicadores de mudança, e estes indicadores na identificação de cenários".

Figura 4 - Cooperativa e competitividade do ramo de atuação



Fonte: Oliveira (2012, p.105)

Na visão de Oliveira (2012), os executivos das cooperativas devem saber que uma boa vantagem competitiva proporciona adequadas razões para que os cooperados estejam comprometidos com a cooperativa, bem como o mercado em geral queira comprar da cooperativa e não da empresa concorrente. A situação em que a cooperativa está inserida é competitiva e atua sobre o ramo de maneira efetiva, sendo esta uma das principais razões de cada cooperativa estar dentro de um ramo e estar atenta ao ambiente, como o ambiente político, cultural, econômico, legal, ecológico, tecnológico, social, demográfico.

2.8.4 Modelo de Gestão

Para as cooperativas melhor atenderem as tendências de mercado, e sobreviver ao atual ambiente, é necessário um instrumento administrativo estruturado, para melhor administrar os recursos e negócios, e atuar no mercado competitivo.

De acordo com Oliveira (2012 p.42), um modelo de Gestão que poderá ser utilizado como algo orientativo para as cooperativas, devendo portanto ser adequado de acordo com o ramo de atividade e expectativas da cooperativa. Para o autor, “Modelo de Gestão pode ser conceituado como o processo estruturado, interativo, e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção, e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa”.

Figura 5 - Modelo de Gestão das cooperativas e seus componentes



Fonte: Oliveira (2009, p.42)

2.8.5 A Contabilidade Gerencial contribuindo para a Gestão nas Cooperativas

A contabilidade gerencial é de suma importância para as empresas, pois as informações demonstradas por ela detêm fatores essenciais para elaboração e acompanhamento das estratégias de uma organização.

Entretanto Kaplan (2000, p.36-7), coloca que a contabilidade gerencial vem ser o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas. Trazendo como exemplo de informação gerencial contábil o relatório de despesa de uma seção operacional, tal como a seção de padaria em uma mercenária. A informação contábil é um das fontes internas primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas. Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhor decisões e aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas. Medidas da condição econômica da empresa, como de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes, e das atividades das empresas, são obtidas dos sistemas de contabilidade gerencial. A informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam à estratégia da empresa a execução da estratégia individual de cada unidade operacional.

Na visão de Oliveira (2012, p.292) " o Balanced Scorecard que é o conjunto de indicadores que abrangem quatro perspectivas, financeira, clientes, processos dos negócios, aprendizagem e crescimento com inovação. Complementando as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificação dos processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que podem mudar substancialmente, todas as atividades dos negócios da cooperativa".

2.8.6 Benchmarking como ferramenta na excelência na gestão

Na visão de Johnson (2011, p.101), "benchmarking pode ser usado como um meio de compreender como a capacidade estratégica de uma organização, em termos de processos internos, se compara com as de outras organizações. Para o autor existem diferentes abordagens de benchmarking, sendo eles:

a) Benchmarking Histórico: as organizações podem pensar nos seus desempenhos em relação aos anos anteriores a fim de identificar qualquer mudança significativa.

b) Benchmarking de Indústria/Setor: utiliza critérios sobre os padrões de desempenho podem ser reunidos pela observação do desempenho comparado com outras organizações no mesmo setor da indústria ou entre provedores de serviços similares em relação a um conjunto de indicadores de desempenho.

c) Benchmarking Best-in-class: compara o desempenho de uma organização com o desempenho Best in class, onde quer que este aconteça, e assim procura vencer as limitações de outras abordagens.

Na visão de Oliveira (2012, p.52), "torna-se muito importante para o desenvolvimento no modelo de gestão das cooperativas o benchmarking, pois os conhecimentos e estratégias da cooperativa devem ser amplamente disseminados, e valorizar a cooperação e não a competição entre as pessoas, é uma necessidade básica, as pessoas precisam umas das outras. Enfim, perante as outras cooperativas é possível aprender o que fazem de melhor e adaptar para a realidade de sua cooperativa. Além de copiar e aplicar melhor os conhecimentos das outras cooperativas, é importante saber aprender com os que estão na mesma casa. Portanto, o Benchmarking quando bem utilizado pode corresponder a uma importante vantagem competitiva para a cooperativa.

Para Thompson (2008), o propósito de usar benchmarking, melhores práticas e reengenharia do processo de negócio, e outros programas de melhoria operacional, seria para melhorar o desempenho de atividades críticas da estratégia e a execução da estratégia, sendo que os mais beneficiados são empresas que vêem estas alternativas de melhoramento não como um fim em si mesmo, mas como uma ferramenta para incrementar e implantar a estratégia de negócio da empresa de maneira mais eficiente.

2.9 TRATAMENTO DO MODELO DE GESTÃO

De acordo com Oliveira (2001, p.41- 51), o modelo de Gestão de Cooperativa apresentado é constituído de sete componentes que atuam de forma interligada e interativa. Os setes componentes do modelo são representados por instrumentos administrativos consagrados pelas empresas no geral, que influem ou

recebem influência de maneira direta ou indireta do desenvolvimento e operacionalização do referido modelo.

a) Componentes Estratégicos: possuem os seguintes instrumentos administrativos.

a.a) Planejamento Estratégico: é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação com os fatores externos, que não são controláveis pela cooperativa.

a.b) Qualidade Total: é a capacidade de um produto ou serviço satisfazer as necessidades, exigências e expectativas dos clientes da cooperativa, representados pelos cooperados e pelo mercado em geral.

a.c) Marketing Total: é o processo interativo de todas as atividades e unidades organizacionais da cooperativa com as necessidades e expectativas dos cooperados e mercados atuais e potenciais.

b) Componentes Estruturais: este item está composto pelos seguintes elementos:

b.a) Estrutura Organizacional: é o delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões dos executivos e profissionais em cada unidade organizacional, da tarefa mais simples à abordagem mais ampla e importante, com suas funções, a relação de cada parte para com as demais e a cooperativa toda. Alguns aspectos podem ser considerados no delineamento da estrutura organizacional, departamentalização, níveis hierárquicos, amplitude de controle, delegação, centralização, descentralização.

b.b) Sistemas de Informações Gerenciais: é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da cooperativa, e proporcionam a sustentação administrativa para otimizados resultados esperados, os quais são estabelecidos no planejamento estratégico.

c) Componentes Diretivos: esse componente contém:

c.a) Liderança: é o processo em que uma pessoa é capaz por suas características individuais de aprender as necessidades e expectativa dos cooperados e dos profissionais da cooperativa, obtendo o engajamento de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários para o alcance das metas e dos objetivos da cooperativa.

c.b) Comunicação: é o processo interativo e de entendimento, e operacionalização de uma mensagem, dado, informação, ordem, entre o emissor e receptor por uma canal, visando a um objetivo específico da cooperativa.

c.c) Supervisão: é a catalisação e a orientação dos recursos humanos, direta ou indiretamente subordinados, em direção as metas e objetivos estabelecidos da cooperativa em seu processo de planejamento estratégico.

c.d) Coordenação: é a capacidade de integrar, com métodos e ordem, os diversos conhecimentos e atividades e pessoas alocadas no desenvolvimento de um processo, projeto, sistema, visando a um objetivo comum da cooperativa.

c.e) Decisão: é o delineamento de um futuro estados das coisas, que pode ser verdadeiro ou falso, em função dos elementos que o tomador de decisão tem disponíveis.

c.f) Ação: é a capacidade de otimizar e implementar as decisões necessárias para a solução das situações diagnosticados, otimizando os recursos disponíveis e alcançando os resultados previamente estabelecidos pela cooperativa.

d) Componente Tecnológico: De acordo com Oliveira (2012), os componentes tecnológicos consideram alguns itens como, produto ou serviço oferecido, considerando a interação com os cooperados e o mercado em geral, o pós-venda deve ser a ponta de um dos extremos do processo de avaliação do modelo de gestão da cooperativa. Processo como um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação entre si, para atender as necessidades e expectativas dos clientes cooperados e mercado, e funcionários da cooperativa, sendo o foco básico para o desenvolvimento e implementação do modelo de gestão nas cooperativas. Conhecimento que vem ser a capacidade de entender o conceito e a estrutura de um assunto, aplicando em uma realidade da cooperativa.

e) Componentes Comportamentais: conforme Oliveira (2012), neste componente ele considera os seguintes itens:

e.a) Capacitação: como a habilidade de identificar, adquirir, aplicar conhecimentos.

e.b) Desempenho: é o resultado efetivo que um funcionário apresenta, quanto as atividades de um cargo ou função, em determinado período.

e.c) Potencial: é o conjunto de conhecimentos que um funcionário tem para desempenhar outras atividades.

e.d) Comportamento: a operacionalização de um conjunto de atitudes que uma pessoa apresenta, em seu ambiente de atuação.

e.e) Comprometimento: é o processo interativo em que se consolida a responsabilidade isolada ou solidária pelos resultados.

f) Componentes de Mudança: neste componente o autor Oliveira (2012), considera alguns itens como, administração de resistências como sendo o processo de identificação de crenças, valores e expectativas dos funcionários da cooperativa. Postura para resultados como a capacidade de orientar e direcionar os recursos disponíveis para o alcance e melhoria dos resultados. Trabalho em equipe como forma estruturada de realização dos serviços multidisciplinares, fortalecendo a alavancagem do conhecimento de todos os participantes e aprimorando a qualidade final da cooperativa.

g) Componentes de Avaliação: o autor Oliveira (2012), apresenta alguns itens como, indicadores de desempenho como parâmetro para que permita a verificação da evolução da atividade ou do processo na cooperativa. Acompanhamento, como sendo a verificação em tempo real da realização e evolução das atividades na cooperativa. Controle procura avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações, com a finalidade de realimentar decisões. Aprimoramento como processo evolutivo, desenvolvido de forma gradativa, acumulativa e sustentada para melhoria contínua do modelo de gestão e dos resultados da cooperativa.

2.10 ASPECTOS EMPÍRICOS ATUAIS

Os conteúdos apresentados a seguir resultam da experiência acumulada pela autora durante o desenvolvimento da pesquisa e são originários das seguintes fontes: Oliveira (2012), Coopercaga, Artigo Revista FAES, ANTT, ITCP/SP, Estatuto Cotrariu.

As cooperativas de transportes de carga são formadas por pessoas que possuem caminhões de carga, operando como motorista autônomo e que possuem inscrição na ANTT (Associação Nacional de Transporte Terrestre), que se unem para juntar forças para buscar melhores qualidades de vida, garantia de renda, e enfrentar os períodos de dificuldades no transporte, como nos períodos de sazonalidade. Nas cooperativas de transporte os donos são os próprios conjuntos de

cooperados em que a realização e formulação de projetos e as tomadas de decisão devem partir do que o quadro social decidir.

O ingresso de novos cooperados acontece geralmente de forma criteriosa, por meio do qual o pretendente deverá ser indicado por um associado, em que é lhe apresentado uma ficha de admissão, no qual é verificado junto a uma empresa gerenciadora de riscos, SPC, antecedentes criminais e civis. Importante lembrar que em uma cooperativa todos são solidários, portanto em qualquer caso que ocorra, e gere custos, estes são suportados por todos os cooperados, por isso o ingresso deve ser considerado criterioso, para não haver prejuízo ao grupo.

Uma diretoria eleita a cada dois, torna-se responsável pelo dia-a-dia da cooperativa, composta pelo conselho administrativo, presidente, vice-presidente, conselho fiscal. No entanto em algumas decisões mais delicadas, são convocadas assembleias gerais, por meio das quais os cooperados ajudam na tomada de decisão, tornando a administração mais democrática possível.

A cooperativa de transporte de cargas, vem com a finalidade de prestar serviço a seu associado, melhorar a qualidade de vida do cooperado. Em vista disso algumas buscam vários benefícios para melhorar a qualidade de vida de seus cooperados, como o *permiso* (autorização para circular com os caminhões de carga internacional), frete (disponibilizando fretes aos seus associados, através de parcerias com outras empresas), plano de saúde (preços diferenciados por ser um grande grupo de pessoas), apólice de seguro (como todos são proprietários e em um grande numero, sai mais barato), posto de combustível, troca de óleo, pátio para guardar os caminhões, cursos de reciclagem e outros criados no decorrer dos anos de existência da cooperativa para atender as necessidade dos cooperados e mercado em geral.

As cooperativas regem-se pelo seu estatuto, e em conformidade com os princípios do cooperativismo, estando presente a autogestão na cooperativa. Em que autogestão vem a ser a gestão que consiste na autonomia da coletividade dos membros da empresa de decidir sobre os destinos, os processos e os resultados do trabalho, em que as idéias gerais estão embasada na organização do trabalho com base na gestão democrática, decisões tomas por democracia direta. Uma empresa na qual todos os cooperados devem em conjunto decidir as questões políticas, estratégicas e produtivas.

Em vista da sobrevivência das cooperativas dos últimos anos, faz-se necessário, buscar outras formas de organizar a gestão das cooperativas. A autogestão por si só poderá levar ao fracasso da cooperativa, pois no momento que se assume responsabilidades, se exige competência para tal, e este requer conhecimento de todos para tomadas de decisões acertadas para a cooperativa. A partir deste contexto apresenta-se um grande desafio para as cooperativas de transportes, conciliar os princípios do cooperativismo com o de ser uma cooperativa no mercado auto sustentável, o mercado é competitivo e exige qualidade e eficiência nos produtos e serviços.

Conforme a Assembléia Nacional Constituinte e inserida na Constituição da República Federativa do Brasil (em outubro de 1988), no Capítulo I - Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos.art. 5º, item XVIII, que define: “ A criação de associações e, na forma da Lei, a de cooperativas, independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento.” A Constituição concedeu maior liberdade de ação mas, por outro lado, atribuiu maior responsabilidade aos conselheiros de administração e fiscal, assim como aos associados.

Como na Cooperativa dos Transportadores de Cargas Rodoviários do Rio Uruguai Ltda. (Cotrariu), é uma sociedade de natureza civil e de responsabilidade limitada, sem fins lucrativos, constituída em 29.02.2000, que se rege pelos valores e princípios do cooperativismo, pelas disposições legais, em conformidade com o programa de autogestão.

De acordo com Capítulo II do estatuto social, a cooperativa objetiva prestar serviços aos seus associados, congregando transportes de cargas de sua área de ação, realizando o interesse econômico dos mesmos através de:

- a) Operar na captação, seleção, contratação, organização e distribuição de cargas rodoviárias nacionais e internacionais de qualquer natureza, permitidos pela legislação em vigor;
- b) Fornecer todos os produtos e serviços necessários aos associados no desempenho de suas atividades profissionais na cooperativa;
- c) Realizar, de conveniente convênios, programa de capacitação de seu quadro social;
- d) Ter um sistema de proteção aos motoristas no exercício de suas funções;

e) Trabalhar para o desenvolvimento sustentado da sua comunidade mediante políticas aprovadas pelos membros.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA E LEVANTAMENTO DE DADOS

Na realização da pesquisa adotou-se uma abordagem quali-quantitativa para identificação, levantamento e análise dos principais fatores envolvidos com a gestão das cooperativas gaúchas de transporte, especialmente da COTRARIU, e proposição de aperfeiçoamentos na sua gestão. O enfoque é considerado qualitativo, devido a que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados foram fundamentais no processo de investigação. E quantitativo, dado que na tradução de opiniões e informações em números, sua classificação e análise foram empregadas técnicas estatísticas, tais como percentagem, média e análise de correlação (GIL, 1991 *apud* SILVA, 2004).

Tendo como referência Gil (2008), a pesquisa, segundo os seus objetivos, é exploratória e também descritiva. Exploratória, porque tencionou explicitar aspectos importantes relacionados à gestão de uma cooperativa de transportes e de uma amostra de outras que atuam no Estado do RS, por intermédio de levantamento bibliográfico e de entrevistas com associados e gestores. Descritiva, por intencionar a apuração de tais aspectos mediante o emprego de questionário(levantamento de opiniões, atitudes e crenças) e da observação sistemática de uma amostra representativa da população investigada.

Ainda, seguindo a ótica do referido pesquisador, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, documental, de levantamento, de estudo de campo, pesquisa ação e pesquisa participante.

Bibliográfica, porquanto também foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, jornais, revistas e artigos científicos sobre gestão, modelos de gestão, estratégias e planejamento estratégico, dentre outros.

Documental, porque se trabalhou com materiais já processados, porém passíveis de receberem outras interpretações, como estatutos, relatórios de assembleias, etc.

Levantamento (*survey*), pois se apuraram por meio de questionários as opiniões de associados e administradores sobre a gestão de suas cooperativas, as

quais, uma vez processadas quantitativamente subsidiaram as conclusões e recomendações pertinentes.

Estudo de campo, haja vista que se buscou aprofundar o conhecimento dos principais aspectos referentes à gestão das cooperativas gaúchas de transporte, por intermédio da observação direta das atividades do grupo pesquisado e de entrevistas com informantes selecionados.

Como instrumentos de coleta de dados foram empregados questionários semiestruturados, aplicados presencialmente (no caso dos associados e gestor-dirigente da COTRARIU; para alguns cooperados, o questionário foi aplicado via telefone) e à distância, mediante o envio dos questionários e a sua complementação por telefone (no caso dos gestores-dirigentes de cooperativas similares). As respectivas questões dos questionários objetivaram conhecer dados, informações e opiniões de gestores e associados acerca da COTRARIU e de algumas outras cooperativas gaúchas, selecionadas com as mesmas características, tais como, transporte de carga, associados são motoristas autônomos, tempo de fundação e outros.

3.2 FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES REFERENTES AOS QUESTIONÁRIOS DE LEVANTAMENTO DE DADOS

3.2.1 Questões relacionadas aos associados da COTRARIU

A formulação das questões incluídas nos questionários submetidos aos associados da COTRARIU (Apêndice A) seguiu a categorização em componentes e subcomponentes, de conformidade com o modelo de gestão de cooperativas, concebido por Oliveira (2012).

a) Componentes Estruturais

Questão 5 (no questionário do Apêndice A): “Os membros dos conselhos exercem seu papel”.

Como as pessoas são parte integrante de toda a estrutura da cooperativa, o desenvolvimento organizacional da instituição depende do comportamento, dos conhecimentos e da capacitação das mesmas no exercício das funções que lhes são atribuídas, especialmente aquelas que também integram os conselhos.

Questão 15: “Investem-se recursos financeiros em novas tecnologias, para facilitar o funcionamento operacional da Cooperativa”.

Considerando que a tecnologia é o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades das cooperativas visando alcançar seus objetivos – a evolução tecnológica influencia diretamente a estrutura organizacional, pois na medida em que são gerados novos conhecimentos, a estrutura da cooperativa evolui.

b) Componentes Tecnológicos

Questão 10: “Existe suporte para algum produto ou serviço oferecido pela COTRARIU”.

No caso da COTRARIU, o produto ou serviço oferecido, no qual se alicerça a razão de sua existência, diante de sua interação com os associados e o mercado em geral – constitui seu principal componente tecnológico. Quanto a este aspecto é importante perceber que o desenvolvimento tecnológico de produtos e serviços passa sempre pelo desenvolvimento de processos e pela acumulação de conhecimento.

Questão 16: “A cooperativa inova com lançamentos de novos serviços ou produtos junto aos seus cooperados”.

Oliveira, também chama a atenção de que o produto ou serviço (principais componentes tecnológicos) têm uma interface no processo de avaliação do modelo de gestão da cooperativa; e, outra, na satisfação dos clientes, constituídos pelos associados e mercado em geral, incluindo os atuais e potenciais (não-clientes e ex-clientes). Nessa perspectiva, a inovação com lançamentos de novos serviços ou produtos assume importância preponderante na gestão.

c) Componentes de Mudanças

Questão 3: “Nas assembleias você participa ativamente, expressando sua opinião”.

Nestes componentes, Oliveira considera a administração de resistências e conflitos contrários às iniciativas de progresso; a orientação e o direcionamento para consecução e melhoramento de resultados; e a estruturação, em equipe, de serviços multidisciplinares. É bastante razoável se admitir que a qualidade e a quantidade de ocorrências nesses três subcomponentes dependam, em bom grau, da participação ativa dos associados nas assembleias.

Questão 8: “Há participação da maioria nas assembleias, reuniões”.

Não existe mudança de processos sem que as pessoas estejam envolvidas e comprometidas desde o início (CARLINI, 2013). E o início do processo de

mudança, em geral, se verifica por ocasião da tomada de decisão, em assembleias e reuniões de trabalho.

d) Componentes de Avaliação

Questão 1: “A cooperativa interage com outras cooperativas”.

No entendimento de Oliveira as funções de acompanhamento, controle, avaliação e aprimoramento no processo de gestão das cooperativas são exercidas por intermédio da análise do desempenho do modelo de gestão, comparando-se objetivos e metas alcançadas com as previstas. E é na interação com outras cooperativas que se estabelecem bases para estas referências (*benchmarking*).

Questão 13: “Existe rotatividade de associados, entrada e saída de associados”.

O atendimento das necessidades dos associados pode resultar em níveis crescentes de satisfação, cujo resultado limite é a anulação de ocorrências de *turnover* (FERNANDES e ROSA, 2013).

e) Componentes Comportamentais

Questão 6: “Existem cursos, palestras oferecidas aos associados”.

Segundo Oliveira, enquadrados como itens que fazem parte dos componentes comportamentais do modelo de gestão das cooperativas, estão a capacitação em processos e atividades na área de atuação da cooperativa; o desempenho em relação aos resultados negociados e estabelecidos; o potencial de conhecimentos para outras atividades, correlacionadas ou não com sua atuação na cooperativa; as atitudes em relação aos diversos fatores presentes na ambiência da cooperativa; e o comprometimento, isolado ou solidário, pelos resultados esperados pela cooperativa e associados.

Assim sendo, a promoção e realização de cursos e palestras junto aos associados oportuniza treinamentos e aprendizagens de conteúdos facilitadores ao melhoramento e acumulação dos níveis de capacitação em processos e atividades; de desempenho em relação aos resultados negociados e estabelecidos; do potencial de conhecimentos para outras atividades; das atitudes em relação aos diversos fatores presentes na ambiência da cooperativa; e do comprometimento pelos resultados esperados.

Questão 7: “Há a participação da maioria nas confraternizações(jantares, almoços, etc.)”.

Na abordagem do comprometimento como constitutivo dos componentes comportamentais da gestão das cooperativas, Oliveira enfatiza que “comprometimento é o processo interativo em que se consolida a responsabilidade isolada ou solidária pelos resultados esperados pela cooperativa e seus cooperados”.

Para o referido pesquisador, o comprometimento pode ser considerado o elemento de maior impacto no processo de liderança e gestão das cooperativas, porém, segundo ele, o que se tem observado é que em boa parte delas, todos reclamam de maior participação nas decisões, mas demonstram insuficiente envolvimento e comprometimento.

Deve ser buscado o equilíbrio entre comprometimento e participação, tanto nos resultados esperados, quanto na implementação das estratégias das cooperativas. Para isso, torna-se indispensável a participação de boa maioria nas assembleias e do seu efetivo comprometimento com os resultados e com o desenvolvimento da sua cooperativa.

f) Componentes Diretivos

Questão 2: “As informações são compartilhadas através de meio eletrônico (e-mail, fone, fax) de forma satisfatória e rápida”.

Dentre os elementos que integram os componentes diretivos elencados por Oliveira – liderança; comunicação; supervisão; coordenação; decisão; e ação – a comunicação é o que permeia todos os outros, pois “uma das modificações conceituais mais significativas que tem ocorrido no âmbito das cooperativas é a que trata a informação como um recurso vital, pelo fato de que ela afeta e influencia a produtividade, a qualidade, os resultados e as decisões estratégicas da cooperativa”.

Nessa perspectiva, um sistema de informações gerenciais pode proporcionar muitos benefícios para as cooperativas: “redução dos custos das operações, melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço; incremento na produtividade; melhoria nos serviços realizados e oferecidos; melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas; estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão; fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões; melhoria na estrutura organizacional para facilitar o fluxo de informações; melhoria da estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam os negócios da cooperativa; redução do grau de

centralização de decisões na cooperativa, bem como melhoria na adaptação da cooperativa para enfrentar os acontecimentos não previstos”.

As informações efetivamente compartilhadas com todos favorecem as providências e adaptações necessárias ao enfrentamento de acontecimentos não previstos. Além de subsidiar a atualização do panorama geral de tudo que acontece na cooperativa e fora dela, o compartilhamento facilita aos associados o monitoramento, em especial do planejamento e consecução dos objetivos estratégicos da cooperativa.

Questão 4: “ As decisões são compartilhadas com todos de forma rápida”.

Na questão anterior, verificou-se que os benefícios do compartilhamento de informações dependem da eficiência e eficácia do sistema de informações gerenciais (SIG) da cooperativa. Para Oliveira, as decisões constituem o foco central do componente diretivo dentro das cooperativas. Nesta ótica, depreende-se que o SIG pode melhorar o processo de tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas; estimular uma maior interação entre os tomadores de decisão; fornecer melhores projeções dos efeitos das decisões; melhorar a estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam os negócios da cooperativa; e reduzir o grau de centralização das decisões na cooperativa.

Questão 11: “O gestor atual fomenta a participação de todos nas decisões”.

Na questão anterior (questão 4) verificou-se que, para Oliveira, as decisões constituem o foco central do componente diretivo dentro das cooperativas. De acordo com o referido pesquisador, no processo de liderança o gestor apreende sobre as necessidades e expectativas dos cooperados e dos profissionais da cooperativa, obtendo com isso o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance dos objetivos da cooperativa.

Dentre os seis fatores de influência da liderança nas cooperativas, Oliveira inclui a administração participativa como o estilo democrático de encaminhamento das propostas de decisão para os diversos níveis hierárquicos da cooperativa, com o consequente comprometimento pelos resultados.

g) Componentes Estratégicos

Questão 9: “Você se considera satisfeito com os serviços oferecidos pela Cotrariu”.

Na análise dos componentes estratégicos incluídos no seu modelo de gestão das cooperativas, Oliveira considera três instrumentos administrativos: o planejamento estratégico, a qualidade total e o marketing total. Na pesquisa em tela, elegeu-se a qualidade total, considerando tratar-se do quesito sobre o qual o gestor tem maior poder de decisão e controle.

Oliveira define qualidade total como “a capacidade de um produto ou serviço satisfazer – ou suplantando – as necessidades, exigências e expectativas dos clientes da cooperativa, representadas pelos cooperados e pelo mercado em geral”.

Questão 14: “Inova-se na maioria dos setores, de forma a melhorar cada vez mais o seu desempenho”.

Na abordagem de Oliveira, a obtenção de vantagens competitivas pode resultar do ambiente no qual a cooperativa opera, da sua situação geral e da forma de atuação de sua alta administração.

Nessas três situações, como vantagem competitiva inerente à presente questão (questão 14) e associada ao ambiente da cooperativa, Oliveira elenca o acesso à tecnologias inovadoras, dentre outros aspectos facilitadores de vantagens competitivas; vinculada à situação geral, ele destaca a detenção de alta tecnologia “que possibilite redução de custos, simplicidade do processo operacional e preços competitivos dos produtos e serviços”; e imbricada com a forma de atuação da alta administração, “saber formular e operacionalizar estratégias” e “estar aberta à inovação e à criatividade”.

3.2.2 Questões relacionadas aos gestores-dirigentes de cooperativas selecionadas

A pesquisa junto aos gestores-dirigentes de cooperativas similares envolveu, além do presidente da COTRARIU, mais seis outros dirigentes de cooperativas com características similares, levando em consideração o ramo de atividade, pois foram selecionadas as cooperativas de transporte de cargas do RS, que intermediavam fretes para seus associados, cadastradas na OCERGS e em atividade, cujo nome identifica o ramo “transporte de cargas”. Para fins de preservar a identidade de cada organização, as mesmas foram designadas como Cooperativa A, Cooperativa B, Cooperativa C, Cooperativa D, Cooperativa E, Cooperativa F e Cooperativa G.

A formulação das questões, incluídas nos questionários submetidos aos gestores-dirigentes (Apêndice B), fundamentou-se nos componentes e subcomponentes do modelo de gestão idealizado por Oliveira (2012), conforme explicitados na seção anterior, bem como nos questionários da OCEMG- Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, questionários do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas, pelo qual as cooperativas concorrem ao prêmio por excelência em gestão.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA, TABULAÇÃO E ANÁLISE

A população pesquisada é integrada por todos os associados da COTRARIU e pelos gestores de cooperativas selecionadas dentre as constantes na Listagem das Cooperativas Gaúchas (SISTEMA OCERGS SESCOOP/RS, 2013).

Para determinação do tamanho da amostra dos cooperados da COTRARIU, levou-se em conta o nível de confiança desejado e a margem de erro admitida. A fórmula adotada para determinar o tamanho da amostra, extraída de Rea& Parker (2000), é

$$n = \frac{Z^2[p(1-p)]N}{Z^2[p(1-p)]+(N-1)C^2} \quad (1)$$

onde C é a precisão ou erro máximo admissível em termos de proporções; Z é o nível de confiança em unidades de desvio padrão (intervalo desejado); p é a proporção do universo; N é o número de elementos na população; e n é o número de elementos da amostra.

Na efetuação do cálculo, definiu-se um intervalo de confiança desejável de 92,82% e uma margem de erro máxima de $\pm 7,18\%$, resolvendo a equação (1) para $C = 7,18\%$, $Z = 1,80$, $P = 50\%$ (percentual conservador que resulta na maior taxa de respostas possível) e $N = 160$. O resultado para n é 79,5, ou, arredondando, 79 associados.

Resultado similar – com erro amostral de 5%, Split¹ de 80/20 e a devida interpolação –também foi encontrado para o cálculo de acordo com a metodologia recomendada pelo SEBRAE (2005), para a realização de pesquisas de mercado.

¹O split representado nível de variação das respostas na pesquisa, isto é, o grau de homogeneidade da população. Uma população mais homogênea corresponde a uma população que possuacaracterísticas semelhantes. Assim, um split de 50/50 indica muita variação entre as respostas

A coleta de dados junto aos associados da COTRARIU foi efetuada diretamente pela autora da pesquisa, no período de setembro a novembro de 2013, sendo a mesma registrada na Plataforma Brasil sob nº 15919413.0.0000.5354.

O trabalho de levantamento dos dados fornecidos pelos 79 cooperados foi realizado por meio de questionários submetidos a eles pessoalmente na COTRARIU (em sala especialmente reservada para as entrevistas) e em suas residências, ou por telefone. Foram necessários quase três meses para conclusão do levantamento, preferencialmente em aplicações presenciais, as quais requeriam o agendamento dos contatos entre uma viagem e outra. A receptividade foi ótima, todos se mostraram deveras prestativos. Em muitas ligações, os associados se encontravam viajando no Mato Grosso, São Paulo, Argentina, Uruguaiana, Chile, etc. Eles estacionavam o caminhão para responder as questões e, em alguns casos, solicitavam para retornar a ligação mais tarde. Invariavelmente, respondiam com satisfação às questões e ainda faziam comentários sobre o local em que se encontravam, se estava chovendo, etc.; muitos chegavam a revelar suas maiores expectativas, seus sonhos com relação à COTRARIU. Nas visitas às residências, ocorreram momentos em que os associados chamavam outro companheiro para também responder o questionário.

Na pesquisa junto ao gestor-dirigente da Cooperativa A, também foi muito boa a recepção. Após agendar a visita junto à cooperativa, tão logo agendada a visita, o mesmo respondeu o questionário demonstrando muito interesse no desenvolvimento da cooperativa.

Na Cooperativa B, o trabalho foi deveras dificultado pela sobrecarga do gestor que o deixava sem qualquer tempo, até mesmo para atender ao telefone. Por isso, somente após dois meses de tentativas é que se efetivaram os contatos decisivos. A sua receptividade foi boa, revelando uma pessoa atenciosa, prestativa, que se colocou à disposição para colaborar; desculpou-se pela falta de tempo; comentou sobre a importância de sua cooperativa estar à frente no mercado, contribuindo intensamente para o propósito da pesquisa; e colocou sua secretária e seus funcionários à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais, caso fossem necessários.

Nas Cooperativas C, D, E e F, após algumas poucas ligações, os questionários foram devolvidos completamente preenchidos.

Na Cooperativa G, o processo foi mais demorado pela falta de tempo do gestor, porém depois de um bom número de ligações, o questionário foi preenchido e devolvido, acompanhado de um “pedido de desculpas pela demora”.

Para a realização da pesquisa na COTRARIU e nas seis cooperativas similares, durante cerca de três meses, foram necessários 156 contatos e re-contatos, presenciais e via telefone e e-mails.

A tabulação dos dados foi efetuada em planilha Excel (APÊNDICE C) para entrada e processamento no SPSS 17. Os dados e informações sobre o perfil dos respondentes, também estão incluídos no referido anexo.

O tratamento quantitativo dos dados constou basicamente do emprego de técnicas de estatística descritiva e de análise de correlação. Para Vergara (2011), os objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados, motivo porque não se pode deixar de ponderar cuidadosamente os objetivos e as formas de atingi-los.

Foi utilizado o coeficiente de correlação linear simples (de Pearson), que mede o grau da associação linear entre duas variáveis de escala métrica. É normalmente representado por "r", assumindo valores entre -1 e +1. Quando $r = 1$, indica uma correlação linear perfeita e positiva entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta, a outra invariavelmente também aumenta, e vice-versa; quando $r = -1$, expressa uma correlação linear negativa e perfeita entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta, a outra invariavelmente diminui, e vice-versa; e, quando $r = 0$, significa que as duas variáveis não estão associadas linearmente, porém podem estar seguindo uma associação "não linear". Neste caso, a investigação deve ser conduzida por outros meios (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002).

A análise de correlação linear simples, ou seja, a comparação, duas a duas de todas as combinações possíveis de respostas às questões, teve a finalidade de avaliar a influência de uma variável (questão) sobre a outra – tudo a níveis de significância de 1%.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas a análise dos dados levantados e a interpretação dos principais resultados encontrados nas pesquisas realizadas junto aos associados da Cooperativa dos Transportadores de Cargas Rodoviários Rio Uruguai Ltda. – COTRARIU e aos gestores de cooperativas similares estabelecidas no Rio Grande do Sul.

4.1 A COOPERATIVA DOS TRANSPORTADORES DE CARGAS RODOVIÁRIOS RIO URUGUAI LTDA. – COTRARIU

A COTRARIU localizada na cidade de Porto Xavier, Estado do Rio Grande do Sul, é uma sociedade de natureza civil e de responsabilidade limitada, sem fins lucrativos. Foi constituída em 29 de fevereiro de 2000, sendo regida pelos valores e princípios do cooperativismo, em sincronia com o programa de autogestão e por seu estatuto. Autogestão vem a ser a gestão que se refere na autonomia da coletividade dos membros da empresa de decidir sobre os destinos, os processos e os resultados do trabalho, e as idéias, na organização do trabalho baseiam-se na gestão democrática, as decisões tomadas por democracia direta. Uma empresa na qual todos os cooperados devem em conjunto decidir as questões políticas, estratégicas e produtivas. A Cooperativa presta serviços aos seus associados mediante a contratação de fretes referentes a cargas transportadas pelos mesmos, em âmbitos nacional e internacional. A admissão dos cooperados, em conformidade com seu estatuto, restringe-se a transportadores originários dos municípios de Porto Xavier, Porto Lucena, São Paulo das Missões, Roque Gonzáles e São Luiz Gonzaga.

A motivação principal para sua constituição foi criar condições para seus associados obterem o *permiso*, que é a autorização para transitar na região do Mercado Comum do Sul – MERCOSUL. Com o passar do tempo foram sendo empreendidas parcerias com algumas empresas para contratação de fretes, cujos bons resultados decorrentes têm sido muito bons, permitindo, inclusive, a aquisição do prédio que abriga a sede própria da instituição até hoje.

A estrutura organizacional da entidade é integrada pela Presidência, Vice-Presidência, Conselho Administrativo e Conselho Fiscal, contando também com o concurso de um contador e de um escritório-despachante aduaneiro, ambos terceirizados.

Atualmente, além do Presidente, mais dois funcionários atendem de segunda a sexta e eventualmente aos sábados, diretamente na Cooperativa, cerca de 160 associados, quase integralmente constituída por motoristas profissionais autônomos. Devido à inexistência de um sistema integrado de informações gerenciais (SIG), o presidente e seus dois colaboradores trabalham invariavelmente sobrecarregados, sem qualquer disponibilidade de tempo para assumirem novos encargos, além dos rotineiros.

Além da emissão do *permiso* e do contrato, do recebimento e repasse dos fretes aos associados, a Cooperativa também negocia a apólice de seguro da sua frota de veículos, bem como revende aos mesmos, óleo diesel, aditivo e peças em geral.

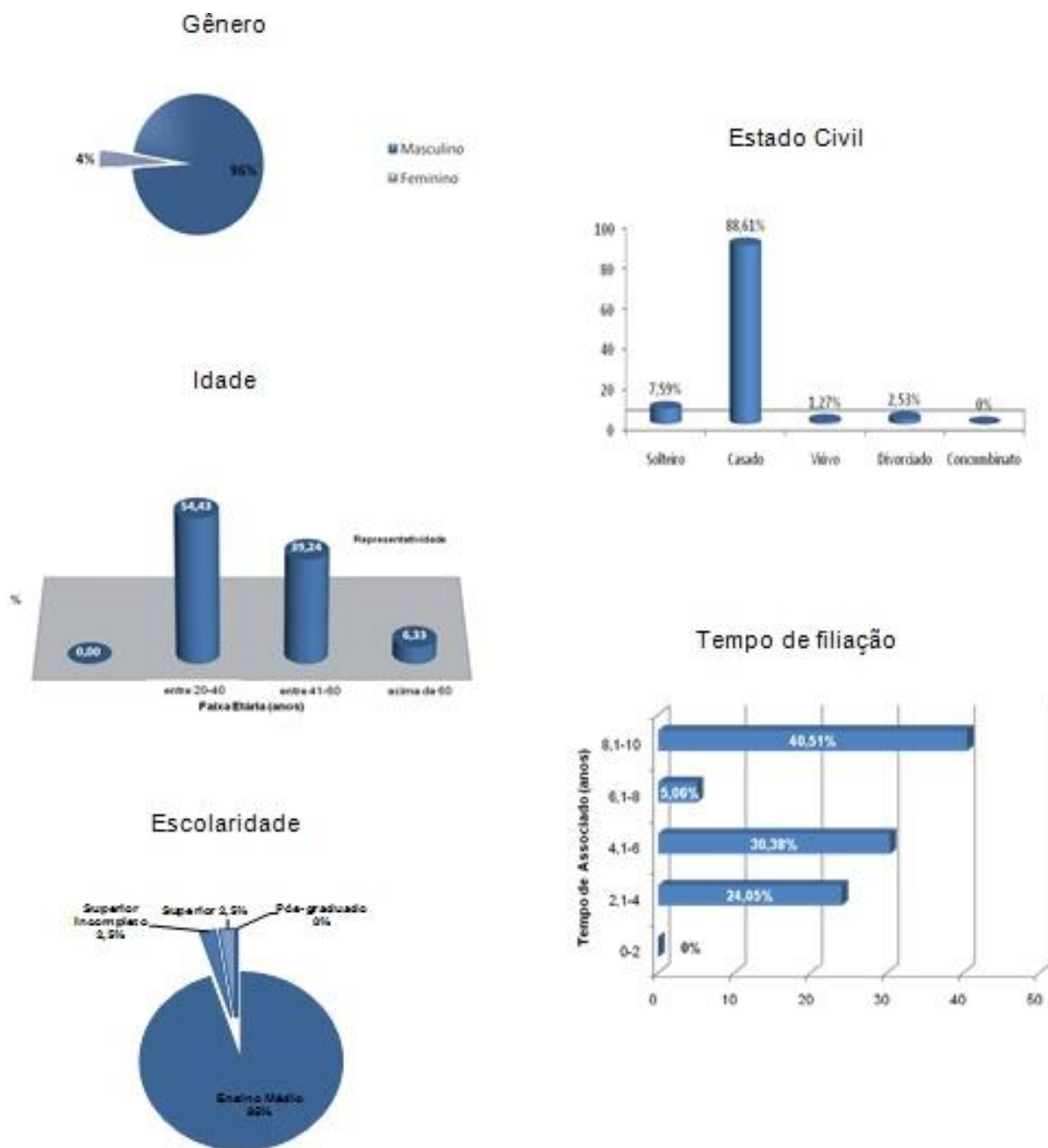
A Assembléia Geral anual ocorre geralmente no mês de fevereiro, com a finalidade estatutária de apresentação e aprovação da prestação de contas e de elaboração do plano de ação para o próximo exercício. A principal confraternização é realizada no salão de eventos da sede, por ocasião do Natal ou final de ano, quando a maioria está em casa com seus familiares.

O atual presidente da entidade é um associado fundador. Em seu segundo mandato, atua também como empresário do setor de transporte de cargas. Ele possui o segundo grau completo e demonstra satisfatório comprometimento com a Cooperativa e é bastante participativo na interação com a comunidade local.

4.1.1 Perfil dos associados respondentes

Dentre os associados amostrados na COTRARIU, 96,20% são homens e 3,80% são mulheres; 54,43% têm idades compreendidas entre 20 e 40 anos; e 88,61% são pessoas casadas. O grau de escolaridade predominante é o ensino médio (94,40%). A cooperativa vem renovando seu quadro de associados – 30,38% estão filiados há 4 - 6,1 anos, porém ainda existe um bom contingente com maior experiência, pois 40,51% possuem entre 8 a 10 anos de associação (Figura 6).

Figura 6 - Perfil dos associados respondentes



Fonte: Elaboração do autor

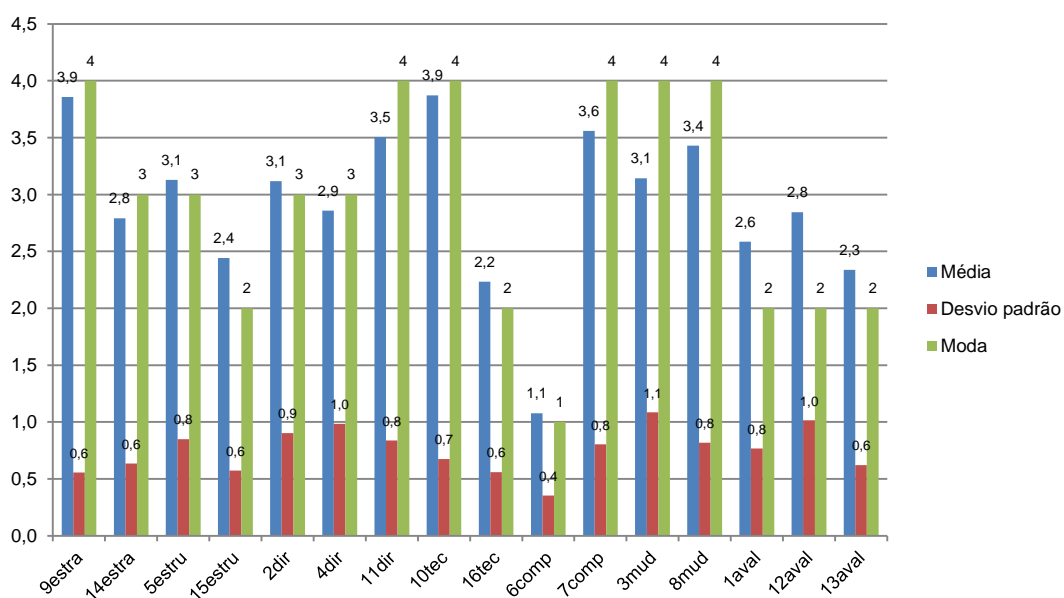
4.1.2 Estatísticas descritivas e análise de correlação

As análises e interpretações do processo de gestão da COTRARIU seguem a classificação do modelo constituído pelos componentes estratégicos (estra), estruturais (estru), diretivos (diret), tecnológicos (tec), comportamentais (comp), de mudança (mud) e de avaliação (aval) concebidos por Oliveira (2012).

Com base nos resultados das análises das estatísticas descritivas calculadas para as respostas às questões do questionário aplicado junto aos associados (Apêndices A e C), configuraram-se os perfis de tendência para cada pergunta e cada componente. Para fins de enquadramento geral de cada componente, consideraram-se três situações: desempenho insatisfatório, desempenho razoável, desempenho satisfatório e desempenho indefinido para insatisfatório.

Nesta tarefa, ponderou-se a grandeza e a posição de cada uma das estatísticas apuradas (Figuras 7 e 8).

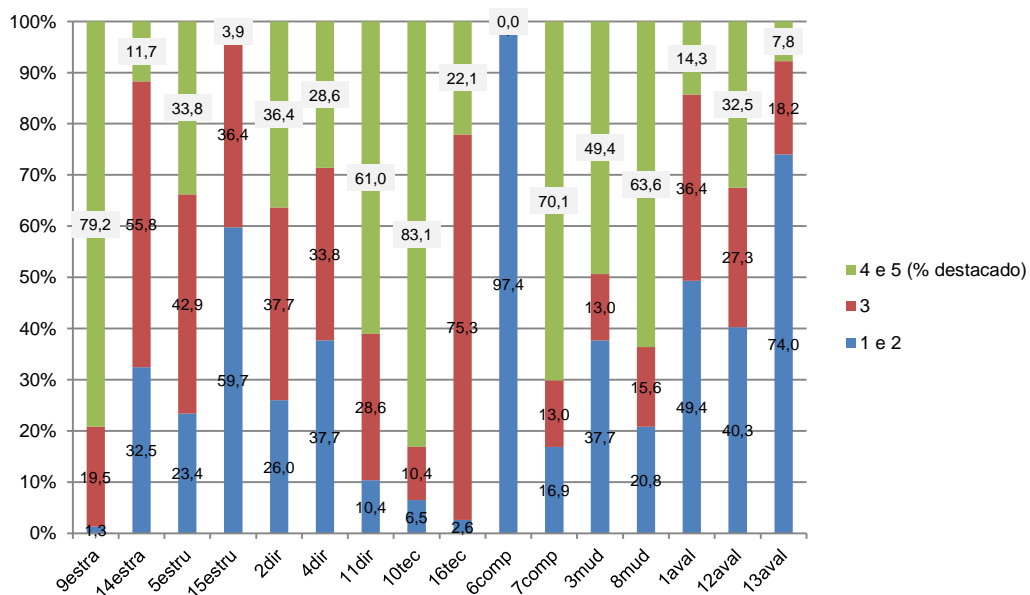
Figura 7 - Média, desvio-padrão e moda das respostas



Fonte: Elaboração do autor

Nota: em cada questão/componente, as colunas expressam os valores da média, do desvio-padrão e da moda, nesta mesma ordem.

Figura 8 - Frequências relativas (%) observadas



Fonte: Elaboração do autor

Nota: em cada questão/componente, as colunas expressam os percentuais correspondentes às pontuações iguais a 4 e 5, a 3 e a 1 e 2, nesta mesma ordem, no sentido do topo para a base.

Também, se empregou a Tabela 2, que contém todos os dados empregados para a elaboração do gráfico da Figura 8.

Tabela 2 - Frequências relativas observadas (%)

Pontuação Questões/Comp.	1	2	3	4	5	1 e 2	3	4 e 5
9_{estra}	0,00	1,30	19,48	71,43	7,79	1,30	19,48	79,22
14_{estra}	0,00	32,47	55,84	11,69	0,00	32,47	55,84	11,69
5_{estru}	1,30	22,08	42,86	29,87	3,90	23,38	42,86	33,77
15_{estru}	0,00	59,74	36,36	3,90	0,00	59,74	36,36	3,90
2_{dir}	2,60	23,38	37,66	32,47	3,90	25,97	37,66	36,36
4_{dir}	7,79	29,87	33,77	25,97	2,60	37,66	33,77	28,57
11_{dir}	3,90	6,49	28,57	57,14	3,90	10,39	28,57	61,04
10_{tec}	0,00	6,49	10,39	72,73	10,39	6,49	10,39	83,12
16_{tec}	0,00	2,60	75,32	18,18	3,90	2,60	75,32	22,08
6_{comp}	94,81	2,60	2,60	0,00	0,00	97,40	2,60	0,00
7_{comp}	0,00	16,88	12,99	67,53	2,60	16,88	12,99	70,13
3_{mud}	3,90	33,77	12,99	42,86	6,49	37,66	12,99	49,35
8_{mud}	0,00	20,78	15,58	63,64	0,00	20,78	15,58	63,64
1_{aval}	3,90	45,45	36,36	14,29	0,00	49,35	36,36	14,29
12_{aval}	9,09	31,17	27,27	31,17	1,30	40,26	27,27	32,47
13_{aval}	0,00	74,03	18,18	7,79	0,00	74,03	18,18	7,79

Fonte: Elaboração do autor

A seguir detalha-se, a título ilustrativo, os procedimentos empregados somente para a apresentação dos resultados referentes aos componentes estratégicos. Neste caso, os valores da média, desvio-padrão, moda e percentagens registradas nas questões **9_{estra}** e **14_{estra}**, foram iguais, respectivamente, na primeira questão, a 3,9, 0,6, 4, 71,43% (de assinalações em 4) e 79,22% (de assinalações em 4-5); e, na segunda questão, iguais a 2,6, 0,6, 3, 55,84% (de assinalações em 3) e 11,69% (de assinalações em 4-5).

O conjunto dessas estatísticas evidencia um desempenho geral de razoável a satisfatório. Os cooperados consideram-se bastante satisfeitos com os serviços oferecidos pela cooperativa, ao mesmo tempo em que percebem que a entidade não inova suficientemente na maioria dos setores, de forma a melhorar cada vez mais o seu desempenho.

Com relação aos componentes estruturais, o desempenho geral configura-se de razoável a insatisfatório. Os associados interpretam que os membros dos conselhos administrativo e fiscal exercem razoavelmente o seu papel; enquanto que, quase 60% deles, apontam para o fato de que são investidos poucos recursos

financeiros em novas tecnologias, para facilitar o funcionamento operacional da cooperativa.

Nos quesitos inerentes aos componentes diretivos, apesar de o presidente fomentar bastante a participação de todos nas decisões, o compartilhamento das decisões (com todos) de forma rápida, e das informações através de meio eletrônico, deixam muito a desejar. Prova disso são os desvios-padrão elevados e os escores das questões 2_{dir} e 4_{dir} , bem distribuídos nas escalas 2, 3 e 4. Conseqüentemente, no componente, a performance é enquadrada como razoável a satisfatória, havendo ainda um bom espaço para a introdução de melhoramentos.

Quanto aos componentes tecnológicos, 83,12% dos cooperados sinalizam que existe suporte operacional nitidamente mais do que razoável para os produtos ou serviços oferecidos pela cooperativa; porém, 75,32% deles classificam apenas como razoável o esforço de inovação por meio do lançamento de novos serviços ou produtos junto aos associados. Assim, em termos gerais, o desempenho posiciona-se na faixa de razoável a satisfatório.

Por sua vez, a capacitação e o preparo necessários à implementação de posturas comportamentais favorecedoras à maior e melhor agregação de vantagens ao empreendimento e seus beneficiários, é deveras precário, haja vista que quase a totalidade dos associados admite que é inexistente o oferecimento de cursos e palestras aos mesmos. Apesar de se mostrar bastante intensa a participação da maioria nas confraternizações (jantares, almoços) isso, por si só, é insuficiente para alavancar modificações comportamentais. Nesse cenário, no componente em questão, a cooperativa revela uma posição de indefinida para insatisfatória.

Já, no que diz respeito aos componentes de mudança, detecta-se a existência de um clima de razoável a satisfatoriamente favorável à implementação de mudanças. Este pode ser comprovado por meio de todas as estatísticas descritivas calculadas nos quesitos sobre a participação da maioria dos associados nas assembleias e reuniões, participando ativamente e expressando suas opiniões.

Por fim, os quesitos representativos dos componentes de avaliação são preocupantes, na medida em que configuram um bom número de situações razoáveis a insatisfatórias à operacionalização do processo de avaliação. A pouca rotatividade de associados, a “incompatibilidade” nas datas das assembléias com a disponibilidade de todos e a escassa interação com outras cooperativas, atestam a insuficiência de experiências compartilhadas com cooperados de fora do quadro

vigente, seja por novas admissões, seja por intercâmbio com colegas de outras cooperativas; além de indicarem dificuldades de participação nos processos avaliativos que são levados a efeito, em boa parte, por ocasião das assembléias.

A análise de correlação realizada (Apêndice D) resultou numa matriz em que um número expressivo de coeficientes de correlação de Spearman são positivos e estatisticamente significantes a 1 e 5%, traduzindo uma associação direta e importante entre as variáveis/questões consideradas (Tabela 3). Isto significa que, quando há uma tendência de percepções crescentes em uma variável, esta mesma tendência também é manifestada pela outra; e vice-versa.

Tabela 3 - Matriz de correlação entre as respostas às questões 1 a 16

Correlations Spearman's rho																
	9 _{estra}	14 _{estra}	5 _{estru}	15 _{estru}	2 _{dir}	4 _{dir}	11 _{dir}	10 _{tec}	16 _{tec}	6 _{comp}	7 _{comp}	3 _{mud}	8 _{mud}	1 _{aval}	12 _{aval}	13 _{aval}
9 _{estra}	1,000															
14 _{estra}	,153	1,000														
5 _{estru}	,273*	,119	1,000													
15 _{estru}	,098	,219	,201	1,000												
2 _{dir}	,187	,304**	,369**	,092	1,000											
4 _{dir}	,053	,063	,223	,139	,350**	1,000										
11 _{dir}	,310**	,098	,026	,209	,222	,234*	1,000									
10 _{tec}	,451**	,050	,222	,117	,129	-,105	,263*	1,000								
16 _{tec}	,226*	,220	,023	,429**	,149	,021	,175	-,061	1,000							
6 _{comp}	,269*	,324**	,040	,196	,072	,060	,032	,138	,169	1,000						
7 _{comp}	,180	-,031	-,003	,096	-,043	-,060	,124	-,013	,140	,121	1,000					
3 _{mud}	,176	,177	,077	,192	-,031	,054	,089	-,035	,044	,135	,357**	1,000				
8 _{mud}	,244*	,037	-,117	-,063	-,090	-,088	,117	,032	,006	-,053	,420**	,123	1,000			
1 _{aval}	,143	,023	,210	,157	,219	,411**	-,018	-,013	,095	,219	-,112	-,087	-,150	1,000		
12 _{aval}	,173	,073	,191	,271*	,429**	,455**	,274*	-,027	,100	,190	,217	,200	,072	,207	1,000	
13 _{aval}	,084	,260*	,228*	,375**	,255*	,158	-,043	-,089	,277*	-,019	-,085	,160	-,136	,131	,153	1,000
nº cor. signif.	6	3	2	3	3	3	2		1		2					

Fonte: Elaboração do autor

* estatisticamente significativa a 5%; ** estatisticamente significativa a 1%.

Por exemplo, o coeficiente de correlação entre as variáveis 4_{dir} e 1_{aval}, ou seja, $r_{4dir;1aval} = 0,411^{**}$, revela que, de maneira geral, quanto mais a COTRARIU interage com outras cooperativas, tanto mais as decisões são compartilhadas com todos de forma rápida; e vice-versa.

A interpretação dos demais coeficientes segue esta mesma lógica de compreensão.

4.1.3 Fundamentos para o planejamento de melhorias na gestão da COTRARIU

Os fundamentos para o planejamento de melhorias na gestão da COTRARIU podem ser extraídos dos resultados gerais obtidos na análise estatística descritiva efetuada na seção anterior, para cada componente do modelo de gestão.

No caso dos componentes estratégicos, o conjunto das estatísticas analisadas evidencia um desempenho geral, de razoável a satisfatório; com relação aos componentes estruturais, de razoável a insatisfatório; no tocante aos componentes diretivos, a performance é enquadrada como razoável a satisfatória, porém há um bom espaço para a introdução de melhoramentos; quanto aos componentes tecnológicos, o desempenho posiciona-se na faixa de razoável a satisfatório; no que diz respeito às posturas comportamentais, a posição da cooperativa enquadra-se entre indefinida a insatisfatória; nos componentes de mudança, detecta-se a existência de um clima razoável a satisfatoriamente favorável; e, por fim, os quesitos representativos dos componentes de avaliação configuram situações predominantemente avaliadas entre razoáveis a insatisfatórias (Tabela 4).

Tabela 4 - Componentes do modelo de gestão e classificação do seu desempenho geral

Componentes do modelo de gestão	Classificação do desempenho
Estratégicos	Razoável a satisfatório
Estruturais	Razoável a insatisfatório
Diretivos	Razoável a satisfatório
Tecnológicos	Razoável a satisfatório
Comportamentais	Indefinido a insatisfatório
de Mudança	Razoável a satisfatório
de Avaliação	Razoável a insatisfatório

Fonte: Elaboração do autor

A análise de correlação realizada resultou numa matriz de correlação em que 25 coeficientes de correlação de Spearman acusam significância estatística a 1 e 5%. Destes, 20 (80%) envolvem pelo menos uma questão inerente aos componentes estruturais, comportamentais e de avaliação (Tabela 3).

De acordo com os resultados contidos na Tabela 2, constata-se que as questões 5_{estru}, 15_{estru}, 6_{comp}, 7_{comp}, 1_{aval}, 12_{aval} e 13_{aval} contabilizam um bom número de marcações nas confrontações com as restantes, com 3, 3, 2, 2, 1, 4 e 5 registros, respectivamente. Nessas condições, intervenções nessas sete questões as impactariam sobremaneira, bem como a todas as demais a elas relacionadas: 9_{estra}, 14_{estra}, 2_{dir}, 4_{dir}, 11_{dir}, 16_{tec}, 3_{mud} e 8_{mud}. A questão 10_{tec} seria tratada por intermédio de ações abrangendo a questão 5_{estru}, que influenciaria na questão 9_{estra} que, por sua vez, influenciaria na primeira (10_{tec}). Assim sendo, uma agenda de melhoramentos na gestão da COTRARIU que contemple as 7 questões indicativas dos componentes estruturais, comportamentais e de avaliação atingiria todas as demais dimensões do modelo de gestão adotado para fins da análise realizada.

Também, apresenta-se como subsídios para o planejamento de melhorias na gestão da COTRARIU, as sugestões oferecidas pelos seus cooperados para a Cooperativa melhor atendê-los e proporcionar maior satisfação a todos (questão 17 do Apêndice A). Elas são as seguintes, em ordem decrescente de prioridade/concordância:

- a) Organizar cursos, palestras para os cooperados;
- b) Mais fretes;
- c) Mais divulgação, comunicação, clareza nas informações;
- d) Mais parceria de fretes com outras empresas de cargas;
- e) Coordenar com imparcialidade;
- f) Plano de saúde;
- g) Decisões mais descentralizadas;
- h) Assembleias 2 vezes ao ano ou mais;
- i) Programar antecipadamente a assembleia;
- j) Criar o site da cooperativa, para acompanhar as notícias, relatórios contábeis, novidades, etc.;
- k) Colher a assinatura de participação na assembleia, ao final da mesma;
- l) Definir datas mais adequadas para realização da assembleias;
- m) Atender na sede aos sábados das 8 às 12 horas;
- n) Nas assembleias, prestar maiores esclarecimentos sobre o balanço;
- o) Prestação de contas mais detalhada;
- p) Fazer um jornal, folheto, livreto da cooperativa;
- q) Gestão está um pouco distante da realidade dos caminhoneiros;

- r) Estabelecer parcerias para combustível, pneus;
- s) Reforçar a educação cooperativista.

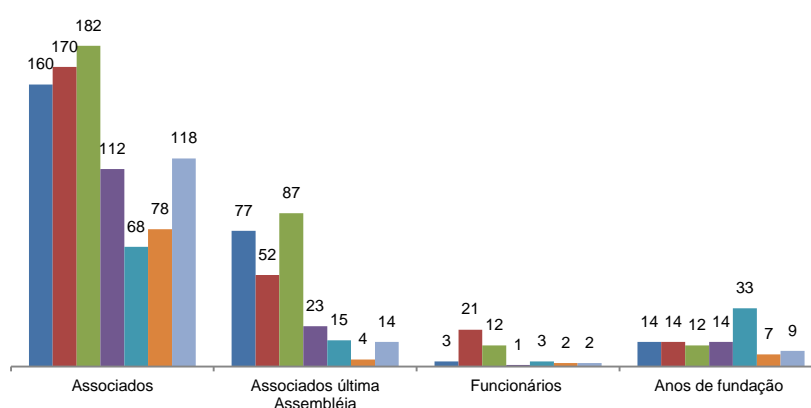
4.2 A COTRARIU E AS COOPERATIVAS BENCHMARK

4.2.1 Perfil das cooperativas

Os 7 dirigentes das cooperativas abrangidas na pesquisa são homens casados que exercem outra atividade profissional, além da presidência de suas entidades; 4 deles, têm entre 41 a 60 anos de idade, sendo que também 4, possuem 10 anos ou mais tempo de filiação. Em que, mais da metade acumula vivências de boa parte da história de suas organizações. Sua escolaridade é exclusivamente o ensino médio.

Na Figura 4, apresenta-se para cada uma das sete cooperativas, codificadas como A,B,C,D,E,F e G, os dados referentes ao número total de cooperados integrantes do seu quadro associativo, ao número de associados presentes na última assembleia, ao número total de funcionários e ao número de anos decorridos desde a fundação da entidade.

Figura 9 - Dados básicos do conjunto das cooperativas pesquisadas



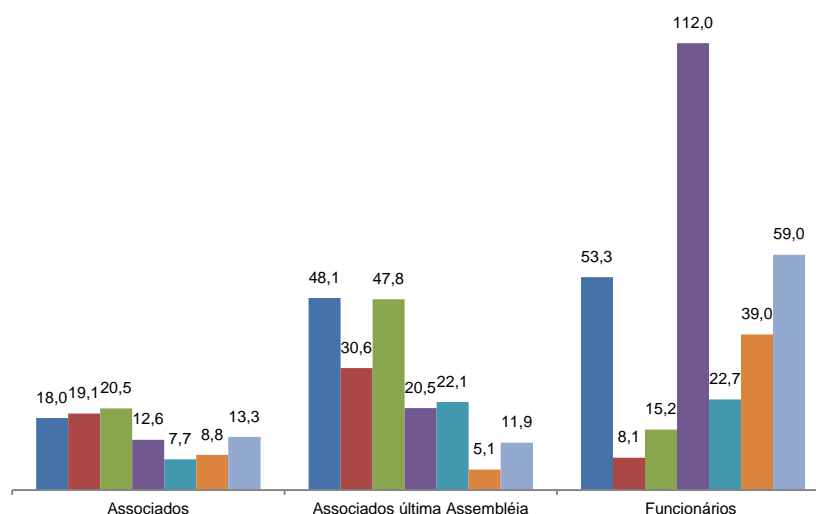
Fonte: Elaboração do autor

Nota: Em cada tipo de dado, as colunas, da esquerda para a direita, indicam as cooperativas A = COTRARIU, B, C, D, E, F e G, nesta mesma ordem.

4.2.2 Benchmarking

Dos 888 cooperados integrantes dos quadros associativos das 7 cooperativas estudadas, a COTRARIU está entre as três maiores entidades as quais representam juntas quase 58% do total e, individualmente, entre 18 (COTRARIU) a 21%. Na participação dos associados na última assembleia, a COTRARIU está em primeiro lugar juntamente com a Cooperativa C, porém somente 48% dos seus cooperados compareceram à reunião. Por sua vez, o seu quadro funcional está entre os três mais deficitários, juntamente com os das cooperativas D e G, dispondo de um funcionário para cada 53 associados (Figura 10).

Figura 10 - Dados básicos sobre as cooperativas pesquisadas



Fonte: Elaboração do autor

Notas: 1) Em cada tipo de dado, as colunas, da esquerda para a direita, indicam as cooperativas A = COTRARIU, B, C, D, E, F e G, nesta mesma ordem;

2) Associados = percentagem sobre o total de cooperados nas 7 cooperativas; Associados última Assembleia = percentagem sobre o respectivo total de associados da cooperativa; Funcionários = número de associados por funcionário.

Analisando a tabulação das respostas às questões de números 11 a 15, formuladas nos questionários submetidos aos gestores-dirigentes (Apêndice B) apresentada na Tabela 3, observa-se que em nenhuma cooperativa, inclusive na COTRARIU, os presidentes se utilizam de livros e treinamentos (nem à distância) para se atualizarem e se manterem informados. Com esta finalidade, na COTRARIU, seu presidente também não se vale da prática de reuniões, como procedem quatro das empresas investigadas. Não obstante, ele, à semelhança dos demais colegas

gestores, emprega todos os demais instrumentos questionados, inclusive o uso de site do cooperativismo, embora ainda não disponha de um site próprio.

Tabela 5 - Respostas dos gestores-dirigentes do conjunto das cooperativas pesquisadas (questões 11 a 15 - Apêndice B)

Especificação	COTRARIU	Conjunto das cooperativas	
		Sim (%)	Não (%)
11. Principais instrumentos que o presidente utiliza para se atualizar, manter-se informado			
11.1 Jornais	Sim	71,43	28,57
11.2 Revistas	Sim	71,43	28,57
11.3 Internet	Sim	71,43	28,57
11.4 Televisão	Sim	71,43	28,57
11.5 Rádio	Sim	42,86	57,14
11.6 Livros	Não	-	100,00
11.7 Treinamentos	Não	-	100,00
11.8 Congressos/Seminários/Palestras	Sim	57,14	42,86
11.9 Treinamento à distância	Não	-	100,00
11.10 Site do cooperativismo	Sim	28,57	71,43
11.11 Reuniões	Não	57,14	42,86
12. A Cooperativa adquire produtos ou serviços de outras cooperativas			
12.1 Planos de saúde em cooperativas de saúde	Não	28,57	71,43
12.2 Planos odontológicos em cooperativas de saúde	Não	-	100,00
12.3 Produtos agropecuários em cooperativas agropecuárias	Não	-	100,00
12.4 Serviços de transporte (carga, táxi, van, etc.) em cooperativas de transporte	Sim	28,57	71,43
12.5 Serviços especiais de cooperativas de trabalho	Não	85,71	14,29
12.6 Movimentação financeira em cooperativas de crédito	Sim	85,71	14,29
13. Principais fatores que dificultam o desempenho da Cooperativa no mercado			
13.1 Obtenção de novos associados	Não	-	100,00
13.2 Capacitação dos empregados	Sim	42,86	57,14
13.3 Capacitação dos dirigentes	Sim	28,57	71,43
13.4 Capacitação dos cooperados	Sim	57,14	42,86
13.5 Qualidade dos produtos	Não	-	100,00
13.6 Desconhecimento do mercado	Não	-	100,00
13.7 Formação do preço do frete	Sim	57,14	42,86
13.8 Demanda insuficiente	Sim	85,71	14,29
13.9 Volume insuficiente de cargas	Não	14,29	85,71
14. Serviços e benefícios que a Coop. precisa ter/ou melhorar para bem desenvolver suas atividades			
14.1 Financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos	Não	-	100,00
14.2 Financiamento de capital de giro	Não	42,86	57,14
14.3 Capacitação Gerencial	Não	28,57	71,43
14.4 Consultoria Gerencial	Sim	42,86	57,14
14.5 Capacitação dos empregados	Sim	57,14	42,86
14.6 Capacitação dos associados	Não	42,86	57,14
14.7 Central de vendas	Não	-	100,00
14.8 Central de compras	Não	14,29	85,71
14.9 Curso para os associados	Sim	85,71	14,29
15. Meios de comunicação que a Cooperativa utiliza para se comunicar com o quadro social			
15.1 Jornal	Não	85,71	14,29
15.2 Rádio	Não	85,71	14,29
15.3 Telefone	Sim	85,71	14,29
15.4 E-mail	Sim	57,14	42,86
15.5 Reuniões presenciais/quadro de avisos	Sim	100,00	-
15.6 Outros (Correspondência)	Não	85,71	14,29

Fonte: Elaboração do autor

Na questão seguinte (12 – Tabela 5) verifica-se que a COTRARIU destoa significativamente de uma boa maioria de outras cooperativas (71,43%) ao não adquirir serviços de transporte; e por não adquirir serviços especiais de cooperativas de trabalho, enquanto 85,71% adquirem tais serviços.

Com relação aos fatores que dificultam o desempenho da cooperativa no mercado (questão 13), o presidente da COTRARIU aponta como principais fatores a capacitação dos empregados e do dirigente, enquanto que 57,14% e 71,43% dos seus pares, respectivamente, não reconhecem essas deficiências. Boa convergência ocorre nos fatores “capacitação dos cooperados”, “formação do preço do frete” e “demanda insuficiente” eleitos, respectivamente com 57,14%, 57,14% e 85,71% – nos quais se inclui a COTRARIU – de concordância sobre as dificuldades causadas pelos referidos aspectos no desempenho das cooperativas.

Por seu turno, no que se refere aos serviços e benefícios que a cooperativa precisa ter ou melhorar (questão 14), tanto para o presidente da COTRARIU como para boa maioria dos outros gestores, desponta a capacitação dos empregados e os cursos para os associados. A consultoria gerencial também é apontada como carecendo de dinamização para a COTRARIU, porém não para 57,14% dos dirigentes.

Quanto aos meios utilizados na comunicação (questão 15) com o quadro social, a COTRARIU não se vale de jornais, rádios e outros itens (como correspondência), os quais são veículos operados por 85,71% dos respondentes.

A posição comparativa da COTRARIU com as demais cooperativas amostradas, no que diz respeito a uma série de práticas e procedimentos importantes para uma gestão eficiente e eficaz, está na Tabela 6.

Tabela 6 - Respostas dos gestores-dirigentes do conjunto das cooperativas pesquisadas (questão 16 - Apêndice B)

Na sua Cooperativa ... ; ou A Cooperativa ...	COTRARIU	Média
16.1 As propostas de melhorias são discutidas com todo o quadro social	5	3,57
16.2 Interação com outras cooperativas	3	3,14
16.3 Existem relatórios contábeis, administrativos, os quais são acompanhados pelos membros do Conselho nas reuniões	1	4,00
16.4 As reuniões são formalizadas em atas	5	4,86
16.5 Investe em implantações de melhorias nos seus diversos setores	5	4,29
16.6 Investe em novos produtos e serviços	5	3,86
16.7 Possui indicadores de desempenho para melhor acompanhar o seu desenvolvimento	1	2,57
16.8 Existe capacitação prévia para o cargo a ser assumido na Cooperativa	1	1,57
16.9 As funções exercidas por cada membro são compatíveis com seus cargos, responsabilidades e competências	3	3,57
16.10 Treina seus dirigentes e funcionários	1	2,43
16.11 Possui portal do cooperativismo	1	1,71
16.12 As funções dos membros do conselho são definidas formalmente	5	3,14
16.13 Investe em novas tecnologias	5	3,86

Fonte: Elaboração do autor

Na referida tabela, os pontos de divergência significativa entre a COTRARIU e as demais entidades-referência, são quanto à inexistência naquela, com relação à:

- a) Relatórios contábeis e administrativos para subsidiar o acompanhamento pelos membros do Conselho e associados;
- b) Indicadores de desempenho;
- c) Capacitação prévia para o cargo a ser assumido;
- d) Treinamento de dirigentes e funcionários;
- e) Portal do cooperativismo.

Além disso, constata-se que são insuficientes/razoáveis a interação da COTRARIU com outras cooperativas e a compatibilidade das funções exercidas por cada membro, com seus cargos, responsabilidades e competências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises e interpretações sobre o processo de gestão da COTRARIU realizados na presente pesquisa seguiram a classificação do modelo constituído pelos componentes estratégicos, estruturais, diretivos, tecnológicos, comportamentais, de mudança e de avaliação concebidos por Oliveira (2012).

Por intermédio das estatísticas descritivas analisadas identificou-se que os componentes estruturais, comportamentais e de avaliação apresentam os desempenhos mais críticos: razoável a insatisfatório; razoavelmente indefinido a insatisfatório; e razoável a insatisfatório – respectivamente.

A análise de correlação resultou numa matriz em que 25 coeficientes de correlação acusam significância estatística a 1 e 5%. Destes, 20 (80%) envolvem pelo menos uma questão inerente aos componentes estruturais, comportamentais e de avaliação. E, dentre as correlações envolvendo questões inerentes a estes três componentes da gestão, treze delas incluem a presença de, pelo menos, uma questão representativa dos demais componentes (estratégicos, diretivos, tecnológicos e de mudança).

Nessas condições, a proposta de agenda de aperfeiçoamentos para a gestão da COTRARIU foi direcionada preferencialmente a intervenções focadas nos aspectos estruturais, comportamentais e de avaliação, tendo em vista seu potencial de irradiação/repercussão sobre todas as demais dimensões do modelo de gestão concebido na análise.

Desta forma, a definição das propostas específicas para uma agenda de aperfeiçoamento da gestão da COTRARIU resultou como consequência do processo de trabalho desenvolvido, o qual foi enriquecido pela sua condução nos moldes de uma pesquisa participante e de uma pesquisa-ação.

A Agenda apresentada no Apêndice E contém 13 propostas cuja execução se espera o retorno, em curto e médio prazos, de 74 tipos de repercussões diretas e de 134 indiretas sobre os componentes (e respectivos itens) estruturais (departamentalização, hierarquização, amplitude de controle, delegação, centralização, descentralização e sistema de informações gerenciais); comportamentais (capacitação, desempenho, potencial de conhecimentos, comportamento/atitude e comprometimento/responsabilidade); e de avaliação

(indicadores de desempenho, acompanhamento em tempo real, controle administrativo e aprimoramento). Propostas de aperfeiçoamento da gestão da COTRARIU:

P1 – Formular e operacionalizar estratégias

Contratar consultoria especializada, especialmente para a elaboração, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico.

P2 – Divulgar amplamente o que a alta administração efetivamente aspira para a cooperativa e seus associados, com os objetivos estratégicos definidos

A comunicação na cooperativa não está acompanhando as mudanças que vem ocorrendo cada vez mais rapidamente, sendo necessário instituir meios de comunicação sistemática e permanente.

Sugestões: jornal da cooperativa com informações da atualidade, avisos, etc; email, facebook para divulgar eventos, fotos, recados; site próprio da cooperativa evidenciando sua história; disponibilizar relatórios da gestão, das assembleias, plano de ação, balanços e quaisquer outras informações relevantes; link para cargas aos associados com login e senha; etc.

P3 – Instituir uma visão voltada para o mercado;

Interagir com suas congêneres gaúchas e de outros estados, em boa parte por intermédio de visitas presenciais, com a finalidade de manter atualizado o acompanhamento sobre a evolução do setor, especialmente quanto às inovações e oportunidades.

P4 – Instituir eventos e situações facilitadoras de uma maior participação e motivação

Promover jantares e confraternizações em datas especiais para reforçar os laços cooperativistas, a integração e o comprometimento dos cooperados e elevar seu índice de participação nas assembleias, que é deveras restrito. Sugestões de datas: dias do motorista e das crianças, e noites de natal e de páscoa, etc.

P5 – Estimular o espírito inovativo e criativo

Procurar saber intermitentemente quais as demandas dos associados com relação às carências quanto a produtos ou serviços com maior custo-benefício para o desenvolvimento pessoal, profissional e cooperativo. Sugestões: constituição de um posto de combustível em local estratégico para os associados abastecerem e trocarem óleo; estabelecer parceria com lojas para a compra de pneus mais baratos; criar uma central de agregamento, para impulsionar a demanda de fretes. realizando

parceria com as empresas locais para distribuição de produtos, em âmbito nacional e internacional.

P6 – Dispor de lobby adequado para atuar no mercado

Criar, manter e reforçar parcerias com outras empresas, procurando estreitar laços pessoais e profissionais com os seus gestores e com isso abrir caminhos para ampliação dos negócios. Sugestões: passar a convidar os pares de entidades com bom potencial de parceria para participar de eventos e confraternizações na COTRARIU.

P7 – Administrar adequadamente os projetos e os recursos;

Capacitar o quadro social e os colaboradores por intermédio de cursos promovidos e oferecidos pela OCERGS, dentre outros.

Contar efetivamente com o concurso de profissionais com bom perfil em especialidades requeridas ao alcance e manutenção da excelência nos resultados.

P8 – Fortalecer a imagem institucional

Criar e utilizar logotipo e slogan em todos os caminhões, a exemplo da Coopercarga, cooperativa catarinense de transportes que atualmente está entre as dez maiores e melhores do país.

Promover campanhas de solidariedade, sustentabilidade (caixa de doação de agasalhos, recolhimento de pneus, óleo de cozinha, etc.), patrocínio em jogos típicos da cidade (xadrez, truco, futebol para crianças, etc.).

P9 – Acessar e empregar alta tecnologia e tecnologias inovadoras para aperfeiçoar os processos de gestão

Passar a dispor de tecnologia capaz de suportar o crescimento da demanda de serviços.

Adquirir e implementar um sistema de informações gerenciais (SIG) que gere dados e informações e subsidie o processo de tomada de decisão em tempo real, conciliando tanto o cadastro dos associados, como os relatórios financeiros.

P10 – Ampliar e otimizar a capacidade instalada, via conquista de novos nichos de mercado

Diversificar os serviços de carga para equalizar a sua sazonalidade.

Realizar parcerias com outras empresas como a Coopercarga/SC (Bunge, Fruki, Fundimisa, Vompar refrescos, etc.) para ampliar a oferta de fretes aos associados.

Superar a restrição atual condicionada por limitações no processo de gestão e passar a usufruir de uma promissora vantagem competitiva, ainda inexplorada: grande potencial para parcerias com outras empresas de fretes da região, consubstanciado no bom número de associados e caminhões próprios.

P11 – Minimizar problemas de qualificação de recursos humanos e materiais, além de aspectos inerentes aos equipamentos e instalações

Repensar a estrutura administrativa da COTRARIU.

Contratar um gerente, especialista na área, para atuar diretamente na cooperativa, possibilitando tempo suficiente ao presidente para tratar da parte social/comercial da cooperativa.

Instrumentalizar o capital humano do sistema de autogestão, proporcionando oportunidades de capacitação e de maior profissionalização nas diversas áreas de atuação, envolvendo os associados e os conselhos. O próprio governo federal, percebendo essa deficiência vem oferecendo desde 2011, por intermédio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), cursos voltados para a gestão, legislação e história das cooperativas.

Sugestões; promover cursos em parceria com a OCERGS e com as universidades da região, contemplando conteúdos sobre interpretação de balanços, informática, gestão e legislação de cooperativas.

P12 – Contratar auditoria e serviço de consultoria especializada

Estas medidas especializariam sobremaneira o processo de acompanhamento de todo o funcionamento da cooperativa e de seus associados, principalmente na execução e reprogramação do planejamento estratégico, repercutindo em melhoras substanciais de eficiência e eficácia.

P13 – Fazer parcerias com universidades para capacitação dos funcionários, gestores e associados em geral

Sugestão exemplificada: a Coopecarga/SC realizou parceria com a Fundação Adolpho Bósio de Educação no Transporte (FABET), primeira entidade da América Latina focada na capacitação dos caminhoneiros, com treinamentos e aprimoramentos em prol de mais eficiência, produtividade e segurança nas estradas. Com os treinamentos é possível alcançar redução de combustível, aumento da vida útil dos pneus, além de significativa redução no número de sinistros.

Sintetizando e concluindo, é importante perceber que estas treze propostas concentram-se nos componentes estruturais, comportamentais e de avaliação,

classificados na pesquisa como os segmentos prioritários para a implementação de planos, programas, projetos e atividades de aperfeiçoamento da gestão da COTRARIU. A visualização deste aspecto e das interações entre os referidos componentes é mostrada adiante (Tabela E1).

TABELA 7. E1 – Propostas de aperfeiçoamento da gestão da COTRARIU e a repercussão esperada de sua execução

Reperc. Prop.	Componentes estruturais							Componentes comportamentais					Componentes de avaliação			
	Departamen- talização	Hierar- quia	Amplit. controle	Delega- ção	Centra- lização	Descen- tralização	SIG	Capa- Citação	Desem- penho	Potencial conhecim.	Comport., atitudes	Comprom., responsab.	Indic. desemp.	Acompanh. tempo real	Controle administ.	Aprimo- ramento
P1	I	D	I	I	I	I	D	D	I	I	I	I	D	I	I	D
P2	I	I	I	I	D	I	D	I	I	I	D	D	D	I	I	I
P3	D	D	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	D	D	I	I
P4	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	D	I	I	I	I
P5	I	I	D	I	I	I	D	D	I	I	D	I	D	I	D	D
P6	I	I	I	D	I	D	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
P7	D	D	D	D	D	D	D	D	I	D	I	I	D	D	D	D
P8	I	I	D	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I
P9	I	I	D	I	I	I	D	D	I	D	I	I	D	D	D	D
P10	I	I	I	I	I	I	D	D	I	D	D	I	I	D	D	D
P11	D	D	I	D	I	D	I	D	D	D	I	I	I	I	I	I
P12	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	D	D
P13	I	I	I	I	I	I	I	D	D	D	D	D	I	I	I	D
D (sub- total)	3	4	5	3	2	3	7	9	2	5	5	3	6	5	5	7
I (sub- total)	10	9	8	10	11	10	6	4	11	8	8	10	7	8	8	6

Fonte: Elaboração da autora com base em Oliveira (2012).

Nota: D = repercussão direta esperada da execução da proposta sobre o componente de gestão; I = repercussão indireta esperada da execução da proposta sobre o componente de gestão.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTT. Agência Nacional de Transportes Terrestres. Disponível em: www.antt.gov.br/cargas. Acesso em: 15 de fevereiro 2014.

BARBIERI, L.; RUFINO, S. **A gestão da autogestão nas cooperativas**. ITCP-USP, 2002. Disponível em: www.escolanet.com.br. Acesso em: 25 de abril 2014.

BURR, Carlos P. **Las cooperativas**. Una economía para la libertad. Santiago de Chile : Editorial del Pacífico, 1965.

BUTTEMBENDER, Pedro. **Gestão de Cooperativas**. Ijuí: Editora Ijuí, 2011

CARLINI, A. **Onde começam as mudanças organizacionais**. Pelos processos ou pelas pessoas. 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/blog-do-management/2012/10/02/onde-comecam-as-mudancas-organizacionais-pelos-processos-ou-pelas-pessoas/>. Acesso em: Fevereiro 2013.

CENZI, Neri Luiz. **Cooperativismo desde as origens ao Projeto de Lei de Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro**. Curitiba: Juruá , 2012.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**, uma abordagem contingencial. São Paulo: Mcgraw-hilldo, 1982.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONSELHO Federal de Contabilidade. Resolução nº 920, de 19 de dezembro de 2001. NBC T 10.8. Aspectos Contábeis Específicos de Sociedades Cooperativas. Diário Oficial da União. Poder Legislativo, Brasília, DF, 09 jan. 2002.

COOPERCARGA Cooperativa de transporte de cargas. **Banco de dados**. Disponível em: <http://www.coopercarga.com.br>. Acesso em: 29 de abril 2014.

VALADARES H. Jose. A moderna administração em cooperativas. **Banco de dados**. Disponível em: <http://www.administracaovirtual.com>. Acesso em 05 de setembro de 2013.

COOPESP. **Banco de dados**. Disponível em: www.coopesp.org.br/cooperativismo. Acesso em: 29 de maio 2013.

COTRARIU. Cooperativa de Transporte de cargas rodoviários rio Uruguai. **Estatuto social e regimento interno**. Gráfica Missões, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. **Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.09, nº3, Julho/Setembro 2002. Disponível em: www.mouraconsultoria.com.br/artigo/Qualidade...pdf. Acesso em: 17 de maio 2012.

FECOTRIGO. Federação das cooperativas de trigo e soja. **Agricultura e Cooperativismo**. Porto Alegre. FECOTRIGO, nº. 29, 1978.

FERNANDES, J. A. T., ROSA, C. R. **O clima organizacional: um conceito motivador para redução do Turnover**. Contribuciones a la Economía, Agosto 2013. Disponível em: www.eumed.net/ce/2013/turnover.html. Acesso em: Fevereiro 2013.

FRANTZ, Walter. **Participação em organizações cooperativas**. Ijuí: Editora UNIJUI, 2001.

FURASTE, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico. Elaboração e formatação**. Porto Alegre. S.N. 2012.

GERRY, Johnson; KEVAN, Scholes. **Fundamentos de estratégias**. Porto Alegre: Bookmann, 2011

GIL, Antonio Carlos. **Metodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, M. C. **Cooperlog: Cooperativismo no transporte de cargas**. Disponível em: www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n12/logistica.pdf. **Revista Fae Bussines**, nº12, set/2005. Acesso em: 15 de maio 2014.

HESTERLY, S. William; BARNEY, B. Jay. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011.

HORNGREN, T. Charles. **Introdução a contabilidade gerencial**. São Paulo, Atlas, 1985.

IUDICIBUS, Sergio. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, S. R.; ATKINSON, A. A.; BANKER, D. R.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **O cooperativismo no Brasil**. Rio de Janeiro: Ministério da Agricultura. Serviço de Economia Rural. Secção de Registro e Fiscalização das Sociedades Cooperativas, 1942.

MINTZBERG, H. **Managing: desenvolvendo o dia a dia da gestão**. Tradução Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2º edição. São Paulo: Atlas, 2007.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Evolução no Brasil**. Disponível em: www.brasilcooperativo.coop.br/cooperativismo/evolucao_no_Brasil.asp. Acesso em: 16 de janeiro 2013.

OCEMG. Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. **Livro de 40 anos OCEMG: Compromisso com o Cooperativismo Mineiro**. Disponível em: www.minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/revista_40anos_ocemg/index.htm#/#/1/. Acesso em: 30 de janeiro 2014. Minas Gerais, 2010.

OCERGS. Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul; SESCOOP/RS – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Cooperativismo. Orientações Básicas**. Porto Alegre, 2001.

OCERGS Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul: **Banco de Dados**. Disponível em: www.ocergs.coop.br. Acesso em: 23 de julho 2013.

OCERGS SESCOOP/RS. **Listagem das cooperativas gaúchas**. Disponível em: www.sescoopr.rs.coop.br/index.php/cooperativismo. Acesso em: Setembro 2013.

OCERGS. Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **História do Cooperativismo**. 2012. Disponível em: www.ocerg.gov.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo. Acesso em: 14 de maio 2013.

OLIVEIRA D. R. **Manual de gestão das cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA D. R. **Manual de gestão das cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

PINHO, C. M. O Estado Brasileiro e as Cooperativas. In: PINHO, Diva B. (org.). **A Problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo: Fundação Friedrich Naumann, 1973, p. 107-132.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1977.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia da pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSSI, Amélia do Carmo Sampaio. **Cooperativismo á luz dos princípios constitucionais**. Curitiba: Juruá, 2005

SEBRAE. Publicação Sebrae. **Como elaborar uma pesquisa de mercado**. Isabela MottaGomes, 2005. Disponível em: bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_

CHRONUS/bds/bds.nsf/D59AC01A81EE8E09032571FE006783DF/\$File/NT0003229 E.pdf. Acesso em: Julho de 2013.

SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Guia do multiplicador e educadores**. Programa Cooper Jovem. Disponível em: www.brasilcooperativo.coop.br. Acesso em: 14 de janeiro 2013. Brasília, 2008.

SILVA, O. C. R. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa (guia prático)**. Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. Fortaleza: UFC, 2004. Disponível em: es.scribd.com/doc/44914945/Apostila-Metodologia-de-Pesquisa-CEFET-UFC. Acesso em: **Abril 2012**.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13^o edição. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, S. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12.ed. São Paulo: Atlas,2010.

ZANLUCA, J. C. **Manual das cooperativas: como funcionam as Cooperativas**. Portal Tributário Editora, 2010. Disponível em: www.portaltributario.com.br. Acesso em: 13 de julho 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário submetido aos associados da COTRARIU

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, Santo Ângelo, RS

Programa de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações

Mestranda: Patricia Harter Sampaio

Questionário de Pesquisa

O objetivo desta pesquisa é verificar a situação dos cooperados da Cotrariu, levando em consideração alguns aspectos importantes como gestão da Cooperativa, serviços prestados, agilidade do atendimento, participação nas assembleias, etc. Por isso, estou convidando os cooperados a informar o que de fato acontece na Cooperativa, e não a sua opinião pessoal. Conto com a colaboração de Vossa Senhoria em responder ao questionário abaixo, cujos dados serão utilizados, exclusivamente, em minha pesquisa de Mestrado, ficando garantido o seu anonimato.

Desde já, antecipo agradecimentos.

Instruções:

- a) Não coloque o seu nome no formulário;
- b) Assinale com X o grau em que cada uma das práticas e procedimentos abaixo ocorre, de forma a caracterizar sua Cooperativa, em uma escala de 1 a 5, conforme o seguinte critério:

1	2	3	4	5
Nenhum pouco	Pouco	Razoavelmente	Bastante	Totalmente

Questões		Pontuação				
		1	2	3	4	5
1	A Cooperativa interage com outras cooperativas.					
2	As informações são compartilhadas através de meio eletrônico (e-mail, fone, fax) de forma satisfatória e rápida.					
3	Nas assembleias você participa ativamente, expressando sua opinião.					
4	As decisões são compartilhadas com todos de forma rápida.					
5	Os membros do Conselho exercem seu papel.					
6	Existem cursos, palestras oferecidas aos associados.					
7	Há a participação da maioria nas confraternizações (jantares, almoços, etc.).					
8	Há participação da maioria nas assembleias, reuniões.					
9	Você se considera satisfeito com os serviços oferecidos pela Cotrariu.					
10	Existe suporte para algum produto ou serviço oferecido pela Cotrariu.					
11	O gestor atual fomenta a participação de todos nas decisões.					

12	As datas das assembleias são compatíveis com a disponibilidade de todos.					
13	Existe rotatividade de associados, entrada e saída de associados.					
14	Inova-se na maioria dos setores, de forma a melhorar cada vez mais o seu desempenho.					
15	Investem-se recursos financeiros em novas tecnologias, para facilitar o funcionamento operacional da Cooperativa.					
16	A Cooperativa inova com lançamentos de novos serviços ou produtos junto aos seus cooperados.					

Fonte: Siqueira (2008), adaptado pela autora com base em Oliveira (2012).

17) Deixe suas sugestões para a Cooperativa melhor atender seus associados e proporcionar maior satisfação a todos.

Para finalizar, faça o favor de fornecer alguns dados complementares:

Gênero: () Masculino () Feminino

Faixa etária: () Menor de 20 anos () De 20 a 40 anos () De 41 a 60 anos () Mais de 60 anos

Escolaridade: () Ensino médio () Superior incompleto () Superior () Pós-Graduação

Estado civil: () Solteiro () Casado () Viúvo () Divorciado () Concubinato

Tempo de associado: _____ anos.

Obrigado pela cooperação!

APÊNDICE B – Questionário submetido aos presidentes das cooperativas *benchmark*

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
URI, Santo Ângelo, RS
Programa de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações
Mestranda: Patricia Harter Sampaio
Questionário de Pesquisa

O objetivo desta pesquisa é verificar alguns aspectos relacionados com a gestão das cooperativas de transporte no Estado do RS, seus produtos e serviços, etc. Por isso, estou lhe convidando para prestar informações sobre a evolução da sua Cooperativa. Conto com a colaboração de Vossa Senhoria em responder ao questionário abaixo, cujos dados serão utilizados, exclusivamente, em minha pesquisa de Mestrado, resguardando o seu anonimato, bem como o da sua Cooperativa.

Desde já, antecipo agradecimentos.

I - IDENTIFICAÇÃO DA COOPERATIVA

1. Nome e

Sigla: _____

1.1 Data da Fundação: ____/____/____

Observação: No Relatório da Dissertação de Mestrado, todas as respostas serão codificadas. E cada Presidente será informado, confidencialmente, sobre o código da sua Cooperativa.

II - CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA

Quadro Social

2. Informações sobre o quadro de associados da Cooperativa

Especificação	Nº
2.1 Total de associados em 31/12/2012	
2.2 Admissões (entrada de novos associados) em 2012	
2.3 Demissões, eliminações e exclusões (saídas de associados) em 2012	
2.4 Associados ativos em 31/12/2012	
2.5 Associados presentes na última Assembleia Geral Ordinária	

Quadro Funcional

3. Informações sobre o quadro de funcionários da Cooperativa

Especificação	Nº
3.1 Total de funcionários em 31/12/2012	
3.2 Admissões em 2012	
3.3 Demissões em 2012	
3.4 Funcionários do sexo feminino em 31/12/2012	
3.5 Mão-de-obra terceirizada dentro da Cooperativa em 2012	

3.6 Funcionários envolvidos com assistência técnica em 2012	
-------------------------------------------------------------	--

4. Quais são os produtos ou serviços que a Cooperativa possui para seus associados atualmente? Favor citar:

III - CARACTERIZAÇÃO DO PRESIDENTE

5. Sexo 5.1 Masculino () 5.2 Feminino ()

6. Escolaridade

6.1 Fundamental incompleto ()
 6.2 Fundamental completo / Médio incompleto ()
 6.3 Médio completo / Superior incompleto ()
 6.4 Superior completo ()
 6.5 Pós-Graduação ()

7. Faixa etária

7.1 Menor de 20 anos ()
 7.2 De 20 a 40 anos ()
 7.3 De 41 a 60 anos ()
 7.4 Mais de 60 anos ()

8. Estado civil

8.1 Solteiro ()
 8.2 Casado ()
 8.3 Viúvo ()
 8.4 Divorciado ()
 8.5 Concubinato ()

9. Tempo de associado 9.1 _____ anos.

10. Exerce alguma profissão além da cooperativa.

10.1 () Sim 10.2 () Não

10.1.1 Qual?

11. Quais os principais instrumentos que o Presidente utiliza para se atualizar, manter-se informado?

11.1 Jornais ()	11.7 Treinamentos ()
11.2 Revistas ()	11.8 Congressos/Seminários/ Palestras ()
11.3 Internet ()	11.9 Treinamento à distância ()
11.4 Televisão ()	11.10 Site do Cooperativismo ()
11.5 Rádio ()	11.11 Reuniões ()
11.6 Livros ()	11.12 Outros ()

Quais: _____

IV-INTERCOOPERAÇÃO

12.A Cooperativa adquire produtos ou serviços de outras cooperativas?

12.1.1() SIM	12.1.2 ()Não	Planos de saúde em cooperativas de saúde
12.2.1() SIM	12.2.2 ()Não	Planos odontológicos em cooperativas de saúde
12.3.1() SIM	12.3.2 ()Não	Produtos agropecuários em cooperativas agropecuárias
12.4.1() SIM	12.4.2 ()Não	Serviços de transporte (carga, táxi, van, etc.) em cooperativas de transporte
12.5.1() SIM	12.5.2 ()Não	Serviços especiais de cooperativas de trabalho
12.6.1() SIM	12.6.2 ()Não	Movimentação financeira em cooperativas de crédito

V - OUTROS ASPECTOS

13.Quais são os principais fatores que dificultam o desempenho da Cooperativa no mercado?

- 13.1Obtenção de novos associados ()
- 13.2Capacitação dos empregados ()
- 13.3Capacitação dos dirigentes ()
- 13.4Capacitação dos cooperados ()
- 13.5Qualidade dos produtos ()
- 13.6Desconhecimento do mercado ()
- 13.7Formação do preço do frete ()
- 13.8Demanda insuficiente. ()
- 13.9Volume insuficiente de cargas ()
- 13.10Outros: _____

14.Quais são os principais serviços e benefícios que a Cooperativa precisa ter/ou melhorar para bem desenvolver suas atividades?

- 14.1Financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos ()
- 14.2Financiamento de capital de giro ()
- 14.3Capacitação gerencial ()
- 14.4Consultoria gerencial ()
- 14.5Capacitação dos empregados ()
- 14.6Capacitação dos associados ()
- 14.7Central de vendas ()
- 14.8Central de compras ()
- 14.9Cursos para os associados ()
- 14.10Outros: _____

15.Quais os meios de comunicação que a Cooperativa utiliza para se comunicar com o quadro social?

- 15.1 () Jornal
- 15.2 () Rádio
- 15.3 () Telefone
- 15.4 () E-mail
- 15.5 () Reuniões, pessoalmente, quadro de avisos
- 15.6 ()

Outros: _____

16.Outras questões

Assinale com X o grau em que cada uma das práticas e procedimentos abaixo ocorre, de forma a caracterizar sua Cooperativa, em uma escala de 1 a 5, conforme o seguinte critério:

1	2	3	4	5
Nenhum pouco	Pouco	Razoavelmente	Bastante	Totalmente

	Questões	1	2	3	4	5
	NaCooperativa... ; ou A Cooperativa...					
16.1	As propostas de melhorias são discutidas com todo o quadro social.					
16.2	Interage com outras cooperativas.					
16.3	Existem relatórios contábeis, administrativos, os quais são acompanhados pelos membros do Conselho nas reuniões.					
16.4	As reuniões são formalizadas em atas.					
16.5	Investe em implantações de melhorias, nos seus diversos setores.					
16.6	Investe em novos produtos e serviços.					
16.7	Possui indicadores de desempenho para melhor acompanhar o seu desenvolvimento.					
16.8	Existe capacitação previa para o cargo a ser assumido na Cooperativa.					
16.9	As funções exercidas por cada membro são compatíveis com seus cargos, responsabilidades e competências.					
16.10	Treina seus dirigentes e funcionários.					
16.11	Possui portal do cooperativismo.					
16.12	As funções dos membros do Conselho são definidos formalmente.					
16.13	Investe em novas tecnologias					

Fonte: OCEMG (2013), adaptado pela autora com base em Oliveira(2012).

APÊNDICE C – Representação numérica das respostas às perguntas do questionário submetido aos associados da COTRARIU

Questões	9 _{estra}	14 _{estra}	5 _{estru}	15 _{estru}	2 _{dir}	4 _{dir}	11 _{dir}	10 _{tec}	16 _{tec}	6 _{comp}	7 _{comp}	3 _{mud}	8 _{mud}	1 _{aval}	12 _{aval}	13 _{aval}
1	4	4	1	4	5	3	3	3	4	1	4	5	4	3	3	3
2	4	4	2	3	4	2	4	4	4	1	4	2	4	4	3	4
3	5	4	4	3	5	5	5	4	4	2	5	5	3	4	5	3
4	5	3	5	4	4	3	5	5	3	1	3	2	2	3	1	3
5	4	4	3	3	4	2	3	5	3	2	3	2	2	3	3	2
6	4	3	4	3	3	3	3	4	3	1	4	4	3	3	3	4
7	4	3	3	3	4	4	4	4	3	1	4	2	4	2	4	3
8	4	3	3	3	4	3	3	4	3	1	3	4	2	2	4	3
9	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	4	3	2	2	4	2
10	4	3	4	3	3	3	4	4	3	1	4	3	4	4	3	2
11	4	3	3	3	2	3	4	4	3	1	4	4	4	2	2	2
12	4	2	4	3	2	2	3	4	3	1	4	4	4	3	3	3
13	3	2	2	3	3	2	4	4	3	1	4	4	4	2	4	2
14	4	3	3	2	3	4	4	2	3	1	2	4	4	2	2	3
15	4	3	2	2	3	2	4	4	3	1	4	3	4	2	2	2
16	4	3	2	2	2	2	4	3	3	1	4	4	4	3	2	2
17	4	2	4	2	4	4	4	4	3	1	4	2	4	2	4	2
18	5	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2
19	4	3	3	3	3	4	4	4	2	1	3	4	4	2	4	4
20	4	3	4	3	4	3	4	4	2	1	4	3	3	2	3	4
21	4	3	5	3	5	5	3	4	2	1	3	5	2	4	3	4
22	4	3	4	3	4	4	4	4	2	1	2	2	4	3	4	3
23	4	3	4	3	4	3	4	4	2	1	4	3	3	3	4	3
24	3	3	4	3	2	3	4	4	2	1	4	4	4	2	3	3
25	4	3	4	3	3	3	4	4	2	1	4	4	4	3	4	2
26	4	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4	4	3	3	4	2
27	3	3	3	3	3	4	4	4	2	1	4	4	3	2	4	2
28	3	3	3	3	3	4	4	4	2	1	4	4	3	2	4	2
29	4	3	3	3	3	3	4	4	2	1	2	4	4	3	3	2
30	3	3	3	3	2	2	3	4	2	1	2	2	2	2	1	2
31	4	2	3	3	2	3	4	4	2	1	4	4	4	3	3	2
32	4	2	3	3	2	2	3	4	2	1	4	4	4	2	3	2
33	4	2	2	3	2	2	4	4	2	1	4	3	4	2	2	2
34	3	2	4	3	4	3	4	4	2	1	4	2	4	3	2	2
35	4	2	3	3	2	1	1	4	2	1	4	1	4	3	2	2
36	4	4	5	2	4	3	3	3	2	1	4	2	4	2	4	2
37	4	4	3	2	3	2	5	5	2	1	2	2	2	2	1	2
38	3	4	3	2	3	4	3	4	2	1	3	2	2	4	1	2
39	4	3	3	2	4	2	3	4	2	1	3	2	4	3	4	3
40	4	3	4	2	3	3	3	4	2	1	4	2	4	3	3	3
41	4	3	4	2	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	2
42	4	3	4	2	4	4	4	4	2	1	4	2	4	4	4	2
43	4	3	3	2	3	3	4	4	2	1	4	4	4	2	4	2
44	4	3	3	2	4	4	4	4	2	1	2	3	4	3	4	2
45	4	3	3	2	4	4	4	4	2	1	4	2	4	4	3	2
46	4	3	2	2	2	2	3	4	2	3	4	4	4	3	3	2
47	4	3	4	2	3	3	3	4	2	1	4	4	4	2	3	2
48	5	3	4	2	4	1	4	5	2	1	4	4	4	1	2	2
49	5	3	4	2	4	1	4	5	2	1	4	4	4	1	2	2
50	4	3	3	2	2	3	4	4	2	1	4	4	4	2	2	2
51	4	3	3	2	3	2	4	4	2	1	4	4	4	2	2	2
52	4	3	2	2	2	2	4	4	2	1	4	4	4	2	2	2
53	4	3	2	2	3	2	4	4	2	1	4	3	4	2	2	2
54	3	3	3	2	3	2	3	4	2	1	4	4	4	2	2	2
55	3	3	3	2	4	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
56	5	3	3	2	2	4	2	5	2	1	2	2	4	3	2	2
57	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	4	2	4	2	2	2
58	4	3	4	2	4	1	1	5	2	1	4	4	4	1	2	2
59	3	3	3	2	2	1	1	2	2	1	4	3	4	2	1	2
60	4	2	4	2	3	4	2	3	2	1	5	5	3	3	2	3
61	3	2	3	2	1	1	3	4	2	1	2	1	2	2	1	3
62	4	2	3	2	4	4	4	4	2	1	4	4	4	3	4	2
63	4	2	4	2	4	3	4	4	2	1	2	2	2	4	4	2
64	3	2	2	2	4	4	4	4	2	1	4	2	2	2	4	2
65	4	2	2	2	3	3	4	2	2	1	4	3	4	2	4	2
66	4	2	4	2	4	3	3	4	2	1	3	2	3	3	4	2
67	4	2	2	2	2	2	4	4	2	1	4	2	4	2	3	2
68	4	2	3	2	2	2	3	4	2	1	4	4	2	3	3	2
69	4	2	3	2	2	2	3	4	2	1	4	4	2	3	3	2
70	4	2	2	2	3	2	4	4	2	1	4	1	4	2	2	2
71	4	2	4	2	3	2	4	4	2	1	3	4	3	2	2	2
72	4	2	2	2	2	4	4	4	2	1	2	2	2	3	2	2
73	4	2	2	2	1	3	2	4	2	1	4	2	4	2	2	2
74	2	2	3	2	3	4	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2
75	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	4	1	2
76	3	4	2	2	3	2	3	3	1	1	3	5	3	2	3	4
				2												
77	4	2	2		4	4	4	5	1	1	4	4	4	3	3	2

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE D – Saída original da matriz de correlação das respostas às perguntas do questionário submetido aos associados da COTRARIU

		Correlations Spearman's rho															
		estra9	estra14	estru5	estru15	dir2	dir4	dir11	tec10	tec16	comp6	comp7	mud3	mud8	aval1	aval12	aval13
estra9	Correlation Coefficient	1,000	,153	,273 [*]	,098	,187	,053	,310 ^{**}	,451 ^{**}	,226 [*]	,269 [*]	,180	,176	,244 [*]	,143	,173	,084
	Sig. (2-tailed)	.	,184	,016	,398	,103	,649	,006	,000	,048	,018	,118	,126	,032	,215	,132	,468
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
estra14	Correlation Coefficient	,153	1,000	,119	,219	,304 ^{**}	,063	,098	,050	,220	,324 ^{**}	-,031	,177	,037	,023	,073	,260 [*]
	Sig. (2-tailed)	,184	.	,302	,056	,007	,584	,399	,663	,055	,004	,787	,123	,752	,840	,527	,022
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
estru5	Correlation Coefficient	,273 [*]	,119	1,000	,201	,369 ^{**}	,223	,026	,222	,023	,040	-,003	,077	-,117	,210	,191	,228 [*]
	Sig. (2-tailed)	,016	,302	.	,080	,001	,051	,821	,052	,843	,729	,983	,504	,311	,067	,097	,046
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
estru15	Correlation Coefficient	,098	,219	,201	1,000	,092	,139	,209	,117	,429 ^{**}	,196	,096	,192	-,063	,157	,271 [*]	,375 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,398	,056	,080	.	,424	,226	,068	,313	,000	,088	,406	,095	,586	,173	,017	,001
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
dir2	Correlation Coefficient	,187	,304 ^{**}	,369 ^{**}	,092	1,000	,350 ^{**}	,222	,129	,149	,072	-,043	-,031	-,090	,219	,429 ^{**}	,255 [*]
	Sig. (2-tailed)	,103	,007	,001	,424	.	,002	,052	,264	,195	,531	,710	,791	,437	,055	,000	,025
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
dir4	Correlation Coefficient	,053	,063	,223	,139	,350 ^{**}	1,000	,234 [*]	-,105	,021	,060	-,060	,054	-,088	,411 ^{**}	,455 ^{**}	,158
	Sig. (2-tailed)	,649	,584	,051	,226	,002	.	,040	,361	,859	,606	,603	,644	,445	,000	,000	,170
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
dir11	Correlation Coefficient	,310 ^{**}	,098	,026	,209	,222	,234 [*]	1,000	,263 [*]	,175	,032	,124	,089	,117	-,018	,274 [*]	-,043
	Sig. (2-tailed)	,006	,399	,821	,068	,052	,040	.	,021	,128	,781	,284	,441	,312	,876	,016	,709
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
tec10	Correlation Coefficient	,451 ^{**}	,050	,222	,117	,129	-,105	,263 [*]	1,000	-,061	,138	-,013	-,035	,032	-,013	-,027	-,089
	Sig. (2-tailed)	,000	,663	,052	,313	,264	,361	,021	.	,598	,230	,908	,763	,783	,914	,819	,441
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
tec16	Correlation Coefficient	,226 [*]	,220	,023	,429 ^{**}	,149	,021	,175	-,061	1,000	,169	,140	,044	,006	,095	,100	,277 [*]
	Sig. (2-tailed)	,048	,055	,843	,000	,195	,859	,128	,598	.	,141	,225	,707	,962	,413	,389	,015
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
comp6	Correlation Coefficient	,269 [*]	,324 ^{**}	,040	,196	,072	,060	,032	,138	,169	1,000	,121	,135	-,053	,219	,190	-,019
	Sig. (2-tailed)	,018	,004	,729	,088	,531	,606	,781	,230	,141	.	,294	,243	,650	,056	,098	,872
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
comp7	Correlation Coefficient	,180	-,031	-,003	,096	-,043	-,060	,124	-,013	,140	,121	1,000	,357 ^{**}	,420 ^{**}	-,112	,217	-,085
	Sig. (2-tailed)	,118	,787	,983	,406	,710	,603	,284	,908	,225	,294	.	,001	,000	,334	,058	,461
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
mud3	Correlation Coefficient	,176	,177	,077	,192	-,031	,054	,089	-,035	,044	,135	,357 ^{**}	1,000	,123	-,087	,200	,160
	Sig. (2-tailed)	,126	,123	,504	,095	,791	,644	,441	,763	,707	,243	,001	.	,287	,451	,081	,165
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
mud8	Correlation Coefficient	,244 [*]	,037	-,117	-,063	-,090	-,088	,117	,032	,006	-,053	,420 ^{**}	,123	1,000	-,150	,072	-,136
	Sig. (2-tailed)	,032	,752	,311	,586	,437	,445	,312	,783	,962	,650	,000	,287	.	,194	,532	,237
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
aval1	Correlation Coefficient	,143	,023	,210	,157	,219	,411 ^{**}	-,018	-,013	,095	,219	-,112	-,087	-,150	1,000	,207	,131
	Sig. (2-tailed)	,215	,840	,067	,173	,055	,000	,876	,914	,413	,056	,334	,451	,194	.	,071	,256
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
aval12	Correlation Coefficient	,173	,073	,191	,271 [*]	,429 ^{**}	,455 ^{**}	,274 [*]	-,027	,100	,190	,217	,200	,072	,207	1,000	,153
	Sig. (2-tailed)	,132	,527	,097	,017	,000	,000	,016	,819	,389	,098	,058	,081	,532	,071	.	,184
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
aval13	Correlation Coefficient	,084	,260 [*]	,228 [*]	,375 ^{**}	,255 [*]	,158	-,043	-,089	,277 [*]	-,019	-,085	,160	-,136	,131	,153	1,000
	Sig. (2-tailed)	,468	,022	,046	,001	,025	,170	,709	,441	,015	,872	,461	,165	,237	,256	,184	.
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed); ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

APÊNDICE E – Proposição de Agenda para aperfeiçoamento da gestão da COTRARIU, em curto e médio prazos²

Agenda elaborada como parte integrante da Dissertação de Mestrado defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da URI/Campus de Santo Ângelo, RS:

FUNDAMENTOS E POSSIBILIDADE PARA APERFEIÇOAMENTOS NA GESTÃO DA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGAS RODOVIÁRIOS

PATRÍCIA HARTER SAMPAIO

JUNHO, 2014

Santo Ângelo/RS

² Esta Proposta de Agenda será impressa separadamente e encaminhada à alta administração da COTRARIU e de cada uma das outras seis cooperativas integrantes da pesquisa. O documento completo ficará disponível no site do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da URI/Campus de Santo Ângelo, RS, no link <http://www.santoangelo.uri.br/mestradogestao/>. Informações mais detalhadas devem ser solicitadas diretamente à autora, através do e-mail patricia-hs@hotmail.com.

Propostas de aperfeiçoamento da gestão da COTRARIU

P1 – Formular e operacionalizar estratégias

Contratar consultoria especializada, especialmente para a elaboração, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico.

P2 – Divulgar amplamente o que a alta administração efetivamente aspira para a cooperativa e seus associados, com os objetivos estratégicos definidos

A comunicação na cooperativa não está acompanhando as mudanças que vem ocorrendo cada vez mais rapidamente, sendo necessário instituir meios de comunicação sistemática e permanente.

Sugestões: jornal da cooperativa com informações da atualidade, avisos, etc; email, facebook para divulgar eventos, fotos, recados; site próprio da cooperativa evidenciando sua história; disponibilizar relatórios da gestão, das assembléias, plano de ação, balanços e quaisquer outras informações relevantes; link para cargas aos associados com login e senha; etc.

P3 – Instituir uma visão voltada para o mercado;

Interagir com suas congêneres gaúchas e de outros estados, em boa parte por intermédio de visitas presenciais, com a finalidade de manter atualizado o acompanhamento sobre a evolução do setor, especialmente quanto às inovações e oportunidades.

P4 – Instituir eventos e situações facilitadoras de uma maior participação e motivação

Promover jantares e confraternizações em datas especiais para reforçar os laços cooperativistas, a integração e o comprometimento dos cooperados e elevar seu índice de participação nas assembléias, que é deveras restrito. Sugestões de datas: dias do motorista e das crianças, e noites de natal e de páscoa, etc.

P5 – Estimular o espírito inovativo e criativo

Procurar saber intermitentemente quais as demandas dos associados com relação às carências quanto a produtos ou serviços com maior custo-benefício para o desenvolvimento pessoal, profissional e cooperativo. Sugestões: constituição de um posto de combustível em local estratégico para os associados abastecerem e trocarem óleo; estabelecer parceria com lojas para a compra de pneus mais baratos; criar uma central de agregamento, para impulsionar a demanda de fretes. realizando

parceria com as empresas locais para distribuição de produtos, em âmbito nacional e internacional.

P6 – Dispor de lobby adequado para atuar no mercado

Criar, manter e reforçar parcerias com outras empresas, procurando estreitar laços pessoais e profissionais com os seus gestores e com isso abrir caminhos para ampliação dos negócios. Sugestões: passar a convidar os pares de entidades com bom potencial de parceria para participar de eventos e confraternizações na COTRARIU.

P7 – Administrar adequadamente os projetos e os recursos;

Capacitar o quadro social e os colaboradores por intermédio de cursos promovidos e oferecidos pela OCERGS, dentre outros.

Contar efetivamente com o concurso de profissionais com bom perfil em especialidades requeridas ao alcance e manutenção da excelência nos resultados.

P8 – Fortalecer a imagem institucional

Criar e utilizar logotipo e slogan em todos os caminhões, a exemplo da Coopercarga, cooperativa catarinense de transportes que atualmente está entre as dez maiores e melhores do país.

Promover campanhas de solidariedade, sustentabilidade (caixa de doação de agasalhos, recolhimento de pneus, óleo de cozinha, etc.), patrocínio em jogos típicos da cidade (xadrez, truco, futebol para crianças, etc.).

P9 – Acessar e empregar alta tecnologia e tecnologias inovadoras para aperfeiçoar os processos de gestão

Passar a dispor de tecnologia capaz de suportar o crescimento da demanda de serviços.

Adquirir e implementar um sistema de informações gerenciais (SIG) que gere dados e informações e subsidie o processo de tomada de decisão em tempo real, conciliando tanto o cadastro dos associados, como os relatórios financeiros.

P10 – Ampliar e otimizar a capacidade instalada, via conquista de novos nichos de mercado

Diversificar os serviços de carga para equalizar a sua sazonalidade.

Realizar parcerias com outras empresas como a Coopercarga/SC (Bunge, Fruki, Fundimisa, Vompar refrescos, etc.) para ampliar a oferta de fretes aos associados.

Superar a restrição atual condicionada por limitações no processo de gestão e passar a usufruir de uma promissora vantagem competitiva, ainda inexplorada: grande potencial para parcerias com outras empresas de fretes da região, consubstanciado no bom número de associados e caminhões próprios.

P11 – Minimizar problemas de qualificação de recursos humanos e materiais, além de aspectos inerentes aos equipamentos e instalações

Repensar a estrutura administrativa da COTRARIU.

Contratar um gerente, especialista na área, para atuar diretamente na cooperativa, possibilitando tempo suficiente ao presidente para tratar da parte social/comercial da cooperativa.

Instrumentalizar o capital humano do sistema de autogestão, proporcionando oportunidades de capacitação e de maior profissionalização nas diversas áreas de atuação, envolvendo os associados e os conselhos. O próprio governo federal, percebendo essa deficiência vem oferecendo desde 2011, por intermédio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), cursos voltados para a gestão, legislação e história das cooperativas.

Sugestões; promover cursos em parceria com a OCERGS e com as universidades da região, contemplando conteúdos sobre interpretação de balanços, informática, gestão e legislação de cooperativas.

P12 – Contratar auditoria e serviço de consultoria especializada

Estas medidas especializariam sobremaneira o processo de acompanhamento de todo o funcionamento da cooperativa e de seus associados, principalmente na execução e reprogramação do planejamento estratégico, repercutindo em melhoras substanciais de eficiência e eficácia.

P13 – Fazer parcerias com universidades para capacitação dos funcionários, gestores e associados em geral

Sugestão exemplificada: a Coopecarga/SC realizou parceria com a Fundação Adolpho Bósio de Educação no Transporte (FABET), primeira entidade da América Latina focada na capacitação dos caminhoneiros, com treinamentos e aprimoramentos em prol de mais eficiência, produtividade e segurança nas estradas. Com os treinamentos é possível alcançar redução de combustível, aumento da vida útil dos pneus, além de significativa redução no número de sinistros.

Sintetizando e concluindo, é importante perceber que estas treze propostas concentram-se nos componentes estruturais, comportamentais e de avaliação,

classificados na pesquisa como os segmentos prioritários para a implementação de planos, programas, projetos e atividades de aperfeiçoamento da gestão da COTRARIU. A visualização deste aspecto e das interações entre os referidos componentes é mostrada adiante (Tabela E1).

TABELA E1 – Propostas de aperfeiçoamento da gestão da COTRARIU e a repercussão esperada de sua execução

Reperc. Prop.	Componentes estruturais							Componentes comportamentais					Componentes de avaliação			
	Departamen- talização	Hierar- quia	Amplit. controle	Delega- ção	Centra- lização	Descen- tralização	SIG	Capa- Citação	Desem- penho	Potencial conhecim.	Comport., atitudes	Comprom., responsab.	Indic. desemp.	Acompanh. tempo real	Controle administ.	Aprimo- ramento
P1	I	D	I	I	I	I	D	D	I	I	I	I	D	I	I	D
P2	I	I	I	I	D	I	D	I	I	I	D	D	D	I	I	I
P3	D	D	I	I	I	I	I	D	I	I	I	I	D	D	I	I
P4	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	D	I	I	I	I
P5	I	I	D	I	I	I	D	D	I	I	D	I	D	I	D	D
P6	I	I	I	D	I	D	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I
P7	D	D	D	D	D	D	D	D	I	D	I	I	D	D	D	D
P8	I	I	D	I	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I
P9	I	I	D	I	I	I	D	D	I	D	I	D	D	D	D	D
P10	I	I	I	I	I	I	D	D	I	D	D	I	I	D	D	D
P11	D	D	I	D	I	D	I	D	D	D	I	I	I	I	I	I
P12	I	I	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	D	D	D
P13	I	I	I	I	I	I	I	D	D	D	D	D	I	I	I	D
D (sub- total)	3	4	5	3	2	3	7	9	2	5	5	3	6	5	5	7
I (sub- total)	10	9	8	10	11	10	6	4	11	8	8	10	7	8	8	6

Fonte: Elaboração da autora com base em Oliveira (2012).

Nota: D = repercussão direta esperada da execução da proposta sobre o componente de gestão; I = repercussão indireta esperada da execução da proposta sobre o componente de gestão.