**8CCHSADCSAPE01**

**ORIENTAÇÃO GERENCIAL PARA COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES DO MUNICÍPIO DE BANANEIRAS – PB**

Silvania Xavier dos Santos (1), Milene Félix de Almeida (2)

Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias/ Departamento de Ciências sociais Aplicadas/ PROBEX

**Resumo**

As cooperativas e associações são organizações criadas, geralmente, na tentativa de suprir algumas necessidades da comunidade não atendidas pelo governo e instituições privadas, de forma que os líderes dessas organizações, na maioria das vezes, são pessoas que não possuem conhecimento na área de gestão. Nesse contexto, o presente trabalho extensionista objetivou o fornecimento de orientação gerencial aos gestores de associações e cooperativas existentes na cidade de Bananeiras – PB, identificando as áreas de gestão com maior precariedade e prestando assistência no planejamento das atividades desenvolvidas nessas instituições. Para isso, inicialmente foi realizado um levantamento junto à prefeitura e à EMATER – PB da cidade para identificar instituições dessa natureza presentes no município. Em seguida foram realizadas visitas as organizações, realizando entrevistas com os diretores presidentes e com alguns funcionários, e observando-se a realização dos processos de produção e prestação de serviços oferecidos por elas, na tentativa de identificar possíveis melhorias a serem implementadas. Assim, a estratégia da pesquisa foi definida no intuito de gerar contribuições em termos de orientações gerenciais focalizando as especificidades, necessidades de cada organização e seu propósito. Após investigação inicial, verificou-se a necessidade de focalizar a qualidade nos serviços (para a associação) e pesquisa de mercado (para a cooperativa), de forma que os clientes finais das organizações puderam participar expondo suas opiniões a cerca das instituições e dos produtos/serviços oferecidos. Na cooperativa visitada observou-se a ausência de uma política efetiva de marketing apesar de a mesma já atuar na comercialização de mel de abelha há algum tempo e vislumbrar adentrar no mercado de polpa de frutas. Além disso, a divulgação do produto e da própria cooperativa não é realizado, pois os cidadãos bananeirenses desconhecem a marca do mel de abelha produzido em sua cidade e desconhecem também a organização produtora. Em relação à associação, verificou-se que a mesma conta com um número reduzido de associados, a qual possui como finalidade oferecer um espaço de lazer a seus sócios. Diante desse fato, verificou-se a necessidade de investigar essa questão mais profundamente por meio de uma pesquisa sobre a qualidade do serviço, verificando-se a insatisfação dos associados em relação aos serviços oferecidos. Mediante tal situação foram elaborados planos de ação nas áreas de marketing e de qualidade para serem apresentados às instituições e possivelmente implementados, os quais fornecem orientações gerenciais que objetivam gerar resultados efetivos para as organizações.

**Palavras-chave:** Cooperativas, associações, orientação gerencial.

**1 Introdução**

As organizações, de qualquer natureza, estão inseridas num cenário em que a busca por oferecer serviços ou produtos dentro de determinados parâmetros de qualidade se torna essencial, de maneira que uma preocupação antes pertencente só às empresas privadas passa a permear também instituições públicas, não-governamentais, cooperativas, associações, entre outras. Entretanto, o foco maior de profissionalizar algumas práticas adotadas se encontra ainda nas instituições privadas ou públicas, ficando as demais sem um apoio de órgãos que possam dar esse tipo de orientação.

 Assim, evidencia-se, atualmente, busca por práticas inovadoras e eficientes, necessárias em todos os setores organizacionais, inclusive em cooperativas e associações. Tal fato se deve à necessidade de melhorias internas, vislumbrando melhores resultados para o público atendido, que possui um papel diferenciado daquele visto anteriormente, mais exigente e atualizado no sentido de desejar produtos/serviços de qualidade independente de quem o forneça.

À organização cabe o seguinte desafio - desenvolver ou identificar e aplicar práticas de gestão que consigam atender às suas aspirações e a dos clientes – bem como conciliar com as aspirações dos indivíduos que fazem parte de seu corpo funcional, em todas as esferas desde os níveis mais altos até os que desenvolvem atividades operacionais.

Nesse contexto, verifica-se que muitas cooperativas ou mesmo associações são formadas a partir de oportunidades dentro das comunidades, sem haver um planejamento detalhado e organização antes de a instituição realmente iniciar seu funcionamento. Dessa forma, as decisões são tomadas após aparecimento de problemas, sendo uma atuação meramente reativa, impedindo as instituições de crescerem e melhorar os seus serviços. Fazendo-se assim necessário que os mesmos receberem orientações de planejamento e de gerenciamento em sua totalidade para que estes enquadrem-se em uma perspectiva tão evolutiva quanto as instituições privadas aderentes de métodos técnico-administrativos na realização de seus processos.

As cooperativas são sociedades formadas por pessoas autônomas, interessadas e conscientes, requerendo uma gestão democrática e autogestionada. Esse tipo de organização busca promover a participação de todos cooperantes através de comitês, conselhos e núcleos ou comissões que contribuem na transparência da administração, criando meios para que todas as decisões sejam corretas e harmônicas com a vontade da maioria. (SANTOS, 2006).

Segundo Santos (2006, p. 47) “os valores e ideais do cooperativismo têm adentrado as mais diversas áreas de atividade econômica”. Em uma entrevista do presidente da OCB Márcio Lopes de Freitas concedida a Prado e Mendes para um artigo publicado na RBA (Revista Brasileira de Administração) publicada em junho de 2010, Freitas diz que “as cooperativas ligadas a OCB atuam, hoje, em treze ramos de atividades econômicas e, logicamente, nestes mercados, com presença em todo território brasileiro”.

Por outro lado, uma associação

É qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados. Formalmente, qualquer que seja o tipo de associação ou seu objetivo, podemos dizer que a associação é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses e que sua constituição permite a construção de condições maiores e melhores do que as que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos (SEBRAE, 2009).

Desse modo, ambos os tipos de instituição (tanto as cooperativas quanto as associações) compartilham de princípios de gestão participativa, sendo necessário que as cooperativas tenham profissionais capazes de formular projetos orientando novos objetivos e metas para solucionar ou atender os interesses das cooperativas e de seus membros de acordo com as incertezas do futuro (MAXIMIANO, 1997).

Entretanto, ambas as instituições não estão isentas da competitividade imposta no mercado, em busca da excelência em qualidade nos serviços prestados ou nos produtos oferecidos, e enfrentam dificuldades maiores que as instituições privadas e públicas devido a maneira dos recursos serem geridos.

Mediante a situação supracitada surge a seguinte questão: que melhorias em técnicas de gerenciamento poderiam ser implantadas nas cooperativas e associações do município de Bananeiras – PB de modo que isso venha a promover o desenvolvimento das mesmas e do município?

O presente trabalho objetivou de um modo geral fornecer orientação gerencial para cooperativas e associações do município de Bananeiras - PB. E para atingir o objetivo geral proposto, pretende-se alcançar os seguintes objetivos intermediários:

- identificar junto aos órgãos competentes as associações e cooperativas da cidade de Bananeiras - PB;

- levantar necessidades de orientação gerencial nas diferentes áreas junto ao público-alvo;
- planejar a forma de realização da orientação gerencial às instituições participantes do projeto;
-definir prioridades na orientação gerencial, vislumbrando as reais necessidades das instituições.
- realizar orientação gerencial para as cooperativas e associações, buscando por meio do conhecimento passado contribuir para o desenvolvimento destas.

**2 Descrição Metodológica**

 As atividades iniciais desenvolvidas para a realização do trabalho de orientação gerencial para cooperativas e associações foi uma revisão bibliográfica efetuada por todos os envolvidos no projeto. Os colaboradores foram divididos em duas equipes e cada equipe ficou encarregada de estudar aprofundadamente a respeito de uma das instituições. Em seguida cada equipe realizou uma exposição dos conteúdos estudados, fazendo-se assim uma comparação das características de cada instituição e estabelecendo-se as diferenças entre elas, para que ficasse claro para todos os extensionistas o que diferia nelas e que poderia fazer toda a diferença no momento de ir a campo. O trabalho apresentado possui caráter de pesquisa aplicada, tendo em vista que cada instituição visitada recebeu visitas técnicas para investigação da situação atual para que em etapa posterior pudesse receber orientações de práticas gerenciais de acordo com as necessidades específicas identificadas em cada uma delas.

 Para a coleta de informações, inicialmente foi realizado um levantamento de dados junto à prefeitura municipal de Bananeiras e à EMATER – PB da cidade para identificar a quantidade, a localização, e a área de atuação das associações e cooperativas do município.

 Logo em seguida foram realizadas visitas a essas instituições com a pretensão de identificar as áreas de gestão de maior precariedade de cada instituição. Durante a realização de cada visita forram realizadas entrevistas com os diretores presidentes e alguns funcionários das instituições, os quais além de prestarem esclarecimentos sobre o gerenciamento dos processos de cada instituição apresentaram também o processo produtivo, todo o ambiente no qual ele era desenvolvido, falava sobre dificuldades e oportunidades que conseguiam identificar. E com isso os extensionistas faziam anotações do que eles falavam e do que podia ser observado, seja de processos visuais ou perceptivos identificados pelos colaboradores.

 A partir dessa investigação inicial, verificou-se a necessidade de focalizar a qualidade nos serviços (para a associação) e pesquisa de mercado (para a cooperativa), de forma que os clientes finais das organizações puderam participar expondo suas opiniões a cerca das instituições e dos produtos/serviços oferecidos.

**3 Resultados**

No levantamento de dados sobre as cooperativas do município de Bananeiras foram identificadas duas, e ambas localizadas na zona urbana. Contudo, foi possível apenas realizar o trabalho com uma das cooperativas. Nesta observou-se a ausência de uma política efetiva de marketing.

Segundo Las Casas (2010, p.13) as empresas utilizam o marketing para conquistar os seus consumidores e com isso alcançar as suas metas e objetivos de vendas, criando assim oportunidades de expansão dos negócios. E a Cooperativa com a qual trabalhamos não utiliza o marketing para a incrementação de suas vendas, apesar de a mesma fazer planos de expandir a quantidade de produtos oferecidos, passando a comercializar além do mel de abelha com o qual já trabalha, agora também polpa de frutas. Entretanto, a cooperativa não realiza a divulgação do produto já existente, impossibilitando assim a fidelização dos clientes, portanto, dificultando assim o lançamento do novo produto, e como a cooperativa não promove os benefícios por ela oferecidos aos seus cooperados, dificulta também a agregação de “fornecedores” da matéria-prima necessária para a produção. Com a realização de uma pesquisa de mercado para identificar o público que a cooperativa atendia verificou-se que os cidadãos bananeirenses desconhecem a marca do mel de abelha produzido em sua cidade e desconhece também a organização produtora.

 Nesta pesquisa apenas 2% dos entrevistados disseram conhecer a marca do produto, e quanto à organização produtora 90% disseram nunca ter ouvido falar, e apenas 8% disseram já ter ouvido falar, porém dos que já tinham ouvido falar alguns afirmaram não saber onde a mesma se localiza. Porém, é importante ressaltar que a localização da cooperativa poderia ser utilizada como estratégia de marketing pelo fato de localizar-se na BR que adentra a cidade. Mediante tal situação os extensionistas elaboraram um sucinto plano de marketing apresentando estratégias que pudessem ajudar a alavancar as vendas e o reconhecimento do produto e da organização produtora diante do mercado no qual estão inseridos. A etapa final prevê que este seja apresentado na instituição no intuito de que a mesma possa vir a implantá-lo.

No levantamento de informações sobre as associações da cidade de Bananeiras – PB identificou-se um grande número destas na zona rural do município o que dificultou a realização do trabalho. Na cidade foi identificada apenas uma associação a qual é de caráter atlético, disponibilizando serviços e área de lazer aos seus sócios. Mesmo assim, verificou-se que a mesma conta com um número reduzido de associados. Diante desse fato, verificou-se a necessidade de investigar essa questão mais profundamente por meio de uma pesquisa sobre a qualidade do serviço, através da elaboração e aplicação de questionário com os sócios, porém foi encontrada uma grande dificuldade em aplicá-lo devido à difícil identificação e localização dos sócios.

Por meio deste questionário verificou-se a insatisfação dos associados em relação aos serviços oferecidos, pois, apesar de 84% dos entrevistados serem sócios a mais de um ano apenas 9% utilizam os serviços da associação de 1 a três vezes na semana e 43% dos freqüentadores são atraídos pela piscina. Apenas 6% classificam sua experiência na associação como sendo muita boa. Assim, tendo em vista que uma associação atlética tem por objetivo proporcionar momentos de lazer aos seus sócios e estes ao serem indagados se a mesma tem contribuído com a qualidade de seus serviços para atingir este objetivo (70% de seus clientes) respondem que não, conclui-se que a implantação de um programa de qualidade nos serviços prestados necessita ser implantado com certa urgência. Com isso, os extensionistas elaboraram um plano de ação com atividades que tendem a priorizar a qualidade no serviço prestado, para ser apresentado a instituição no intuito de que o mesmo venha a ser implantado para assim tornar os serviços oferecidos pela organização mais atrativos aos seus clientes gerando um alto índice de satisfação.

**4 Conclusão**

 As técnicas de gerenciamento que as cooperativas e as associações do município de Bananeiras – PB utilizam apresentaram tendências de negligenciamento muito fortes, as quais foram identificadas em um curto espaço de tempo, portanto tratam-se dos problemas mais visíveis, podendo existir outros problemas de gerenciamento que apenas poderiam ser identificado se analisados mais cautelosamente, evidenciando-se com isso a necessidade da ampliação do projeto. O fato de o trabalho ter sido realizado com apenas uma associação e uma cooperativa, deveu-se ao caráter qualitativo do trabalho de orientação gerencial. Além disso, os resultados no sentido de aplicação das orientações fornecidas devem gerar impactos para a sustentabilidade destas organizações inclusive em longo prazo, indiretamente o benefício é para todos os associados e cooperados.

 A aplicação dos planos desenvolvidos para cada instituição necessitaria de um acompanhamento constante, implementando melhorias sempre que necessário, e esse monitoramento só poderia ser feito com precisão e perfeição se realizado pelos elaboradores do mesmo, notando-se assim uma necessidade de continuidade do projeto. Levando-se em consideração o nível de importância agregada ao trabalho desenvolvido pelo projeto, principalmente pelos impactos que podem ser provocados perante toda a sociedade do município de Bananeiras, pois, com a implantação dos planos corretamente, aumentaria a demanda de ambas as instituições, fazendo com que as mesmas gerem emprego e renda para os cidadãos bananeirenses, aumentando o mercado consumidor e impulsionando a economia local.

**Referencias Bibliográficas**

DUTRA, Joel S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, Hugo P.; **Trilhas da Aprendizagem para o Desenvolvimento de Competências.** In: ENANPAD, 29, 2005, Anais... Brasília, ANPAD, 2005, CD-ROM.

GIL, Antônio C. **Métodos de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem do século XXI. São Paulo: Atlas.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: Como transformar idéias em resultados. São Paulo, Altas: 2002.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas:** uma abordagem prática. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PINHO, Diva Benevides. **Administração de Cooperativas:** Manual do cooperativismo. São Paulo, CNPq, 1982.

PRADO, Gabriela; MENDES, Tânia. Cooperativismo: na trilha certa. **Revista Brasileira de Administração**. Conselho Federal de Administração. Nº76. Maio/Junho de 2010

RAJ, P. P. **Gerenciamento de pessoas em projetos.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SANTOS, K. F. **Gestão de Cooperativas**. In: SILVA, R. M. Introdução a modelos de gestão. João Pessoa: Sal da terra, 2006.

SEBRAE MG. Disponível em: [www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes. Acesso em 05/2010](http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes.%20Acesso%20em%2005/2010).