

# **PERSPECTIVAS PARA A COAPRODES: MELHORIAS NA GESTÃO, PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL, AGREGAÇÃO DE VALOR AOS PRODUTOS E GESTÃO DE PESSOAS**

DAL MONTE<sup>1</sup>, Hélio Luiz Beretta  
GOMES<sup>2</sup>, Jairo de Pontes  
OLIVEIRA<sup>3</sup>, Flávio Bezerra de  
RÊGO<sup>4</sup>, Andréa de F. de O  
RODRIGUES<sup>5</sup>, Lucinaldo dos Santos

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

## **RESUMO**

A função das cooperativas, nos âmbitos social e econômico, tem sido de relevância inquestionável quando se avalia o progresso de seus membros e da região envolvida. A parceria firmada entre a UFPB e a COAPRODES para melhoria da gestão administrativa desta deverá promover uma maior profissionalização enquanto organização e, conseqüentemente, a alavancagem na produção e comercialização de seus produtos, hoje mel e polpa de frutas. As visitas realizadas mostraram um panorama de gestão incipiente e sem controle de alguns elementos, bem como a ausência de um planejamento que a oriente de forma eficiente rumo aos seus objetivos. Ademais, percebeu-se carência de conhecimentos entre seus associados que os conscientize da importância individual e coletiva que possuem na empresa coletiva. A partir dessas verificações, a equipe universitária discutiu acerca das possíveis ações para aperfeiçoar a administração da COAPRODES, como a elaboração, em conjunto com seus gestores, de um planejamento estratégico que os guie sustentavelmente nessa liderança, analisando em detalhes o mercado consumidor e concorrencial. Para tanto também haverá cursos de capacitação que os permitam efetivar os objetivos almejados. Outras ações serão dirigidas ao seu público interno, esclarecendo e realçando as inúmeras vantagens e o poder de uma cooperativa e seus associados. Por fim, o resultado esperado deste projeto prevê o alcance de sua finalidade em relação à COAPRODES e à comunidade local, além da ampliação dos conhecimentos adquiridos na academia para os docentes e discentes extensionista.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativa, gestão, mercado.

## **INTRODUÇÃO**

A facilidade de acesso, que a tecnologia permite hodiernamente, a inúmeras organizações torna o mercado concorrencial ainda mais agressivo e impiedoso, seja para organizações privadas ou associações sem fins lucrativos, como é o caso das cooperativas.

---

<sup>1</sup> UFPB/CCHSA, professor orientador - hlbmd@hotmail.com

<sup>2</sup> UFPB/CCHSA, professor colaborador - jairopontes@yahoo.com

<sup>3</sup> UFPB/CCHSA, discente colaborador - flavio\_oliveira78@hotmail.com

<sup>4</sup> UFPB/CCHSA, professora colaboradora - andrearprofessora@gmail.com

<sup>5</sup> UFPB/CCHSA, professor colaborador - lucinaldo.santos.rodrigues@gmail.com

Esse contexto vem ordenando novas e ágeis modificações na forma de gerir os empreendimentos coletivos, requerendo-lhes maior competitividade frente às instituições com fins lucrativos.

Diante disso, a Cooperativa Regional de Produtos Rurais LTDA – COAPRODES tem encontrado dificuldades na sua gestão. Localizada em Bananeiras-PB, a instituição trabalha com o beneficiamento de mel e polpa de frutas, comercializando 70% de sua produção para o Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, 20% para a Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB e 10% para o mercado privado.

A cooperação na agricultura é uma solução que tem se mostrado eficaz no Brasil diante de tantos pequenos produtores com baixo poder de barganha para negociar seus produtos e da perspectiva mínima de crescimento de seus negócios de forma isolada. Entretanto, precisa adaptar-se ao mercado consumidor para desenvolver-se de maneira sustentável. Para tanto, os integrantes do projeto em foco buscaram entender o modelo gestor atual da COAPRODES para propor melhorias e capacitação administrativa para uma nova forma de gestão, mais eficiente, inovadora e participativa.

## **DESENVOLVIMENTO**

As organizações, de maneira geral, vivenciam algumas dificuldades no decorrer de sua administração, no entanto as cooperativas têm uma complexidade maior nesse aspecto por não possuírem, normalmente, uma gestão profissional. Isso se deve, em parte, pelo fato de sua normatização exigir serem autogeridas, independentemente de toda boa vontade e dedicação que o gestor possa ter para atingir o objetivo organizacional, que é ser a intermediadora entre o mercado e seus cooperados (ALMEIDA; SANTOS, 2013; RIGO, 2008).

Na parceria firmada entre este projeto de extensão da UFPB e a COAPRODES, buscou-se, entre outros elementos, a melhoria da gestão administrativa desta, que reconheceu necessitar de apoio profissional ao tomar a iniciativa de procurar a colaboração da instituição de ensino. A partir disso, foram realizadas visitas semanais à cooperativa em busca de dados que esclarecessem o modelo gerencial praticado. Identificou-se, *a priori*, uma gestão liderada por uma pessoa com largo conhecimento em cooperativas e associações, bem como dos associados e suas realidades.

Posteriormente, verificou-se certa desorganização, principalmente no tocante às informações da cooperativa encontrarem-se dispersas entre alguns de seus atores, como seu diretor-presidente e a contadora autônoma. Ademais, observou-se a falta de um planejamento estratégico, bem como de uma melhor e mais ativa relação com seu mercado consumidor

privado de polpa de frutas e mel. Percebeu-se, ainda, a ausência de controle sobre que tipo de público-alvo é mais lucrativo, vez que possuem demanda superior à oferta.

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

O planejamento estratégico é peça essencial para o direcionamento das atividades gerenciais no sentido do alcance dos objetivos da organização em acordo com seu mercado para longo prazo. Nele são definidos os objetivos da empresa e como se fará para alcançá-los, além de proceder diversas análises internas e externas, como, por exemplo, de como ela está hoje e o que se deseja ser no futuro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Face o exposto, uma das propostas para se alcançar a melhoria da gestão da COAPRODES é profissionalizar sua administração elaborando um planejamento estratégico para que a organização possa concorrer igualmente com as empresas privadas, que produzem em larga escala, e as demais cooperativas de frutas e mel do estado. Para tanto, reunir-se-ão, para sua confecção, os docentes e discentes envolvidos no projeto; os estagiários, o diretor-presidente da cooperativa e alguns de seus associados, bem como representante dos funcionários do setor produtivo.

Sabe-se que para poder concorrer no mercado não é suficiente ofertar um bem semelhante aos demais, muito pelo contrário, é imprescindível para a sobrevivência da instituição que ela agregue valor ao seu produto através de estratégias competitivas diferenciadoras (VILKAS; NANTES, 2006). O cliente tem exigido cada vez mais das empresas, e o mercado, com suas crises econômicas, está produzindo alterações sociais, ambientais e econômicas que requererão decisões rápidas diferenciadas no sentido de atender as novas demandas desse ambiente mutável e tecnológico. Segundo KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN (2010), a nova postura do marketing é direcionar as organizações para papéis muito além que a simples satisfação de uma necessidade premente, deve centrá-las para tornarem-se competitivas, agregarem valor aos seus produtos, através valores que fomentem um mundo melhor, social, econômico e ambientalmente desejável. Considerando essa análise, a equipe universitária deste projeto com a COAPRODES já começam a discutir idéias de como torná-la competitiva nesses moldes, agregando-lhe valor diferenciado e sustentável financeira e ambientalmente para longo prazo.

Outro aspecto pesquisado foi o de gestão de pessoas entre os associados da cooperativa. A direção alegou que os associados não percebem a importância que possuem, individual e coletivamente, na instituição, e de seu trabalho para o desenvolvimento das comunidades envolvidas. A frequência nas assembleias é pequena e muitos não consideram a participação nelas relevante por desconhecerem o poder que possuem. Assim, em reunião com os alunos envolvidos, foi elaborada uma lista de ações para modificar esse quadro, utilizando de palestras informativas e motivacionais acerca do que seja uma cooperativa e sua importância na vida de seus associados e da economia local, mostrando, inclusive, exemplos de sucesso na Paraíba e no Brasil. Aspira-se, também, preparar vídeos com as histórias de vida e superação de associados na produção de frutas e mel, de cartilhas didáticas e cursos.

Mais uma ação será capacitar o conjunto gestor para iniciar e dar continuidade às formas administrativas mais viáveis aos objetivos da cooperativa e de seus integrantes, buscando conciliá-los aos ditames mercadológicos vigentes.

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

Esta pesquisa caracterizou-se como exploratória com abordagem qualitativa, utilizando-se principalmente de dados secundários e entrevistas informais com a direção e estagiários da COAPRODES.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise acerca do atual modelo de gestão da cooperativa em estudo apresentou falhas sanáveis e um panorama promissor, considerando: a abertura dada pela direção para a realização da pesquisa e contribuição com informações importantes; a qualidade dos produtos; demanda maior que a oferta; potencialidade de agregação de valor aos produtos; mercado em expansão.

Acredita-se que com um planejamento estratégico elaborado em conjunto com a equipe gestora do empreendimento poderá auxiliar na sua administração atual e direcioná-lo para os objetivos almejados. Aliada a essa ferramenta administrativa haverá a capacitação desses atores gerenciais que juntos poderão permitir uma remodelação eficiente e inovadora na maneira de dirigir a cooperativa, progredindo-a ainda mais em benefício de seus associados e do desenvolvimento regional.

A proposta de aperfeiçoamento administrativo circula também pela melhor disseminação, entre os associados, do que seja uma cooperativa e de sua importância enquanto membro dela e de sua responsabilidade pelo progresso de sua família, da empresa coletiva e da região. Isso se propõe a estimular maior participação nas decisões da COAPRODES.

As dificuldades de execução dos planos de ação têm sido contempladas nos estudos realizados, elencando-se possíveis soluções caso surjam.

Portanto, a análise em discussão será posta em prática na segunda etapa deste projeto colaborativo em andamento, visando o desenvolvimento da região e do conhecimento de todos os envolvidos, cooperativa, cooperativados, docentes e discentes.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Milene Felix de; SANTOS, Sylvania Xavier dos. **Orientação gerencial para cooperativas e associações do município de Bananeiras – PB**. In: XII ENEX, UFPB. Disponível em: [http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.prac.ufpb.br%2Ffanais%2FXIIENEX\\_XIIIENID%2FENEX%2FPROBEX%2FCompletos%2F8%2F8CCHSADCSAPE01.docx&ei=9Ot pUuLeCoj28gSL4IIHYD&usg=AFQjCNG6JI8qI-4OLJBUnCu1VFqOQbllPg&sig2=TQTtSeP8D ndW55kXHpJnAg](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.prac.ufpb.br%2Ffanais%2FXIIENEX_XIIIENID%2FENEX%2FPROBEX%2FCompletos%2F8%2F8CCHSADCSAPE01.docx&ei=9Ot pUuLeCoj28gSL4IIHYD&usg=AFQjCNG6JI8qI-4OLJBUnCu1VFqOQbllPg&sig2=TQTtSeP8D ndW55kXHpJnAg) Acesso em: 22 out. 2013.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agronegócio cooperativo. In: **Gestão agroindustrial**. BATALHA, Mário Otávio (Org.). 3 ed. 1 v. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 12, p. 711-734.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010).

RIGO, Ariadne Scalfoni *et alli*. **Profissionalização da Gestão e Autogestão: um estudo dos problemas que ocasionaram a dissolução das cooperativas agrícolas dos perímetros irrigados no Vale do Rio São Francisco**. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro-RJ 2008. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2008/APS/2008\\_APSB2656.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/APS/2008_APSB2656.pdf) Acesso em: 22 out. 2013.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VILKAS, Mariângela; NANTES, José Flávio Diniz. Planejamento e agregação de valor nos empreendimentos rurais. In: **Agronegócio: gestão e inovação**. ZUIN, Luís Fernando S.; QUEIROZ, Timóteo Ramos (Org.). São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 6, p. 167-188.