

## UMA REVISÃO TEÓRICA SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS

Aline Milioni de Melo<sup>1</sup>; Geysler Rogis Flor Bertolini<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo investigar e refletir sobre os estudos dos fatores dos processos de gestão pelas cooperativas, realizou o estudo bibliográfico abordando a temática dos processos de gestão no contexto do cooperativismo, nas particularidades de gestão de cooperativas, nos processos de gestão e os processos de gestão das cooperativas. Mostrando a importância das cooperativas para os pequenos agricultores, para que consiga sobreviver. A metodologia adotada foi concebida como uma revisão bibliográfica, para atingir os objetivos os dados foram coletados e analisados a partir dos seguintes processos: site dos periódicos da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES), o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), artigos científicos e dissertações, classificando os temas abordados. A gestão ainda possui dificuldades que precisam ser superados, como a pesquisa mostra que as organizações visa atingir os mesmos objetivos e alcançar resultados desejados, para que as ações obtenham sucesso. Portanto, finalizamos com a importância das necessidades de gestão, processos e recursos tecnológicos, para melhorar os controles financeiros, e também a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

**Palavras-chave:** Gestão. Processos. Cooperativismo. Pequenos produtores. Gestão de processos. Gestão de cooperativas.

---

<sup>1</sup> Faculdade Luterana Rui Barbosa. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável. [aline\\_milioni@hotmail.com](mailto:aline_milioni@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Doutor em Engenharia de produção. [geysler.bertolini@unioeste.br](mailto:geysler.bertolini@unioeste.br)

## **A THEORETICAL REVIEW ON COOPERATIVE MANAGEMENT PROCESSES**

**Abstract:** The purpose of this article is to investigate and reflect on the study of factors of management processes by cooperatives, carried out a bibliographic study addressing the management processes in the context of cooperatives, cooperative management practices, management processes and Cooperative management processes. Showing the importance of cooperatives to small farmers so they can survive. The methodology adopted was designed as a bibliographical review, to reach the objectives the data were collected and analyzed from the following processes: CAPES periodicals website, IBICT, scientific articles and dissertations, classifying the topics addressed. Management still has difficulties that need to be overcome, as research shows that organizations aim to achieve the same goals and achieve desired results, so that the actions succeed. Therefore, we end with the importance of management needs, processes and technological resources, to improve financial controls, as well as the quality of the services provided by the company

**Keywords:** Management. Processes. Cooperativism. Small Farmers. Management Process. Cooperative Management Practices.

## 1 INTRODUÇÃO

A parte da pesquisa buscou trabalhar a importância da gestão como um instrumento de apoio para os associados. O artigo encontra-se dividido em três partes que são: as estratégias de atuação de cada uma, as particularidades da gestão de cooperativas, os detalhes do processo de gestão e administrativo, os processos da gestão de como funciona o ciclo e a importância que tem para cada cooperativa. A metodologia adotada foi concebida como uma pesquisa bibliográfica é um estudo de análise documental, e trata-se de processo de gestão das cooperativas, os dados coletados e analisados a partir dos seguintes procedimentos em livros, periódicos, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e artigos científicos. Para alcançar os objetivos, os processos utilizados: pesquisa no site dos periódicos, em busca de temas selecionados, utilizando a palavra – chave: processos na gestão das cooperativas, gestão nas cooperativas e as particularidades de gestão.

Primeiramente com a busca nos periódicos da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES) e no site do IBICT com o assunto da análise de estudos dos processos de gestão nas cooperativas, a busca avançada em nove artigos, e foram consultados nos bancos de teses e dissertações de programas de pós-graduação e demais periódicos; em seguida os assuntos foram separados em ordem de assunto; procurou-se discutir os estudos em ordem no tempo exato de publicação; progrediu numa análise de todos os assuntos relacionados da pesquisa com estudos futuros.

Na maioria das vezes, os indicadores referem-se aos componentes de satisfação das pessoas. Assim, após o redesenho, torna-se possível a complementação ou consolidação dos índices previamente definidos (JÚNIOR et al. 2013, p.05). A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (PRODANOV; FREITAS, 2013). Portanto a participação dos cooperados nas decisões de uma cooperativa é muito importante, por que a falta de informação que está no sistema que os cooperados não tem acesso por não saber mexer no sistema, de não ter treinamento, muita

MELO, A. M.; BERTOLINI, G. R. F. Uma revisão teórica sobre os processos de gestão das cooperativas. **RECoDAF – Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar**, Tupã, v. 3, n. 1, p. 88-105, jan./jun. 2017. ISSN: 2448-0452

cooperativa já adotou cursos e treinamentos para todos, para eles ter acesso e saber os produtos que estão entrando e saindo do estoque e ter controle de todas as contas.

Após a aprovação do processo redesenhado, deve-se divulgar amplamente o novo funcionamento, tornando possível a execução das atividades como acordado. Para isso, é necessário que haja a devida capacitação aos executores e demais envolvidos, com a definição clara das novas regras, a fim de evitar divergências. O treinamento pode ser ministrado com aulas expositivas e participativas. Após esse treinamento, os participantes devem estar aptos a aplicar, na prática diária, os conhecimentos adquiridos e a analisar criticamente o desempenho do processo, de forma que possibilite a sua melhoria contínua. (JÚNIOR et al. 2013, p. 34).

## **2 PROCESSOS GERAIS**

Para Pereira (2010), a gestão significa gerenciamento onde existe uma instituição social de pessoas para administrar os negócios com objetivo de crescer no estabelecimento pela empresa através da organização pela equipe. A gestão surgiu quando a revolução industrial e os profissionais de administração decidiram buscar soluções aos problemas, utilizando vários métodos para administrar os negócios. Os processos de gestão abordam um trabalho realizado por sistemas e gestão de conhecimento para melhorar a análise, e identificar as oportunidades de aperfeiçoar das cooperativas, os processos têm como função de gerar resultados corretos para a organização. Para que a cooperativa possa realmente ter um papel significativo para seus cooperados precisa de profissionais de gestão. Só com as boas práticas do governo a organização tende a conseguir o sucesso.

Primeiramente, é preciso mapear os processos utilizados nas cooperativas e identificar, desenvolver e difundir melhoras na gestão promovendo o monitoramento e a avaliação do desempenho dos processos organizacionais e implantar melhorias no seu processo, visando alcançar mais eficiência na atividade desenvolvida pelo colaborador. As características dos processos de gestão são simples, é preciso mapear e conhecer os processos das organizações, além de coletar todas as informações necessárias de cada uma delas e identificar as melhorias no processo de gestão. Conforme Pereira (2010, p.21), cita que:

MELO, A. M.; BERTOLINI, G. R. F. Uma revisão teórica sobre os processos de gestão das cooperativas. **RECoDAF – Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar**, Tupã, v. 3, n. 1, p. 88-105, jan./jun. 2017. ISSN: 2448-0452

As empresas não estão mais competindo localmente, mas com concorrentes globais, que estão localizados em qualquer parte do mundo, adquirindo materiais e fornecendo seus produtos globalmente. Então, o entendimento dos processos essenciais da organização contribui para que a empresa desenvolva as suas estratégias. Também, possibilita o entendimento de sua missão e competências para superar a concorrência e se perpetuar no mercado. (PEREIRA, 2010, p.21).

Para Pereira (2010), os processos gerenciais estão relacionados à organização e os outros indicadores que são: planejamento estratégico, processos de gestão e gestão de conhecimento, que são muito importantes para entender a gestão de cada cooperativa e identificar quais desses processos se adapta a cada uma. As cooperativas precisam adequar às exigências do mercado e desenvolver habilidades em todos os aspectos que atuam. É preciso administrar os recursos dos negócios do empreendimento com regras eficientes de mercados.

As empresas utilizam processos, que são conjuntos ordenados e inter-relacionados de atividades para consumir insumos e devolver resultados, realizando sua atividade fim. Porém, nada basta possuir processos organizados sem que estes estejam alinhados para a obtenção de metas comuns a todos na empresa. Todas as partes devem estar alinhadas para a agregação de valor ao cliente (LOUZADA; DUARTE, 2013, p.38).

Assim, conforme Louzada e Duarte (2013) pode-se afirmar que os processos são importantes para as cooperativas, pois os gestores de cada organização têm que coordenar os processos para que o fluxo seja administrado da melhor maneira. Conforme Pereira (2010, p.23), “Os processos de negócios possuem a característica de mostrar a atuação da empresa, são apoiados por outros processos internos”. Com isso, o mercado produz produtos inovadores e preços baixos, é necessário analisar a demanda e a procura do produto que o cliente tem preferência para que ele seja fiel à empresa.

A maioria das organizações, ainda hoje, é organizada por tarefas e não por processos. Esta departamentalização não permite que haja um fluxo ideal de informação. Diversas características da organização diferem as empresas tradicionais das que se orientam por processos (LOUZADA; DUARTE, 2013, p. 39).

Segundo Louzada e Duarte (2013) destacam como cada organização de setores diferenciados tenham informações e processos a serem seguidos. Os indivíduos que trabalham

em determinados setores são especializados na função dependendo das atividades, e os processos de gestão possibilitam um estratégico funcionamento das atividades que apoiam os negócios da empresa que ocorrem de algumas particularidades que diferencia as organizações umas das outras.

### **3 AS PARTICULARIDADES DA GESTÃO DE COOPERATIVAS**

Conforme Pereira (2010) as cooperativas foram criadas com a finalidade de trazer ganhos econômicos para seus membros dentro de uma lógica de concorrência do mercado para obter lucros. A gestão de pequenas cooperativas acontece a partir de algumas particularidades que ocorrem através das características do seu porte. As pequenas cooperativas são gerenciadas diferentes de grandes empresas.

As mudanças no ambiente competitivo do agronegócio nas últimas décadas, as constantes rupturas e as novas tendências, aliada à ausência de perspectivas quanto à estabilidade do mercado, tem exigido dos empreendimentos rurais novas formas de se posicionar frente a estas adversidades. Tais alterações, influenciadas ainda pela globalização e modernização do setor têm estimulado o uso constantemente de tecnologias de produção e de gestão administrativa (PEREIRA, 2011, p.30).

De acordo com Pereira (2011), relata sobre o crescimento do mercado e das exigências dos mercados. As empresas estão competindo entre si para criar um produto pensando na qualidade e preço, além de que é preciso agradar os consumidores para a compra de seu produto, é necessário algo diferenciado que não está no mercado. A particularidade da gestão tem alguns aspectos importantes a serem citados que são os ambientais, organizacional e o comportamental. O ambiental é a relação do homem e do ambiente envolvidos, o organizacional é a empresa que quer alcançar as metas com resultados positivos, e o comportamental é o relacionamento do funcionário com o chefe como cada um se comporta no ambiente de trabalho.

Portanto, não é possível estudar a gestão da pequena empresa sem considerar o ambiente em que ela está inserida. A empresa de pequeno porte não tem poder de influência perante grande parte das imposições de caráter legal, econômico, político, concorrencial etc. que se apresentam em seu ambiente.

MELO, A. M.; BERTOLINI, G. R. F. Uma revisão teórica sobre os processos de gestão das cooperativas. **RECoDAF – Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar**, Tupã, v. 3, n. 1, p. 88-105, jan./jun. 2017. ISSN: 2448-0452

Por outro lado, seu desempenho pode ser influenciado grandemente por estas forças, que podem também impor necessidades de mudança em sua gestão para que ela sobreviva nesse contexto. E é claro que os fatores externos, conjunturais, não atingem as grandes empresas com a mesma intensidade que ameaçam as pequenas empresas (CÊRA; ESCRIVÃO, 2003, p.800).

Segundo Cêra e Escrivão (2003) para ter uma boa gestão em pequenas empresas, primeiramente, tem que conhecer bem a empresa para depois administrá-la de forma correta. As organizações solidárias vêm com objetivo de prestação de serviços aos associados, baseados em valores como igualdade, solidariedade e responsabilidade social, com isso as cooperativas diminuíram as desigualdades sociais para alcançarem os objetivos. Maia (2009) cita que a análise das práticas de gestão de pessoas nas empresas permite afirmar que há vínculos afetivos entre dirigentes e funcionários, traduzidos em vivências de crises, dificuldades e conquistas compartilhadas. Algumas dificuldades de gerenciamento existem nas empresas e cada fato terá sua consequência.

O pequeno empresário pode não utilizar técnicas administrativas formalizadas devido à sua ação empresarial orientada pela tradição, ou seja, por acreditar na necessidade de agir baseado nos costumes. A ação baseada na afetividade e na tradição pode fazer com que o empreendedor da pequena empresa realize uma gestão informal. Pode existir também na pequena empresa a informalidade no relacionamento com as pessoas devido à sua ação afetiva (CÊRA; ESCRIVÃO, 2003, p.809).

Para Cêra e Escrivão (2003), o pequeno empresário muitas vezes não segue instrumentos administrativos formais por não serem informados dos prejuízos que podem acontecer. O empreendedor consiste nos dias atuais como uma das áreas da sociedade que vem crescendo realmente e muitos indivíduos buscando práticas comportamentais, pensando em desenvolver novos negócios, com isso que surgiu o pequeno empreendedor individual. Na central das cooperativas filiadas, por exemplo, tem o gestor que é responsável no setor administrativo, pois se houver algum erro pode prejudicar as cooperativas, principalmente por ser de pequeno porte. Cêra e Escrivão (2003), citam:

Porém, pretende-se compreender os motivos deles agirem de determinadas maneiras. É importante, também, tentar entender como a ação desses empreendedores influencia na gestão e, portanto, no desenvolvimento da

pequena empresa. Não é útil apenas expor as “deficiências” comportamentais desses empresários. É preciso entender por que eles têm determinadas atitudes para compreender onde é possível atuar e onde não é possível. (CÊRA; ESCRIVÃO, 2003, p.805).

Neste sentido, Cêra e Escrivão (2003) destacam que cada empreendedor tem uma forma de administrar e uma meta diferente dos seus negócios, e por serem pequenas empresas têm que haver um cuidado maior por estarem recém-começando seu negócio. E, portanto o processo realizado tem uma importância que são: as contas a receber e das contas a pagar para a empresa, no sentido de controlar seu patrimônio, pois se não há recebimentos maiores que os pagamentos, não há lucros ou resultados para obter novos investimentos ou aplicações.

### **3.1 Os processos de Gestão das Cooperativas**

Conforme Pereira (2011) o mercado exige que haja habilidades em todos os aspectos, mas para isso ocorre a administração dos recursos de negócios de acordo com as regras e exigências do mercado, ou seja, o gestor tem que ter um modelo de gestão atualizada e completa e com isso conseguirá ter o processo decisório de qualidade, assim terá vantagens das características das cooperativas e capacitar os funcionários para as questões do dia a dia e também no futuro exigindo o êxito de sobrevivência da organização.

Cada cooperativa tem um modelo de práticas de gestão mais específico, que é seguir as normas formais para que não haja prejuízos para os agricultores, investir em novas tecnologias, para aumentar a capacidade de armazenamento da cooperativa para a valorização do preço e produto, criar novos planejamentos estratégicos de venda. A gestão é administrada através de recursos que envolvam unidades de produção e dos problemas a serem resolvidos para minimizar a tomada de decisão da cooperativa, também é importante planejar, criar normas e controlar resultados que exijam conhecimento específico de cooperativismo.

O planejamento é a forma com que as atividades serão conduzidas do decorrer do processo produtivo, é o caminho que o agricultor deverá trilhar para atingir seu objetivo, é a preparação para ações futuras, com o intuito de evitar ou minimizar problemas e de explorar da melhor forma as potencialidades do ambiente (PEREIRA, 2011, p.31).



Conforme Pereira (2011) destaca que o pequeno produtor terá que seguir um caminho de atividades planejadas para a sua produção, pois assim minimizará os problemas de administração que ocorrem e não ter boas ações futuras. Conforme a Figura 01, os processos de gestão funcionam para melhoria da organização como as entradas e saídas dos produtos pelo processo e as operações e estruturas de maneira rápida e lógica. Para também ter controle dos processos tem uma sequência de elementos importantes para a avaliação do desempenho e resultados: as pessoas envolvidas para determinada função; a infraestrutura com instalação de máquinas, equipamentos, materiais de consumo, e as tecnologias.

Figura 01 – Gestão de processos



Fonte: Vaz (2015).

A Figura 01 mostra que a gestão de processos é de suma importância para as organizações e tem como objetivos de eficiência dos produtos com poucos insumos. Para Vaz (2015) as novas tecnologias despertam mais interesses nos clientes para a tomada de decisão rápida e de forma correta, além da interação dos processos de gestão que prioriza as organizações muito mais complexas.

A central das cooperativas é muito importante para as cooperativas filiadas, pois vem enfrentando problemas nas práticas de gestão, competitividade do mercado, estratégia e

MELO, A. M.; BERTOLINI, G. R. F. Uma revisão teórica sobre os processos de gestão das cooperativas. **RECoDAF – Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar**, Tupã, v. 3, n. 1, p. 88-105, jan./jun. 2017. ISSN: 2448-0452

administração financeira. Considerando que o estudo se propôs a tratar da sustentabilidade da agricultura familiar em propriedades de produção de leite, tornando a compreensão da importância da economia da agricultura familiar. Com base numa revisão de estudos que aborda a gestão das cooperativas as análises de conteúdo teórico fundamental ao tratamento e interpretação dos dados deste estudo de caso, bem como os resultados obtidos e considerações. Portanto, o trabalho apresenta conclusões sobre o estudo, indicando a importância dos processos de gestão no cooperativismo como uma ferramenta importante para o controle. Neste contexto, é percebido a necessidade da utilização de gestão para apoiar os controles financeiros das organizações, torna-se fundamental entender todo o processo de gestão financeira e estratégica. E realizando uma análise dos estudos de gestão mais aprofundados sobre os temas envolvidos nos Quadros 1,2 e 3.

Quadro 01 – Trabalho sobre os processos de gestão

AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO	PRINCIPAIS RESULTADOS	CONCLUSÕES
Lavor (2003)	Inovações no Processo de Gestão	Analisar através de uma pesquisa bibliográfica e documental e embasamento teórico de organizações que propiciam inovações, identificar elementos de uma organização inovadora; verificar desses elementos em organização pública e privada; discutir como é possível aplicação das instituições de Ensino Superior.	Trabalho compreende uma extensa pesquisa bibliográfica e documental por envolver aspecto teórico, descritivo e documentos acerca de inovações na gestão organizacional e dos seus conceitos, sob análise histórica desde das primeiras escolas da administração surgidas no final do século XIX	As implicações das novas formas de gestão e das inovações na organização do trabalho capitalista mundial nas pequenas e médias organizações PME's principalmente no Brasil, vistas nas formas de vantagem e desvantagens, necessitam intercambiar com as características marcantes destas organizações.
Souza (2014)	Metodologia de mapeamento para gestão de processos.	Demonstrar a importância do mapeamento e desenho de processos para a gestão estratégica das organizações, fazer uma pesquisa bibliográfica das metodologias atuais de mapeamento de processos e suas finalidades; comparar essas metodologias frente aos objetivos principais de um mapeamento, propor uma nova metodologia de desenho de processo.	A pesquisa buscou compilar informações sobre metodologias de mapeamento e gestão de processos atualmente utilizado e estudadas nos meios organizacional e acadêmico. Entretanto, as metodologias que não são difundidas nestes meios não foram pesquisadas, já que este estudo não pretende esgotar todos os assuntos tratados.	O estudo realizado neste artigo apresenta uma revisão bibliográfica principalmente demonstrando os conceitos necessário para o entendimento do que é mapeamento de processos, e a sua importância dentro da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se desta forma, que os autores tratam sobre temas que envolva processo de gestão demonstrando a importância da estratégia dos processos das organizações, comparando com os objetivos institucionais para que haja melhoria nos processos nas organizações e fazendo uma pesquisa bibliográfica e documental dos conceitos necessários e a análise de melhorias do processo e foi publicado no ano 2003 e 2014.

Quadro 02 – Trabalho sobre as particularidades da Gestão de Cooperativas.

AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO	PRINCIPAIS RESULTADOS	CONCLUSÕES
Santos e Roquete (2013)	Práticas de gestão em cooperativas: um estudo de caso de cooperativa de transporte de passageiros em taxi de Belo Horizonte	O objetivo deste trabalho foi analisar as práticas de gestão adotadas pelas cooperativas de transporte de passageiro em táxi, considerando a importância dos serviços prestados por essas organizações, bem como alternativa que significa para o trabalhador.	Os resultados foram organizados e discutidos em quatro variáveis: a organização do Quadro Social, a educação cooperativista, o processo decisório e a comunicação na cooperativa estudada. Pode-se concluir que o avanço no desenvolvimento de práticas de gestão.	Apesar das dificuldades mostradas e dos desafios a serem enfrentados, a essa cooperativa de táxi vem se adaptando e sobrevivendo no contexto competitivo de segmento, não adotado um modelo específico de gestão.
Antoniali e Souki (2005)	Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais.	O objetivo dessa pesquisa foi o de diagnosticar os conflitos de interesses existentes entre grupos de produtores rurais segmentos de acordo com o porte, considerando os princípios cooperativistas agropecuária de Minas Gerais	Constatou-se as principais fontes de conflito entre os grupos de associados foram: 1. O princípio da adesão livre deve ser eliminado; 2. A cooperativa deve desenvolver novos critérios para pagamento dos cooperados por volume e quantidade; 3. A cooperação entre cooperativas deve ser feita com base na eficiência e interesses estratégicos dos parceiros; 4. O capital social deve ser corrigido com base nos juros de mercado; 5. Não é bom para a cooperativa quando grupos se apropriam do poder e permanecem durante muito tempo na diretoria; 6. O cooperado que não cumpre seu papel deveria ser excluído da cooperativa.	Tais conflitos expõem um dilema atual das cooperativas: a heterogeneidade do quadro social apresenta-se como uma importante fonte de divergências entre os cooperados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

MELO, A. M.; BERTOLINI, G. R. F. Uma revisão teórica sobre os processos de gestão das cooperativas. **RECoDAF – Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar**, Tupã, v. 3, n. 1, p. 88-105, jan./jun. 2017. ISSN: 2448-0452

O Quadro 02 apresenta artigos publicados entre 2005 e 2013, nos quais o principal objetivo foi analisar as práticas de gestão; a importância dos serviços prestados para o trabalhador e diagnosticar conflitos dos princípios cooperativistas do modelo de gestão.

Quadro 03 – Trabalhos sobre os tipos de Gestão de Cooperativas.

AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO	PRINCIPAIS RESULTADOS	CONCLUSÕES
Zwick (2011)	Fundamentos teóricos de Gestão de Processos.	O primeiro artigo tematiza a concepção pioneira de gestão de cooperativas nos principais socialistas utópicos (SaintSimon, Charles Fourier e Robert Owen), o segundo artigo trata com objetivo analisar a organização cooperativa de modo a identificar categorias teóricas referente a economia financeira, o terceiro artigo tematiza as interfaces teóricas entre gestão de cooperativas, gestão pública e gestão social.	Pelos resultados alcançados, espera-se que, em cada um dos artigos, seus objetivos tenham sido integralmente cumpridos, restando para estudos posteriores uma possível interação teoria prática.	A democracia deliberativa associa-se como uma segunda categoria importante em interface. Na união das três perspectivas de gestão encontra-se pontos comuns que, conforme trabalhos, perspectivam a redução das desigualdades sociais e econômicas sendo capaz de contribuir para o processo de independência.
Souza (2008)	Gestão de cooperativas populares em Minas Gerais: Uma análise Comparativa.	Analisar o tipo de gestão que as cooperativas constituídas no contexto da economia solidária estão estruturadas, bem como identificar e analisar a configuração organizacional de cada um deles.	Os resultados encontrados demonstram que as cooperativas populares estudadas vêm forjando um modelo de gestão misto ou "híbrido".	A gestão dessas cooperativas está fundamentada no consenso e na negociação, apresentando características de interdependência foi analisada comparativamente com base nas características teóricas dos modelos de autogestão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 03 apresenta dissertações que foram publicadas em 2008 e 2011, nas quais o

MELO, A. M.; BERTOLINI, G. R. F. Uma revisão teórica sobre os processos de gestão das cooperativas. **RECoDAF – Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar**, Tupã, v. 3, n. 1, p. 88-105, jan./jun. 2017. ISSN: 2448-0452

objetivo de pesquisa foi analisar os tipos de gestão nas cooperativas na economia solidaria e as categorias teóricas na economia financeira.

Sobre processo de gestão, Lavor (2003) afirma que o processo de gestão tem inovações e com esse estudo, pois mostra sobre os profissionais formados na área de gestão. A gestão para os autores é uma ferramenta que auxilia nas atividades dos funcionários para que tenham informações corretas em um tempo curto. A dificuldade está justamente para encontrar esses profissionais em administração ou ciências contábeis para determinada função de administrar a documentação necessária numa cooperativa.

Para Souza (2014), a metodologia para o mapeamento de gestão, significa mapear as ferramentas que são utilizadas nas cooperativas para controlar as contas e estoque, as estratégicas utilizada nas cooperativas, se está utilizando de forma correta para que consiga melhorar o processo de gestão, a importância de saber utilizar a ferramenta correta, no momento certo e de maneira adequada é o que define as chances de sucesso, utilizar a ferramenta errada na detecção de um problema não significa que terá um problema (em alguns casos), os resultados obtidos não serão os mesmos se tivesse usada o sistema correto, vale a pena conhecer todas as ferramentas administrativas e saber a utilizá-las no momento correto.

Sobre práticas de gestão, Santos e Roquete (2014) falam sobre uma cooperativa de transporte de táxi em Belo Horizonte mostrando a importância pelos serviços prestados com o avanço das práticas, e que precisam da participação dos cooperados para ter mudanças nos princípios e crenças. E sobre a gestão, Antonelli e Souki (2005) realizam um estudo que resgata os princípios de modelo de gestão com participação dos produtores rurais para diagnosticar os conflitos dos produtores rurais, e considerando os princípios do cooperativismo. Conforme o Zwick (2011) destaca três artigos como base e os fundamentos teóricos de gestão de processos, analisando as cooperativas de como ela é administrada, com algumas teorias. O autor Souza (2008) trata sobre gestão das cooperativas populares em

Minas Gerais analisando como ocorre o processo de gestão no contexto da economia solidária.

O mercado globalizado sobrevive dependendo do produto competitivo ou da capacidade de cada cooperativa com preços baixos e produtos de qualidade, as organizações têm que estar atentas nas atualidades de produtos que está sendo mais vendido no mercado, para não perder da concorrência, e saber inovar em produtos sempre que possível.

Segundo Pereira (2011, p.14) “No Brasil, o termo agricultura familiar não é propriamente novo, mas o seu uso passou a ser frequente a partir da década de 90, quando se intensificaram estudos debates acadêmicos, movimentos sociais e nas políticas de governo”. Mas a agricultura familiar ganhou destaque na mídia, e o Estado resolveu dar assistência a classe social e criou as políticas públicas que se formou o PRONAF um Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar, que hoje vem sendo reconhecida na sociedade, como um fator importante para a população que são os alimentos produzidos pelos pequenos agricultores, para ter qualidade de vida.

As cooperativas vêm desempenhando um papel importante no setor agrícola, implantaram um instrumento de repasse de recursos baratos em grande quantidade para contribuir para a fixação do homem no campo e para melhora a distribuição de renda no setor agrícola com a importância social e econômica, a gestão empresarial e gestão social complementam-se para realizar uma eficiente gestão cooperativa.

A gestão de cooperativas de consumo tende a possuir algumas características, que, muitas vezes, os demais ramos do cooperativismo não possuem. Para esse tipo de cooperativas o principal desafio é gerir um empreendimento onde a mercadoria deve ser repassada para os associados com boa qualidade e a preços baixos, sendo que, para sobreviver, a cooperativa deve atender às necessidades e características do mercado no qual atua (PINHEIRO, 2010, p. 5).

Para Pinheiro (2010) o objetivo das cooperativas é que os associados recebam os melhores serviços e produtos de qualidade com um preço menor, pois eles vivem realizando

uma gestão competitiva no mercado que atuam para que realizem uma eficiência no processo de gestão. A partir daí todos os processos utilizados em todos os departamentos da organização possibilitarão o armazenamento de todas as informações do negócio da cooperativa, sendo esta uma base de dados o alicerce das decisões da empresa de forma rápida e eficiente.

O cooperativismo evoluiu e conquistou um espaço próprio, definiu por uma nova forma de pensar homem por unir pessoas, e assumiu uma forma igualitária e social, e tem um papel significativo para os cooperados. No caso dos processos de gestão o estratégico é o pequeno produtor rural, neste caso cabe tentar descobrir se os planejamentos das cooperativas poderão compreender plenamente esse fato, posto os artigos e dissertações deixaram claros a carência de gestão nas cooperativas. De modo que no cooperativismo os processos de gestão têm que ser formulados a partir de considerações finais sobre a organização da organização, como ocorre a gestão de cada uma, o modo de vida de cada associado.

Existe ocorrência específica e recursos para ter uma gestão administrava de forma correta e simples, e alguns recursos podem e devem ser mobilizados pelos pequenos agricultores e associados com a central que faz a parte de auditoria, assistência técnica, auxilia em alguma dúvida, tem o contato diretamente com o escritório que fornece as informações e documentação que precisam.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A interação solidaria do cooperativismo está conquistando definitivamente os produtores, instituições, prefeituras, mercado, e as escolas, trazendo novas formas de desenvolvimento de renda para as cooperativas. O tema trata sobre o cooperativismo como forma de desenvolvimento na agricultura familiar, bem como a comparação entre cooperativismo e desenvolvimento e também o cooperativismo com agricultura familiar de analisar as práticas, dificuldades, importâncias encontradas pelos cooperados da cooperativa.

O objetivo das três tabelas foi de analisar os indicadores de processo de gestão nas



cooperativas e da forma como são administradas. Finalizando o estudo apontam que para o desenvolvimento amplo das organizações nos processos de gestão. A organização deve rever as rotinas do planejamento feito durante os anos, pois algumas delas geram dificuldades para o usuário.

Os fatos que envolvem o trabalho precisam de mudanças organizacionais dinâmicas, pois implicam na agilidade na realização das tarefas, este estudo verificou-se tanto o modelo de gestão como também das práticas de gestão são fundamentais para a organização sobreviva nos tipos de economia social e político.

## REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, L. M.; SOUKI, G. Q. Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto-SP. **Anais do XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Ribeirão Preto-SP: FEARP/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005. v. 43. p. 1-19.
- CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 796-812.
- LOUZADA, C. C. **Gestão por Processo: Estudo de Caso em uma Empresa de Varejo de Colchões**. Dissertação (Mestrado), 2013. Disponível em: <<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/3.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- LAVOR, R. B. A. **Inovação no processo de gestão**. 2003. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2003. Disponível em: <<http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5424>>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- PEREIRA JÚNIOR, E. H., 2010. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa**. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa).
- PEREIRA, R. F. C. **Práticas de gestão na agricultura familiar: um estudo com pequenos produtores de leite no município de Unaí-MG**. 2011. xvi, 179 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios)-Universidade de Brasília, Brasília, 2011.
- MELO, A. M.; BERTOLINI, G. R. F. Uma revisão teórica sobre os processos de gestão das cooperativas. **RECoDAF – Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar**, Tupã, v. 3, n. 1, p. 88-105, jan./jun. 2017. ISSN: 2448-0452

- PINHEIRO, S. F. de C.; SILVA, T. C. da. Desafios da Gestão das Cooperativas de Consumo: Estudo de Caso. In: Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo, 1., 2010, Brasília. **Coletânea**. Brasília: Brasília, 2010. v. 1, p. 1 – 11.
- PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SOUZA, D. G. de. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. 2014. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/139426>>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- SOUZA, M. C. de. **Gestão de cooperativas populares em Minas Gerais**: uma análise comparativa. 2008. 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008.
- SANTOS, E. M. ROQUETE, F. F. **Práticas de gestão em cooperativas: um estudo de caso de uma cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte**. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/15318416.pdf>> Acesso em 23 de mar. 2017
- MAIA, T. S. T. Estudos de caso de práticas de gestão de operações em empresas familiares. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 3, n. 2, p.137-149, 2008.
- VAZ, J. C. **Processos de trabalho no setor público**: gestão e redesenho. Disponível em: <[http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/VAZ\\_Jose\\_Mapeamento.pdf](http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/VAZ_Jose_Mapeamento.pdf)>. Acesso em: outubro de 2014
- ZWICK, E. **Fundamentos teóricos de gestão de cooperativas**. 2011. 160 p. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.