

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NA COOPERATIVA CRESOL DE FAXINAL DO SOTURNO/RS

THE USE OF ADMINISTRATIVE TOOLS IN A COOPERATIVE: THE CASE OF CRESOL FROM FAXINAL SOTURNO/RS

Cristina Anita Cassol*

Debora Vestena**

Vitoria Rodrigues de Oliveira***

Jordana Marques Kneipp****

RESUMO

A necessidade das organizações de manterem sua competitividade no mercado atual, resulta na busca de um maior aprimoramento e qualificação das atividades que são realizadas no cotidiano, ressaltando a importância da utilização de ferramentas administrativas. Desta forma, o presente estudo teve como objetivo analisar a adoção de ferramentas administrativas em uma cooperativa de crédito. A pesquisa utilizou como modelo o estudo de Cassanego Junior (2006) que elenca seis ferramentas de gestão administrativas: gestão da qualidade, planejamento estratégico, fluxo de caixa, pesquisa com clientes, orçamento e integração logística. O método utilizado consiste em uma investigação de natureza qualitativa e descritiva, e para a coleta dos dados utilizou-se uma entrevista semiestruturada. Por meio das análises realizadas, foi possível perceber que a cooperativa em questão utiliza apenas três das seis ferramentas propostas no modelo: gestão da qualidade, planejamento estratégico e fluxo de caixa.

Palavras-chave: Gestão de cooperativas. Cooperativismo. Ferramentas administrativas.

ABSTRACT

The need for organizations to adapt to changes in the current market, make them seek to improve and qualify their processes more and more. The use of administrative tools is extremely important in the daily life of all types of organizations, including cooperatives, to which this study was carried out. Thus, the present study had the objective of identifying and describing the adoption of administrative tools in the Cresol Cooperative of Faxinal do Soturno / RS. The research used as a model the study of Cassanego Junior (2006) that lists six administrative tools of management Quality Management; Strategic Planning; Cash Flow; Customer Survey; Budget; Logistic Interaction. The method used was qualitative research and descriptive. Through the analyzes, it was possible to perceive that the Cooperative uses only three of the six tools proposed in the model: Quality management, Strategic Planning and Cash Flow. Finally, for future studies, it would be of great value to analyze in depth the Cresol, using the triangulation date, so quantitative and qualitative approach and propose the implementation of tools not used in the company.

Keywords: Cooperative management. Cooperatives. Administrative tools.

* Universidade Federal de Santa Maria. cristina.cassol@hotmail.com

** Universidade Federal de Santa Maria. deboravestena@gmail.com

*** Universidade Federal de Santa Maria. vikdeoliveira@gmail.com

**** Universidade Federal de Santa Maria. jordana.kneipp@ufsm.br

Introdução

O cooperativismo teve a sua origem na Europa, com a fundação da “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”, em 21 de dezembro de 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester no interior Inglaterra. Na época, tecelões procuravam uma alternativa econômica para atuarem no mercado, frente ao capitalismo ganancioso que os submetiam a preços abusivos, exploração da jornada de trabalho de mulheres e crianças e do desemprego provocado revolução industrial (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, OCB).

Após a criação da primeira cooperativa, o cooperativismo teve uma grande expansão, espalhando-se por diversas partes do mundo. Com isso, acabou conquistando o seu próprio espaço, inserindo uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social (JAEGER, 2005). Surgiram os princípios morais e a conduta, que são considerados a base do cooperativismo moderno e utilizados até os dias atuais (MENEZES; LAJUS, 2015).

Segundo Polônio (1999), os princípios cooperativistas são os seguintes: adesão livre, administração praticada pelos próprios associados; juros módicos do capital social, divisão das sobras para todos associados; neutralidade política, social e religiosa, constituição de um fundo de educação e cooperação entre cooperativas, nos planos local, nacional e internacional.

Assim como toda organização, uma cooperativa também necessita utilizar ferramentas administrativas para controlar os processos que ocorrem no cotidiano. Esse controle deve ser feito em todos os setores como o controle de fluxo de caixa, controle de qualidade, planejamento, entre outros que são necessários para uma boa gestão.

De acordo com Oliveira (2015), as cooperativas não podem ficar fora do processo evolutivo da economia e do mercado, para tal é preciso que desenvolvam novos modelos de gestão que utilizem modernos instrumentos administrativos. Assim para uma boa gestão é preciso acompanhar as mudanças do mercado e adaptar-se a novas realidades.

Estar sempre se atualizando juntamente com as mudanças que ocorrem no mundo é essencial para que uma organização possa sobreviver no mercado. Com isso, a prática de uma gestão moderna é muito importante para a sobrevivência das cooperativas no mercado. Ainda, para Oliveira (2015), um modelo de gestão conceitua-se como um processo estruturado capaz de evoluir e executar as atividades de planejamento, estrutura

organizacional, direcionamento e análise dos resultados, com o objetivo de melhorar o desempenho da cooperativa.

As organizações devem estar em constante evolução, visando aprimorar suas estratégias com o intuito de permanecerem competitivas no mercado. Diante disso, o objetivo central do presente estudo é analisar a adoção de ferramentas administrativas na unidade da Cooperativa Cresol de Faxinal do Soturno/RS.

A sede da Cooperativa Cresol na cidade de Faxinal do Soturno foi fundada por um grupo de lideranças locais e por agricultores, com o intuito de dar mais oportunidades aos produtores rurais e viabilizar o acesso ao sistema de micro finanças para fomentar a produção, principalmente para as pessoas que são mais vulneráveis ao sistema financeiro. Atualmente a cooperativa possui 14 funcionários e aproximadamente 1200 associados que movimentam a economia da cidade local.

A presente pesquisa busca contribuir com o embasamento teórico sobre a temática, tendo em vista a importância desse tema para o cooperativismo. Além disso, espera-se poder contribuir com o entendimento acerca de questões relacionadas a administração e propiciar melhorias para a organização estudada.

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo está estruturado em cinco capítulos, incluindo esta seção. O segundo capítulo apresenta a contextualização da temática ferramentas administrativas e cooperativas, com o propósito embasar o estudo. O capítulo seguinte apresenta o método do estudo, onde são descritos os procedimentos adotados no desenvolvimento desta pesquisa. Na sequência, é realizada a análise e a discussão dos resultados obtidos e, por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico apresenta a revisão da literatura de modo que engloba os principais temas desenvolvidos no presente estudo.

2.1 Ferramentas administrativas

As ferramentas administrativas são de suma importância para que uma organização possa evoluir de maneira adequada. A evolução das teorias e a aplicação das ferramentas administrativas servem, sobretudo, para desenvolver as organizações norteando-as para uma gestão mais eficiente mantendo-as mais competitivas.

Para Oliveira (2015), o modelo de gestão conceitua-se como um processo estruturado capaz de evoluir e fazer funcionar as atividades de planejamento, estrutura organizacional, direcionamento e checagem dos resultados, com o objetivo de crescimento da cooperativa. O mesmo apresenta no seu modelo de gestão sete componentes administrativos, cada um atua de forma perfeitamente interligada e interativa.

Na Figura 1 é apresentado um modelo de gestão para as cooperativas, o qual é composto por sete componentes distintos.

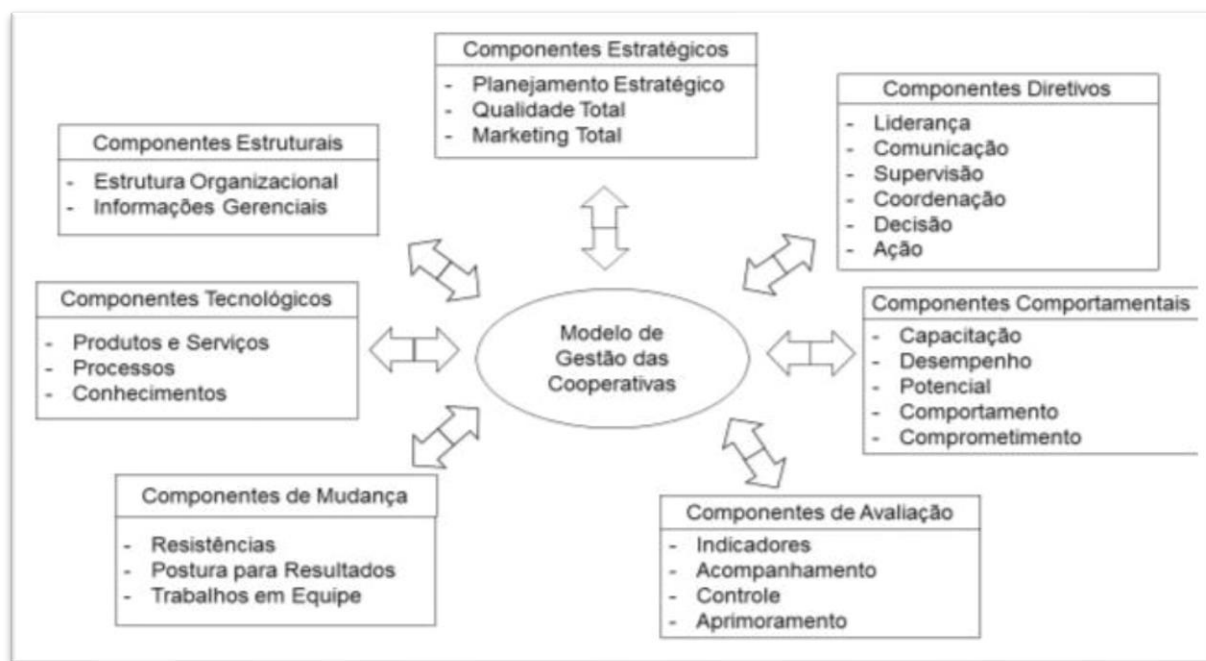


Figura 1. Componentes do modelo de gestão das cooperativas.

Fonte: Oliveira (2015)

O modelo de gestão é composto por componentes de avaliação, componentes de mudanças, componentes tecnológicos, componentes diretivos, componentes comportamentais, componentes estruturais e componentes estratégicos (OLIVEIRA, 2015). Todos esses componentes são fundamentais para que a organização possa ter uma estrutura mais competitiva, fazendo com que se obtenha uma maior qualidade nas atividades que são desempenhas em seu cotidiano. O componente estratégico seria o primeiro destes componentes. Conforme Oliveira (2015), o primeiro passo da cooperativa deve ser montar um planejamento estratégico, o qual consiste em obter um caminho para chegar ao seu objetivo. O planejamento estratégico envolve a captação de informações

para otimizar processos e reduzir sua margem de erro, bem como para superar as expectativas externas do mercado.

O planejamento estratégico deve ser realizado como sendo um processo contínuo de integração da empresa com o ambiente e possibilita estabelecer objetivos e potencial além de orientar a melhor maneira de utilizar os recursos da organização. Ainda, o planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta administrativa que auxilia a operacionalização da estratégia, análise e melhor integração da empresa com seu ambiente interno e externo, o que auxilia as organizações no direcionamento dos recursos e nas ações da empresa visando atingir seus objetivos (TERENCE, 2002).

A pesquisa com os clientes é uma forma de obter um conjunto de informações, que interpreta a visão do cliente, por meio da avaliação do funcionamento da organização a partir do seu ponto de vista. Esta pesquisa mede a qualidade da organização, apontando novos caminhos para as decisões estratégicas futuras. Ainda, a pesquisa de satisfação gera benefícios como a melhor compreensão dos clientes com relação à empresa, fornecimento de informações atuais e relevantes quanto às necessidades dos clientes, além de proporcionar uma relação mais próxima com o seu cliente (ROSSI; SLONGO, 1998).

No que tange a gestão da qualidade, a mesma está se tornando cada vez mais uma estratégia para o avanço das organizações, visto que proporciona a busca por novos espaços no mercado e aumento da participação em mercados que já foram conquistados. No âmbito da gestão da qualidade a função do controle da qualidade é atuar como uma atividade de confrontos entre os padrões já definidos nos processos, em produtos e serviços (CASSANEGO JUNIOR, 2006; PALADINI, 2012).

De acordo com o autor (2012) a gestão da qualidade deve ter uma visão ampla do mercado, com o objetivo de evitar concentrar suas ações que enfatizam um único item do produto ou serviço, deve considerar ainda atitudes equivocadas acerca da qualidade, por parte do mercado e passar a desenvolver estratégias de atuação baseadas nelas e não contra elas.

Em relação ao fluxo de caixa, o mesmo se constitui como uma ferramenta de gestão financeira que possui a intenção de apurar o saldo disponível do negócio, com o objetivo de apurar e projetar o saldo disponível para que a empresa sempre tenha capital de giro, para aplicação ou eventuais gastos (SEBRAE, 2017). O fluxo de caixa conforme Neto (2009) é uma das ferramentas mais importantes da empresa, sendo prática e de fácil

entendimento possibilita colaborar com as comprovações de determinadas operações financeiras efetuadas pela empresa, em consequência de decisões tomadas.

Cassanego Junior (2006), ressalta que a adoção e a implementação de ferramentas administrativas nas micro e pequenas empresas representam certa resistência por parte dos entrevistados das organizações, visto que parte deles assumem uma postura contrária a formalização e a profissionalização, apesar desse panorama estar sendo modificado. Desse modo, percebe-se a importância da utilização de ferramentas administrativas na gestão empresarial a fim de garantir uma melhor gestão e conseqüentemente uma maior competitividade às empresas.

2.2 Cooperativas

De acordo com Bulgarelli (1967) a dificuldade em conceituar o termo cooperativa decorre de definições formuladas anteriormente por economistas, as quais tinham como objetivo eliminar a presença do intermediário e destacar o aspecto não lucrativo da atividade cooperativa, elementos que sozinhos não conferem a sua originalidade a cooperativa gerando por vezes, confusão com outras sociedades e pelo fato de que as cooperativas atuam em variados setores da atividade humana, se dividem em inúmeros tipos e categorias diferentes.

O Congresso de Praga, em 1948, definiu a sociedade cooperativa nos seguintes termos:

Será considerada como cooperativa, seja qual for a constituição legal, toda a associação de pessoas que tenha pôr fim a melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima e que observa os princípios de Rochdale (POLONIO, 2004, p. 20).

A constituição jurídica das cooperativas, a qual é baseada na Lei nº 5.764/71, isoladamente, não pode ser considerada uma vantagem competitiva às cooperativas, pois estas precisam apresentar modelos de gestão eficientes para que sustentem vantagens competitivas por um longo período. Sendo que estas vantagens devem estar fundamentadas nas formas de integração com clientes, cooperados e o mercado como um todo e não somente nas leis que regem a sua constituição (OLIVEIRA, 2015). A sociedade cooperativa e o modo como opera estão subordinados à regência da legislação de cada país onde está inserida. A legislação brasileira define as cooperativas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, de natureza civil, não

sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (POLONIO, 2004, p. 21).

O mesmo autor (2004) reforça que o seu objetivo principal é proporcionar vantagens econômicas aos membros, de modo que racionaliza os gastos comuns, de modo a tornar os resultados mais eficientes; reforça o poder de barganha com o mercado, visto que une a capacidade econômica e financeira de seus cooperados em uma única entidade; elimina os intermediários, diminuindo o custo de aquisição de produtos e coloca produtos e serviços com preço mais competitivo no mercado.

A sociedade cooperativa se constitui por pessoas de um fragmento social que tem como objetivo exercer para o benefício comum uma atividade econômica. Para compreender melhor o tema compreende-se governança cooperativa como um conjunto de práticas que tem por objetivo viabilizar condições favoráveis às cooperativas para resguardar as partes interessadas como associados, conselheiros, central e credores, visando a continuidade da organização (ZDANOWICZ, 2014).

Os objetivos da governança cooperativa, segundo Zdanowicz (2014), são criação de valor para os seus associados e parceiros, o progresso da atuação operacional e a maior facilidade nas captações de recursos a custos reduzidos, onde os objetivos devem ser realizados de modo que garantam a continuidade da cooperativa, levando em consideração os aspectos econômicos, sociais, legais e ambientais que os cercam.

Em consonância, o mesmo autor (2014) ainda destaca que os princípios que orientam os padrões às melhores práticas de governança cooperativa têm como fundamento principal delinear os caminhos para que as organizações alcancem desempenhos mais satisfatórios e captem recursos financeiros mais atrativos para a sustentabilidade no mercado dentre os quais estão a transparência com seus *stakeholders*, a prestação de contas e o cumprimento de leis.

Conforme Buttenbender (2009) o cooperativismo vem incorporando implicações de natureza econômica, política e social das mudanças que estão acontecendo e para acompanhar as transformações e ser protagonista de outras, o cooperativismo precisa de líderes que possuam uma visão abrangente para atender competências tanto pessoais quanto cooperativas, tais como:

- Compreender os processos econômicos que descrevem as mudanças que ocorrem no mundo moderno;
- Entender os processos políticos e institucionais que motivam o funcionamento no setor público e político do país;

- Estar atendo a problemas e oportunidades;
- Ter a capacidade de mobilizar esforços coletivos de pessoas com perspectivas distintas, mas com objetivo comum; e
- Entender tanto as limitações quanto o potencial do setor rural.

No Brasil o cooperativismo está em constante expansão, tendo em vista que o crédito rural assume um papel importante na economia ao servir como fomentador do negócio no campo, seja para grandes ou pequenos agricultores, de maneira a contribuir para a diminuição da pobreza no meio rural (MARTINS, 2012). Vilela, Nagano e Merlo (2007) reiteram que o crédito rural preza pela obtenção de recursos que são destinados ao financiamento de atividades rurais, de maneira a trabalhar junto às cooperativas agropecuárias que oferecem serviços de crédito.

Para Pinheiro (2008) o cooperativismo de crédito no Brasil vem respondendo a melhorias no regulamento e iniciou um processo de expansão, porém sem deixar de lado a segurança necessária para que haja o crescimento com uma base sólida. Cada vez mais os regulamentos aplicados as cooperativas de crédito estão se aproximando daqueles que são exigidos para as demais instituições financeiras, sem deixar de preservar os princípios próprios do cooperativismo.

Conforme Pinheiro (2008, p. 7):

Cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

A liderança no âmbito do cooperativismo é um resultado conjunto de distintas características, porém com a preocupação em não deixar de lado o cumprimento e o respeito devido aos princípios do cooperativismo, os quais norteiam a missão, visão e racionalidade na liderança cooperativa. Desta forma, alinhando os princípios há uma influência positiva no desempenho do líder cooperativo (BUTTENBENDER, 2009).

3 Método do Estudo

O desenvolvimento do presente estudo ocorreu a partir de uma pesquisa de natureza descritiva e abordagem qualitativa. Dessa forma, teve por objetivo analisar a adoção de ferramentas administrativas em uma cooperativa de crédito do estado do Rio Grande do Sul.

Para Vieira (2005) a pesquisa qualitativa permite aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, atribuindo importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem. Corroborando, Creswell (2010) enfatiza que a abordagem qualitativa é aquela em que o investigador faz alegações de conhecimento com base principalmente em perspectivas construtivistas, e suas estratégias de investigação são as narrativas, as fenomenologias, as etnografias ou os estudos de teoria baseada na realidade.

Em relação a natureza da pesquisa, a mesma caracteriza-se como descritiva com o intuito de alcançar os objetivos propostos. Malhotra (2006) propõe que a pesquisa descritiva representa uma pesquisa conclusiva, onde a busca consiste em descrever as características e funções do mercado. De modo a complementar o conceito, Gil (2008) salienta que a pesquisa descritiva apresenta como finalidade principal a descrição de características de uma população específica ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada com o entrevistado da cooperativa em questão, a fim de identificar as ferramentas administrativas utilizadas, bem como suas especificidades. Para tanto, utilizou-se como base o modelo adaptado de Cassanego Junior (2006), que faz uma análise da adoção de ferramentas administrativas fundamentais para as organizações se manterem competitivas no mercado.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

A discussão dos resultados está dividida em duas dimensões. A primeira dimensão se refere a caracterização da empresa, após são apresentados os resultados referentes a utilização das ferramentas administrativas pela cooperativa.

4.1 Apresentação do histórico e perfil da cooperativa Cresol

O Sistema Cresol surgiu da necessidade de melhorias nas condições do crédito rural para a Agricultura Familiar e pelo fortalecimento de um desenvolvimento sustentável. No ano de 1996, surgiu no Sudoeste do Paraná um Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Integração Solidária, denominado Cresol, após a visita a algumas cooperativas isoladas. No ano de 1998, esse sistema se expandiu para outros três estados do Sul com 28 cooperativas e foram criadas três bases regionais.

No ano de 2004, foi constituída a Cresol Central Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que iniciou suas atividades com 34 cooperativas filiadas, aproximadamente 24 mil sócios e quatro bases regionais. Atualmente, a Cresol possui sua sede em Chapecó - Santa Catarina, a Cresol Central Rio Grande do Sul e Santa Catarina possui 32 cooperativas afiliadas, 105 postos de atendimento e 5 bases regionais de serviços. Além disso, ela possui mais de 1000 colaboradores e diretores que prestam serviços a aproximadamente 500 municípios de pequeno e médio porte.

Em Faxinal do Soturno os trabalhos iniciaram como uma unidade de atendimento da Cresol de Santa Maria. Constatando-se o expressivo aumento do número de associados e do número de ativos, no ano de 2007 a Cresol desmembrou-se do município de Santa Maria com o intuito de ser uma cooperativa independente. Diante disso, a unidade da Cresol foi implantada no município de Faxinal do Soturno/RS no ano de 2007, por um grupo de lideranças locais e por um grupo de agricultores, visto que se trata de um sistema de cooperativismo de crédito diferente, no qual se trabalha para os agricultores familiares. Atualmente a unidade possui mais de 1200 associados e 14 colaboradores que atuam diariamente prestando serviços aos munícipes de Faxinal do Soturno. A próxima seção apresenta as ferramentas administrativas que são atualmente utilizadas pela cooperativa.

4.2 Adoção de ferramentas administrativas

A partir da coleta de dados verificou-se que a cooperativa Cresol de Faxinal do Soturno – RS adota três ferramentas administrativas, são elas: gestão da qualidade, planejamento estratégico e fluxo de caixa, conforme relatado pelo entrevistado. As ferramentas identificadas serão apresentadas na sequência.

4.2.1 Gestão da qualidade

No que se refere a gestão da qualidade a cooperativa Cresol tem conhecimento da sistemática dessa ferramenta e tem consciência da sua importância no dia a dia. A ferramenta de gestão da qualidade foi implementada em sua gestão há mais de dez anos, sendo aprimorada desde a fase inicial de implementação até os dias de hoje, com o objetivo de alcançar melhoria contínua. O entrevistado da sede da Cresol de Faxinal do Soturno possui cursos na área de qualidade, realizados na forma de seminários pela Cresol central e procura estar em processo constante de qualificação.

Em relação a implementação da ferramenta, todas as pessoas que trabalham na cooperativa foram informadas. A comunicação entre os colaboradores foi realizada por meio de uma reunião interna, que acontece normalmente uma vez ao ano. Após a implementação dessa ferramenta as pessoas foram informadas e orientadas sobre a importância da utilização dessa ferramenta no processo de gestão da cooperativa em estudo.

A principal dificuldade encontrada para a implementação da gestão da qualidade foi fazer com que todos entendessem a importância da sua utilização. Ademais, foi possível vislumbrar uma significativa mudança nos seus processos, proporcionando maior controle de qualidade na gestão, nos resultados e minimizando riscos de perdas e inadimplência com a implementação da gestão da qualidade. O entrevistado destaca que a gestão da qualidade proporciona uma melhoria na liberação de créditos aos associados e com isso faz diminuir os riscos inerentes ao processo.

Com a implantação da ferramenta da gestão da qualidade, a cooperativa Cresol teve uma grande melhoria nos seus processos. O entrevistado ressalta ainda que a Cresol Central está sempre atenta e comprometida ao mercado, toda mudança é avaliada internamente pelo conselho e posteriormente repassada a todas as unidades. Além disso, ele avalia a ferramenta como essencial para a obtenção de bons resultados juntamente com a equipe de colaboradores.

4.2.2 Planejamento estratégico

A cooperativa Cresol implementa a ferramenta de planejamento estratégico há mais de dez anos e o entrevistado assim como os demais colaboradores, demonstram que possuem conhecimento da mesma, visto que a ideia para implementação partiu de todos

os membros da empresa e os próprios colaboradores lideraram juntos o processo de implementação.

O entrevistado participou de cursos e seminários de capacitação realizados, com duração de um ano ofertados pela própria cooperativa. A comunicação sobre a implementação da ferramenta foi realizada de modo que todas as pessoas tivessem o conhecimento necessário, visto que como já citado anteriormente, foram os próprios colaboradores que lideraram o processo. O principal responsável pela implementação utilizou-se de assessoria externa, onde mais de cinco pessoas constituíram a equipe responsável pela implementação.

A comunicação a respeito da implementação foi realizada através de uma reunião interna da empresa que contou com a presença de todos os colaboradores. Por meio de reuniões mensais, buscou-se reforçar a importância da ferramenta para o bom funcionamento da empresa. O processo completo ocorreu em três etapas distintas: análise do planejamento anterior; montagem do novo planejamento; e por fim, acompanhamento mensal.

Com base na análise das respostas do entrevistado, compreende-se que não houve nenhum setor resistente à implementação. De acordo com ele, a principal dificuldade está relacionada ao fato de que todo planejamento deve ser minuciosamente pensado antes de ser colocado no papel. Em contrapartida, uma das facilidades apontadas é a de que os colaboradores são plenamente conscientes da importância que a ferramenta representa a cooperativa.

Com relação as mudanças visualizadas a partir da implementação da ferramenta, constatou-se que a empresa passou a realizar a análise mensal dos indicadores, bem como dos pontos positivos e negativos, da mesma forma passou a observar o que de fato necessita ser aprimorado e melhor explorado. As mudanças positivas relacionadas a implementação estão ligadas principalmente a uma visão mais ampla dos associados e com isso, possibilita mapear os pontos estratégicos para o crescimento e alcance das metas da empresa.

4.2.3 Fluxo de caixa

A cooperativa Cresol possui a ferramenta de fluxo de caixa implementada há menos de dez anos. A ideia partiu inicialmente de todos os setores da empresa, da mesma forma que os membros da cooperativa puderam liderar esta implantação. O entrevistado

da empresa possui conhecimento sobre a ferramenta e salienta que houve a realização de uma comunicação com todos os setores para a implementação, sem a necessidade de uma equipe específica para esta função. A cooperativa possui o seu próprio funcionário responsável, além disso, no período de conhecimento até sua implementação, foram realizadas reuniões semestrais, sem trabalhos específicos direcionados a sensibilização sobre sua importância.

A implementação desta ferramenta na cooperativa obteve o apoio de todos os membros relacionados à empresa, porém alguns setores demonstraram alguma resistência, como o caso do setor da retaguarda. Segundo o entrevistado, era um setor que requeria certo esforço extra e no início os funcionários tiveram grande dificuldade em entender como alimentar e compreender o funcionamento dessa ferramenta. De modo geral, os demais setores foram flexíveis e demonstraram ter maior facilidade na implantação da ferramenta, como no caso do setor administrativo da empresa.

Sabendo-se da importância do uso dessa ferramenta nos processos da cooperativa, algumas dificuldades encontradas foram suplantadas e trabalhadas cuidadosamente para que todos conseguissem compreender como o fluxo de caixa é essencialmente importante ao funcionamento da cooperativa. Após a implantação, oportunizou a cooperativa uma visão ampliada de seu fluxo de caixa e um acompanhamento mais detalhado de seus resultados.

A ferramenta em questão proporcionou mudanças e melhorias na empresa, dentre elas cabe destacar as mudanças na compreensão dos valores trabalhados no fluxo de caixa e uma programação mensal de despesas e receitas. Observou-se também, como a cooperativa deveria direcionar seu planejamento durante o mês, bem como verificar o desenvolvimento financeiro em relação as despesas e receitas a curto e longo prazo. Por fim, convém destacar que a cooperativa não utiliza as ferramentas de pesquisa com clientes e orçamento e integração logística, as quais fazem parte da lista de ferramentas propostas no modelo utilizado e adaptado a este estudo.

Considerações Finais

Por meio das análises realizadas baseadas nos resultados encontrados, evidenciou-se que a cooperativa utiliza apenas três das seis ferramentas apresentadas no modelo proposto por Cassanego (2006), sendo elas: gestão da qualidade, planejamento estratégico e fluxo de caixa. Dentre as ferramentas utilizadas pelas empresas pode-se auferir que a

gestão da qualidade foi implementada em sua gestão há mais de dez anos, sendo aprimorada desde a fase inicial de implementação até os dias de hoje, com o intuito de manter sua melhoraria contínua. Após a implementação dessa ferramenta, vislumbrou-se uma significativa mudança nos processos da cooperativa, visto que ela propicia o controle de qualidade na gestão, nos resultados, na minimização de riscos, perdas e inadimplência.

A segunda ferramenta apresentada configura o planejamento estratégico, o qual vem sendo utilizado pela cooperativa há um considerável período, sendo que o processo de implementação deste ocorreu com a participação de todos os membros da empresa. A comunicação inicial a respeito da implementação foi realizada através de uma reunião interna da empresa e contou com a presença de todos os seus colaboradores. Assim, o processo ocorreu em três etapas distintas: análise do planejamento anterior; montagem do novo planejamento; e acompanhamento mensal. Com relação as mudanças percebidas, o destaque está na realização de análise mensal dos indicadores, ou seja, pontos positivos e negativos, na percepção de possíveis melhorias e compreensão acerca do que ainda pode ser melhor explorado.

O fluxo de caixa, terceira ferramenta apresentada teve sua implementação há menos de dez anos, com seu interesse partindo de todos os setores da empresa e contando com a participação de todos os membros na liderança do processo de implementação. Após esse processo, possibilitou a cooperativa visualizar mais claramente as contribuições significativas observadas pelo uso do fluxo de caixa e desta forma acompanhar com maior clareza seus resultados. As principais melhorias incluem o conhecimento acerca do planejamento mensal e verificação do funcionamento de suas operações financeiras, sendo elas as despesas e receitas de curto e longo prazos.

Dentre as limitações do estudo, destaca-se que a Cresol de Faxinal do Soturno/RS não utiliza as ferramentas de pesquisa com clientes; orçamento e integração logística, o que poderia contribuir para a maior eficiência e eficácia da sua gestão, conforme proposto por Cassanego Junior (2006). Por fim, para estudos futuros, sugere-se ampliar o escopo deste estudo de modo a aplicá-lo na matriz e nas demais filiais da cooperativa Cresol, a fim de analisar a percepção dos demais gestores em relação a adoção de ferramentas administrativas e propor a implementação das ferramentas citadas que ainda não tenham sido implementadas.

Referências

BULGARELLI, W. **Elaboração do direito cooperativo**. São Paulo: Atlas, 1967.

BUTTENBENDER, P. L. **Fundamentos e estrutura do cooperativismo**. Ijuí: Editora Unijuí, 2009.

CASSANEGO JR, P. **Ferramentas administrativas para micro e pequenas empresas**. UFSM, 2006.

CRESOL CENTRAL SC/RS. **O crédito da agricultura familiar**. Disponível em: <http://www.cresolcentral.com.br/>. Acesso em: 29 jun. 2017.

CRESOL. **Portal do cooperativismo financeiro**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/2014/03/cresol-o-maior-sistema-de-cooperativas-de-credito-rural-solidario-do-brasil/>. Acesso em: 29 jun. 2017.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

JAEGER, F. S. **O cooperativismo como fator de inclusão econômico – social na lei 5764/71**. Lajeado: UNIVATES, 2005.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel-Books, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, T. **O cooperativismo de crédito e o financiamento da agricultura familiar do município de Crissiumal**. 2012. Disponível em: http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1288/monografia_16-07%5B1%5D%5B2%5D.pdf?sequence=1. Acesso em: 20 jun. 2017.

MENEZES, C. M.; LAJUS, M. L. Cooperativismo de crédito e desenvolvimento. **Revista Economia e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, p. 294-313, 2015. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/economia/article/view/29950>. Acesso em: 20 maio 2018.

NETO, A. A. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **História do cooperativismo**. Disponível em: <http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito:** história da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2008.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas.** São Paulo: Atlas, 1999.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROSSI, C. V.; SLONGO L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, p. 101-125, 1998.

SEBRAE. **Fluxo de caixa:** o que é e como implantar. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 9 abr. 2018.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php> Acesso em: 9 abr. 2018.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração:** teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VILELA, D. L.; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M. Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. SPE2, p. 99-120, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, J. E. **Gestão financeira para cooperativas:** enfoques contábil e gerencial. São Paulo: Atlas, 2014.