



GESTÃO DE COOPERATIVAS – ESTUDO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO NA COOPerval (COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL VALE DO IVAÍ LTDA)

Thais Helena Aguenta Serizava Bernardi (G-UEM)

Eliza Emília Rezende Bernardo-Rocha (*In Memoriam*)

Rosângela Mazzia Inocêncio-Rodrigues (Universidade Estadual de Maringá)

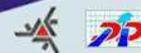
REFERÊNCIA

BERNARDI, T.H.A.S.; ROCHA, E.E.R.B.;
RODRIGUES, R.M.I. Gestão de Cooperativas –
Estudo do Processo Administrativo na Cooperval
(Cooperativa Agroindustrial Vale do Ivaí Ltda).
CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. v. 16, n.1,
p. 31-40, jan/jun. 2008.

RESUMO

O presente trabalho atuou na COOPerval (Cooperativa Agroindustrial Vale do Ivaí Ltda), no município de Jandaia do Sul – PR. O objetivo geral foi demonstrar como a Cooperval realiza seu processo administrativo. Para auxiliar na busca desse objetivo, identificou-se o atual modelo gestão na cooperativa e a análise de suas funções administrativas. Para tanto, analisou-se o histórico da organização e seu organograma, além da realização de uma entrevista semi-estruturada com o gerente administrativo da Cooperativa. Ao analisar seu modelo de gestão, concluiu-se que mesmo possuindo características peculiares comuns a uma cooperativa, ela realiza com eficiência e eficácia seu processo administrativo.

Palavras-chave: Gestão de Cooperativas. Processo Administrativo. Modelo de Gestão. Funções administrativas.



1 INTRODUÇÃO

Em eras mais remotas, a cooperação existia como necessidade e como meio de sobrevivência, onde as pessoas se agrupavam e trabalhavam juntas para alcançarem seus objetivos. Segundo o Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, “Cooperar é colaborar, é obrar simultaneamente para o bem público, é cooperar em trabalhos de equipe”.

Atualmente, as cooperativas são grandes representantes desta busca pela cooperação. Seu funcionamento inspira-se nos “Princípios dos Pioneiros de Rochdale” e se diferenciam das demais organizações pelo fato dos cooperados serem ao mesmo tempo sócios e empregados da cooperativa. Desta forma, por seguir alguns princípios e características que lhe são peculiares, é de suma importância que se estude como se realiza o processo administrativo em uma cooperativa, a fim de se obter meios para melhorar sua eficiência e eficácia produtiva.

Com esse intuito, e utilizando como base de estudo a Cooperval (Cooperativa Agroindustrial Vale do Ivaí Ltda.), localizada no município de Jandaia do Sul - PR, o objetivo geral desse trabalho é o de demonstrar como esta cooperativa realiza seu processo administrativo. A verificação deste processo auxilia a compreensão da dinâmica da organização, além de contribuir com as pesquisas no segmento cooperativo, uma vez que poucos estudos sobre essa abordagem foram realizados na área.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 OS SISTEMAS ECONÔMICOS E O COOPERATIVISMO

Antes de abordar o tema cooperativismo, é importante que se tenha uma noção dos sistemas econômicos de uma maneira geral, a fim de conhecer as principais diferenças entre eles.

Segundo Benato (1996), o primeiro sistema econômico é o Sistema Capitalista. Nesse sistema, o homem vale pelo que tem e pelo que possui. Ou seja, quanto maior a sua riqueza, maior seu poder de determinar as regras, de definir os objetivos e de comandar as ações. Com o passar do tempo, o conceito de riqueza foi evoluindo, buscando sempre uma maior rentabilidade através de uma melhor produtividade.

No segundo sistema, o chamado Sistema Socialista, o homem cumpre ordens recebidas do Estado, e através do pagamento de tributos, fornece ao Estado o suporte financeiro, sem direito a nenhum tipo de questionamento. O Estado tem o poder de explorar o homem através de impostos e do trabalho.

Utilizando como base de sustentação o capitalismo, e como base de equilíbrio harmonioso de distribuição de riqueza o socialismo, o Sistema Cooperativo, visa uma sociedade mais justa, unindo esforços para atingir objetivos comuns. Nessa sociedade, ninguém é melhor do que ninguém, os direitos e obrigações são iguais, e o homem vale pelo que ele produz.

Historicamente, o movimento cooperativo data do século XVIII, na Inglaterra, onde surgiram as primeiras cooperativas. Segundo Benato (1996), em 1817, em Brighton, surgiu a primeira cooperativa de consumo, organizada pelo Dr. William King. King e Owen, que era outro idealizador do cooperativismo, influenciaram cada vez mais o meio operário a se organizarem em cooperativas.

Outros idealizadores importantes desse movimento foram Fourier, Buchez e Blanc. Citado por Bernardo-Rocha (1999), Homero Ferrinho apresenta as origens das idéias cooperativas, como



uma alternativa de minimizar as injustiças sociais, num ambiente de grande competição, devido ao liberalismo econômico.

Owen e Fourier procuraram com seus sistemas estabelecer as bases de uma sociedade em que os conflitos eram resolvidos pela cooperação; esta se traduzia numa harmonia social com base na solidariedade, na equidade, no respeito do homem pelo homem e num ativismo permanente. Como todos utopistas, Owen e Fourier, criando novas expectativas de vida e realçando contrastes entre esta e a vida real, ajudaram a criar uma opinião pública favorável às reformas que se impunham.

Porém, é somente em 1844, em Rochdale na Inglaterra, que de fato ocorre o início do movimento cooperativo. Trabalhando de 17 a 18 horas por dia, morando em casas sem o mínimo conforto, os tecelões de Rochdale ainda tinham que pagar um preço muito alto em troca de roupas e comidas. Devido a esses fatores, eram pessoas muito pobres. Diante dessa situação, reuniram-se e resolveram fundar um armazém cooperativo que pudesse fornecer-lhes alimentos de forma mais justa. Durante um ano, cada tecelão conseguiu um capital de uma libra, e em 28 de Outubro de 1844, os 28 tecelões, sendo 27 homens e uma mulher, tornaram-se associados da primeira cooperativa chamada de Rochdale Equitable Pioneers Society Limited, ou os Pioneiros de Rochdale. Além de não dependerem mais de outros armazéns, eles conseguiam comprar seus alimentos por um preço bem menor. Foi a partir dessa cooperativa que começaram a surgir os outros tipos de cooperativas.

Segundo Benato (1996), no Brasil, o registro oficial da primeira cooperativa foi a criação da Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica em Limeira, São Paulo, em 1891. Em 1894, constituiu-se a Cooperativa Militar de Consumo no Distrito Federal, em 1895, a Cooperativa de Consumo de Camaragibe, e em 1897, a Cooperativa dos Empregados da Companhia Paulista de Estradas de Ferro, em Campinas, São Paulo.

2.2 A EMPRESA COOPERATIVA E O PROCESSO ADMINISTRATIVO

Entre as várias definições encontradas para o cooperativismo, a escolhida para este trabalho, é a utilizada pela OIT - Organização Internacional do Trabalho, ou seja, “uma associação de pessoas que se agrupam voluntariamente para atingir um objetivo comum, pela constituição de uma empresa dirigida democraticamente, fornecendo uma cota-parte equitativa do capital necessário e aceitando uma participação nos riscos e nos benefícios desta empresa, em cujo funcionamento os membros participam ativamente” (OIT, 1966 apud BERNARDO-ROCHA, 1999).

A cooperativa enquanto empresa é regida pelos mesmos princípios econômicos de qualquer empresa capitalista. Já enquanto associação observa-se a função social da cooperativa, ou seja, uma reunião de pessoas trabalhando em função de um objetivo em comum. Portanto, pode-se afirmar que as cooperativas algumas vezes enfrentam dificuldades de adaptação ao ambiente concorrencial, por possuírem especificidades, filosofias de atuação e conjuntos de regras peculiares que asseguram a sua gestão.

Na tentativa de amenizar as dificuldades com que se deparam as cooperativas, é de suma importância que se estude o processo administrativo das mesmas, com o intuito de se obter uma administração que seja ao mesmo tempo eficiente e eficaz.

Segundo Hübenthal (1982), o estudo do processo administrativo teve início na escola funcional, tradicional, operacional ou pragmática, cujo objetivo principal era dar normas pragmáticas aos gerentes.



Independente do tipo de organização, ou do nível dos gerentes, o trabalho deles era universal. Consistia basicamente em analisar o processo, identificar os princípios e construir uma estrutura conceitual. Para autores da escola funcional como Koontz/O'Donnell o objetivo de um administrador de qualquer empresa era criar e conservar um ambiente adequado para que grupos de pessoas trabalhassem eficientemente e eficazmente em busca de um objetivo comum.

De acordo com Stoner (1994), um processo é um modo sistemático de fazer as coisas, e a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização em busca de um objetivo.

Ao separar o processo administrativo em partes, facilita-se o seu estudo, já que se trata de um processo complexo. Segundo o autor as partes que compõe um processo administrativo são:

Planejar: são os planos que fornecem para a organização seus objetivos e que definem a melhor maneira para alcançá-los. Planejar significa, portanto pensar objetivos e ações antecipadamente, ou seja, o planejamento é o pensamento que precede a ação (HÜBENTHAL, 1982).

Organizar: para Hübenthal (1982), a organização é a estruturação explícita de funções dentro de um modelo de hierarquia-subordinação. É, portanto segundo Stoner (1994), o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

Liderar ou Dirigir: a atividade de liderar é a parte concreta do processo administrativo (STONER, 1994), pois está relacionado com pessoas, ou seja, é a capacidade de influenciar e motivar os empregados, fazendo com que eles realizem tarefas essenciais.

Controlar: de acordo com Stoner (1994), nessa última parte do processo o administrador examina se os atos dos membros da organização estão de fato voltados aos objetivos estabelecidos pela empresa. Esse controle pode ser realizado através de três elementos: (a) estabelecendo padrões de desempenho; (b) medindo o desempenho atual; (c) comparando esse desempenho com padrões estabelecidos; e (d) executando ações corretivas se houverem desvios.

Após analisar as quatro funções separadamente, é importante ressaltar que na prática elas estão interligadas, e várias combinações costumam acontecer ao mesmo tempo. Ou seja, além da interação entre elas, há também uma interação com o meio ambiente.

2.3 A ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA E OS TIPOS DE COOPERATIVAS

Segundo Hübenthal (1982), o termo organização foi se desenvolvendo por meio de três grandes teorias. A Teoria Clássica definia a organização como instrumento racional para obter fins pré-estabelecidos, a Teoria das Relações Humanas enxergava a organização como algo primordialmente social e a Teoria Moderna a organização como um sistema social.

A empresa é uma organização específica, que tem como finalidade a geração de bens e serviços, através de processos de transformação, e através da combinação de recursos humanos, teóricos e financeiros.



Entretanto, a cooperativa apresenta alguns pontos que a diferenciam de outras sociedades empresariais. Em algumas cooperativas, os próprios funcionários são intencionalmente os proprietários, criando o chamado critério de identidade, fator esse que a distingue de outros tipos de empresas. Essa identidade é uma consequência tanto social como econômica dos sócios em criar e manter uma cooperativa, pois é através dela que eles conseguem alcançar seus interesses particulares.

De acordo com Hübenthal (1982), vários critérios podem ser utilizados para se classificarem as cooperativas. De acordo com o chamado critério de identidade, pode-se classificar as cooperativas em dois tipos:

1) Cooperativas de Produção: existe uma identidade entre o trabalhador e o proprietário, e neste tipo de cooperativa se identificam quatro tipos grandes, com base na divisão de trabalho, no tamanho do grupo, no tipo de democracia e na aplicação do princípio de identidade.

2) Cooperativas de Serviço: o usuário e o proprietário são idênticos, e pode ser subdividida de acordo com o tipo de usuário. Se o usuário é um provedor, ou seja, a cooperativa vende seus produtos e serviços, tem-se a chamada cooperativa de venda. Se o usuário é um cliente, ou seja, a cooperativa compra produtos e serviços, têm-se a cooperativa de compra.

Com o intuito de analisar aspectos referentes à administração de uma cooperativa é de suma importância estudar outro tipo de classificação, onde se observa o desenvolvimento da cooperativa, e a relação triangular entre a cooperativa, os sócios e o mercado.

Hübenthal (1982, p.37), classifica as cooperativas em três tipos:

1) Cooperativa Tradicional: o número de sócios é reduzido, bem como a relação da cooperativa e dos sócios com o mercado, o capital e o volume de operação. Os sócios operam quase que exclusivamente com a cooperativa, e esta depende dos mesmos para sua sobrevivência e funcionamento. Na maioria das vezes a direção não é muito qualificada e não atua o tempo todo na cooperativa.

2) Cooperativa de Mercado: neste tipo de cooperativa, tanto os sócios como a organização mantêm relações com o mercado, ou seja, não existe uma relação de mútua dependência entre os sócios e a cooperativa. Devido a crescente competitividade do mercado, a direção precisa ser bem qualificada, pela necessidade de se alcançar sempre maiores níveis de eficiência empresarial.

3) Cooperativa Integrada: os sócios e a cooperativa se unem formando um complexo unitário para se relacionar com o mercado. Como essas organizações formadas pelos sócios e pela cooperativa atuam em um mercado competitivo, é importante que se tenha uma direção altamente qualificada.

Após observar os tipos de cooperativas que podem existir, é importante salientar que, segundo Hübenthal (1982), a aplicação do critério de identidade na cooperativa resulta em três principais consequências:

1) A cooperação é voluntária, ou seja, as pessoas não são forçadas a entrar ou permanecer na cooperativa.

2) A cooperativa é uma organização democrática, onde existe igualdade de direitos e igualdade de obrigações, e em nenhum dos lados deve existir discriminação, uma vez que discriminação e o princípio de identidade se excluem mutuamente.



3) A cooperativa não é um fim em si, mas um meio para obter os interesses particulares dos associados, pois cada sócio quer melhorar sua posição sócio-econômica individual através da ação conjunta.

Portanto, tem-se que a organização cooperativa se diferencia de outros tipos de empresa por apresentar essa identidade intencionada entre os trabalhadores e os proprietários da empresa, considerando que através de vantagens coletivas, proporcionam-se vantagens individuais aos associados.

2.4 A DELEGAÇÃO DE FUNÇÕES E O PROCESSO ADMINISTRATIVO NA COOPERATIVA

Trabalhar com pessoas nunca representou ser uma tarefa simples a ser cumprida, uma vez que cada indivíduo pensa e age de maneira diferente um do outro. À medida que o número de pessoas aumenta, o grau de dificuldade também aumenta, pois a comunicação entre elas se torna cada vez mais difícil. Isso ocorre também com as cooperativas.

De acordo com Hübenthal (1982), quando uma cooperativa começa a crescer, o grupo inicialmente pequeno de associados tende a aumentar. Com esse aumento, o processo de tomada de decisão também se torna mais complexo e exigente, fazendo com que muitas cooperativas precisem contratar gerentes qualificados para cumprir as novas exigências de forma eficaz.

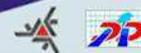
Mesmo que exista a participação dos associados através do voto de cada um dos sócios, é necessária a delegação de funções como ajuda no processo administrativo da cooperativa. Dentro da organização, um órgão de decisão são indivíduos ou grupos que tem a possibilidade de influenciar no processo administrativo de acordo com as suas tarefas e interesses particulares. Em uma cooperativa, devem existir pelo menos dois centros de decisão, o grupo de associados e os órgãos de direção.

O grupo de associados precisa delegar funções de direção para assegurar a continuidade de produção de serviços, e a relação econômica do grupo com a empresa cooperativa. Para conseguir que a cooperativa continue oferecendo vantagens e serviços eficientes aos sócios, é necessário que todas as aspirações sejam formuladas de maneira clara e que se delimite o raio de ação na perseguição dos seus objetivos.

Os órgãos de direção são grupos que dirigem uma empresa cooperativa. São formados pela gerência, pelo conselho administrativo e de vigilância. As aspirações dos dirigentes cooperativos variam com o crescimento da cooperativa e com o meio ambiente em que ela se desenvolve, ambos relacionados com o nível de capacitação dos dirigentes e dos sócios. De acordo com essas considerações, pode-se observar dois níveis de aspiração: (1) o primeiro nível é composto por cooperativas dinâmicas com uma gerência qualificada, ou seja, as aspirações do grupo dirigente não diferem muito das aspirações gerenciais; (2) no segundo nível encontram-se as chamadas cooperativas pouco dinâmicas, que apresentam baixa qualificação dos diretores. As aspirações dos dirigentes muitas vezes se reduzem a manutenção do poder, apoiando-se em tradicionais e rígidas estruturas hierárquicas.

Após analisar separadamente o processo administrativo e a cooperativa, torna-se imprescindível analisar o processo administrativo dentro das cooperativas, a fim de conhecer como ele ocorre.

O processo administrativo na cooperativa pode possuir um caráter particular, tanto nas funções como em certas normas de atuação da administração (HÜBENTHAL, 1982).



O planejamento é uma das funções mais importantes do processo administrativo de uma cooperativa, pois sem um planejamento adequado, não se pode conseguir um bom desenvolvimento da organização frente ao mercado competitivo. Portanto, ampliando o conceito de planejamento, pode-se defini-lo como um processo sistemático e metódico de reconhecimento e solução de problemas futuros, incluindo os objetivos da empresa a curto, médio e em longo prazo, assim como as alternativas para alcançar esses objetivos.

Esta função deve ter como ponto de referência os objetivos dos associados, que por sua vez se baseiam em um consenso sobre as aspirações do grupo cooperativo. Para que se consiga atingir bons resultados, o planejamento deve conter metas e objetivos instrumentais e operacionais, ou seja, especificar cada ação do planejamento. Em todo o processo devem ser observados aspectos qualitativos como o tempo e os recursos a serem utilizados para a implementação do plano.

De acordo com Hübenthal (1982), o termo organização se refere tanto a tomada de decisão, bem como a sua execução. No sentido de ação do administrador, o conceito se refere à união de todos os elementos do sistema organizacional em busca de se conseguir atingir os objetivos da organização da melhor forma possível.

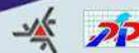
Para que se estabeleça a organização das relações internas da cooperativa, visando a eficiência empresarial e a promoção dos sócios, a cooperativa precisa assegurar a chamada capacidade de equilíbrio, que se refere nas relações entre os sócios, e na capacidade de estabilidade, referente às relações entre os sócios e a empresa cooperativa. Barnard (1971) foi o primeiro a desenvolver o conceito de capacidade de equilíbrio, onde os indivíduos aceitariam ser parte de uma organização, desde que em longo prazo houvesse um saldo positivo entre benefício e esforço pessoal. Ou seja, uma organização se mantém em equilíbrio quando recebe investimentos na forma de dinheiro ou trabalho e oferece como resposta a esse investimento, benefícios e incentivos que ultrapassem os esforços realizados.

O êxito no mercado e a promoção dos associados se referem ao saldo entre benefícios e investimentos num curto prazo, já em longo prazo, o que deverá ser comparado será a situação individual de cada sócio com os demais. De forma geral, pode-se dizer que há uma situação de equilíbrio em uma cooperativa quando se evitam discriminações de qualquer classe referente a decisões, investimentos e operações realizadas na cooperativa.

O conceito de direção, segundo Hübenthal (1982), está relacionado com as influências do administrador sobre as outras pessoas da organização, visando o cumprimento dos objetivos organizacionais através do plano e da sua fase de execução. Para analisar os estilos de direção existentes, devem ser considerados dois aspectos: a imagem ou filosofia subjacente ao estilo de direção e a base de autoridade do administrador.

Segundo a filosofia subjacente aos estilos de direção, pode-se observar uma escala contínua situada entre dois extremos: um estilo de direção completamente autoritário e um estilo de direção totalmente democrático. Ou seja, no estilo completamente autoritário não há a participação de outras pessoas no processo de direção, já no estilo democrático, o diretor é um mero executor dos desejos do grupo, formado pelos subordinados e pelos sócios. Na verdade o que se encontra, é uma mistura dos dois tipos direção.

Por último a função controle possui grande importância, pois numa organização onde há o predomínio de decisões majoritárias e democracia representativa, o controle se expressa das mais variadas formas como conselhos de vigilância, fiscalizações periódicas, e auditorias. O controle na cooperativa é usado para que se usem os meios necessários para obter um bom desenvolvimento, assim como evitar o abuso do poder prejudicando os cooperados.



Podem-se distinguir duas formas de controle: o controle direto onde há uma comparação entre os objetivos esperados, ou seja, planejados, e os realizados, sendo, portanto um controle quantitativo; e o controle indireto, onde os cooperados analisam a gestão realizada, observando se ela foi condizente com os interesses da cooperativa, ou seja, é um controle basicamente qualitativo.

3 METODOLOGIA

Pela técnica de amostragem intencional, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o gerente administrativo/financeiro da Cooperval, coletando dados sobre o organograma da cooperativa e as funções que compõem o processo administrativo. Os dados secundários foram analisados os resultados econômicos e financeiros, o histórico e a evolução da produção e da produtividade da organização.

O tratamento dos dados foi realizado por meio de procedimentos descritivo-qualitativos, pois a preocupação maior da pesquisa foi apresentar uma análise de caráter indutivo e voltar-se principalmente para o significado que os atores dão ao fenômeno estudado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A COOPERVAL

A Cooperval, Cooperativa Agroindustrial Vale do Ivaí Ltda., com sede no município de Jandaia do Sul, Estado do Paraná, começou sua trajetória em 05 de Julho de 1980, por iniciativa de um grupo de agricultores. Eles se uniram devido a grande expectativa positiva do Programa Nacional de Álcool, o Proálcool, onde a cana de açúcar adquiria grande importância para o país como nova opção energética. No dia 04 de Abril de 1981, houve o lançamento da Destilaria de Álcool, iniciando a construção dessa indústria.

Em 1989, a ALCOPAR “Associação dos Produtores de Álcool e Açúcar do Paraná” juntamente com o Governo Estadual, conseguiu para o Estado do Paraná cotas para a produção de açúcar pelas destilarias. A Cooperval conseguiu também sua cota para produzir açúcar, fato que envidou grandes esforços para o início da construção da fábrica de açúcar. Esses esforços se viram coroados quando em 20 de Julho de 1996, ocorreu a inauguração, proporcionando à Cooperval, nova fonte de receitas através da exportação de açúcar, trazendo conseqüentemente divisas para o País.

No ano de 2002, implantou o PPR “Plano de Participação nos Resultados”, e iniciou os preparativos para a Qualificação e Certificação para a ISO 9001 e posteriormente para a ISO 14000.

A cooperativa conta com mais de 10.000 hectares de lavoura entre os municípios de Bom Sucesso, Marumbi, Jandaia do Sul, Cambira, Kaloré, Mandaguari, Apucarana e Itacolomi distribuídos entre os seus 123 cooperados de pequeno, médio e grande porte.

O setor industrial da Cooperval é localizado a 12 km da cidade de Jandaia do Sul. O álcool produzido é armazenado em grandes tanques aguardando sua comercialização, depois seguem em caminhões-tanque para as distribuidoras. O açúcar produzido pela usina atende a diversos segmentos do mercado, com açúcar VHP ou cristal branco, distribuídos a granel ou ensacado.

A Cooperval é acionista do Pasa - Paranaguá Operações Portuárias S/A, para onde é enviado o açúcar através de transporte rodoviário ou ferroviário para ser exportado. O Pasa foi



formado pela união de 08 grupos com doze usinas do Estado do Paraná, e serve ao interesse delas no que diz respeito à exportação de seus produtos.

O corpo administrativo da Cooperativa está localizado em Jandaia do Sul. Nos períodos de safra, a Cooperativa emprega mais de 1900 colaboradores. Constantemente são feitas reuniões em vários setores da Cooperativa, visando dirimir questões, repassar metas e garantir o bom andamento de todos os processos. A administração se preocupa em supervisionar toda a infraestrutura da Cooperativa, desde o almoxarifado, reposição de peças, máquinas, corpo de funcionários, trabalhos sociais, processos de produção e comercialização final de seus produtos.

Para garantir o sucesso em todas as etapas, a administração implantou um programa para aumento coordenado da produtividade, o 5S, que acelerou o desenvolvimento da Cooperativa através da conscientização de todos os envolvidos.

A Cooperval tem por objetivo promover o desenvolvimento sócio-econômico de seus cooperados, colaboradores e região, por meio de assistência técnica na produção de cana-de-açúcar, produzindo e comercializando alimentos e energia renovável, com tecnologia avançada e qualidade superior, objetivando a satisfação do cliente, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente.

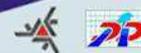
A Cooperval possui um organograma onde no topo tem-se a chamada assembléia geral, onde os cooperados, diretores e gerentes reúnem-se anualmente para prestação de contas. Logo em seguida tem-se a diretoria executiva, formada por nove diretores, entre os quais se encontram o diretor presidente, diretor vice-presidente, diretor secretário e diretor financeiro. Abaixo da diretoria, encontra-se o conselho fiscal composto por seis membros. Em seguida, têm-se as assessorias, que auxiliam a Cooperativa a implantar mudanças, com o objetivo de melhorar cada vez mais seus serviços.

O próximo nível é formado pelos departamentos da Cooperativa. O departamento administrativo e financeiro, o departamento agrícola, o departamento industrial, e o de exploração comercial, cada um deles com o seu gerente. Esses departamentos se dividem em setores, que posteriormente se dividem em seções.

Desta forma, ao analisar as informações obtidas através da literatura, e compará-las com as informações obtidas na coleta de dados, observa-se que a Cooperval realiza um processo administrativo que possui todas as etapas necessárias para que se consiga atingir os objetivos de uma maneira mais eficaz. Apesar de se tratar de uma Cooperativa, onde cada indivíduo representa um voto, há uma hierarquia muito bem estruturada apresentada através do organograma, fato este que beneficia muito a sua administração uma vez que facilita o processo de comunicação e administração da Cooperativa.

Ao realizar as Assembleias Gerais, tanto a Ordinária que acontece uma vez por ano, como a extraordinária que surge junto com um assunto importante, a Cooperval além de reconhecer problemas atuais e prever possíveis problemas futuros, proporciona uma importante forma de expor os objetivos dos associados, de maneira clara e adequada. Ao estabelecer seus objetivos e as linhas de ação para alcançá-los, a Cooperativa busca melhorar cada vez mais seu desempenho, realizando um planejamento vital para o sucesso da Cooperativa.

A Cooperval possui uma boa estrutura organizacional, ou seja, a Cooperativa consegue dividir, organizar e coordenar suas atividades de maneira eficaz. Após traçar os itens que precisam ser cumpridos em busca dos seus objetivos, ocorre a chamada divisão do trabalho, ou seja, uma tarefa complexa é dividida em tarefas menores, facilitando o trabalho do indivíduo ou grupos que irão executá-la. Após a diminuição dessas tarefas, aquelas que são



semelhantes ou que são específicas são divididas entre os três principais departamentos da Cooperativa. Ocorre a chamada departamentalização, onde as atividades são distribuídas entre os departamentos de administração, agrícola e indústria. Com esse sistema, a Cooperativa consegue realizar sua organização de maneira satisfatória, uma vez que atribui a cada departamento suas devidas funções.

Dentro da Cooperval, pode-se notar a presença dos três itens que caracterizam a liderança. Primeiramente, as pessoas dentro da Cooperativa estão dispostas de acordo com o organograma, estabelecendo de maneira clara, uma relação de subordinação, imprescindível ao processo de liderança. Nota-se também a presença do poder, principalmente por parte de diretores e gerentes, que possuem a capacidade de influenciar, e de mudar atitudes de indivíduos ou grupos. Para isso, a Cooperval investe cada vez mais em treinamento para o processo de liderança. Observa-se, portanto um estilo democrático de dirigir a Cooperativa, pois o diretor apenas executa os desejos do grupo formado pelos cooperados.

Ao garantir que as atividades realizadas se igualem às atividades planejadas, a Cooperval realiza sua função de controlar através de sistemas interligados de comunicação, onde a troca simultânea de informações permite que ocorra um monitoramento, ou seja, um controle sobre todos os setores da Cooperativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto trouxe com ele alguns desafios a serem vencidos entre eles a tarefa de ir a campo, conhecer e investigar uma Cooperativa o que proporcionou um conhecimento que não se encontra na literatura. A pesquisa demonstrou claramente que, no dia a dia, as funções de planejamento, organização, direção e controle se misturam e acontecem de maneira simultânea e não de maneira isolada.

Ao finalizar o projeto de pesquisa, concluiu-se que apesar da cooperativa possuir suas peculiaridades como empresa, seu processo administrativo se encontra muito bem estruturado, assim como a implementação e execução das funções administrativas. Ao analisar os resultados mais recentes da Cooperval, nota-se um crescimento significativo em sua produção de álcool e açúcar, comprovando sua eficiência e eficácia produtiva.

Em suma, o processo investigativo que essa pesquisa proporcionou foi de grande valia, uma vez que novos conhecimentos só vêm a acrescentar na formação de cada indivíduo.

6 REFERÊNCIAS

- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BERNARDO-ROCHA, Eliza E. R. **O Cooperativismo agrícola em transição – dilemas e perspectivas**. Tese de Doutorado. Campinas: UNICAMP, 1999
- BENATO, João Vitorino Azolin. **O ABC do Cooperativismo**. I.C.A. 3º Ed., São Paulo/SP: 1996.
- HÜBENTHAL, Dieter. **El Proceso Administrativo em La Cooperativa**. Quito: Ediciones de La Universidad Católica , 1982.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ºEd., Rio de Janeiro: LTC, 1994.