

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização**

**UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS EM UMA  
COOPERATIVA: O CASO DA CRESOL DE FAXINAL DO SOTURNO/RS**

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

Vitoria Rodrigues De Oliveira, Cristina Anita Cassol, Debora Vestena, Alberto Vázquez Mancha,  
Jordana Marques Kneipp e Luciana Aparecida Barbieri Da Rosa

**RESUMO**

A necessidade das organizações se adequarem as mudanças no mercado atual faz com que busque-se aprimorar e qualificar cada vez mais os seus processos. A utilização de ferramentas administrativas é de extrema importância no cotidiano de todos os tipos de organizações, inclusive em cooperativas, onde o presente estudo foi realizado. Desse modo, o presente estudo teve como objetivo identificar e descrever a adoção de ferramentas administrativas na unidade da Cooperativa Cresol de Faxinal do Soturno/RS. 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; interação logística. O método utilizado foi a investigação de natureza qualitativa de caráter descritivo. Por meio das análises realizadas, foi possível perceber que a Cooperativa utiliza apenas três das seis ferramentas propostas no modelo: gestão da qualidade, planejamento estratégico e fluxo de caixa. Por fim, para estudos futuros, sugere-se ampliar o escopo desse estudo na Cresol a fim de analisar a percepção nos cooperados em relação a adoção de ferramentas administrativas e também propor a implementação das ferramentas não utilizadas na empresa.

**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.

## **1 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, 27 tecelões e uma tecelã 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.

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, p. 41), 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.

O presente estudo foi realizado em uma Cooperativa de Crédito Rural com a Interação Solidária, denominada CRESOL. Essa cooperativa surgiu com o objetivo de dar mais oportunidade aos produtores rurais. Atualmente a Cresol possui 32 Cooperativas Singulares localizadas em Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Bahia, Pernambuco e Ceará, além de 105 postos de atendimento e 5 bases regionais.

Para fins desse estudo, foi escolhida a Cooperativa Cresol localizada na cidade de Faxinal do Soturno. A sede da Cresol foi instalada na cidade no ano de 2007, 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 microfinanças para fomentar a produção, principalmente para as pessoas que são excluídas do sistema financeiro. Atualmente a cooperativa possui 14 funcionários e aproximadamente 1200 associados que movimentam a economia da cidade local.

O objetivo central do presente estudo é identificar e descrever a adoção de ferramentas administrativas na unidade da Cooperativa Cresol de Faxinal do Soturno/RS.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

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 interação 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 tem 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. Dessa forma, alinhando os princípios há uma influência positiva no desempenho do líder cooperativo (BUTTENBENDER, 2009).

Conforme Cassanego Junior (2006) a adoção e a implementação de ferramentas administrativas nas micro e pequenas empresas ainda possuem resistência por parte dos gerentes das organizações, visto que parte deles assumem uma postura contrária a formalização e a profissionalização, apesar de o panorama estar sendo modificado.

Chiavenato e Matos (2009) reforçam que o planejamento estratégico é responsável por modificar o estilo de uma empresa operar, visto que ao trabalhar com objetivos e metas, indica o rumo e instrumentaliza a caminhada através de indicadores que possibilitam correções rápidas. As condições para que haja eficácia do planejamento estratégico estão em definir a missão da empresa, delinear cenários com indicadores de tendências, ameaças, oportunidades e estabelecer metas, avaliando o cumprimento dessas metas para promover as correções necessárias.

A gestão da qualidade 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).

Neto (2009) explica que o fluxo de caixa 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.

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.

### **3 MÉTODO DO ESTUDO**

O presente artigo que possui como objetivo identificar e descrever a adoção de ferramentas administrativas na unidade da Cooperativa Cresol de Faxinal do Soturno/RS, caracteriza-se quanto a abordagem como qualitativo, possui natureza descritiva e será operacionalizado por meio de um estudo de caso na cooperativa Cresol de Faxinal do Soturno/RS.

O artigo configura-se como uma abordagem qualitativa. 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.

Quanto aos objetivos a pesquisa caracterizou-se como descritiva com o intuito de alcançar os objetivos que foram propostos. Malhotra (2006) propõe que a pesquisa descritiva representa uma pesquisa conclusiva, onde a busca consiste em descrever as características e funções do mercado. Ainda, segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva apresenta como finalidade principal a descrição de características de uma população específica ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

O estudo de caso para Jung (2004), é um procedimento de pesquisa que tem por objetivo fazer uma investigação, explicando e descrevendo um sistema em âmbito particular ou coletivo, com o objetivo central de analisar o seu entendimento de como funcionam. Segundo Yin (2005), o estudo de caso contribui com o conhecimento prévio do pesquisador sobre fenômenos sociais, políticos, organizacionais, individuais ou de grupos. Ainda segundo o autor, esse método pode ser adotado quando se deseja trabalhar com condições contextuais e quando se acredita que estas possam ser pertinentes ao fenômeno a ser estudado.

Os dados foram coletados por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas, respondido pelo gerente da cooperativa estudada no mês de junho de 2017 a fim de identificar as ferramentas administrativas utilizadas. Para tanto, utilizou como base o questionário da dissertação de mestrado de Cassanego Junior (2006) no qual analisa a adoção das seguintes ferramentas: Gestão da qualidade, planejamento estratégico, fluxo de caixa, orçamento, pesquisas com clientes, integração logística e outras que a empresa utiliza.

Delimitou-se o estudo na sede da Cresol localizada na cidade de Faxinal do Soturno que situa-se na região central do estado do Rio Grande do Sul.

### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Inicialmente será apresentada uma caracterização da cooperativa analisada e logo a seguir serão apresentados os resultados referente a utilização das ferramentas administrativas.

#### **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 Interação 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.

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, e trata-se de um sistema de cooperativismo de crédito diferente, no qual se trabalha para os Agricultores Familiares.

Em Faxinal do Soturno os trabalhos iniciaram como sendo uma Unidade de Atendimento da Cresol de Santa Maria. Com o expressivo aumento do número de associados e do número de ativos, no ano de 2010, a Cresol se desmembrou do município de Santa Maria e tornou-se uma cooperativa independente.

Atualmente a unidade de Faxinal do Soturno possui mais de 1200 associados e 14 colaboradores que atuam diariamente prestando serviços aos munícipes de Faxinal do Soturno.

A próxima seção apresenta a utilização de ferramentas administrativas pela cooperativa.

#### **4.2 Adoção de Ferramentas Administrativas**

O modelo de Cassanego Junior (2006) elenca seis ferramentas de gestão administrativas que podem contribuir para a melhoria da gestão de micro e pequenas empresas, a saber: Gestão da Qualidade; Planejamento Estratégico; Fluxo de Caixa; Pesquisa com Clientes; Orçamento; Interação Logística.

A partir da coleta de dados verificou-se que a cooperativa Cresol de Faxinal do Soturno – RS adota as ferramentas de Gestão da Qualidade; Planejamento Estratégico; Fluxo de Caixa, de modo que tais resultados são relatados a seguir.

##### **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 de Qualidade foi implementada em sua gestão há mais de 10 anos, sendo aprimorada desde a fase inicial de implementação até os dias de hoje com o objetivo de melhorar ainda mais o seu atendimento.

O Coordenador da sede da Cresol de Faxinal do Soturno possui cursos na área de qualidade que foram realizados na forma de seminários pela Cresol central e procura estar sempre se qualificando.

Quanto a implementação da ferramenta, todas as pessoas que trabalham na cooperativa foram informadas. A comunicação com 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 sensibilizadas 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.

Também foi possível vislumbrar uma significativa mudança nos seus processos, proporcionando um maior controle de qualidade na gestão, nos resultados e minimizou riscos de perdas e inadimplência com a implementação da gestão da qualidade. Ainda o entrevistado destacou que uma gestão de qualidade lhes proporciona uma melhoria na liberação dos créditos aos associados, diminuindo os riscos.

Com a implantação da ferramenta da gestão de qualidade a cooperativa Cresol teve uma grande melhoria nos seus processos. O Coordenador ressalta também 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 gerente assim como os demais colaboradores 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 gerente 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 tinham pleno conhecimento, visto que foram os próprios colaboradores que lideraram o processo. A responsável principal pela implementação foi a assessoria externa, onde mais de cinco pessoas constituem 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 ocorreu em três etapas distintas: análise do planejamento anterior; montagem do novo planejamento; e acompanhamento mensal.

Não houve nenhum setor resistente à implementação, bem como nenhum menos resistente. De acordo com o gerente da empresa a principal dificuldade está relacionada ao fato de que todo planejamento deve ser bem pensado antes de ser colocado no papel e a facilidade é que os colaboradores são conscientes da sua importância para a cooperativa.

Com relação as mudanças proporcionadas, a empresa passou a realizar análise mensal dos indicadores; analisar pontos positivos e negativos e perceber o que é preciso melhorar; e entender onde é preciso explorar ainda mais.

As mudanças positivas relacionadas a implementação da ferramenta, de acordo com o gerente estão ligadas a uma visão mais ampla dos associados e também do comércio em geral, podendo dessa forma, mapear os pontos estratégicos para o crescimento e alcance de metas da empresa. A avaliação da ferramenta ocorre mensalmente por meio da análise dos indicadores alcançados e/ou indicadores que não foram alcançados, analisando o que pode ser melhorado.

#### **4.2.3 Fluxo de Caixa**

A Cooperativa Cresol possui a ferramenta de Fluxo de Caixa, a qual foi implementada há menos de 10 anos, partindo da ideia de todos os setores da empresa, onde todos os membros da cooperativa puderam liderar esta implantação.

O gerente da empresa possui conhecimento sobre a ferramenta. Houve a realização de uma comunicação com todos os setores para a implementação, não possuindo uma equipe para esta função específica. A Cooperativa possui o seu próprio funcionário responsável. Além disso, para o conhecimento desta ferramenta e sua implementação foram realizadas reuniões semestrais, não havendo trabalhos de sensibilização sobre a sua importância.

A implementação desta ferramenta na cooperativa obteve o apoio de todos os membros relacionados à empresa, porém alguns setores foram resistentes, como o setor da retaguarda. Segundo o gerente era um setor trabalhoso e no início os funcionários tiveram grande dificuldade em entender como alimentar e compreender o funcionamento dessa ferramenta. Além disso, outros setores foram flexíveis e tiveram maior facilidade na implantação da ferramenta como o setor administrativo da empresa.

Sabendo-se da importância do uso dessa ferramenta nos processos da cooperativa, algumas dificuldades encontradas foram superadas e trabalhadas cuidadosamente para que todos conseguissem compreender como o fluxo de caixa é essencial no cotidiano da Cooperativa. Após a implantação a Cooperativa foi possível ter uma visão do que o fluxo de caixa proporcionava, e dessa forma acompanhar os seus resultados.

Esta ferramenta proporcionou mudanças e melhorias na empresa, pode-se destacar como uma das mudanças a obtenção de uma maior e melhor visão dos números do Fluxo de Caixa e uma programação mensal das despesas e receitas. Com a implementação dessa ferramenta, observaram-se algumas melhorias como a percepção mais próxima da realidade de como a Cooperativa teria que se planejar durante o mês, de como verificar o funcionamento do seu financeiro em relação as despesas ou receitas e também o melhor planejamento a longo ou curto prazo.

Também, convém destacar que a Cresol de Faxinal do Soturno não utiliza as ferramentas de pesquisa com clientes; orçamento e interação logística, o que pode contribuir para a maior eficiência e eficácia da sua gestão.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A necessidade das organizações se adequarem as mudanças no mercado atual faz com que busque-se aprimorar e qualificar cada vez mais os seus processos. A utilização de ferramentas administrativas é de fundamental importância no cotidiano de todos os tipos de organizações, inclusive em cooperativas, onde o presente estudo foi realizado.



Esse estudo teve como principal objetivo identificar e descrever a adoção de ferramentas administrativas na unidade da Cooperativa Cresol de Faxinal do Soturno/RS. Por meio das análises realizadas, foi possível perceber que a Cooperativa utiliza apenas três das seis ferramentas as quais constavam no questionário, que são 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 10 anos, sendo aprimorada desde a fase inicial de implementação até os dias de hoje com o objetivo de melhorar ainda mais o seu atendimento. Além disso, o Coordenador da sede da Cresol de Faxinal do Soturno possui cursos na área de qualidade que foram realizados na forma de seminários pela Cresol central e procura estar sempre se qualificando e a comunicação com os colaboradores é realizada por meio de uma reunião interna, que acontece normalmente uma vez ao ano. Por entre implementação dessa ferramenta vislumbrou-se uma significativa mudança nos seus processos, proporcionando um maior controle de qualidade na gestão, nos resultados e minimizou riscos de perdas e inadimplência.

A segunda ferramenta *planejamento estratégico* foi implementada há mais de dez anos a ideia para implementação partiu de todos os membros da empresa. A comunicação a respeito da implementação foi realizada através de uma reunião interna da empresa que contou com a presença de todos os colaboradores. O processo ocorreu em três etapas distintas: análise do planejamento anterior; montagem do novo planejamento; e acompanhamento mensal. Com relação as mudanças proporcionadas, a empresa passou a realizar análise mensal dos indicadores, ou seja, pontos positivos e negativos e perceber o que é preciso melhorar; e entender onde é preciso explorar ainda mais.

O *fluxo de caixa*, a terceira ferramenta foi implementada há menos de 10 anos, partindo da ideia de todos os setores da empresa, onde todos os membros da cooperativa puderam liderar esta implantação. Após a implantação a Cooperativa foi possível ter uma visão do que o fluxo de caixa proporcionava, e dessa forma acompanhar os seus resultados. Com a implementação dessa ferramenta, observaram-se algumas melhorias como a percepção mais próxima da realidade de como a Cooperativa teria que se planejar durante o mês, de como verificar o funcionamento do seu financeiro em relação as despesas ou receitas e também o melhor planejamento a longo ou curto prazo.

Quanto às limitações do referente estudo, pode-se destacar que a Cresol de Faxinal do Soturno/RS não utiliza as ferramentas de pesquisa com clientes; orçamento e interação 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 desse estudo na Cresol a fim de analisar a percepção nos cooperados em relação a adoção de ferramentas administrativas e também propor a implementação das ferramentas não utilizadas na empresa.

## 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 de jun de 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 de jun de 2017.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

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**. UNIVATES. Lajeado, 2005.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**. Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. 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**. Unijui – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Decon - Departamento de Economia, 2012. Disponível em: [http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1288/monografia\\_16-07%5B1%5D%5B2%5D.pdf?sequence=1](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.

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

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

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

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: Banco Central do Brasil, 2008, p. 7.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 20.

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

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. 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 Online

version ISSN 1982-7849 Rev. adm. contemp. vol.11 no. spe2 Curitiba 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000600006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000600006&script=sci_arttext). Acesso em: 20 de jun de 2017.

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.