

**ROBERTO SOARES DO NASCIMENTO**

**CODERVAP- A EXPERIÊNCIA DE UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA NA  
TRANSIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO EMPÍRICO PARA O ECONÔMICO**

**CURITIBA**

**2017**

**ROBERTO SOARES DO NASCIMENTO**

**CODERVAP- A EXPERIÊNCIA DE UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA  
NA TRANSIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO EMPÍRICO PARA O  
ECONÔMICO**

Trabalho apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Especialista em  
Agronegócios no curso de Pós-graduação em  
Agronegócio do Departamento de Economia  
Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias,  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: **Prof. Msc. Pedro Salanek Filho**



— É preciso ter amor ao trabalho; sem isso, nada se consegue. É preciso amar a vida da aldeia; e isso não é de todo aborrecido. Eu, confesso, morreria de tédio se passasse um dia que fosse na cidade, como fazem esses senhores, em luxuosos casinos, nas tabernas, nos teatros. Cambada de palermas! Súcias de idiotas! O lavrador não tem tempo para se neurastenizar. A sua vida está constantemente ocupada, sem interrupção. Repare na variedade dos seus trabalhos. E que trabalhos! Trabalhos que lhe exaltam o moral. Aqui, o homem acompanha a natureza, as estações, colabora em todos os seus atos criadores. Imagine um ano inteiro de labor: primeiro, aguarda a primavera, quando a vida começa a manifestar-se, em toda a sua pujança; a preparação das sementes, a sua escolha, o exame do trigo nos celeiros, a distribuição do pessoal. Tudo se faz com a devida antecipação e se calcula desde o princípio. E, enquanto os rios vão diminuindo o seu caudal e a terra acorda, a enxada trabalha nas hortas e jardins; o arado e a charrua abrem as leivas; planta-se, semeia-se. Semeia-se, o quê? A próxima colheita! A felicidade de toda a terra! A alimentação de milhões de seres! Chega o verão. A ceifa do feno atinge o apogeu. Depois chegam, por seu turno, as messes. Ao centeio sucede o trigo; a seguir a cevada, logo, a aveia... Tudo está em efervescência; não há um minuto a perder; vinte olhos teriam em que ocupar-se. Terminada a faina, é necessário enceleirar; temos agora as canseiras do outono, a distribuição pelos armazéns, pelos cobertos, pelos estábulos, ao mesmo tempo que os trabalhos das mulheres; faz-se o balanço, vê-se realizada a obra... E o inverno! O malhar do trigo ao ar livre, o carrear dos cereais da eira para os celeiros; o derrubar e a poda das árvores; transporte dos tijolos e das traves para as construções da primavera. Passa-se uma vista de olhos pelo moinho, pelas oficinas. Quanto a mim, se um carpinteiro maneja bem o seu machado, posso passar horas a contemplá-lo, pois o seu trabalho enche-me de regozijo. E, se se vê que tudo isto se efetua com um fim qualquer, que tudo em redor cresce e se multiplica, produzindo gozo e proveito, então não sei explicar o que sinto. E não porque a nossa fortuna aumenta (o dinheiro é um assunto à parte) mas porque tudo é obra nossa, porque uma pessoa se sente o criador de quem tudo depende, o mago que esparge à sua volta a abundância e o bem-estar. Onde encontraria o senhor prazer semelhante? (...) — Sim, no mundo inteiro não achará o senhor alegria semelhante! Aqui é onde o homem imita Deus! Deus reservou-se a criação como prazer supremo e exige que o homem crie também a prosperidade em torno de si! Aqui tem aquilo a que se chama uma coisa fastidiosa!...

**Nicolau Gogol – Almas Mortas (1842)**

### **Agradeço...**

*...Aos meus familiares, minhas irmãs, irmãos,  
em especial à minha esposa, Meirelane,  
pelo apoio nos momentos desafiadores.*

*Ao Paulo Alexandre Cruz Carvalho, pela indicação à cooperativa CODERVAP  
e pela ajuda constante.*

*Ao sr. Saturnino Mendes, pelos ensinamentos e longas conversas,  
repletas de ensinamentos, nas intermináveis perguntas.*

*Aos diretores da CODERVAP: Domingos e Valnir pela paciência e colaboração.*

*Aos cooperados, pelas reuniões de ajustes na gestão na CODERVAP.*

*À Lívia, pela dedicação nos momentos de mudança da cooperativa,  
sem essa colaboração não se teria atingido os objetivos traçados.*

*Aos amigos feitos nessas viagens pelo semiárido,  
não só pelas lições de apicultura, mas pelas de vida*

*Ao meu orientador, pelos aconselhamentos, pela compreensão*

*A todos, o meu agradecimento de coração!*

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

Tabela 1 - Comercialização e faturamento de mel anos de 2012 a 2016 - CODERVAP .....	26
Figura 1 - Vista da frente codervap .....	36
Figura 2 - Reunião de alinhamento .....	36
Figura 3 - Planilha de gestão financeira .....	36
Figura 4 - Controle de contribuição de cooperados.....	36
Figura 5 - Momento de organização de informações .....	36
Figura 6 - Portifólio de CODERVAP via CASA APIS.....	36
Figura 7 - Figura 7 - Controle de recebimento de produtos e calculo .....	37
Figura 8 - Figura 8 - Controle de mel enviado (fornecido pela CASA APIS).....	37
Figura 9 - Planilhas para organização de fluxo de caixa e de produção.....	37
Figura 10 - Inventário de bens da CODERVAP.....	37
Figura 11 - Controle de lotes de mel.....	37
Figura 12- Controle de recebimento de mel .....	37
Figura 13- Controle de Fair Trade.....	38
Figura 14 - Organização de processos .....	38
Figura 15- Reuniões com diretores da CODERVAP .....	38
Figura 16 - Documentos para lançamento de dados.....	38
Figura 17 - Tela de computador.....	38
Figura 18 - Controle de lotes de mel.....	38

## Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. OBJETIVO.....	11
2.1 GERAL.....	11
2.2 ESPECÍFICOS.....	11
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
3.1 A ORIGEM DO COOPERATIVISMO.....	12
3.2 O COOPERATIVISMO NO BRASIL.....	12
3.3 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO COOPERATIVISTA.....	15
3.4 CARACTERIZAÇÃO SÓCIOECONÔMICA DO ESTADO DO PIAUÍ.....	17
3.5 A APICULTURA NO PIAUÍ.....	18
3.6 O CASO DA COOPERATIVA APÍCOLA CODERVAP.....	19
3.7 DIAGNÓSTICO SITUCIONAL DA CODERVAP.....	20
3.8 PROCESSO DE GESTÃO DA CODERVAP.....	22
4. MATERIAL E MÉTODO.....	27
4.1 QUESTIONÁRIO AO PRESIDENTE DA CODERVAP.....	27
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
6. CONCLUSÃO.....	30
7. REFERÊNCIA.....	32
8. ANEXO1: QUESTIONÁRIO.....	34
8.1 ANEXO 2: REGISTRO FOTOGRÁFICO.....	36
8.2 – ANEXO 3. QUESTIONÁRIO REALIZADO COM APICULTORES.....	39

## **RESUMO**

Desde o momento em que um grupo de apicultores funda a Cooperativa de Desenvolvimento Rural do Vale do Rio Piracuruca (CODERVAP), ela fora gerenciada à base da intuição de seus sucessivos gestores. Por se tratar de cooperativa, em que as decisões são orientadas pelo voto, a carga de decisões que lhe eram necessárias acabavam por ser forçadas a aspectos pessoais dos seus gestores. Contribui para isso a baixa participação dos cooperados no processo decisório. A lacuna da falta de documentos técnicos, relatórios de resultados, organização documental para prestação de contas, dificultavam o processo de trabalho dos conselhos fiscal e administrativo. Desse modo, por muito tempo a CODERVAP seguia em sua missão, enquanto organização empresarial, reunindo cooperados e comercializando mel com uma central de cooperativas, sem produzir relatórios gerenciais para que os seus cooperados conhecessem a saúde financeira da entidade. O presente trabalho tem o objetivo verificar e analisar as melhorias acarretadas na CODERVAP a partir do momento de implantação de um sistema de controle de produção de mel, movimentações financeiras, e do gerenciamento patrimonial. Como resultado, verificou-se a importância de processos gerenciais, controles transparentes, governança e uma melhor coordenação entre associações rurais que compõe a cooperativa e a contribuição deles para no processo decisório da CODERVAP.

Palavras-chave: processos, cooperativismo, tomada de decisão, finanças.

## **ABSTRACT**

From the moment a group of beekeepers founded the Cooperativa de Desenvolvimento Rural do Vale do Rio Piracuruca (CODERVAP), it had been managed on the basis of the intuition of its successive managers. Because it is a cooperative, where decisions are guided by voting, the burden of decisions that were necessary to it were eventually forced on the personal aspects of its managers. This contributes to the low participation of the cooperative in the decision-making process. The lack of technical documents, results reports, and documentary organization for accountability made the working process of the tax and administrative councils difficult. Thus, for a long time, CODERVAP continued its mission as a business organization, bringing together cooperatives and marketing honey with a cooperative center, without producing management reports so that its members know the financial health of the entity. The present work has the objective to verify and analyze the improvements brought about in CODERVAP from the moment of implantation of a system of control of the production of honey, financial movements, and the patrimonial management. As a result, the importance of management processes, transparent controls, governance and better coordination between rural associations that make up the cooperative and their contribution to the CODERVAP decision-making process

Key words: processes, cooperativism, decision-making, finances

## 1. INTRODUÇÃO

O semiárido brasileiro ocupa uma área de 982.563,3 km<sup>2</sup> (IBGE, 2017), nele ocorre o bioma Caatinga, que é exclusivo deste país. Outra característica do semiárido são as chuvas irregulares, concentradas em poucos meses do ano. A média pluviométrica na região é de 200 a 800 mm anuais, e com alta incidência de raios solares, com temperaturas médias de 25° C. Na época de pico superando facilmente os 40° C. As temperaturas elevadas acarretam uma evaporação bastante intensa, (IBGE, 2017).

Nessas condições, a prática da agricultura e da pecuária torna-se bastante dependente de recursos, de tecnologia e da aplicação de conhecimento. No entanto, é na região do semiárido brasileiro que também temos os índices de desenvolvimentos humanos (IDH) mais baixos do Brasil.

Analisou-se as mudanças pelas quais uma cooperativa, localizada no interior do estado do Piauí, numa região que sofre períodos de estiagem, composta por pequenos produtores rurais, que produz mel principalmente para a exportação, após ter passado por um processo de consultoria na tentativa de melhorar sua gestão.

No semiárido do estado do Piauí encontram-se alguns dos méis mais valorizados do Brasil, talvez por serem originários de áreas de mata nativa, de floradas bastante diversificadas, no que se chama “pasto apícola”. Como dizem VASCONCELOS, et al (2011, 73):

A flora apícola de uma região é composta de espécies com diferentes graus de importância, determinados por fatores diversos, que vão desde o número de plantas existentes até concentrações diferentes de glicídios no néctar.

Produzir mel no semiárido é desafiar os fatores ambientais e estruturais, bem como seus impactos negativos do desenvolvimento socioeconômico da região. Para piorar, nesta primeira década do século XXI, a região ainda vem passando por uma seca bastante intensa, que agrava a situação dos brasileiros que residem nesta região (MAREGO et al, 2017). Os mais afetados são os da agricultura familiar, carentes em recursos, tecnologia, e de métodos mais eficientes de exploração agropecuária. De modo que gerenciar um empreendimento é uma atividade complexa, bem como a implantação de novas

rotinas e processos de trabalho para produzir informações que sirvam de subsídios no processo de decisão, haja vista que a maioria das empresas rurais carece de meios, ferramentas ou mesmo de métodos diretivos. Sobre decisão empresarial, em CALLADO (2009):

“A tomada de decisão dentro do âmbito empresarial consiste na escolha da opção dentre cursos alternativos que melhor se enquadre em seus interesses. A identificação e a ponderação dos principais aspectos relacionados a determinado contexto tem importante papel no processo de tomada de decisões, agindo como referência coletora de dados relevantes sobre custos, despesas, mercado e tecnologias”.

O presente trabalho é o resultado que se deu a partir da elaboração de um diagnóstico das rotinas da Cooperativa de Desenvolvimento Rural do Vale do Rio Piracuruca LTDA (CODERVAP), no processo de tomada de conhecimento e nas suas rotinas administrativas, onde se levantou as necessidades referentes ao seu gerenciamento, e à fase posterior à adoção de ferramentas e de conceitos gerenciais nesta cooperativa agropecuária, para, finalmente, por meio de uma entrevista com seu presidente, analisar se as soluções propostas contribuíram na sua gestão.

Ele se propõe à seguinte questão: passada a fase de implantação de sistemas de controles e métodos administrativos na CODERVAP, seriam esses novos processos capazes de contribuir com presidente dela, e dos seus associados, no gerenciamento e na tomada de decisão?

Este trabalho está organizado com a apresentação da região do semiárido brasileiro, onde se localiza a CODERVAP. Mais precisamente no estado do Piauí, seus baixos índices de escolaridade e de desenvolvimento humano. O estímulo que ocorreu à apicultura, e a constituição da CODERVAP por parte de um grupo de agricultores familiares no município de Piracuruca. Percorrendo a evolução da produção até a integração com outras cooperativas para a comercialização da sua produção. Por conseguinte, o estudo de caso do momento de diagnóstico em que a CODERVAP se encontrava, aproximadamente 20 anos após sua fundação, e o momento em que passou por ajustes e a implantação de processos.

O tema é relevante por se tratar do exemplo de um pequeno empreendimento formado por produtores rurais, de baixa escolaridade em sua maioria, sem experiências administrativas, que se reuniram para uma atividade de molde empresarial. Lidando com maiores riscos e cenários, tendo que manter

a organização empresarial viável do ponto de vista econômico e financeiro. Vê-se em OLIVEIRA (2001, pag. 35):

- na administração, todas as metodologias, técnicas e processos das cooperativas devem estar perfeitamente integradas;
- a administração está, principalmente, baseada nos indivíduos, pois estes representam o principal foco de conhecimento, bem como de informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades da cooperativa; e
- os indivíduos exercitam melhor a administração à proporção que o processo decisório estiver sustentado por metodologias, técnicas e processos, pois a interligação entre diversas partes e atividades da cooperativa torna-se mais lógica e evidente.

Conhecimento de ferramentas gerenciais torna o processo decisório mais eficaz, podendo ser instrumento para melhor se usufruir de oportunidades empresariais.

“A capacitação profissional é um instrumento *na tarefa e em tempo real* que os executivos e profissionais das cooperativas aprendem o que existe de mais moderno em administração”. (OLIVEIRA, 2001, pag. 53)

## **2. OBJETIVO**

### **2.1 GERAL**

Verificar se a substituição da base empírica no processo decisório de um empreendimento cooperativo, ocasionaram alterações no seu processo decisório.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

- Identificar os fundamentos nos aspectos empíricos no processo decisório da organização;
- Demonstrar o papel da elaboração de diagnóstico do modo operacional da cooperativa, para medidas de intervenção gerencial;
- Identificar as conquistas das estratégias utilizadas na reengenharia da gestão do empreendimento cooperativo;
- Avaliar a mudanças na mentalidade dos gestores, a partir de modelos de diagnóstico de desempenho e de resultado.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

#### **3.1 A ORIGEM DO COOPERATIVISMO**

A Europa no século XIX vivia intensa dinâmica do sistema de produção. Os teares mecânicos começavam a imprimir uma nova configuração à antiga manufatura artesanal. Saia o hábil artesão, e entrava em voga o uso da força mecânica aplicada à produção de bens e de produtos.

No período chegou haver movimentos para a destruição dessa forma de dominação, os chamados ludistas. Durante ataques às fabricas os ludistas visavam a destruição da maquinaria, tida como sistema de aprisionamento e exploração da força de trabalho. Com esses embates imaginavam-se galgar passos rumo à libertação. Mas o sistema capitalista era irrevogável, e as forças produtivas fizeram valer seu avanço. Com empresas cada vez mais fortes e trabalhadores cada vez mais fracos, assim, durante um período, assistiu-se a uma guerra silenciosa. O poder de compra da classe operária ficava bastante reduzido, em se tratando de alimentos para a sobrevivência (HUBERMAN, 1986).

Diante de tal quadro, surge uma nova modalidade de organização dentro da sociedade: o cooperativismo. Seu berço é a Inglaterra, em 1844. Nascera exatamente em decorrência do custo elevado para a aquisição de alimentos (SEBRAE, 2009). Como forma de melhorar a relação de poder de compra de alimentos, trabalhadores da cidade de Rochdale-Manchester, na Inglaterra, se uniram para aquisições coletivas (SESCOOP) e com isso montaram o próprio armazém de alimentos. A ideia serviu de inspiração e foi ao logo do tempo se aprimorando e abrangendo a própria produção e comercialização de bens e de serviços.

#### **3.2 O COOPERATIVISMO NO BRASIL**

No Brasil, o cooperativismo disseminou-se a partir do estado de Minas Gerais, em 1889. Neste ano fundou-se a Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, destinada à aquisição de produtos agropecuários. Em seguida outros estados passaram a adotar o cooperativismo

do ponto de vista estratégico no âmbito empresarial. Mais tarde, o cooperativismo foi objeto da legislação brasileira. Segundo SEBRAE (2009):

“A Lei nº 5.764/71, no seu artigo 4º, assim preceitua: as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades...”<sup>4</sup>. Encontramos, ainda, o seguinte conceito:

“Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho econômico eficiente, por meio da produção de bens e serviços com qualidade destinada a seus cooperados e clientes”. A OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras – define cooperativa como: “Uma sociedade de, pelo menos, vinte pessoas físicas<sup>5</sup>, unidas pela cooperação e ajuda mútuas, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos das outras sociedades” (X Congresso Brasileiro de Cooperativismo – Brasília, 1988)”.

O cooperativismo foi um modelo de negócio no qual pequenos empresários vislumbraram os meios de se fortalecer perante outras organizações empresariais. Muitas vezes, pelo porte delas, detendo maior influência no mercado.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2017), cerca de 48% do PIB agrícola tem origem em cooperativas e envolve mais de 1 milhão de pessoas.

Estes princípios nortearam a forma de atuação dos pioneiros de Rochdale e, mesmo tendo sido revistos pela Aliança Cooperativa Internacional em três ocasiões: 1937, 1966 e em 1995 são, ainda hoje, os alicerces de todas as cooperativas do mundo. Desse modo as cooperativas se caracterizam por (Sistema OCEPAR, 2017):

**1º Princípio - Adesão voluntária e livre** - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como cooperados, sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosas ou de gênero.

**2º Princípio - Gestão democrática e livre** - As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus cooperados, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os conselheiros e diretores - eleitos nas assembleias gerais como representantes dos demais cooperados - são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os cooperados têm igual direito de voto (cada cooperado, um voto); nas cooperativas de grau superior pode ser instituída a proporcionalidade de votos, desde que se mantenha a forma democrática da organização.

**3º Princípio - Participação econômica dos cooperados** - Os cooperados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Os cooperados

destinam os excedentes a finalidades como o desenvolvimento da cooperativa, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelos menos será, indivisível; benefício aos cooperados na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades desde que aprovadas pela assembleia geral dos cooperados.

**4º Princípio - Autonomia e independência** - As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos cooperados. Em caso de firmarem acordos com outras organizações – incluindo instituições públicas – ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos cooperados e mantenham a autonomia da sociedade. A Constituição Brasileira promulgada em 1988, em seu Art. 5º, Inc. XVIII reforça este princípio básico do cooperativismo ao disciplinar: "a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independentem de autorização, vedada a interferência estatal em seu funcionamento."

**5º Princípio - Educação, formação e informação** - As cooperativas promovem a educação e a formação de seus cooperados, dos representantes eleitos, dos gerentes e de seus funcionários, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa. Divulgam os princípios de cooperativismo, e informam a natureza e os benefícios da cooperação para o público em geral, particularmente para os jovens e os líderes de opinião.

**6º Princípio – Intercooperação** – Para as cooperativas prestarem melhores serviços a seus cooperados e agregarem força ao movimento cooperativo, devem trabalhar em conjunto com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

**7º Princípio - Interesse pela comunidade** - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos cooperados. Este sétimo princípio foi especialmente instituído pelo Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em setembro de 1995.

Ainda sobre o cooperativismo, SEBRAE (2009):

A organização máxima do cooperativismo mundial é a ACI – Aliança Cooperativista Internacional. Em seguida, vem as organizações continentais com a OCA – Organização das cooperativas das Américas e organizações nacionais. No caso do Brasil, a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Cada estado brasileiro possui a própria a sua própria organização vinculada à OCB.

Conclui-se que o cooperativismo tem como característica unir pessoas e harmonizar as relações econômico-produtivas, estabelecendo características de igualdade interna nos grupos, de modo que o interesse coletivo sobressaia ao interesse de uma minoria do grupo.

### 3.3 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO COOPERATIVISTA

Quando se olha a história econômica partindo-se do momento em que ocorre o que veio a ser denominado de Revolução Industrial, observam-se profundas transformações no processo produtivo empresarial. Desde a produção organizada em locais reunindo grupos de trabalhadores, o aumento de escala e racionalização no uso de matéria-prima, e a constante persistência em maximizar os lucros.

A história do cooperativismo não se desvincula dessas transformações. Embora nascidas com conceitos de igualdade, liberdade, as cooperativas exercem suas operações no mesmo ambiente em que outras organizações empresariais buscam expansão por meio de estratégias que lhes garantam vantagens ou força competitiva.

Por conta disso, a própria organização da entidade passa por ajustes, adequa-se, adapta-se e recebe estímulos e fica diante de desafios que as obriga constantemente se manterem competitivas. Nessa etapa, a própria entidade se transforma. As cooperativas são caracterizadas por serem dirigidas por pessoas ligadas a elas, que é quando alguns de seus cooperados se predispõe a liderá-la; ou seja, o modelo de autogestão. Nesse caso, os cooperados traçam o planejamento e organizam os recursos para atingir os objetivos.

Muitas vezes, algumas dessas lideranças podem ser exímios mobilizadores e, no entanto, não possuem habilidades ou fazer a utilização de conceitos gerenciais nesse processo diretório. Pode ocorrer ainda alguns casos em que os interesses particulares prevalecem sobre o do conjunto de cooperados, o que acarreta tensões nas cooperativas. Conforme RIGO *et al.* (2008), acerca do problema da dificuldade da autogestão de algumas cooperativas em que se pode ocorrer a apropriação dos interesses do grupo por seus líderes.

Questões culturais que envolvem algumas características da cultura brasileira como o nepotismo, paternalismo e individualismo; b) questões relativas à ausência de profissionalização da gestão como o excesso de endividamento e o baixo nível de escolaridade.

Por essa razão, atualmente existe o conceito de profissionalização da gestão de cooperativas. Nele, separa-se a propriedade do controle de cooperativas. Nesse modelo, contratam-se executivos, que são monitorados por conselhos da própria cooperativa, para que eles exerçam a parte administrativa da cooperativa, desde que sempre alinhados com os interesses decisórios dos cooperados. Em alguns países já ocorre a abertura de capital das cooperativas (BIALOSKORSKI NETO). No modelo profissional, as análises, e os resultados das organizações são transformados em diagnósticos, e esses apresentados para os cooperados, diretores de cooperativas, para que possam ter melhor noção dos rumos da organização empresarial no tempo. Pode-se mensurar melhor novas e eventuais investidas que a organização planeje, traçando, muitas vezes, caminhos alternativos, podendo projetar com mais cautela cenários de futuro, a partir de oportunidades do presente.

No caso em que as cooperativas são comandadas por pessoas contratadas, os instrumentos utilizados na organização, planejamento e gerenciamento das cooperativas são os mesmos que fundamentam as práticas e processos das empresas privadas, oriundos das ciências econômica e administrativa. Embora, por força de regimento, nas cooperativas, o processo de formação de planejamento das práticas a serem implantadas são resultado do consenso entre os cooperados, definidos em assembleias.

Independentemente do modelo, o ideal seria que se prevaleça a transparência, os instrumentos de medida de resultado, claros. O percurso entre o planejamento estratégico da cooperativa, e a sua implantação; os objetos de todas as etapas, apresentando-os por meio de instrumentos mais confiáveis para análise crítica.

Outro fator a se destacar são os processos, que além de atender as rotinas administrativas, devem alterar a produção de autoconhecimento organizacional. Acompanhar a situação patrimonial e o conjunto de ativos no tempo. Para tal, os novos processos de gestão devem produzir indicadores que meçam o desempenho das atividades, e o estágio financeiro da própria entidade. Subsidiando assim elementos para a convicção na elaboração de planejamentos estratégicos, ou os de medidas corretivas, uma vez ajustes são constantes no ambiente empresarial, e as decisões baseadas na intuição e que nem sempre são as mais vantajosas e seguras.

Os cooperados devem ser parte das decisões, devem monitorar a entidade, e para tal, requer a existência de uma estrutura de governança. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Seguindo:

“As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum”.

Outro aspecto é a necessidade de todo empreendimento ser gerenciado de modo organizado ou até mesmo profissional. Como aponta BIALOSKORSKI NETO (2015 pag. 184), abordando a necessidade da profissionalização na gestão:

“As economias empresariais cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, por um lado, e o mercado, por outro, aparecendo como estruturas intermediárias, formadas a partir da ação coletiva espontânea. A missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento, podendo promover a integração do produtor à cadeia produtiva”.

### **3.4 CARACTERIZAÇÃO SÓCIOECONÔMICA DO ESTADO DO PIAUÍ**

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE, 2010), é no estado do Piauí que se encontra um dos mais baixos Índices de Desenvolvimento Humanos (IDH), do Brasil. O estado ocupa o 24º lugar dos 27 estados da Federação. Para efeito de comparação, o Distrito Federal e o estado do Paraná possuíam 0,824 e 0,749, respectivamente de IDH (Atlas Brasil, 2010).

Quanto à renda média no estado, com dados de 2010, ela era de R\$ 747,00. Para efeito de comparação, no Distrito Federal era de 2.351,00, em São Paulo R\$ 1.723,00, e no Paraná de R\$ 1.398,00 (IBGE, 2010).

Em termos de educação, a população com idade superior a 25 anos, 29,16% eram analfabetos, 35,92% tinham o ensino fundamental completo, 24,47% possuíam o ensino médio completo e 7,29%, o superior completo. No

Brasil, esses percentuais são, respectivamente, 11,82%, 50,75%, 35,83% e 11,27% (Atlas Brasil, 2010).

### **3.5 A APICULTURA NO PIAUÍ**

O mercado mundial que demanda produtos saudáveis conheceu o mel do semiárido brasileiro, e vem adquirindo em larga escala a produção nordestina. Quanto ao mercado interno, nos últimos anos campanhas de incentivo ao consumo do mel, primordialmente por conta dos benefícios que ele trás para a saúde, foram elaboradas. Em termos de comparação, ao final de um ano, um brasileiro terá consumido algo em torno de 200 gramas de mel, enquanto um alemão terá um valor superado mais de dez vezes.

Para aumentar a profissionalização do setor apícola piauiense, que se iniciou nos anos de 1970, no ano de 2005, surgiu, na cidade de Picos, a Central de Cooperativas Apícolas do Semiárido Brasileiro (CASA APIS). A meta então passou a diversificar as formas de comercialização. É a partir desse momento que algumas das grandes redes varejistas do Brasil passaram a revender em suas lojas o mel do semiárido.

Ao mesmo tempo em que a parte empresarial produtiva da apicultura piauiense se desenvolve, o estado, como já exposto, apresenta o IDH médio, baixo. Características aquém do que parece ideal para gerenciar a articulação de uma estrutura empresarial. Tornando mais complexo administrar uma organização com perfil empresarial e mantê-la sustentável.

Na zona rural do estado do PiauÍ mais de 55% de seus habitantes eram classificados como pobres e 36% com extremamente pobres (AtlasBrasil, 2017). Um quadro como esse expõe como algumas atividades têm grande impacto na renda dos produtores rurais. De modo que mesmo com muitos avanços em termos macro, de produção, a produtividade ainda pode aumentar, via melhora de manejo, de práticas de cuidado com os enxames nos períodos de estiagem.

Como consequência de um clima extremamente quente a maior parte do ano, no semiárido brasileiro, a taxa de perda de enxames é elevada quando os enxames não são alimentados nas épocas fora do período das chuvas. Em anos de estiagem seguidos, como de 2012 até o atual, isso se agrava. Outra

cooperativa de apicultores, localizada no semiárido do Piau informa que o processamento de mel caiu cerca de 80% (Portal Somos Notícia, 2017).

### **3.6 O CASO DA COOPERATIVA APÍCOLA CODERVAP**

Nos anos de 1970 houve políticas públicas estaduais de estímulo à apicultura, ou seja, a criação racional de abelha, no estado no município de Piracuruca, no Piauí. Embora não tenham conseguido grandes avanços. Duas décadas depois, algumas comunidades rurais de Piracuruca passaram a se dedicar à apicultura de modo mais intenso, novamente por novos estímulos governamentais.

À medida que a produção aumentou, ocorreu algo inusitado, passou a haver um grande número de produtores, e poucos compradores em um mercado sem qualquer organização, fazendo com que os preços flutuassem bastante e em outras ocasiões não havendo escoamento para a produção. Para enfrentar o problema, no ano de 1996, cerca de 20 apicultores se reuniram com o propósito de criar um empreendimento coletivo. Foi quando nasceu a Cooperativa de Desenvolvimento Rural do Vale do Rio Piracuruca (CODERVAP). Ela tinha o propósito principal de organizar a comercialização do mel, por meio da centralização das operações e dos fluxos do mel produzido na região de Piracuruca.

Com o tempo, outras cooperativas surgiram pelo estado e a apicultura passou a representar uma atividade econômica importante, haja vista as condições ambientais do semiárido nordestino, que tem como característica, estiagens anuais e elevada temperatura no decorrer de todo o ano. De modo que uma atividade de baixo investimento, que requer pouca mão de obra, foi aos poucos se tornando uma das mais importantes dos agricultores familiares piauienses.

Depois da constituição da CASA APIS, a CODERVAP passou a enviar toda a produção para essa central de cooperativas com o propósito de centralizar toda sua produção em um só ponto de comercialização, fortalecendo sua posição ante o mercado consumidor e obtendo melhores preços.

### 3.7 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA CODERVAP

No ano de 2015, uma entidade parceira da CODERVAP ofereceu uma consultoria de modo gerencial. Oferecendo-lhe recursos, pessoal para levantar os gargalos no processo de sua gestão. Ao final do diagnóstico levantou-se as seguintes necessidades da CODERVAP:

- Falta de padronização e de processos para as rotinas de operacionalização empresarial;
- Necessidade de melhora do nível de conhecimento do ambiente de negócios do empreendimento;
- Controle e cadastro de cooperados;
- Gestão de patrimônio da CODEVAP;
- Elaboração de controles de movimentação financeira (fluxo de caixa);
- Elaboração de controles bancários;
- Geração de relatórios para análise de operações;
- Capacitação de pessoal para alimentação de sistemas de gestão a ser elaborado;
- Introdução à utilização de planilhas eletrônicas;
- Busca da sustentabilidade de uma organização empresarial;
- Elaboração de sistema de planejamento de práticas de manejo para apicultores (via gestão de atividades de campo para cooperados);
- Cadastro para cobrança de contribuições;
- Levantamento patrimonial (formatar como o estatuto para depreciação de bens);
- Desenhar organograma (estrutura de gestão);
- Elaborar missão, visão e valores;
- Levantamento de cotas-parte já pagas e a pagar;
- Controle para comissão da farinha recebida para venda;
- Diversificação da carteira de produtos comercializados (pólen, própolis, apitoxina);
- Organizar documentos de gestão e governança;
- Implantar censo anual do perfil dos cooperados;

- Elaborar o modelo de governança;
- Tirar do papel o plano estratégico;
- Integrar a cooperados e os seus cooperados;
- Cadastrar cooperados por matrícula e ordem de ingresso;
- Produzir pólen;
- Produzir própolis: litoral (viabilizar grupo de interessados) elaborar diagnostico para implantação para análise de viabilidade;
- Aumentar número de cooperados;
- Plano de comunicação social (balanço social);
- Planejamento de bens depreciados (valores);
- Apresentação de histórico de movimentação financeira.

Ao término da fase de implantação do proposto, esperava-se:

- Conceituação, cenários e tendências da produção de produtos da apicultura;
- Medidas para mensurar o impacto das técnicas de produção e de manejo implantados;
- Adoção da cultura de realizar o Planejamento Estratégico anual;
- Noções de gerenciamento com foco em resultados;
- Melhora da gestão com pessoas e equipes;
- Melhora e desenvolvimento de ferramentas de análise de mercado;
- Noções de Marketing estratégico e plano de comunicação (cooperados, stakeholders);
- Melhora nas técnicas de negociação.

Como se observa no diagnóstico, a cooperativa necessitava de processos, de gerar informações, pois não possuía registro das movimentações e transações de produtos e nem de fluxos financeiros ao longo dos anos. Foi nesse momento em que novos processos de gestão foram implantados e são descritos.

### 3.8 PROCESSO DE GESTÃO DA CODERVAP

As cooperativas são constituídas em estatutos, e tendo-os como base, seus cooperados são seus donos. São as pessoas que, por meio de assembleias, deliberam sobre os rumos que pretendem para as cooperativas. Ocorre que, em entrevistas com cooperados, evidenciou-se que a CODERVAP era vista como cliente do mel produzido, e não como empresa deles, ou delas se sentindo parte.

No início do processo de mudança na gestão da CODERVAP, passou-se a reunir com as associações que a constituem, como forma de reforçar a cultura cooperativista. Os cooperados não tinham conhecimento da parte financeira da CODERVAP. Como se sabe, “todo empreendimento visa ao resultado. Em BRAGA, 1995, pag. 23, lemos: “as receitas obtidas com as operações devem ser suficientes para cobrir todos os custos e despesas incorridos e ainda gerar lucros”. Logo, quando alguém institui uma empresa, esta no encaço do resultado econômico, sociais e ambientais” (SCHIER, 2011, pag. 73).

Ainda em SCHIER, 2011, pag. 106:

“Sempre que houver necessidade de alguma ação com vistas a aprimorar a gestão dos negócios, devemos considerar como ponto de partida, e de primordial, o planejamento”.

As assembleias das cooperativas tratam do planejamento estratégico delas bem como o financeiro. Elaboram um conjunto de metas para serem atingidas, em BRAGA (1995, pag. 228):

“O planejamento empresarial consiste um processo sistemático e contínuo de tomada de decisões no presente com vistas à consecução de objetivos específicos no futuro”

De modo que os clientes internos da CODERVAP, seus cooperados, passaram a dispor de informações que lhes desse subsídios para amadurecer os processos decisórios. Para que as empresas produzam informações, precisam ter processos, implantar rotinas e delas produzir material para estudo, medir desempenho e mesmo monitorar as ações. Como na CODERVAP não existiam rotinas dessa ordem, havia, portanto, um desafio quanto às rotinas, e como demonstram ARAÚJO et al (2011):

“Apesar de muitas empresas saberem da importância de se organizar por processos, não são poucas aquelas que apresentam dificuldade em iniciar esse procedimento” ARAÚJO, GARCIA e MARTINES, 2011, pag. 29

As organizações possuem suas rotinas, quer sejam formais, informais, escritas ou empíricas. Essas ações são executadas por pessoas, obedecendo a um rito funcional. Sobre isso, ARAÚJO et al (2011, pag. 29):

“Para tanto, não se esqueça de que o detalhamento do trabalho realizado, compreende conhecer quais os responsáveis envolvidos, quais informações são necessárias e o que é gerado”.

Das ações, das tarefas, pode-se produzir uma série de informações que podem ou não ser armazenadas, por serem geradas pelas entidades em suas rotinas, elas podem se tornar um conjunto de elementos para servir de suporte decisório. Em ARAÚJO et al (2011, pag. 29):

“Já os processos de gestão ou suporte, ou atividade de apoio, como o nome diz, dão apoio aos processos de negócios essenciais, são focalizados na organização e não no cliente, e tem como responsabilidade viabilizar a estrutura necessária para que os processos essenciais funcionem”.

Atualmente outros estados fomentam o desenvolvimento da produção apícola, sem contar que o mel piauiense concorre com outros, mundo afora, necessitando de informações de qualidade para administrar suas ações.

“Diante da concorrência acirrada que observamos atualmente, do fenômeno de globalização da economia e da busca incessante pela eficácia nas operações, surge a necessidade de um fluxo de informação e qualidade de comunicação ágil e consistente para a tomada de decisão”. (SCHIER, 2011, pag. 21).

Enquanto empresa que visa aumentar a renda de seus cooperados, a CODERVAP, não possuía controles financeiros, dificultando e tornando quase impossível avaliar seu desempenho. Os elementos produzidos eram os da contabilidade, por força legal.

“Historicamente, a busca de maior lucratividade foi o impulso mais significativo para que ocorresse o desenvolvimento dos empreendimentos rurais, ato verificado no constante aprimoramento técnico e gerencial que sempre esteve presente na cadeia produtiva. Entretanto, na última década, por pressão de alguns mercados consumidores (um grupo de países desenvolvidos), outros dois pressupostos produtivos começaram a ser cobrados, tanto dos territórios rurais como dos demais agentes que compõem a cadeia produtiva dos agronegócios. – (separado?) O primeiro pressuposto encontra-se ligado à preservação do meio ambiente (biomas), por meio de tecnologias que impactariam em menor grau os mais variados biomas presentes nos territórios rurais brasileiros. Nesse momento,

surge um termo amplamente empregado até os dias atuais, que é *produção sustentável*. O segundo pressuposto diz respeito à condição de vida das pessoas que residem e que trabalham nos territórios rurais. As empresas rurais, nos últimos anos, estão sendo cobradas fortemente para empregar em suas rotinas produtivas práticas relacionadas com a sua responsabilidade social. ZUIN e QUEIROZ (coords.), 2015:

O ponto de partida na CODERVAP foi a implantação de planilhas para lançar os fluxos de caixa. Desejava-se apresentar as entradas e saídas do caixa da entidade. De modo que receita e despesa pudessem ser acompanhadas, com isso, podendo-se estimar a capacidade de endividamento e comprometimentos dos eventuais encaixes ao longo de um tempo dado. Em PIZZOLATO (2004, pag. 106): “para o planejamento a curto prazo, o Demonstrativo de Fluxo de Caixa é o instrumento mais adequado”. Já em BRAGA, (1995, pag. 26), a movimentação financeira requer atenção, pois “os fluxos de pagamentos e de recebimentos são irregulares”. Uma vez que para o mesmo autor “o objetivo primordial de cada empresa é o de maximizar a riqueza dos proprietários” (BRAGA, 1995, pag. 31).

Uma má gestão ou desconhecimento da movimentação financeira da empresa pode acarretar a falta de recursos em caixa para a satisfação das obrigações. Esse dinheiro de curto prazo é o capital de giro. BRAGA (1995, pag. 81) expõe:

“A administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afetam sua rentabilidade”

Sobre o tema, HEYES (2010) afirma, “capital de giro líquido é a quantidade de dinheiro que a empresa vinculou a suas atividades operacionais correntes (isto é, de curto prazo)”. De modo que as operações entre receitas e despesas devem manter a entidade em situação operacional, “sob a ótica contábil, o ponto de equilíbrio corresponde a certo nível de atividades onde o lucro será zero”, BRAGA (1995, pag. 179).

Pode-se, portanto, foi possível notar que as empresas devem encontrar, por meio de elementos demonstrativos, seu ponto de estabilidade financeira e funcional. O mesmo autor (BRAGA, 1995, pag. 179) diz:

“À medida que os volumes de operações se deslocar acima do ponto de equilíbrio surgirão lucros crescentes; abaixo desse ponto ocorrerão prejuízos cada vez maiores”.

A falta de capital próprio pode obrigar a entidade a tomar de terceiros, de modo a remunerá-lo com o sacrifício de suas operações comerciais. Quando a necessidade de obtenção de recursos externos é elevada, ocorre um fenômeno chamado de alavancagem, que pode ser medida com o comparativo de cada valor unitário em dinheiro, a equivalência devida. BRAGA (1995, pag. 205):

“O volume de empréstimos e financiamentos e as taxas de juros e encargos contratadas determinam o valor das despesas financeiras apropriadas em cada período de acordo com o regime de competência. Desse modo, as despesas financeiras constituem custos fixos porque dependem da composição das fontes de investimento e não do nível de produção e vendas”.

Além da remuneração dos ativos e da geração de renda para os cooperados, as entidades devem gerenciar seu patrimônio, acompanhar sua evolução no tempo. Uma vez os equipamentos, máquinas e veículos estão sujeitos à ação do tempo. Fazendo-se uso da contabilidade gerencial. Como afirma PIZZOLATO (2004, pag. 42):

“A depreciação consiste no reconhecimento contábil de que bens produtivos se desgastam à medida que são usados o que, simplesmente envelhecem. Assim, todos os componentes do Ativo Imobilizado são depreciáveis, à exceção dos Terrenos”.

Ainda sobre depreciação encontra-se em Silva (2013):

“A depreciação é o custo necessário para substituir os bens de capital quando esses se tornam inúteis pelo desgaste físico (depreciação física) ou quando perdem o valor com o decorrer dos anos devido às inovações tecnológicas (depreciação econômica, obsolescência); aplica-se somente aos bens tangíveis (máquinas, equipamentos etc.)”

Pode-se então concluir que as operações produtivas envolvem o emprego de máquinas e recursos e esses não geram desembolso de modo e reembolsá-los, mas deve-se estimar o grau de recuperação desse desgaste no tempo. Como demonstra HEYES (2010, pag. 65):

“A depreciação é simplesmente uma maneira acessível de (embora imperfeita) de reconhecer que certos ativos se esgotam ou perdem gradualmente seu valor produtivo e devem ser substituídos”.

Na CODERVAP as fontes de receita são duas, 3% sobre o valor das transações do mel recebido e comercializado e R\$ 10,00 (dez reais) mensal de cada cooperado. Mas, diante da inexistência de algum tipo de informação que centralizasse as operações dos cooperados, era comum se desconhecer aqueles com as contribuições em atraso. Diga-se, o valor é simbólico, usado

para as despesas de manutenção de veículos, escritório e equipamentos, muito menos a eventuais investimentos. Vemos em BRAGA (1995, pag. 35):

“Uma empresa bem-sucedida sempre terá novos planos de investimentos que implicam na necessidade de recursos adicionais. Parte dessas necessidades poderá ser atendida com a retenção de lucros e o restante terá de ser financiado através de outras fontes”.

Com processos regulares de fluxo de caixa, a entidade pode fazer recortes no tempo e analisar ou fazer projeções de fluxo de caixa. HEYES (2010, pag. 136):

“A demonstração de resultados indica os resultados das operações em um período determinado. Estas duas ultimas palavras são importantes. Ao contrário do balanço, que é um instantâneo da posição da empresa em um momento do tempo, a demonstração de resultados acumulados da empresa em um contexto temporal definido”.

Com dados financeiros é possível trabalhar com projeções, orçamentos da entidade, podendo avaliar no tempo e antever eventuais desencaixes de ordem financeira para planejar alternativas e resguardar a solvência da empresa (HEYES).

Os resultados da produção e comercialização de mel da CODERVAP pode ser resumido assim:

**Tabela 1 - Comercialização e faturamento de mel anos de 2012 a 2016 - CODERVAP**

ANO	PRODUÇÃO	FATURAMENTO	3%*
2012	55.391.60	187.870,06	R\$ 5.636,10
2013	20.298.00	107.635,96	R\$ 3.229,08
2014	50.512.70	316.998,90	R\$ 9.509,97
2015	32.431.10	261.338,72	R\$ 7.840,16
2016	40.066.78	393.793,97	R\$ 11.813,82

Fonte: CASA APIS e CODERVAP

\* Valor descontado dos cooperados para manutenção da CODERVAP

Entende-se que do ano de 2012 ao ano de 2015, as informações foram repassadas pela CASA APIS, em virtude da inexistência de controles internos na cooperativa. Apenas em 2016 a CODERVAP pode divulgar informações de sua própria autoria. Estimou-se que as despesas anuais da CODERVAP ficam em torno de dez mil reais. Os custos são baixos em virtude de haver apenas uma pessoa trabalhando na sede. A maioria das tarefas são realizadas pelos cooperados.

Como já exposto, os cooperados contribuem com valores simbólicos (R\$ 10,00) mensais para complementação das despesas, pois, como se nota acima, o valor recebido sobre o faturamento do mel produzido não supre a necessidade de caixa da CODERVAP.

#### **4. MATERIAL E MÉTODO**

O presente estudo trata de uma pesquisa qualitativa e descritiva, é um estudo de caso visando entender o fenômeno e a transformação desencadeada mediante a implantação de processos gerenciais na cooperativa CODERVAP.

Para analisar a questão da gestão nas organizações, realizou-se pesquisas bibliográficas em obras de diversos autores, buscas em sites relacionados ao tema cooperativismo, além de entrevistar o presidente da CODERVAP, que está à frente da cooperativa nesse momento em que ela fez sua transição de um modelo empírico para uma certa organização por processos, sistema de informação, fluxos produtivos e comerciais.

Aplicou-se um questionário ao atual presidente da CODERVAP, pessoa que assistiu o processo de implantação de gestão na cooperativa, e que, na fase dos diagnósticos, apresentou como eram os registros de todo o mel vindo das comunidades rurais até a sede da CODERVAP. Mostrou toda a estrutura, recursos de produção e de ativos da cooperativa. Cerca de 50% dos cooperados foram entrevistados durante o processo de transição. O estudo de caso embasou-se na literatura referente ao gerenciamento das empresas, aspectos econômicos e de processos administrativos.

##### **4.1 QUESTIONÁRIO AO PRESIDENTE DA CODERVAP**

Durante o processo de implantação de sistemas de gestão o presidente da CODERVAP esteve todo tempo à frente do processo, apresentando os serviços que a cooperativa prestava para seus associados. De modo a poder elaborar um fluxo para o estabelecimento de processos de gestão.

Após o encerramento da implantação, acompanhou-se como as rotinas funcionariam na prática. Consolidada esta etapa, a CODERVAP passou a cuidar de suas rotinas de forma independente.

Para os objetivos de instruir essa pesquisa, elaborou-se um questionário para que o presidente da CODERVAP, Saturnino Mendes Pessoa Neto, o respondesse acerca das mudanças ocorridas na cooperativa.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma cooperativa tem que ser transparente, e para tal, tem que criar o seu modo particular de governança. A diretoria tem que apresentar os horizontes, as ações, o modo em que o empreendimento coletivo transcende o tempo. Uma boa imagem, uma imagem de produto, requer conceitos básicos de marketing. Como o mel da CODERVAP é certificado e orgânico e a maioria dos apicultores pertence à agricultura familiar, ela possui ainda a certificação de Fair Trade (comércio Justo), por meio da qual consegue uma remuneração melhor no mercado internacional, além dele ser rastreado.

As formas de aumento de receita da CODERVAP são por meio do aumento da produção de mel ou o aumento no valor da contribuição dos cooperados. Detectou-se que a melhor forma de se aumentá-la seria em decorrência dos processos técnicos de produção nas unidades rurais. Para isso, será preciso melhorar o manejo das colmeias alojadas nos apiários. Uma vez que em visitas aos empreendimentos apícolas, contatou-se que muitas técnicas de manejo não são adotadas, e se fossem, aumentariam a produtividade e diminuiriam as perdas de enxames, fato comum no período de estiagem anual da Caatinga. Como se sabe, ao começar uma atividade empresarial, os custos são parte do processo e haverá a necessidade de gerenciá-los: Em CALLADO (2009):

“Uma contabilidade de custos é desenvolvida para atingir finalidades específicas, quem podem estar relacionadas com o fornecimento de dados de custos para a medição dos lucros, determinação da rentabilidade e avaliação do patrimônio, identificar métodos e procedimentos para o controle das operações das atividades da empresa e prover informações sobre custos através de processos analíticos”.

E:

“Um sistema de contabilidade de custos adotado por uma empresa precisa ser compatível com sua estrutura organizacional, com os procedimentos de manufatura e com o tipo de informações sobre custos que a administração deseja”.

Ainda sobre aspectos relacionados a custos nas atividades empresariais, SANTOS, MARION e SEGATTI (2002):

“Por fim, a contabilidade de custos também está voltada para as tomadas de decisão: qual a quantidade mínima que se deve produzir e vender para não se ter prejuízo? Qual produto é mais rentável para estimular a produção? Qual produto devemos contar para aumentar a rentabilidade? Certos itens, é melhor produzir ou comprar de terceiros? Qual o preço adequado para cada produto? Sobre qual item de custos devemos exercer melhor controle? Como reduzir custos? Todas essas respostas e outras são dadas pela Contabilidade de Custos”.

Com a implantação de sistemas de geração de informação, de históricos regulares de fluxos monetários e do fluxo de mel, podem-se gerar informações da tonelage de mel entregue à CODERVAP, por parte de seus cooperados. Acumulou-se o volume para iniciar a fase com a adoção de indicadores gerenciais. Desse modo, cada produtor tem seu volume monitorado, e com o decorrer dos anos, poder-se-á verificar se há aumento ou diminuição na produção individual. Do mesmo modo, para acompanhar os municípios que a cooperativa atende, a quantidade com que cada um contribui na safra regional, num total de 12 municípios.

Como prática de governança na CODERVAP, adotou-se a criação de grupos em redes sociais e aplicativos de comunicação por mensagem para comunicar as decisões, as reuniões. A cooperativa também criou um site para divulgar seus produtos e trabalhos, de modo a dar visibilidade às suas ações, aos seus projetos, as conquistas. O objetivo é o de integrar cada vez mais o cooperado para o “negócio” da cooperativa. Ele como proprietário deve acompanhar todos os acontecimentos relacionados ao empreendimento, e ainda ser parte do processo decisório. O endereço eletrônico é [www.codervap.com.br](http://www.codervap.com.br).

## 6. CONCLUSÃO

Após a implantação de sistemas de controle na CODERVAP, foi possível monitorar as transações envolvendo a entrega de mel e o pagamento aos apicultores-cooperados e os seus fornecedores. Possibilitou-se monitorar a situação em tempo real dos estoques de mel e o resultado financeiro em caixa e os pagamentos a serem efetuados, podendo fazer projeções e estimativas.

Por se tratar de uma cooperativa, a CODERVAP tem suas transações inspecionadas por um Conselho Fiscal. Com a adoção de processo de arquivamento documental, emissão de relatórios, monitorar essas operações tornou-se mais prático. De modo que ao verificar os registros, pode-se comparar os numerários, quer sejam de transações bancárias ou mesmo de encaixes e desencaixes no caixa operacional, individualmente ou aleatoriamente com documentos arquivados a fim de constatar a eficiência no processo administrativo.

Para os gestores de empreendimentos rurais, cooperativas agrícolas, os termos contábeis e financeiros deveriam estar mais presentes para ser possível administrar com melhores resultados. Além dos conceitos de: resultado do exercício, ativo circulante, passivo circulante, fornecedores, clientes, ponto de equilíbrio financeiro, liquidez; relação com bancos, fontes de receita, controle por processos, dentre outras, fortaleceriam os empreendimentos cooperativos, ou seja, aqueles que de modo coletivo empresariam suas ações para ter melhores resultados econômicos e renda. Implantou-se uma mentalidade empresarial. Os fluxos mercadológicos e financeiros ficaram à disposição dos associados e sempre atualizados.

Por fim, recomenda-se que, ao longo dos anos, e no exercício contínuo da gestão da CODERVAP, quer seja por parte da implantação de novos processos, ou da troca de sua diretoria, novos diagnósticos sejam elaborados, novos estudos.

Como já exposto, as organizações, a todo tempo, são desafiadas a serem melhores, a dar novas respostas a questões que lhe surgem. E elas surgem constantemente. Espera-se, com isso, que a cultura administrativa por processos tenha sido incorporada à cultura da CODERVAP com foco na sustentabilidade do empreendimento cooperativo.

Por fim, os cooperados passaram a interagir com a cooperativa no modo de decidir os rumos e as decisões foram descentralizadas.

## 7. REFERÊNCIA

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu e MARTINES, Simone. Gestão de Processos. São Paulo: Atlas, 2011.

AtlasBrasil. Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. Acesso em 30/03/2017.

BATALHA, Mário Osvaldo (coordenador). Gestão do agronegócio: textos selecionados. São Paulo: EdUFSCar, 2005.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agribusiness cooperativo. In: ZYLBERSTAIN et al (orgs.). São Paulo: Atlas, 2015. Pag. 184 – 200.

BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas, 1989.

BRUNSTEIN, Israel. Economia de empresas: gestão econômica de negócios. São Paulo: Atlas, 2011.

CALLADO, Antônio André Cunha (org.). Agronegócio. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAYES, Samuel L (org.). Finanças para gerentes. 5ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Acesso em 01/04/2017.

MAPA. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. Acesso em 15/03/2017.

HUBERMAN, Leo. História da riqueza do homem: Rio de Janeiro, 21ª ed: LTC – Livros técnicos e científicos, 1986.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Acesso em 14/03/2017.

LOPES, Frederico Fonseca (organizador). Agropreformance: um método de planejamento e gestão estratégica para empreendimento agro visando alta performance: São Paulo, Atlas, 2012.

MARENGO *et al.* A seca de 2012-15 no semiárido do Nordeste do Brasil no contexto histórico. Acesso <  
<http://climanalise.cptec.inpe.br/~rclimanl/revista/pdf/30anos/marengoetal.pdf>>. Acesso em 03/04/2017.

MC INTYRE, Jimmy Peixe, SILVA, Emanuel Sampaio. Como formar e gerir o empreendimento cooperativo: Recife, SEBRAE, 2009.



## 8. ANEXO1: QUESTIONÁRIO

1 – O senhor é cooperado da CODERVAP há quantos anos? E há quantos anos é o presidente dela?

R: **Cooperado há 12 anos. E presidente há 05 (cinco) anos.**

2 – A CODERVAP utilizava-se de ferramentas ou de conceitos na sua administração econômica e financeira antes do ano de 2016?

R: **Sim, no entanto, não era bem elaborada como hoje, a maior parte era realizado no papel.**

3 – Houve alguma mudança desde a implantação de processos e de ferramentas de gestão? Como era o processo de decisão?

R: **Sim. Era apenas um que tomava as decisões. Hoje se convoca as Assembleias para tomarem as decisões.**

4 – A CODERVAP organizava suas informações de movimentação financeira antes de passar por uma consultoria gerencial?

R: **Não**

5 – Quais os ganhos após a implantação de processos e métodos de gestão?

R: **Hoje temos agilidade, transparência e o acesso às informações ocorrem de forma rápida.**

6 – O senhor conhece a maioria das cooperativas apícolas do estado, sabe informar em quantas delas tomou conhecimento da existência de ferramentas de gestão?

R: **Nenhuma.**

7 – Como era o processo de análise de contas para o Conselho Fiscal antes de 2016 e atualmente? O que mudou?

R: **Era dispendioso para os conselheiros, pois os documentos não estavam de forma organizadas. Hoje o conselho recebe toda a documentação organizada facilitando o seu trabalho e a análise das contas.**

8 – Quais as vantagens e as desvantagens de se implantar relatórios de resultado (fluxo de caixa, controle de entrada e saída de mel, etc.)?

R: **VANTAGENS: Transparência da movimentação da cooperativa, segurança do associado, facilidade no controle para contabilidade e conselho fiscal, facilidade de relatórios e informações, precisas e rápidas.**

**DESVANTAGENS:** risco de perder as informações, caso não utilize ferramentas que possam guardar as informações, como o HD externo, como também o Dropbox. Que não é o caso da CODERVAP, pois fazemos uso dessas ferramentas.

9 – Houve mudança no processo de decisão da CODERVAP?

R: **Sim, principalmente nos planejamentos.**

10 – Já é possível dizer que houve melhora na gestão da CODERVAP? (Se quiser falar do ano contábil que usaram as planilhas e as pastas e em 15 dias fizeram o balanço)

R: **Sim. As informações em relação ao controle financeiro ocorrem de forma rápida, além de auxiliar a contabilidade onde obtivemos agilidade no recebimento dos balanços, evitando assim as perdas de documentos contábeis, durante o processo.**

## 8.1 ANEXO 2: REGISTRO FOTOGRÁFICO



Figura 1 - Vista da frente codervap



Figura 2 - Reunião de alinhamento

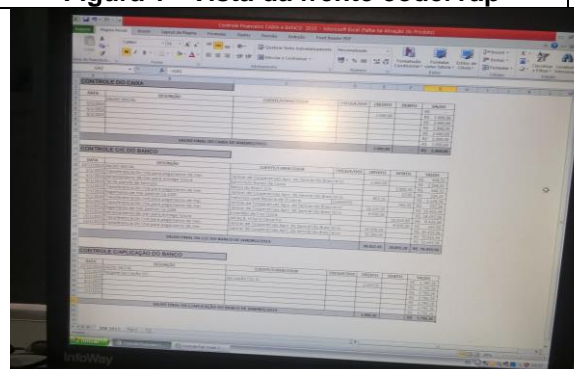


Figura 3 - Planilha de gestão financeira



Figura 4 - Controle de contribuição de cooperados

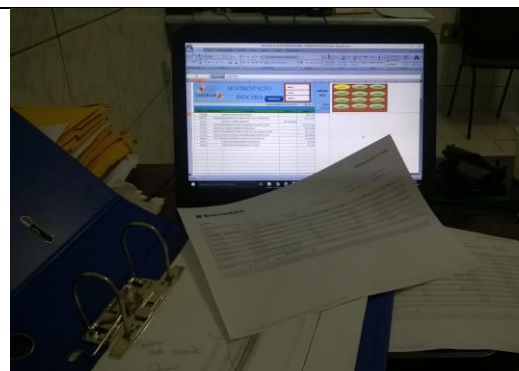


Figura 5 - Momento de organização de informações



Figura 6 - Portfólio de CODERVAP via CASA APIS

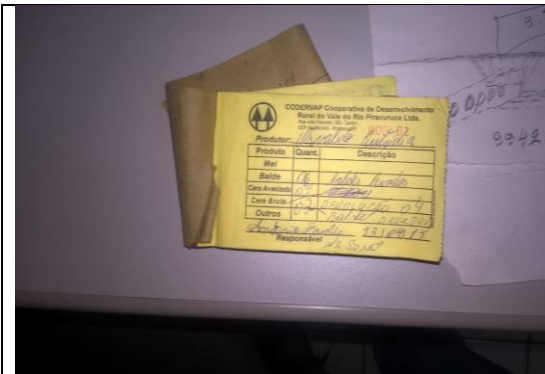


Figura 7 - Figura 7 - Controle de recebimento de produtos e calculo



Figura 8 - Figura 8 - Controle de mel enviado (fornecido pela CASA APIS)



Figura 9 - Planilhas para organização de fluxo de caixa e de produção

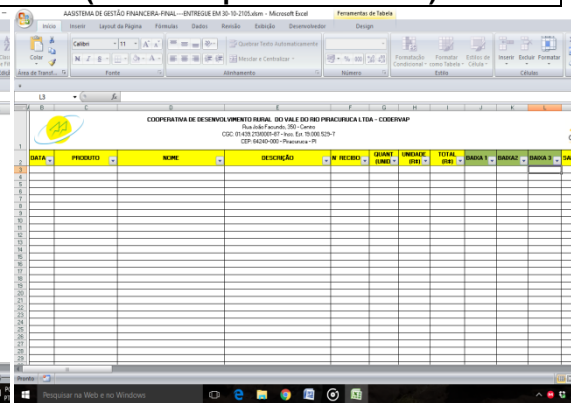


Figura 10 - Inventário de bens da CODERVAP

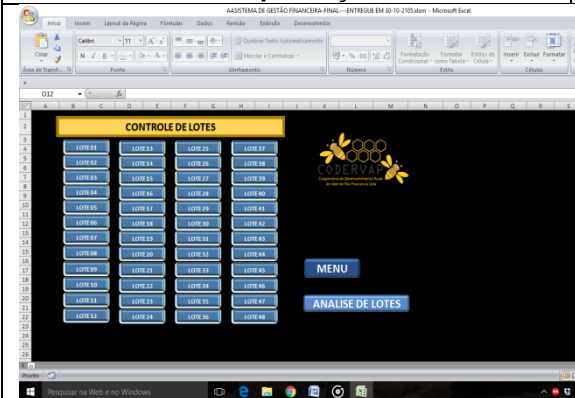


Figura 11 - Controle de lotes de mel

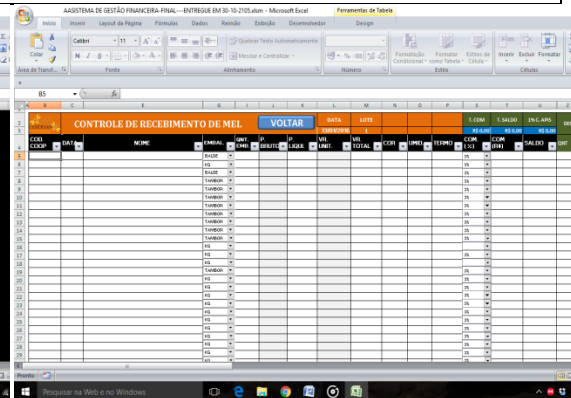


Figura 12- Controle de recebimento de mel

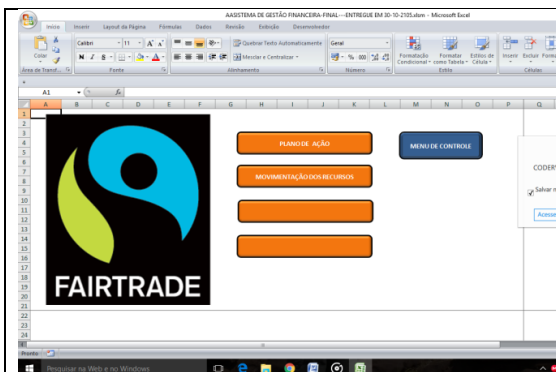


Figura 13- Controle de Fair Trade

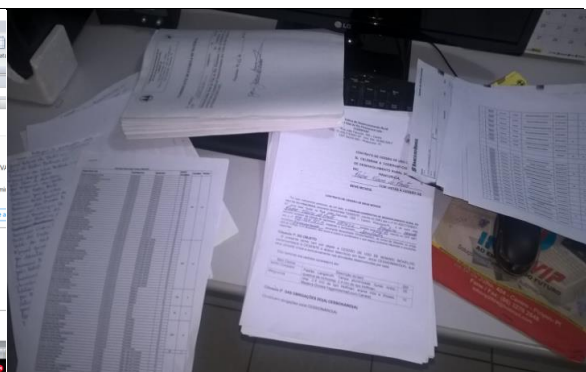


Figura 14 - Organização de processos



Figura 15- Reuniões com diretores da CODERVAP



Figura 16 - Documentos para lançamento de dados

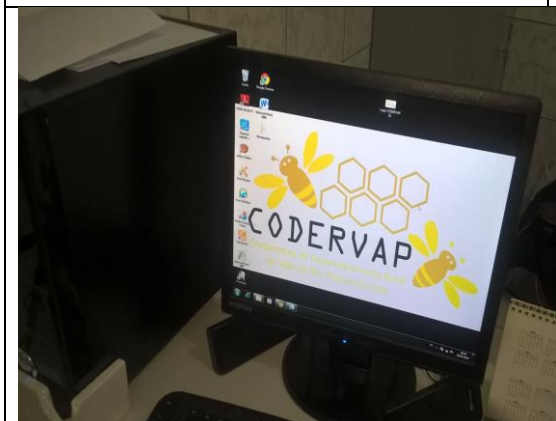


Figura 17 - Tela de computador

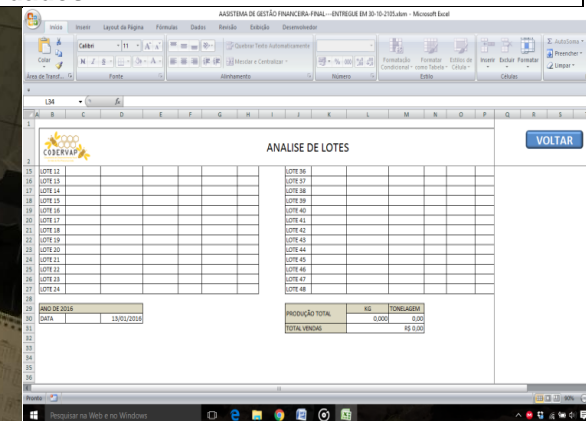


Figura 18 - Controle de lotes de mel

## 8.2 – ANEXO 3. QUESTIONÁRIO REALIZADO COM APICULTORES

### 1 - IDENTIFICAÇÃO DO APICULTOR:

Nome: \_\_\_\_\_

( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Divorciado ( ) União estável

CPF: \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_

Data Nascimento: \_\_\_\_\_

Endereço/Comunidade: \_\_\_\_\_

Telefone: ( ) \_\_\_\_\_

Município: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

Informações adicionais: \_\_\_\_\_

Filhos: ( ) SIM ( ) NÃO; Quantos? \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Conta Bancária: AG: \_\_\_\_\_ CC: \_\_\_\_\_ OP: \_\_\_\_\_ /AG: \_\_\_\_\_ /CC: \_\_\_\_\_

Tipo sanguíneo: \_\_\_\_\_

### 2 - PRODUÇÃO

2.1 – Há quantos anos trabalha com apicultura? \_\_\_\_\_

2.2 – Considera a apicultura como atividade principal?

( ) Sim ( ) Não

2.3 - Corresponde por quanto da renda? (Em %) \_\_\_\_\_

2.4 – Quantas colmeias possui? \_\_\_\_\_ Habitada \_\_\_\_\_ Desabitadas \_\_\_\_\_

2.5 – Quantos quilos de mel produz por colméia/ano? \_\_\_\_\_

2.6 – Que tipo de apicultura pratica? ( ) Fixa ( ) Migratória ( ) Ambas

2.7 – Quais produtos / serviços que explora comercialmente?

( ) Mel ( ) Própolis ( ) Pólen ( ) Geleia Real ( ) Polinização ( ) Rainhas ( ) Outros \_\_\_\_\_

2.8 – Como adquire novos enxames?

( ) Compra ( ) Em captura ( ) Por divisão ( ) Outra \_\_\_\_\_

2.9 – Usa alimentação artificial nas entressafras?

( ) Sim ( ) Não; qual alimento? \_\_\_\_\_

2.9.1 - Com qual frequência? \_\_\_\_\_

2.10 – Trabalha com quantas colméias por apiário? \_\_\_\_\_

2.11 - Possui quantos apiários \_\_\_\_\_

2.13 - Desenhe o modelo de apiário

2.14. - Coordenadas do apiário:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3 - MERCADO

3.1 - Está satisfeito com a atividade?

( ) Sim ( ) Não

Por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.2 - Comercializa com alguma órgão/entidade? ( ) Sim ( ) Não

Qual(is)? \_\_\_\_\_

3.3 - Em quais tipos de embalagem comercializa sua produção de mel?

( ) Litro a granel ( ) Balde ( ) Tambor ( ) Outra \_\_\_\_\_

3.4 - Quais os preços praticados pelos seguintes agentes de mercado:

Cooperativa \_\_\_\_\_

Atravessador \_\_\_\_\_

Órgãos/entidades \_\_\_\_\_

Venda direta \_\_\_\_\_

Outros \_\_\_\_\_

3.5 - Quais atividades, fora a apicultura, desenvolve?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.6 - Desenvolve novos métodos de comercialização para o mel (valor agregado)?

( ) Sim ( ) Não

Quais? \_\_\_\_\_

3.7 - Busca novas parcerias comerciais?

( ) Sim ( ) Não

Quais? \_\_\_\_\_

3.8 - Você sabe alguns produtos que podem ser elaborados a partir dos derivados da apicultura?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.9 - Existe algum período do ano que os preços do mel são melhores?

( ) Sim ( ) Não

Qual? \_\_\_\_\_

3.10 - Qual o prazo de recebimento do mel comercializado? (dias/meses)

Cooperativa \_\_\_\_\_

Atravessador \_\_\_\_\_

Órgãos/entidades \_\_\_\_\_

3.11 - Como são realizados os pagamentos? \_\_\_\_\_

### 4. GESTÃO, LIDERANÇA E COOPERATIVISMO

4.1 - Realiza o controle financeiro do empreendimento?

\_\_\_\_\_

4.2 – Como realiza a extração do mel produzido?

( ) Casa de Mel ( ) Barraca ( ) Outros \_\_\_\_\_

4.3 – Faz cálculo do custo de produção mel produzido? ( )Sim ( )Não

4.4 – As colmeias são enumeradas?

( )Sim ( )Não

4.7 – Como realiza o transporte das melgueiras?

( )Carrinho de mão ( )Veículo particular ( )Veículo associação/cooperativa ( )Frete

( )Outro \_\_\_\_\_

4.8 – Qual o tipo de mão de obra que utiliza na realização das atividades?

( )Da família sem remuneração ( )Da família com remuneração

( )Contrata eventualmente ( ) Contrata permanentemente

( ) Troca de serviço ( )Outra modalidade \_\_\_\_\_

4.9 - Faz algum planejamento anual para a atividade? \_\_\_\_\_

4.10 - Planeja-se quando faz novos investimentos?

( )Sim ( )Não

4.11 - Faz reserva financeira para períodos de estiagem?

( )Sim ( )Não

4.12 - Quais os pontos positivos e negativos da apicultura?

Positivos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Negativos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.13- O que precisa ser feito para melhorar a atividade no seu entendimento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.14 - Quais os desafios para o apicultor?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.16 - Sente-se representado pelas lideranças da cooperativa? ( )Sim ( )Não

Por quê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.17 – Já participou de alguma capacitação realizada pelo Sebrae?

Sim ( ) Não ( )

Quais?

SEI EMPREENDER	ASSOCIATIVISMO - DESPERTANDO O ASSOCIATIVISMO	
SEI CONTROLAR MEU DINHEIRO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
SEI VENDER	APICULTURA BÁSICA	
SEI COMPRAR		
SEI PLANEJAR	BOAS PRÁTICAS APICOLAS (COLHEITA E FABRICAÇÃO)	
SEI UNIR FORÇAS	EDUCAÇÃO AMBIENTAL	
CUSTOS PARA PRODUZIR NO CAMPO	MANEJO DE COLMÉIAS	
ATENDER BEM NO CAMPO	PRODUÇÃO E BENEFICIAMENTO DE CERA DE ABELHA	
NEGOCIAR NO CAMPO	PRODUÇÃO E BENEFICIAMENTO DE PÓLEN	
VENDER PARA O GOVERNO NO CAMPO	PRODUÇÃO DE PRÓPOLIS	
CONTROLAR MEU DINHEIRO NO CAMPO	PRODUÇÃO E INTRODUÇÃO DE RAINHAS	
JUNTOS SOMOS MAIS FORTES	MEL NA PANIFICAÇÃO	
DESPERTAR RURAL	EDUCAÇÃO AMBIENTAL	
DETERMINAÇÃO EMPREENDEDORA	MANEJO DE COLMÉIAS	
ASSOCIATIVISMO - DESPERTANDO O ASSOCIATIVISMO	PRODUÇÃO E BENEFICIAMENTO DE CERA DE ABELHA	
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PRODUÇÃO E BENEFICIAMENTO DE PÓLEN	
APICULTURA BÁSICA	PRODUÇÃO DE PRÓPOLIS	
ALIMENTAÇÃO ALTERNATIVA PARA ABELHAS	PRODUÇÃO E INTRODUÇÃO DE RAINHAS	
BOAS PRÁTICAS APICOLAS (COLHEITA E FABRICAÇÃO)	MEL NA PANIFICAÇÃO	

4.18 - Quais outros cursos realizados e a entidade?

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

4.18 - Qual o aprendizado com esses cursos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.19 - Participou de algum evento de apicultura? ( ) Sim ( ) Não

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.20 - Como define sua relação de parceria com a cooperativa?

( ) Excelente ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim

4.21 - Sente-se representado pela cooperativa?

( ) Sim ( ) Não

Por quê? \_\_\_\_\_

4.22 - Quais as vantagens e desvantagens de ser cooperado da CODERVAP?

Vantagens: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Desvantagens: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.23 - O que acha do cooperativismo?

---

---

4.24 – O cooperativismo ajuda no desenvolvimento de sua atividade de alguma forma?

( )Sim            ( )Não

Como? \_\_\_\_\_

4.25 - Você participa das decisões da cooperativa? ( )Sim            ( )Não

Como? \_\_\_\_\_

4.26 - Como a cooperativa poderá se fortalecer?

---

---

4.27 – Qual a frequência dos encontros dos associados? \_\_\_\_\_

4.28 – Como toma conhecimento das ações que são realizadas pela CODERVAP?

---

---

4.29 - Qual a melhor forma de comunicação com a CODERVAP?

---

---