

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

JOSÉ LUIZ BEZ BATTI

**A IMPORTÂNCIA DA CERSUL ENQUANTO COOPERATIVA DE
ENERGIA PARA O SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIUMA, NOVEMBRO DE 2013

JOSÉ LUIZ BEZ BATTI

**A IMPORTÂNCIA DA CERSUL ENQUANTO COOPERATIVA DE
ENERGIA PARA O SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia de conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato
Senso em gestão Empresarial pela Universidade do Extremo
Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Alex Sander Bristot de Oliveira

CRICIUMA, NOVEMBRO DE 2013

JOSÉ LUIZ BEZ BATTI

**A IMPORTÂNCIA DA CERSUL ENQUANTO COOPERATIVA DE
ENERGIA PARA O SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia de conclusão de Curso de Pós-
Graduação Latu senso em Gestão Empresarial
pela Universidade do Extremo Sul Catarinense -
UNESC.

Criciúma, 20 de novembro de 2013.

Orientador: Alex Sander Bristot de Oliveira, Esp.
Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Dedico o presente a minha família pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que fez com que eu trilhasse esse caminho confirmando-me que quando queremos somos capazes de tudo.

A todos que me auxiliaram na execução desta monografia.

"A teoria também se converte em graça material
uma vez que se apossa dos homens."
Karl Marx

RESUMO

Bez Batti, José Luiz. A importância da CERSUL enquanto Cooperativa de Energia para o Sul de Santa Catarina. 2013. 48 páginas. Monografia do MBA Gestão Empresarial da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Este trabalho identificou a importância da CERSUL – Cooperativa de Distribuição de Energia do Extremo Sul de Santa Catarina, para o desenvolvimento desta região beneficiando a todos os cooperados. Foram apresentadas teorias de administração, gestão de cooperativas, tipos de cooperativas no mundo, Brasil, Santa Catarina, e Turvo, gestão energética, distribuição e geração de energia no Brasil, a evolução da CERSUL ao longo de sua história e sua gestão, antes e depois da regulamentação e implantação da ISO 9001.

Ao longo de seus 52 anos de existência, esta contribui diretamente para o desenvolvimento socioeconômico dos 11 municípios onde atua, seguindo sua missão que é distribuir energia com qualidade, segurança, conformidade, baixo custo e bem estar de seus associados. Atendendo todas as classes dentro de sua área de atuação, com mais de 15.000 unidades consumidoras, com visão, comprometimento, qualidade e respeito ao meio ambiente. Com a valorização de todos os seus colaboradores, todos os seus trabalhos são executados através de processos e projetos, elaborados para própria cooperativa, visando o fortalecimento com o cliente/associado que é o maior beneficiado, levando em consideração os princípios cooperativistas.

Palavras-chave: Energia, Qualidade e Desenvolvimento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	11
2.1.1 Teoria da administração científica	11
2.1.2 Teoria clássica	12
2.1.3 Teoria neoclássica	13
2.1.4 Teoria da burocracia	14
2.1.5 Teoria estruturalista	15
2.1.6 Teoria da contingência	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO EM EMPREENDIMENTOS.....	16
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	19
3 ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS	22
3.1 ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA EM COOPERATIVAS.....	22
3.2 COOPERATIVISMO.....	255
3.3 TIPOS DE COOPERATIVAS	27
3.3.1 Cooperativas de crédito	27
3.3.2 Cooperativas agropecuárias	288
3.3.3 Cooperativas de irrigação	28
3.3.4 Cooperativas de trabalho	28
3.3.5 Cooperativas de transporte	299
3.3.6 Cooperativas de saúde	29
3.3.7 Cooperativas de consumo	29
3.3.8 Cooperativas de educação ou de ensino	29
3.3.9 Cooperativas especiais	30
3.3.10 Cooperativas de energia	30
4 METODOLOGIA	31
4.1 ESTUDO DE CASO	32
5 A EMPRESA EM ESTUDO	33
5.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	33
5.2 DELIMITAÇÃO TERRITORIAL	34

5.2.1 Missão da empresa	34
5.2.2 Visão da empresa	35
5.2.3 Valores da empresa.....	35
5.2.4 Política da qualidade.....	35
5.2.5 Projetos ambientais e sociais	366
5.3 CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE – ISO 9001	36
5.3.1 ISO 9001 e qualidade de processos: conceito e características.....	40
5.4 A CERSUL ANTES DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001	42
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho serão apresentados os conceitos de Teoria Geral da Administração, também o significado de Organização e Administração.

Gestão de Cooperativas, tipos de cooperativas, formas de produção de energia.

A CERSUL antes e depois da regulamentação, geração de energia, a evolução da CERSUL ao longo de sua história, gestão, distribuição e geração.

A importância de quando se lembra de que administração é um processo evolutivo e interativo, tudo o que acontece hoje em administração está correlacionado, direta ou indiretamente, com os acontecimentos passados, todos os assuntos da administração, dependem da estrutura montada para gerir as empresas.

Cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos.

Através de pesquisa serão abordados os principais fatores que estão relacionados com o cooperativismo, demonstrando se ele é um movimento promissor e importante para o desenvolvimento de todo o grupo.

Enquanto problema de pesquisa estabeleceu-se: qual a importância da CERSUL enquanto cooperativa geradora de energia para o sul de Santa Catarina.

Nessa linha de pensamento, foram definidos os seguintes objetos de pesquisa.

O objetivo geral do estudo é investigar a importância do cooperativismo no desenvolvimento de vários seguimentos da sociedade tendo como estudo de caso a CERSUL – Cooperativa de Distribuição de Energia de Turvo (SC).

Enquanto objetivo específico estabeleceu-se:

- Compreender os conceitos de administração e suas principais teorias;
- Verificar as principais características do cooperativismo em todos os setores;
- Pesquisar a atuação do cooperativismo a nível Nacional, Estadual e regional;
- Apresentar a empresa em estudo.

O estudo será elaborado de maneira ordenada, sendo estruturada em capítulos para uma melhor organização do trabalho, seguindo todos os métodos necessários para se atingir um fim proposto.

No primeiro capítulo, apresenta-se a parte introdutória, onde se encontra o tema, problemas de pesquisa, objetivo geral, objetivo específico e justificativo do estudo, referencial teórico e gestão das cooperativas.

No capítulo 2, o referencial teórico será apresentado os conceitos de administração, as cooperativas de energia no mundo, Brasil, Santa Catarina e Turvo, Gestão Energética no Brasil, Distribuição de Energia no Brasil e Geração de Energia no Brasil.

No capítulo 3, será abordado a Administração de Cooperativas., sua gestão estratégica e os tipos de cooperativas.

No capítulo 4, proceder-se-á a descrição dos métodos e técnicas de pesquisas utilizadas.

No capítulo 5 e será mostrada a evolução da CERSUL ao longo de história, Gestão, antes e depois da regulamentação, Distribuição e Geração.

No capítulo 6, será apresentada a conclusão, seguindo-se para as referências bibliográficas.

O presente justifica-se pelo crescente consumo e necessidade de energia ao redor do mundo, demonstrando que o tema não interessa apenas a algumas regiões, mas a todo o mundo. Além disso, compreende-se que cada vez mais a energia é essencial para as mais variadas áreas, seja na indústria, comércio, construção civil, prestação de saúde e, de modo muito relevante, na área de saúde.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Existem diferentes formas de administrar um negócio, uma empresa, as finanças, enfim, a administração é composta por diferentes correntes e atende a diferentes demandas das pessoas e das empresas.

Dentro da administração existem diferentes teorias e, de acordo com cada uma delas, tem-se uma administração com um enfoque e uma caracterização diferenciada.

Na teoria da administração científica, segundo Taylor, a ênfase administrativa reside nas tarefas executadas pelos indivíduos. Na teoria clássica, segundo Fayol, a ênfase é dada à estrutura das atividades a serem realizadas, assim como ocorre na teoria neoclássica, na teoria da burocracia, e na teoria estruturalista.

Nas teorias das relações humanas e do comportamento organizacional, a ênfase e o enfoque residem nas pessoas envolvidas com os processos e atuantes dentro das estruturas anteriormente priorizadas, conforme Taylor.

Na teoria estruturalista e da contingência a atenção principal é dada ao ambiente. Além disso, a teoria da contingência tem foco, também, na tecnologia aplicada aos processos.

Na sequência, cada uma das teorias será comentada e exemplificada de modo individual, para a melhor compreensão das mesmas.

2.1.1 Teoria da administração científica

A teoria da administração científica, ou taylorismo, foi desenvolvida por Frederick Taylor no início do século XX, estabelecendo a administração como uma ciência, cuja aplicação permite as empresas aumentar a eficiência dos processos desenvolvidos, principalmente no chão de fábrica, onde, segundo Taylor, atuam pessoas com um menor grau de conhecimento e compreensão da empresa como um todo, sendo necessário, então, que se estabeleçam ferramentas para avaliar os movimentos realizados e mensurar os tempos de realização. (CHIAVENATO, 2011).

A obra de Taylor é susceptível de críticas, que não diminuem o mérito e o galardão de pioneiros e desbravadores da nascente teoria da Administração. Na época, a mentalidade reinante e os preconceitos, tanto dos dirigentes como dos empregados, a falta de conhecimento sobre assuntos administrativos, a precária experiência industrial e empresarial não apresentavam condições propícias de formulação de hipóteses nem o suporte adequado para elaboração de conceitos rigorosos. (CHIAVENATO, 2011, p. 65).

Para Maximiano (2006), a administração científica representou, em seu tempo, uma importante evolução dos processos administrativos, pois tirou os processos de um nível desorganizado e transformou-os em etapas, em uma visão racional de tudo aquilo que muitos apenas compreendiam de modo simplificado e intuitivo.

Para Fernandes (2001), esta característica racional não foi mais abandonada. Ainda que a perspectiva de trabalho tenha se alterado diversas vezes, a ideia de racionalizar os processos para que rendam mais e melhor ainda persiste em muitas empresas, de variados ramos, até os dias atuais.

O trabalho deve ser organizado de modo racional, baseando-se nas atividades e movimentos que minimizem o tempo gasto em qualquer atividade de modo que se mantenha a produção em um nível satisfatório com o mínimo de desperdício de tempo. (CHIAVENATO, 2011).

Os principais aspectos que fundamentam a teoria da administração científica são a análise dos movimentos com eliminação dos movimentos desnecessários e simplificação dos movimentos necessários. Com tal postura, torna-se mais fácil preparar cada funcionário para a função que deverá desempenhar, considerando-se que existe um movimento de execução padrão para cada tarefa. (CHIAVENATO, 2011).

2.1.2 Teoria clássica

A teoria clássica da administração foi idealizada e formulada por Henry Fayol de modo complementar as teorias de Taylor, visando enfatizar a necessidade de especialização do indivíduo em determinada tarefa. Fayol sugeriu uma divisão do trabalho em etapas, sendo cada uma das etapas cumprida por um indivíduo especializado apenas em tal aspecto. (CHIAVENATO, 2011).

Maximiano (2000) esclarece que a teoria clássica mantém as características de racionalização e organização de processos, do mesmo modo que a administração científica, porém, existe na teoria clássica a ideia de que as pessoas precisam ser especialistas em alguma função por elas realizadas, de modo que cada vez mais possam atuar com organização e racionalidade.

As vantagens de tal especialização residem na capacidade aumentada de um indivíduo de desempenhar determinada tarefa, todavia, há que se ter em mente que o trabalho pode tornar-se repetitivo e enfadonho, levando a uma queda na produção, não pela existência de tempo desperdiçado, mas pela insatisfação gerada pela mesmice. (CHIAVENATO, 2011).

Não se pode condenar tal teoria, pois de fato é eficiente no que tange as linhas de produção de grandes empresas, considerando-se que muitas, até o presente, utilizam-se de tal forma de trabalho mecanizado.

“Hoje, a maioria dos gerentes não encara a especialização do trabalho nem como obsoleta e nem como fonte inesgotável de aumento de produtividade.” (ROBBINS, 2002, p. 172).

Nesse sentido, compreende-se que a teoria da administração clássica, para algumas empresas, ainda é a forma mais viável de trabalho, ainda que as empresas adaptem e melhorem algumas características, de acordo com suas necessidades peculiares. (CHIAVENATO, 2011).

2.1.3 Teoria neoclássica

A teoria neoclássica, ou escola operacional, foi formulada em 1950, tendo como ponto de partida a teoria clássica da administração, assim como muitas outras teorias. Na teoria neoclássica existe uma análise dos objetivos da empresa e dos resultados por ela alcançados, de modo a identificar onde se encontram os gargalos, ou seja, os pontos que vêm reduzindo sua eficiência. (ROBBINS, 2002).

Nesse sentido, percebe-se que a teoria neoclássica trata-se de uma atualização da teoria clássica, considerando-se as alterações trazidas pelo tempo e pelo desenvolvimento das próprias empresas. Essa nova roupagem assume os preceitos da teoria clássica, porém, com uma proposta mais ampla e mais flexível, permitindo que a visão do comportamento dos indivíduos também passasse a ser analisada, ainda que de modo superficial. (CHIAVENATO, 2011).

Relevante citar que a teoria neoclássica começa a considerar o âmbito e papel social das empresas. Ao invés de se preocupar apenas com o desenvolvimento racionalizado de todas as tarefas, são essenciais que as empresas compreendam que o trabalho é realizado por indivíduos e, assim, eles são de grande importância para as empresas. (MAXIMIANO, 2000).

Fernandes (2001) complementa, ainda, que a teoria neoclássica abre para as empresas a percepção de que os empregados são importantes, pois sem eles nada poderá ser realizado e, assim, abre-se maior espaço para a valorização dos indivíduos.

2.1.4 Teoria da burocracia

A ideia de burocracia que se apresenta atualmente abrange uma visão negativa dos processos, que são lentos e demandam uma série de diferentes atividades, consideradas por muitos como desnecessárias.

A organização burocrática foi durante a Era da Industrialização Clássica, o modelo ideal para as grandes organizações enquanto funcionavam em um ambiente estável e de pouca mudança. As burocracias eram encontradas em organizações industriais, políticas, religiosas, educacionais, militares, etc. O tempo passou e o mundo mudou. Pena que a burocracia não tenha a menor aptidão para flexibilidade e inovação, tão necessárias em um mundo atual caracterizado por intensa mudança e instabilidade. Daí, a forte e generalizada tendência a desburocratizar não é apenas reduzir papelório, mas, sobretudo, reduzir o excesso de burocratização, ou seja, reduzir o grau de intensidade das dimensões burocráticas. (CHIAVENATO, 2002, p. 42)

Porém, dentro da administração a teoria da burocracia refere-se, justamente, à ideia contrária, ao invés de lentidão e ineficiência busca-se rapidez e eficiência de todos os processos, que devem ser executados de modo organizado e racional, ou seja, cada atividade deve ser muito bem analisada antes de sua realização.

Para Fernandes (2001), a burocracia é valiosa para as empresas, pois se refere à organização e padrões de atividade, sem apresentar a característica de lentidão que se identifica na palavra burocracia atualmente. A teoria da burocracia traz consigo a ideia de padrões que devem ser estabelecidos com base nas atividades da empresa, e seguidos para sua manutenção em patamares saudáveis e precisos.

“A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos”. (CHIAVENATO, 2002, p. 06).

Compreende-se, assim, que a teoria da burocracia é uma teoria cujo intuito maior é identificar os objetivos e direcionar todos os esforços de trabalho para o alcance dos mesmos de modo eficiente e rápido.

2.1.5 Teoria estruturalista

A teoria estruturalista aborda tanto os preceitos da teoria clássica quanto os preceitos da teoria das relações humanas, pois além de ter seu foco nos processos e nas necessidades de produção da empresa, dá uma atenção à organização enquanto uma forma de unidade social, ou seja, um conjunto de diferentes pessoas trabalhando juntas para atender aos objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2011).

Ferreira, Reis e Pereira (2002) esclarecem que a organização dos processos é importante, o estabelecimento de padrões deve fazer parte da realidade empresarial, a otimização de tarefas e o olhar sobre o indivíduo estabelecem importantes diferenciais e, assim, é preciso compreender e equilibrar tais ações em um sistema administrativo.

É importante recordar-se que a teoria estruturalista não abrangeu apenas a administração, mas foi levada em consideração dentro da filosofia, psicologia, antropologia, entre outras ciências.

2.1.6 Teoria da contingência

Quando se fala em teoria da contingência, refere-se a uma teoria que adota um posicionamento variável, ou seja, tudo pode variar, dependendo dos fatores que incidem sobre a situação. As técnicas administrativas a serem utilizadas dependem do ambiente onde serão implantadas, já que o ambiente tem a capacidade de alterar os resultados obtidos. (CHIAVENATO, 2011).

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002), a teoria da contingência toma como premissa a possibilidade de variações e alterações de todas as situações que

envolvem o ambiente empresarial. Fatores diferentes causam resultados diferentes e, assim, a seleção do modo de administrar deve ser realizada sempre tendo em mente as características da situação da empresa, bem como dos fatores que interferem sobre elas.

Para Fernandes (2005), analisar as variáveis envolvidas é olhar de modo mais amplo para a empresa, as ocorrências e possíveis alterações do cenário em que a empresa está inserida.

Tal teoria surgiu em função da percepção de que empresas diferentes contam com pessoas diferentes e, assim, precisam ser administradas de acordo com suas necessidades peculiares. (CHIAVENATO, 2011).

2.2 ADMINISTRAÇÃO EM EMPREENDIMENTOS

Por administração cita-se a forma como as empresas conduzem suas atividades em direção aos seus objetivos, visando realizar suas atividades de modo capacitado e coerente, para conquistar o cliente e se estabelecer de modo efetivo no mercado, superando seus concorrentes.

Uma organização ou empresa trata-se de “[...] uma associação de pessoas para atingir uma finalidade definida e predeterminada, sua missão”. (WERNECK, 2005, p. 05).

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos os exemplos de organizações. (MAXIMIANO, 1992, p. 87).

Para que uma empresa ou organização exista, ela precisa de pessoas, que são as responsáveis por produzir seus produtos, atender aos clientes, realizar serviços, enfim, são as pessoas que realizam as atividades de uma empresa.

“As pessoas que compõem a organização são seus sócios, dirigentes, funcionários e voluntários, com objetivos e responsabilidades diferenciados, mas articulados em torno da missão da entidade”. (WERNECK, 2005, p. 05).

Nesse sentido, a administração precisa considerar as pessoas que integram a empresa para que possa organizar suas atividades. Na visão de Maximiano (2000, p. 25) pode-se conceituar a administração como um:

[...] processo ou atividade dinâmica que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo.

Percebe-se, assim, que as pessoas são essenciais para que os objetivos da empresa possam ser alcançados, porém, sempre contando com a atuação das pessoas que para ela atuam e, nesse sentido, cabe à administração de uma empresa guiar tais pessoas para o caminho mais adequado.

Esta acaba por agregar forças das pessoas associadas e, dessa forma, após receber vida advinda da lei, adquire potencial capaz de suprir as deficiências individuais. São as pessoas jurídicas também que, quando organizadas como entidades no chamado terceiro setor, suprem as deficiências do próprio Estado, ajudando-o no atendimento às demandas sociais. (COSTA NETO; CANUTO, 2010, p. 21).

Para Oliveira (2005, p. 06), a administração trata-se de um “[...] processo distinto, que consiste no planejamento, organização, atração e controle para determinar e alcançar os objetivos da organização pelo uso de pessoas e recursos”.

“Administração é a coordenação do trabalho das pessoas e dos recursos materiais, colocados à disposição da organização, para que seus objetivos sejam alcançados, com eficácia e eficiência”. (WERNECK, 2005, p. 05).

Sendo assim, pode-se compreender que a administração caracteriza-se como uma ferramenta que as empresas e organizações devem aplicar, por meio das pessoas, para que possa estabelecer o melhor modo de inserir-se no mercado, obter lucros, conquistar clientes, entre outras informações essenciais para que não seja ultrapassada por suas concorrentes.

De acordo com Oliveira (2005, p. 09) os cinco princípios da administração são:

1. **Dinâmicos** – os princípios da administração são flexíveis por natureza e estão continuamente mudando;
2. **Generalizações** – os princípios de administração não podem ser estabelecidos tão rigorosamente como os das ciências físicas, porque seres humanos se comportam mais erraticamente do que fenômenos físicos;
3. **Relativos** – os princípios de administração são relativos e não leis absolutas que possam ser aplicadas cegamente em todas as situações;
4. **Inexatos** – os princípios de administração são relacionados com o caos e procuram trazer ordem a ele, regulando o comportamento humano em qualquer situação;
5. **Universais** – a maioria dos princípios administrativos pode ser aplicada em qualquer tipo de organização; em outras palavras, eles são aplicáveis a

negócios, governos, universidades e outras organizações não lucrativas ao redor do mundo.

Conhecer os princípios administrativos é deveras importante para que as políticas da empresa sejam mais bem pensadas e estabelecidas, considerando-se que tais princípios podem abranger diferentes áreas, podem ser aplicados a variadas situações, não demandam de quadros específicos e são abrangentes as mais diferentes organizações.

Todavia, ainda que sejam de grande importância, o conhecimento puro e simples dos princípios da administração não é suficiente para que as organizações possam alcançar os objetivos e metas por elas estabelecidos. Além de conhecer os princípios, é importante saber de que modo aplicar os princípios, tornando-os claros e efetivos, permitindo que avaliações e medidas corretivas sejam realizadas sempre que necessário.

Relevante, assim, citar o papel do administrador, indivíduo responsável por conhecer a empresa de modo aprofundado, compreender as metas e objetivos da empresa, bem como definir quais são as ações necessárias para que a empresa alcance os mesmos.

Na concepção de Oliveira (2005), o administrador é a pessoa responsável por buscar e agrupar as informações mais relevantes sobre a empresa, convertendo-as em relatórios, gráficos, listas, tabelas ou textos, de modo que tais informações possam permitir uma visão mais ampla e clara da situação encontrada.

Com tal conhecimento, pode-se afirmar que este profissional deve ser “alguém que dirija as atividades de outras pessoas e assuma a responsabilidade de alcançar determinados objetivos por meio da soma de esforços”. (OLIVEIRA, 2005, p. 15).

No que se refere às funções da administração, Costa Neto e Canuto (2010) esclarecem que existem quatro funções principais. Ainda que existam diferenças nas opiniões de alguns autores, para Costa Neto e Canuto (2010, p. 46), tais funções podem ser estabelecidas como “planejamento, organização, direção e controle”.

Quadro 01: Funções da administração e tópicos correlatos

Planejamento	O QUE (WHAT) FAZER POR QUE (WHY) FAZER COMO (HOW) FAZER
Organização	QUEM (WHO) VAI FAZER ONDE (WHERE) FAZER QUANDO (WHEN) FAZER
Direção	EFICIÊNCIA E EFICÁCIA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO COMANDO EFICAZ
Controle	COMPARAÇÃO COM PADRÕES CORREÇÃO DE RUMOS SUBSÍDIO AO APERFEIÇOAMENTO

Fonte: Adaptado de Costa Neto e Canuto (2010, p. 45)

Observando-se o exposto, percebe-se que administrar trata-se de uma tarefa complexa, composta por diferentes situações e necessidades que exigem do administrador a capacidade de conhecimento e percepção dos fatores que incidem sobre a realidade de sua empresa.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica trata-se de uma forma de administração que engloba diferentes etapas, todas essenciais para que a administração seja efetiva. Algumas ações são indispensáveis para que a administração estratégica possa ser conduzida, tais como o planejamento, acompanhamento, orientação, conferência e geração de resultados e feedback são pontos que precisam ser aplicados.

Todavia, o desenvolvimento da administração estratégica ocorre de modo adequado apenas quando existe uma compreensão mais ampla quanto ao seu significado, abrangência e características.

Para Fernandes (2005, p. 07), a administração estratégica é composta por “[...] grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Pode-se, então, chegar à ideia de que a estratégia de uma empresa tem por base seus valores, objetivos, visão de futuro, metas, políticas, todos elencados em conjunto e entendidos pelo administrador e pelos componentes da empresa, de modo que a empresa consiga alcançar os pontos por ela estabelecidos, mantendo-se fiel aos mesmos, tendo sempre em mente o lucro do qual necessita para obter sucesso.

“Ao estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos.” (KOTLER, 2000, p. 87).

Para administrar de modo adequado e eficaz, o primeiro ponto é o planejamento das atividades e dos esforços a serem realizados em prol do sucesso da empresa. Sem planejar, torna-se extremamente difícil alcançar aquilo que a empresa se propôs.

Dentro da administração estratégica, surge o planejamento estratégico, responsável por permitir que o planejamento de ações seja voltado ao cumprimento das estratégias da empresa.

Ao planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados. (KOTLER, 2000, p. 86).

Planejar tornou-se uma necessidade de grande importância para as empresas que pretendem atuar de modo organizado e condizente com suas expectativas, já que sem o planejamento a atuação torna-se desorganizada e, provavelmente, não conduza a obtenção dos resultados esperados e demandados pela empresa.

“O planejamento está se tornando um processo contínuo, para responder a condições de mercado que mudam em grande velocidade.” (KOTLER, 2000, p. 116).

Ao ter o planejamento definido, inicia-se a etapa de organização dos recursos e atividades para a correta implantação das atividades planejadas. Chiavenato (2000, p. 07) declara que:

Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção (liderança): acionar e dinamizar a empresa. A direção (liderança) está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. Ela está relacionada diretamente com a atuação sobre os recursos humanos da empresa.

Além do planejamento, a administração estratégica demanda que o administrador e a empresa assumam uma postura participativa, acompanhando a levando à execução das ações previamente planejadas, para melhor compreender e avaliar os resultados obtidos.

Nesse sentido, Fernandes (2005, p. 09) descreve o andamento das atividades da administração estratégica como “[...] o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e de finanças”.

Havendo-se identificado, compreendido e aplicado todas as etapas da administração estratégica, torna-se mais provável e mais fácil para a empresa alcançar os lucros de que necessita, respeitando sempre os valores por ela estabelecidos e criando um vínculo de respeito e confiança com os clientes e com a sociedade. (CHIAVENATO, 2000).

Para conseguir destacar-se no mercado através de suas ações, o administrador deverá empreender, inovar, buscar novas soluções e práticas diferenciadas, para que o nome da sua empresa seja associado ao que há de novo e melhor no mercado.

3 ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS

3.1 ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA EM COOPERATIVAS

Quando se fala em gestão aborda-se um campo administrativo com um enfoque mais objetivo, considerando-se que a gestão é uma forma de administrar com enfoque nos processos e nas pessoas que os desempenham.

Enquanto a administração atua com base nas tarefas a serem desenvolvidas, utilizando-se das pessoas disponíveis para que realizem tais tarefas, a gestão busca planejar, organizar e preparar as pessoas para atuarem, ainda que no momento de sua seleção não tenham a prática ou o conhecimento necessário. (KOTLER, 2000).

A gestão estratégica, por sua vez, é composta por diferentes etapas que visam a completa compreensão e funcionalidade das tarefas. Desde sua etapa de planejamento até a total implementação dos processos, a gestão estratégica pode ser descrita como uma ferramenta de grande importância para o desenvolvimento e a obtenção de sucesso das instituições onde é aplicada. (FERNANDES, 2005).

A estratégia de uma empresa engloba todos seus valores, como objetivos, visão, metas, políticas, entre outros. Conhecendo os valores da empresa, o gestor ou equipe de gestão tem a capacidade de formular as estratégias de trabalho que permitam alcançar os objetivos empresariais, por mais difíceis que sejam, sem desprezar os princípios que regem suas atividades e demonstram ao seu público consumidor qual a posição da empresa perante o mercado. (OLIVEIRA, 2005).

“Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”. (FERNANDES, 2005, p. 07).

Com o esclarecimento de seus valores, assim como o estabelecimento de suas metas, a empresa permite ao gestor saber o que precisa fazer, podendo assim definir de modo mais acertado como fazer.

“Ao estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos.” (KOTLER, 2000, p.87).

Para tanto, o planejamento estratégico torna-se uma parte essencial do processo, já que atividades não planejadas apresentam chances muito maiores de fracasso do que aquelas que são analisadas e planejadas em todos os detalhes.

Ao planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados. (KOTLER, 2000, p. 86).

Atualmente, o ato de planejar é uma realidade não apenas no cotidiano empresarial, mas na própria vida pessoal. A aquisição de bens de consumo, viagens, reformas, mudanças, todas são atividades que o indivíduo precisa planejar. Do mesmo modo, a empresa precisa realizar um planejamento detalhado e claro antes de expandir seus negócios, mudar suas atividades, alterar seu público alvo, etc.

“O planejamento está se tornando um processo contínuo, para responder a condições de mercado que mudam em grande velocidade”. (KOTLER, 2000, p. 116).

Além do planejar, as instituições precisam adotar medidas no sentido de planejar as ações e executar as mesmas dentro dos parâmetros estabelecidos. “[...] é o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e de finanças”. (FERNANDES, 2005, p. 09).

A gestão estratégica é o conjunto de todas as ações que permitem que a empresa alcance seus objetivos com sucesso, mantendo-se no mercado e conquistando o público.

Dentro das cooperativas o sistema de gestão não é muito diferente. Ainda que as cooperativas apresentem características bastante peculiares, diferenciadas das empresas privadas, muitas acabam por utilizar-se dos moldes de gestão também utilizados por empresas não cooperativas, apenas adaptando os modelos existentes à realidade e as demandas da cooperativa gerida.

Nesse sentido, Oliveira (2006) esclarece que diante da competitividade e da busca por destaque no mercado consumidor, administrar e gerir bem uma cooperativa é uma tarefa essencial e, assim sendo, a utilização dos modelos de

gestão existentes nas empresas privadas pode auxiliar na condução eficiente das atividades administrativas de uma cooperativa.

Todavia, pensando-se nas peculiaridades e demandas diferenciadas de um sistema cooperativo, pode-se afirmar que existem alguns procedimentos que aumentam suas chances de sucesso, quando adotados de modo correto e desenvolvidos o mais amplamente possível, sendo eles os componentes estratégicos, diretivos, comportamentais, de avaliação, de mudanças, tecnológicos e estruturais. (OLIVEIRA, 2006).

Sabe-se que uma cooperativa enfrenta um desafio maior do que as empresas privadas, o de manter-se economicamente eficaz e representar de modo qualificado seu papel social. É a união entre essas duas esferas que se caracteriza como um grande desafio, pois ser lucrativa sem perder de vista seu papel para com os cooperados e a sociedade onde está inserida é uma tarefa bastante difícil para uma cooperativa. (OLIVEIRA, 2006).

Surge, assim, a necessidade das cooperativas de acompanhar o mercado concorrente de modo igualitário, sendo capazes de competir e gerar um retorno financeiro e social para seus associados e para a comunidade e, para tanto, o estabelecimento de um modelo de gestão eficiente é essencial.

Considerando-se a concorrência cada vez mais acirrada, o mercado tem deixado espaço, apenas, para as empresas que conseguem se destacar das demais.

Segundo McCarthy e Parreault (1997, p. 82) “os concorrentes oferecem produtos muito similares e os consumidores os veem como substitutos próximos. Assim, as empresas devem competir com preços cada vez menores e pequenas margens de lucro”.

Compreende-se, assim, que para as cooperativas o desafio, além de agradar aos consumidores, existe o desafio de atender e satisfazer as necessidades e expectativas dos associados e, para tanto, é preciso que o sistema de gestão adotado seja desenvolvido com base em todas essas características: mercado, concorrentes, associados, etc.

3.2 COOPERATIVISMO

O cooperativismo nos moldes identificados atualmente trata-se de um fenômeno relativamente recente, tendo seu início em meados do século XIX, na Europa. (OCERGS, 2013).

Todavia, a ideia e a prática de cooperativismo têm suas raízes em períodos remotos, podendo-se citar a antiguidade, quando na Babilônia existiam sistemas de arrendamento de terras para o uso de diversos indivíduos, para que estes produzissem e abastecessem a sociedade. (OCERGS, 2013).

Constata-se que o movimento cooperativo traz, em sua origem, a intenção de modificar a economia de livre mercado e alguns pensadores econômicos o consideram como complemento ao sistema econômico mencionado. Portanto, as cooperativas devem se posicionar no mercado como instituições que provocarão efeitos favoráveis na economia e procurará amenizar os conflitos existentes entre os fatores de produção, capital e trabalho. Além disso, as cooperativas acabam por diminuir os custos sociais que são oriundos dos monopólios reinantes na economia, disponibilizando sua estrutura a uma ampla faixa da população que, individualmente, provavelmente, não teria acesso, em situações de livre mercado. (SOARES, MOREIRA NETO; BERNARDO-ROCHA, 2005, p. 489).

No que tange o Brasil, as primeiras experiências de cooperativismo ocorreram em função de iniciativas de padres jesuítas no sul do país, ainda no início do século XVII. Os religiosos, buscando difundir o princípio do auxílio mútuo, ou mutirão, já praticado pelos índios brasileiros na época, fundaram as reduções jesuítas: comunidades solidárias fundamentadas no trabalho coletivo com objetivo de promover o bem-estar de todos os membros da comunidade.

Mesmo considerando todos esses indícios de organizações fundamentadas nos moldes cooperativistas, a Aliança Cooperativa Internacional – ACI – considera como marco do nascimento do cooperativismo a união dos 28 tecelões de Rochdale, Inglaterra.

Naquela ocasião, ano de 1844, em meio à Revolução Industrial, onde as condições de trabalho degradantes castigavam o operariado, 28 tecelões se organizaram e criaram uma cooperativa de consumo nos moldes que a conhecemos hoje (Rochdale Society of Equitable Pioneer). Tal organização seria regida por princípios próprios, balizadas por valores do ser humano e na democracia como solução dos problemas. (OCERGS, 2013).

Atualmente no Brasil o cooperativismo brasileiro abrange 13 áreas econômicas: agropecuária, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo, além de ser bastante reconhecido no cenário socioeconômico do país. Em 2010 existiam mais de

6.652 cooperativas, congregando mais de 9 milhões de cooperados e empregando por volta de 290 mil trabalhadores. Entende-se, assim, que o cooperativismo trata-se de um sistema econômico e social de relevância indiscutível e que merece especial atenção. (OCERGS, 2013).

Por símbolos do cooperativismo cita-se o pinheiro - antigamente tido como símbolo da imortalidade e da fecundidade pela sua sobrevivência em terras menos férteis e pela facilidade na sua multiplicação.

O círculo representa a vida eterna, pois não tem horizonte final, nem começo, nem fim.

O verde representa as árvores e lembra o princípio vital na natureza.

O amarelo simboliza o sol, fonte de energia e calor.

Assim nasceu o emblema do Cooperativismo: um círculo abraçando dois pinheiros, para indicar a união do movimento, a imortalidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais, a vitalidade de seus adeptos. Tudo isso marcado na trajetória ascendente dos pinheiros que se projetam para o alto, procurando subir cada vez mais. (OCERGS, 2013).

Por cooperativa pode-se citar uma associação de pessoas cujos interesses e objetivos são semelhantes. As cooperativas devem ser organizadas de forma democrática, ou seja, com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos. (ZANLUCA, 2013).

A política nacional do cooperativismo foi estabelecida em 16 de dezembro de 1971, por meio da Lei N. 5.764, que caracteriza as cooperativas como:

“Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades [...]”. (BRASIL, LEI 5.764, 1971).

Compreende-se, assim, eu apesar de realizar atividades que muitas vezes são realizadas também por empresas privadas, as cooperativas apresentam características, políticas e diretrizes bastante diferentes das demais empresas, sendo elas:

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
V - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;
VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços. (BRASIL, LEI 5.764, 1971).

Além disso, há que se recordar que as cooperativas se classificam de acordo com os serviços que prestam ou de acordo com seus associados.

3.3 TIPOS DE COOPERATIVAS

3.3.1 Cooperativas de crédito

Uma cooperativa de crédito refere-se a uma associação de pessoas cujo intuito é auxiliarem-se mutuamente para obter uma melhor administração de seus recursos financeiros. (PORTAL [...], 2013).

Uma cooperativa de crédito tem o intuito principal de prestar assistência creditícia, além de realizar serviços de natureza bancária aos seus associados, com condições mais favoráveis do que as oferecidas por instituições bancárias.

No Brasil, a Lei N. 4.595 de 1964 equipara as cooperativas de crédito as instituições financeiras, devendo seu funcionamento ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil - BACEN. Existe, ainda, uma legislação própria ao cooperativismo, a Lei 5.764 de 1971, bem como a Lei Complementar 130/2009. (PORTAL [...], 2013).

3.3.2 Cooperativas agropecuárias

As atividades agropecuárias são aquelas envolvidas com a plantação, criação, produção e, muitas vezes, industrialização de produtos agropecuários, de modo a gerar lucros com isso. O produtor, que trabalha em todo esse processo, visa obter lucro para manter-se e continuar suas atividades, porém, algumas vezes, seus conhecimentos para a comercialização e política de preços dos produtos não são suficientes e, para auxiliar o produtor em uma atividade como essa surge às cooperativas agropecuárias.

Tais cooperativas têm a função de escoar, da melhor maneira possível, a produção agropecuária, auxiliando o produtor, permitindo-lhe obter o máximo de retorno possível por sua produção. Além da parte comercial, a maioria das cooperativas mantém uma equipe de técnicos, veterinários e agrônomos para dar suporte aos produtores, garantindo maiores e melhores produções, o que é interesse tanto do cooperado quanto da cooperativa. (RURALNEWS, 2013).

3.3.3 Cooperativas de irrigação

A irrigação trata-se de uma prática muitas vezes essencial para que as lavouras possam ser mantidas durante períodos de estiagem prolongados. Através da irrigação o produtor define as quantidades de água e o modo de gotejamento adequado a cada tipo de colheita. (OCERGS, 2013).

3.3.4 Cooperativas de trabalho

Uma cooperativa de trabalho trata-se de uma instituição sem fins lucrativos, assim como qualquer outra cooperativa, cujo intuito primário é o de auxiliar nas atividades laborais dos cooperados.

Art. 2º Considera-se Cooperativa de Trabalho a sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho. (BRASIL, LEI N. 12.690, 2012).

As cooperativas de trabalho são importantes ferramentas para a valorização do trabalho e redução do desemprego no país.

3.3.5 Cooperativas de transporte

As cooperativas de transporte são aquelas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e / ou de passageiros. Tais cooperativas têm gestões específicas em suas várias modalidades: transporte individual de passageiros (táxi e moto táxi), transporte coletivo de passageiros (vans, ônibus, dentre outros, transporte de cargas (caminhão, motocicletas, furgões, etc.) e transporte de escolares (vans e ônibus)). (OCB, 2013)

3.3.6 Cooperativas de saúde

As cooperativas de saúde são aquelas que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana. São de grande importância, considerando-se que a manutenção de saúde é qualidade essencial para o desenvolvimento social de todos. (OCB, 2013).

3.3.7 Cooperativas de consumo

Tais cooperativas tem o intuito primário de comprar de artigos de consumo para seus cooperados. Subdividem-se em fechadas e abertas. Fechadas são as que admitem como cooperados somente as pessoas ligadas a uma mesma cooperativa, sindicato ou profissão, que, por sua vez, geralmente oferece as dependências, instalações e recursos humanos necessários ao funcionamento da cooperativa. Isso pode resultar em menor autonomia da cooperativa, pois, muitas vezes, essas entidades interferem na sua administração. Abertas, ou populares, são as que admitem qualquer pessoa que queira a elas se associarem. (OCB, 2013).

3.3.8 Cooperativas de educação ou de ensino

São cooperativas de profissionais em educação, de alunos, de pais de alunos, de empreendedores educacionais e de atividades afins, cujo papel é o de

ser a mantenedora da escola. A escola deve funcionar de acordo com a legislação em vigor, ser administrada por especialistas contratados e orientada por um conselho pedagógico, constituído por pais e professores. (OCB, 2013).

3.3.9 Cooperativas especiais

São cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontra em situações de desvantagem nos termos da Lei 9.867, de 10 de novembro de 1999.

Quanto à Lei 9.867, tais cooperativas atuam visando à inserção no mercado de trabalho desses indivíduos, à geração de renda e à conquista da sua cidadania. (OCB, 2013).

3.3.10 Cooperativas de energia

São cooperativas constituídas com o intuito de gerar e distribuir energia para atender as demandas populacionais do local onde estão inseridas ou locais próximos. (OCB, 2013).

Existem ainda outras formas de cooperativas, cada uma de acordo com seu intuito e atividades dos associados.

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Uma cooperativa pode adotar qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, focando sempre o objetivo de eliminar intermediários, barateando custos e diminuindo preços através da racionalização e produção em grande escala.

O perfil de uma cooperativa estará de acordo com o de seus associados, pois estes se reúnem em torno de um ou mais objetivos específicos. (COOPERALINAÇA, 2013).

Compreende-se, assim, que uma cooperativa trata-se de uma forma de auxiliar tanto aqueles que produzem quanto associados e sociedade em geral. As cooperativas são demasiado importantes no sistema econômico social.

4 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho procedeu-se de diferentes métodos e técnicas de pesquisa, visando o desenvolvimento de uma pesquisa científica acadêmica clara, coerente, confiável e de respaldo.

Quando se fala em metodologia de pesquisa, refere-se ao conjunto de procedimentos e técnicas utilizadas por um pesquisador em sua busca por conhecimentos a respeito de um determinado tema por ele selecionado, de modo que este possa compreender o tema e responder aos questionamentos existentes e alcançar os objetivos propostos.

A descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos de campo ou laboratório utilizados, bem como dos recursos humanos e materiais envolvidos, do universo da pesquisa, dos critérios para seleção da amostra, dos instrumentos de coleta, dos métodos de tratamento dos dados, etc. Também é frequentemente chamada de materiais e métodos. (SANTOS, 2002, p. 37).

Quando existe uma dúvida, quando um tema ou uma situação não é totalmente conhecida e compreendida pelo indivíduo, este tende a buscar maneiras de encontrar respostas e conhecimentos que sanem suas dúvidas e acrescentem-lhe os conhecimentos necessários. Um modo de se realizar essa busca é por meio da pesquisa, já que esta leva o pesquisador a encontrar, em diferentes fontes, as informações da quais necessita. (GIL, 2007).

Nesse sentido, Gil (2007, p. 19) descreve a pesquisa científica como “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”.

Andrade (2003) conceitua a pesquisa científica como “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. (ANDRADE, 2003, p. 121).

No que tange os procedimentos técnicos de pesquisa utilizados para o desenvolvimento do presente trabalho, procedeu-se de pesquisa bibliográfica, visando encontrar e agrupar os dados já existentes em fontes como livros, revistas e artigos científicos.

“As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser

desenvolvidas quase que exclusivamente mediante fontes bibliográficas”. (GIL, 2007, p. 44).

4.1 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma ferramenta que auxilia os modelos mais complexos, permitindo, assim, um maior conhecimento, levando a vários fatores e dados relevantes. Proporciona melhores resultados para um melhor entendimento. Segundo Yin (1994: 13) o estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre, sendo particularmente adequado ao seu uso quando as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o contexto em que ele ocorre não são claramente evidentes.

O estudo em questão será abordado referente à empresa abaixo, segue seus dados:

CERSUL – Cooperativa de Distribuição de Energia

Rua Antônio Bez Batti, 525, Centro.

88930-000 – Turvo - SC

CNPJ: 86.512.670/0001-02

IE: 250.249.537

NIRE: 424.0000.391-5

Ramo de Atividade: Distribuição de Energia Elétrica

5 A EMPRESA EM ESTUDO

5.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa analisada por meio do presente trabalho foi a CERSUL, cujo início se deu em 20 de setembro de 1961, por meio de uma reunião no Salão Paroquial de Turvo, realizada com o intuito de construir uma sociedade cooperativa no local. No início de suas atividades, a CERSUL contava com 25 associados e sua abrangência cabia aos municípios de Turvo, Meleiro e Araranguá. O primeiro presidente foi o Padre Paulino Talamelli, que permaneceu na presidência de 1961 a 1965. (CERSUL, 2013).

Em 5 de abril de 1965 foram iniciados os trabalhos de base, com 672 associados. O segundo presidente foi o Sr. Luiz Maragno que permaneceu na direção de 1965 a 1966. Em setembro de 1966 assumiu a presidência até dezembro do mesmo ano o Sr. Sebastião Moraes Mattos. (CERSUL, 2013).

Dilton Rosa Prates foi o terceiro presidente permanecendo no cargo de 1966 à 1968. Em 20 de abril de 1968, a CERSUL já contava com 1.097 associados e passava a ser presidida por Dauro Hugo Neis, e permaneceu de 1968 a dezembro de 1971, com 1.374 associados, em 8 de março de 1971. (CERSUL, 2013).

Celino Camargo Pires assumiu de 1971 a 1973. Mário Zatta assumiu a cooperativa a partir de 1973 a 1976. Neste ano o quadro de associados dobrou; já eram 2.716 associados e quem assumiu a presidência de 1976 a 2000 foi Martin Felipe. (CERSUL, 2013).

Em março de 2000 já eram 12.300 associados e a presidência passou a ser ocupada por Ari Pessi até 2003. No período de 2003 a 2007 foi Ronaldo Carlessi quem presidiu a CERSUL já com 18.067 associados, constituída em quatro setores: administrativo, comercial, serviços gerais e técnicos. Neste período foi construída a subestação com 69 KV e a linha de transmissão de Turvo a Araranguá em 69 KV, que foi o grande salto de qualidade para o fornecimento de energia na área da cooperativa. (CERSUL, 2013).

No ano de 2007 até março de 2011 o Sr. Renato Luiz Manenti foi quem presidiu a cooperativa encerrando seu mandato com 20.865 associados. Atualmente, quem preside a cooperativa é o engenheiro eletricista Moacir Daniel,

que assumiu em março de 2011. Em junho, do mesmo ano, foram excluídos 7.488 associados, devido ao fato de serem inativos. (CERSUL, 2013).

5.2 DELIMITAÇÕES TERRITORIAL

A CERSUL é responsável pelos serviços de distribuição de energia elétrica para mais de 15.000 unidades consumidoras. A Cooperativa atua em 11 municípios da região sul do estado. Em Turvo, Meleiro, Ermo, Morro Grande e Timbé do Sul, a permissão é exclusiva da CERSUL e em Araranguá, Maracajá, Sombrio, Jacinto Machado, Forquilha e Nova Veneza a permissão é dividida com outras cooperativas e concessionárias.

CLASSIFICAÇÃO DAS UNIDADES CONSUMIDORAS EM 31/08/2013									
MUNICIPIOS	CLASSES								
	RESIDENCIAL	INDUSTRIAL	COMERCIAL	RURAL	PODERES PUBLICOS	ILUMINAÇÃO PUBLICA	SERVIÇO PUBLICO	CONSUMO PROPRIO	TOTAL
TURVO	3250	121	674	1551	74	9	5	8	5692
MELEIRO	1595	52	336	1175	57	211	3	1	3430
TIMBE DO SUL	1334	36	217	857	42	138	5	1	2630
MORRO GRANDE	585	24	105	682	33	178	0	1	1608
ERMO	383	15	77	468	36	85	2	0	1066
ARARANGUA	318	14	48	256	7	60	0	0	703
MARACAJA	106	8	21	53	1	22	0	0	211
FORQUILHINHA	8	0	1	135	1	3	0	0	148
NOVA VENEZA	3	0	1	34	1	3	0	0	42
JACINTO MACHADO	2	0	1	29	0	2	0	0	34
SOMBRIO	5	0	1	18	0	0	0	0	24
TOTAL	7589	270	1482	5258	252	711	15	11	15588

5.2.1 Missão da empresa

Campos (1999, p. 02) destaca que as empresas devem ter uma “única grande missão final: satisfazer as necessidades do ser humano”.

Nesse sentido, a missão da CERSUL é distribuir energia elétrica de qualidade e com segurança para o desenvolvimento e bem-estar dos associados. (CERSUL, 2013).

5.2.2 Visão da empresa

“A visão é a explicitação do que se idealiza para a organização. Envolve os desejos de aonde se quer chegar, compreendendo temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição”. (FERNANDES, 2005, p. 149).

Enquanto visão da CERSUL pode-se citar: ser referência na distribuição de energia elétrica com eficiência empresarial, responsabilidade social e ambiental. (CERSUL, 2013).

5.2.3 Valores da empresa

Segundo Tavares (1991), os valores são as crenças, sentimentos e motivações básicas que o indivíduo agrega ao longo da vida, sendo importante conhecê-los para poder conduzir suas ações de acordo com eles.

Os valores estabelecidos pela CERSUL são o comprometimento, a ética, o respeito, a integração, a segurança, a excelência na Gestão e a transparência. (CERSUL, 2013).

5.2.4 Política da qualidade

A CERSUL tem o compromisso de oferecer serviços de distribuição de energia elétrica em conformidade com os padrões técnicos e de segurança, bem como, buscar a melhoria contínua dos seus processos, através de um sistema de gestão da qualidade que priorize a satisfação dos seus associados, o bem estar de seus colaboradores e o desenvolvimento sustentável, levando em consideração os princípios cooperativistas. (CERSUL, 2013).

Nesse sentido, relevantes as palavras de Kotler (2000, p. 79) que afirma que a “qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes. A qualidade total é obrigação de todos, assim como marketing é obrigação de todos.”

5.2.5 Projetos ambientais e sociais

A CERSUL, com o intuito de manter e proteger o desenvolvimento saudável das gerações presentes e futura realiza desde 2005 o projeto **Amigos da Natureza**, por meio do qual surgiu o **Eco dia**. O projeto abrange ações voltadas para o meio ambiente, mostrando a importância da preservação ambiental para a saúde de todos os indivíduos e apresenta como público alvo principal as crianças de 4º e 5º ano de escolas municipais, estaduais e particulares de abrangência integral da CERSUL. (CERSUL, 2013).

Preocupada também com o âmbito social, a CERSUL desenvolve o projeto de orientação profissional, com foco na facilitação do processo de escolha profissional entre os adolescentes do Ensino Médio, orientando os jovens para a melhor compreensão de diferentes carreiras, as oportunidades existentes e identificando as aptidões e inclinações de tais jovens.

O projeto vem sendo desenvolvido junto do plano pedagógico das escolas, durante 3 meses tendo como público alvo alunos do terceiro ano do ensino médio das escolas que estão na abrangência da CERSUL. (CERSUL, 2013).

5.3 CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE – ISO 9001

Com o crescimento da concorrência entre as organizações, muitas empresas buscam novas formas de sobrevivência no mercado global. Tem sido uma estratégia das empresas a busca por melhorias contínuas em seus produtos ou mesmo formas diferenciadas de trabalho como relacionar seus produtos com a preservação ambiental buscando uma diferenciação no mercado consumidor. (CERSUL, 2013).

No presente trabalho iremos apresentar à empresa CERSUL cujo principal objetivo é a distribuição de energia elétrica na região da AMESC (Associação de Municípios do Extremo Sul Catarinense) organização essa sempre preocupada em fornecer um melhor produto preocupando-se com as questões sociais e ambientais. (CERSUL, 2013).

A Cooperativa de Distribuição de Energia (CERSUL) tem sua sede em Turvo, foi fundada em 20 de setembro de 1961 com 25 associados abrangendo os

municípios de Turvo, Meleiro e Araranguá. Hoje é constituída em três setores: administrativo, comercial e técnico. Possui atualmente 13.677 associados, tendo como presidente o Sr. Moacir Antônio Daniel. (CERSUL, 2013).

A empresa CERSUL é certificada em dois sistemas de gestão de qualidade: ISO 9001:2008 e IQ-Net e agora esta implantando a ISO: 10002 que da as diretrizes para o tratamento de reclamação dos clientes. Ambos os sistemas proporcionam uma gestão eficiente. (CERSUL, 2013).

A solicitação para certificação foi proposta pela Gestão passada em 2008 pautada em uma futura exigência da ANEEL, quando da celebração de contrato com a reguladora para mudança na Cooperativa de fornecedora para distribuidora, a exigência é referente a ISO 9001:2008. Cabe salientar que essa cobrança seria futura e buscando uma antecipação a gestão propôs a adequação ao sistema de qualidade num processo estratégico de melhoria, entre as 22 cooperativas elétricas em Santa Catarina apenas quatro já contam com o ISO 9001:2008. Além da CERSUL incluem-se CERMOFUL - Morro da Fumaça, COOPERALIANÇA-Içara e a COOPERA – Forquilha. (CERSUL, 2013).

O período de certificação iniciou-se em setembro de 2008 e foi até 14 de dezembro de 2010, onde foi recebido o aval da certificadora. O processo contou com o envolvimento de todos os colaboradores e incluiu o sistema de qualidade em todas as atividades da empresa e nas filiais. As dificuldades encontradas foram na padronização, escrita dos fluxos e processos. Como facilidades foram denotadas a tomada de decisão para certificação e liberação de recursos e investimento por parte da gestão. (CERSUL, 2013).

Um modelo genérico para certificação foi implantado com o auxílio da empresa de consultoria JS Prime. A JS Prime foi contratada e realizou cursos. Para auditoria foi contratada a empresa alemã DQS. A contratação previa uma auditoria de análise, uma pré-auditoria e por fim a auditoria que cominava em aprovação ou não aprovação. A auditoria visava juntar evidências de não conformidades que se classificavam em baixo potencial, alto potencial e pontos de melhoria. (CERSUL, 2013).

A pré-auditoria e auditoria de análise eram de livre escolha, sendo que, a CERSUL, optou por uma auditoria de análise, onde foram constatados oito pontos de melhoria, uma não conformidade baixa potencial e um alto potencial que foram corrigidas para enfim realizar a auditoria. Na auditoria, que foi realizada em dois dias

por dois auditores, só foram encontrados pontos de melhoria. Para fins de certificação na auditoria não poderia ser encontrado não conformidades de alto potencial. (CERSUL, 2013).

Com a aprovação adquirida e o sistema implantado a manutenção do mesmo funciona com documentação, registros e análises de processos e qualidade, quadro gerencial e indicadores de setor com prognósticos que é feita de forma manual por meio de planilhas e anotações, documentos em papel, e por programas distintos como ferramentas, os quais, Word, Excel, entre outros. (CERSUL, 2013).

Mesmo que o sistema de qualidade seja integrado e realizado com comitês de qualidade e reuniões mensais para análise de metas e dados são salientados que um sistema de gerência informatizado e unificado traria grande auxílio para isso foi identificada uma ferramenta livre de Help Desk o GLPI que foi modificado para as necessidades do setor de qualidade da empresa. (CERSUL, 2013).

O comitê de qualidade é formado pelo gestor Ricardo Dagostin Milanez e todos os coordenadores dos setores da CERSUL inclusive presidente e gerentes. A empresa também se utiliza de auditorias internas que são feitas pelos integrantes do comitê da qualidade, que é composto por funcionários que receberam um treinamento da empresa JS PRIME e agora se tornaram auditores internos, que auxiliam o gestor da qualidade no processo de auditoria, visando corrigir possíveis não conformidades antes da auditoria externa. (CERSUL, 2013).

Além de contar com seus sistemas de qualidade a CERSUL promove e mantém programas socioambientais, entre os quais podemos citar a Orientação profissional, onde é dado auxílio a estudantes de terceiro ano do ensino médio para escolherem uma profissão, Amigos da Natureza, que desenvolve campanhas de conscientização sobre economia de energia e preservação do meio ambiente em escolas e na comunidade e o PEE (Programa de Eficiência Energética). (CERSUL, 2013).

Enfim a CERSUL é uma empresa que sempre busca distribuir da melhor forma possível seus produtos a seus clientes buscando sempre a inovação e padronização de seus produtos. Nesse sentido buscou em 2008 sua primeira certificação ISO 9001:2008 e IQ-Net e agora esta implantando a ISO: 10002 que da as diretrizes para o tratamento de reclamação dos clientes. Além das questões de melhorias contínuas a empresa preocupa-se com a interação com a comunidade

através de programas sociais, ambientais e de eficiência energética, assim mantém um vínculo de cooperação e comprometimento com seus clientes e colaboradores. (CERSUL, 2013).

A CERSUL foi devidamente auditada pela empresa Alemã DQS em 2012, cujo relatório indicou algumas necessidades de mudança e adaptação às normas, todavia, muitos pontos positivos foram encontrados e elencados, conforme segue:

Comprometimento com a implementação dos pontos de melhoria apontados na auditoria de certificação e de manutenção;

Evolução na avaliação de fornecedores incluindo serviços terceirizados;

Melhorias com investimentos em novos veículos da frota e novos equipamentos para execução de serviços;

Melhorias na Subestação (Painel de controle de Religadores e monitoramento por imagens);

Ações de cunho socioambiental com a comunidade local;

Organização do almoxarifado e controle da frota;

Inspeção aleatória de transformadores utilizando ociosidade de equipes;

Melhorias com investimentos na automação do controle da Subestação, otimizando o processo e melhorando a segurança nos dados coletados;

Melhorias na Subestação para receber mais uma linha de 69 KV (Bayde Forquilha), diminuindo a dependência existente de uma única linha de abastecimento;

Organização do almoxarifado e controle do estoque;

Mudança de rádio analógico para rádio digital para comunicação das equipes com o COD. (CERSUL, 2013).

A utilização da ISO 9001 como uma estratégia competitiva permitirá a CERSUL, agregar valor aos serviços prestados, ter mais facilidade no controle dos processos, aumentar a confiança dos colaboradores e associados, reduzir custos, melhorar a relação com os fornecedores, aumentar a prevenção e minimizar os perigos de acidentes, entre outras vantagens. (CERSUL, 2013).

Este novo desafio na história da CERSUL enfatiza o profissionalismo da atual gestão, que através do comprometimento de seus colaboradores faz com que a CERSUL cresça de forma sustentável e organizada, atendendo as necessidades e expectativas de seus associados pautando suas ações nos princípios cooperativistas. (CERSUL, 2013).

Pensando sempre na qualidade é que a CERSUL é certificada com o selo da ISO 9001 desde 2010, e no ano de 2012 após auditoria a CERSUL manteve este selo, reafirmando compromisso com a gestão de qualidade. (CERSUL, 2013).

5.3.1 ISO 9001 e qualidade de processos: conceito e características

A busca pela qualidade e eficiência dos processos é uma tendência crescente nos últimos anos e, cada vez mais empresas vêm buscando adequar-se à normas e padrões considerados corretos ao redor do mundo.

“Padronização é a unificação do comportamento dos indivíduos segundo modelos aceitos por um grupo”. (VIEIRA FILHO, 2003, p. 35).

Todavia, estabelecer um conceito de qualidade trata-se de uma tarefa bastante difícil, considerando-se que as percepções e os conceitos são subjetivos, ou seja, dependem grandemente de fatores como o avaliador, sua cultura, suas expectativas e aquilo que é avaliado. Os produtos e serviços que alguns indivíduos consideram grandemente qualitativos, para outros podem parecer insatisfatórios. (PALADINI, 2004).

Campos enfatiza a subjetividade da qualidade quando afirma que “o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro”. (CAMPOS, 1999, p. 02).

Nesse sentido, compreende-se que a qualidade trata-se de um fator de grande importância, porém, a percepção da qualidade é que difere entre os clientes ou consumidores de uma empresa. É certo que a realização de esforços no sentido de aumentar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos é muito relevante, porém, é preciso conhecer mercado para saber o que se espera da empresa.

A dificuldade em estabelecer um conceito exclusivo e abrangente da qualidade reside no fato de que é preciso considerar que “[...] qualidade seja algo abstrato, visto que nem sempre os clientes definem, concretamente, quais são suas preferências e necessidades”. (PALADINI, 2004, p. 23).

A ISO 9001, nesse sentido, é implantada nas empresas com o intuito de padronizar processos e fazer com que as atividades da empresa alcancem o mais alto grau de qualidade possível.

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão, pode ser considerada como “abordagem de processo”.

Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos bem como sua combinação e interação. (ABNT, 2000, p. 02).

Os processos de uma empresa estão, em sua grande maioria, interligados e, assim, a falha em um deles pode conduzir a uma falha nos demais. Vieira Filho (2003, p. 34) esclarece que “uma empresa que não possui padrões de suas atividades de rotina nunca poderá garantir a qualidade do que faz”.

A ISO 9001 permite, justamente, estabelecer os padrões a serem adotados em busca da melhoria da qualidade.

A NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. Ela está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes. (ABNT, 2000, p. 03).

Para melhor conduzir as atividades de implementação da ISO 9001, a implantação de um processo de PDCA pode ser bastante útil para a empresa. PDCA trata-se de uma sigla que abrange um ciclo que atua como uma ferramenta gerencial para a tomada de decisões. As decisões que são tomadas por meio do PDCA visam garantir que a empresa alcance suas metas necessárias, fator essencial para sua sobrevivência no mercado concorrente. (VIEIRA FILHO, 2003).

Cada uma das letras – PDCA – equivale à inicial de uma palavra em língua inglesa. O ‘P’ refere-se à palavra Plan, que significa planejar. O ‘D’ refere-se à palavra Do, que significa fazer. A letra ‘C’ refere-se à palavra Check, que indica o ato de conferir e a letra ‘A’, que se refere à palavra Act, que indica agir. (VIEIRA FILHO, 2003).

De acordo com a ABNT (2002, p. 02):

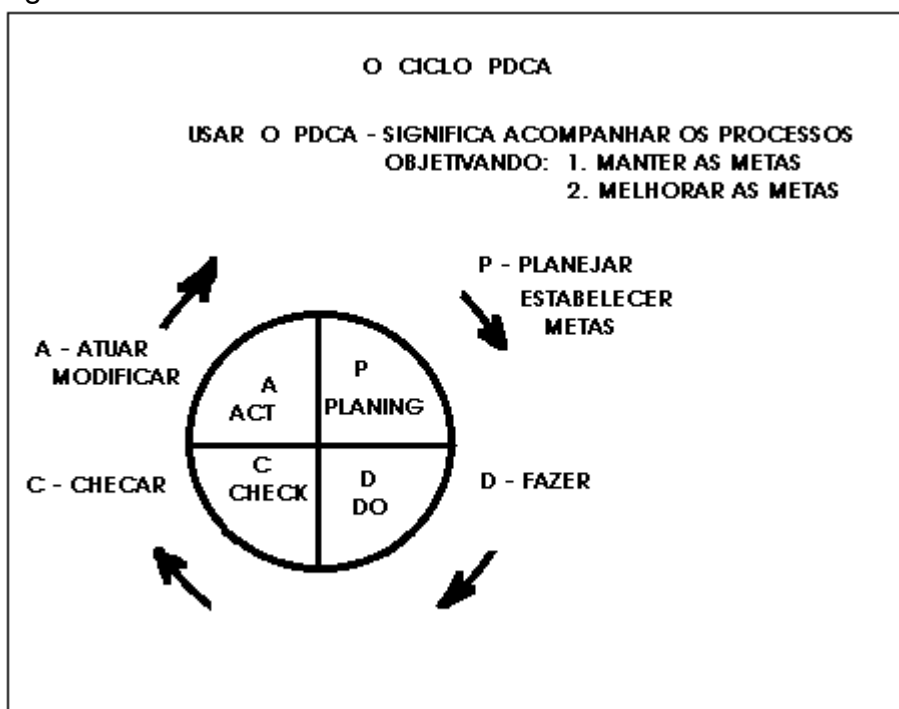
Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização;

Do (fazer): implementar os processos;

Check (checar): monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;

Act (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Figura 1 – Ciclo de PDCA



Fonte: Adaptado de Vieira Filho (2003, p. 37)

Com a implantação da ISO 9001 a empresa padroniza seus processos e aumenta suas possibilidades de atuar com qualidade e conquistar a satisfação e preferência de seus clientes.

A utilização da ISO 9001 como uma estratégia competitiva permite que a CERSUL agregue valor aos serviços prestados, tenha mais facilidade no controle dos processos, aumente a confiança dos colaboradores e associados, reduza custos, melhore a relação com os fornecedores, aumente a prevenção e minimize os perigos de acidentes, entre outras vantagens. (CERSUL, 2013).

Este novo desafio na história da CERSUL enfatiza o profissionalismo da atual gestão, que através do comprometimento de seus colaboradores faz com que a CERSUL cresça de forma sustentável e organizada, atendendo as necessidades e expectativas de seus associados pautando suas ações nos princípios cooperativistas. (CERSUL, 2013).

5.4 A CERSUL ANTES DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001

A CERSUL sempre foi uma cooperativa preocupada com a qualidade dos serviços prestados, porém, antes da ISO 9001 muitos procedimentos eram

realizados sem a qualidade e o conhecimento de padrões necessários. Apesar da existência de um grande número de processos dentro da cooperativa, os que mais foram influenciados pela ISO 9001 foram os processos produtivos, de comunicação e de atendimento ao cliente.

Os processos produtivos, antes da implantação da ISO 9001, eram desenvolvidos com uma atenção muito menor à segurança dos colaboradores envolvidos, fator que abria espaço para a ocorrência de acidentes de maior ou menor gravidade.

Relevante citar que a ocorrência de acidentes não é prejudicial apenas à empresa, mas aos associados, aos colaboradores e a todos os familiares destes. A empresa tem sua imagem e confiabilidade comprometidas, os associados acabam arcando com maiores custos provenientes dos acidentes, além de poderem ter o fornecimento cortado em função do ocorrido.

Os colaboradores acabam por trabalhar inseguros e, muitas vezes, procuram trabalho em outras empresas, onde o risco associado às atividades seja menor. As famílias, além de lidarem com a insegurança precisam enfrentar os resultados dos acidentes, como a impossibilidade de trabalho do familiar acidentado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de trabalho cooperativo existe há centenas de anos, pois o homem sempre buscou maneiras de associar-se para fazer com que seu trabalho obtivesse melhores resultados. Por meio das cooperativas, o homem tornou-se capaz de produzir mais e melhor e alcançar lucros que beneficiassem a si e a outros envolvidos.

Com o desenvolvimento dos sistemas cooperativos, surgiu a necessidade de encontrar formas mais apropriadas e efetivas de gestão das cooperativas, visando fazer com que as mesmas pudessem produzir com qualidade e em quantidades altas, beneficiando a todos os cooperados.

Sabe-se que o conceito de qualidade é bastante subjetivo, pois aquilo que parece ser qualitativo para alguns indivíduos, pode não ter as mesmas características para outros, todavia, alguns processos e padrões podem atender as demandas de diferentes indivíduos e elevar os níveis de uma cooperativa.

As cooperativas podem atuar em diferentes áreas, desde a agricultura até a saúde, dependendo de seu foco e do público que atendem. Para cada forma de cooperativismo, existem características essenciais para que se possa assegurar um elevado padrão de qualidade.

No que tange as cooperativas de eletrificação, a realidade é similar, sendo que os cooperados esperam receber serviços e produtos cada vez mais qualificados, sem que sejam agregados custos exorbitantes aos mesmos.

Dessa forma, as unidades consumidoras são divididas em classes, nomeadas como: Residencial, Industrial, Comercial, Rural, Poderes Públicos, Iluminação Pública, Serviço Público e Consumo Próprio.

Cada uma dessas classes possui características para um melhor atendimento e custos, totalizando 15.588 unidades consumidoras, em 31 de agosto de Dois mil e Treze, sendo que 7.589 são residenciais, 270 são industriais, 1.482 são comerciais, 5.258 são rurais, 252 são poderes públicos, 711 é iluminação pública, 15 são serviços públicos e 11 é Consumo Próprio.

A ISO 9001 trata-se de uma certificação internacional por meio da qual os produtos e serviços são inspecionados e, ao atenderem as demandas da empresa que realiza a inspeção, recebem a certificação e são considerados de qualidade.

Na CERSUL, a implantação da ISO 9001 permitiu não apenas a melhoria dos processos e, conseqüentemente dos produtos e serviços fornecidos, mas permitiu uma visão mais apurada quanto à importância da qualidade e o papel de cada um dos envolvidos para o bom andamento dos processos.

Mesmo que antes da implantação da referida certificação a referida empresa já buscasse manter altos padrões de qualidade, após a ISO 9001 a empresa conseguiu demonstrar aos seus clientes que sua busca por sobras não é sua única preocupação, mostrando-se responsável e envolvida com as demandas sociais e naturais, de modo a fornecer seu produto sem causar danos ambientais que poderiam acabar por comprometer a saúde e qualidade de vida dos cooperados e de toda a sociedade local.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei N. 12.690 de 19 de julho de 2012**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm> Acesso em: 27 jul. 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CERSUL. **Nossa história**. Disponível em: <<http://www.cersul.com.br/site/a-cersul>> Acesso em 28 jul. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. CANUTO, Simone Aparecida. **Administração com qualidade**. São Paulo: Blucher, 2010.

COOPERALIANÇA. **Cooperativismo**: o que é cooperativa. Disponível em: <<http://www.cooperalianca.com.br/cooperativismo/cooperativa>> Acesso em 28 jul. 2013.

FERNANDES, A. **Administração inteligente**: novos caminhos para as organizações do século XXI. São Paulo: Futura, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva 2005.

FERREIRA, A. REIS, C. PEREIRA, I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOONTZ, H; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**. São Paulo: Pioneira, 1978.

MCCARTHY, E. Jerome. PERREAULT, William D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Introdução à administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativas de transporte**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/transporte_conceito.asp> Acesso em: 27 jul. 2013.

OCERGS. Sindicato e Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul. **História do cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo>> Acesso em 27 jul. 2013.

OLIVEIRA, Djalma Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico**: Conceitos, Metodologias e Práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTAL do cooperativismo. **O que é uma cooperativa de crédito?** Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito/>> Acesso em: 27 jul. 2013.

ROBBINS, P. **Administração**: Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva 2002.

RURALNEWS. **A importância das cooperativas agropecuárias**. 29 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.ruralnews.com.br/visualiza.php?id=780>> Acesso em 27 jul. 2013.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento 5. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SOARES, M. A. F.; MOREIRA NETO, A. L. C.; BERNARDO-ROCHA, E. E. R. **Criação de cooperativa no agronegócio: o caso da Cooperativa Paranaense dos Criadores de Avestruz**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais, 2005, p. 487-496.

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico**: a diferença entre sucesso e fracasso Empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WERNECK, Paulo. **Fundamentos de administração**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: pt.pdfsb.com/paulo+werneck+2005+fundamentos+em+administração Acesso em: 25 maio 2013.

ZANLUCA, Julio César. **Como funcionam as cooperativas?** Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/cooperativas.htm> Acesso em 28 jul. 2013.