

# **MOMENTO PANDÊMICO: A GESTÃO DA CRISE DE UMA COOPERATIVA DO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL**

Gabriela Gierak Nowroth<sup>1</sup>  
Luigi Antônio Farias Lazzaretti<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A pandemia gerou grandes mudanças na forma de gestão empresarial, com ela, processos tecnológicos e quebras de paradigmas ocorreram de forma acelerada fazendo com que gestores tivessem de se adequar ao novo cenário para orientar seus negócios de forma correta. A pesquisa buscou apresentar medidas impostas pela cooperativa afim de manter-se em funcionamento durante o período pandêmico. O presente artigo foi realizado através do estudo de caso sobre a gestão de crise, bem como, os efeitos da pandemia do COVID-19 em uma Cooperativa do Noroeste do Rio Grande do Sul, entre o período de março de 2020 a outubro de 2021. A problemática abordada na pesquisa é, como a implementação de planos e ações de contingência auxiliaram a empresa para gerenciar a crise da pandemia ocasionada pelo Coronavírus. Como objetivo principal, a pesquisa buscou demonstrar os desafios e ações adotadas pela Cooperativa para a gestão do período pandêmico, utilizando a natureza teórico-empírica, o tratamento de dados foi exposto de forma qualitativa, os objetivos apresentados de forma descritiva, sendo bibliográfica e estudo de caso. O referencial teórico abrange o cooperativismo, gestão de crise, pandemia do COVID-19 e os planos de ações. O estudo abordou a importância dos planos e ações para a gestão de empresas durante períodos de crise, como por exemplo, a pandemia ocasionada pelo Coronavírus. Como conclusão, considerou-se que a Cooperativa em estudo, ao sentir os primeiros impactos da pandemia, implementou medidas preventivas, as quais nortearam atividades durante o período pandêmico, e assim auxiliaram na obtenção dos resultados esperados.

Palavras-chave: Cooperativismo – Gestão – Pandemia.

## **ABSTRACT**

The pandemic generated major changes in the way of business management, with it, technological processes and paradigm shifts occurred in an accelerated way, making managers to adapt to the new scenario to guide their businesses correctly. The research sought to present the measures imposed by the cooperative in order to remain in operation during the pandemic period. This article was carried out through the case study on crisis management, as well as the effects of the COVID-19 pandemic in a Cooperative in the Northwest of Rio Grande do Sul, from March 2020 to October

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. gabrielanowroth@gmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Finanças e Mercado de Capitais. Especialista em Gestão Empresarial. Bacharel em Administração. Professor do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis. luigifarias@yahoo.com.br

2021. The issue addressed in the research is how the implementation of contingency plans and actions helped the company to manage the pandemic crisis caused by Coronavirus. As main objective, the research sought to demonstrate the challenges and actions taken by the Cooperative for the management of the pandemic period, using the theoretical-empirical nature, the data treatment was exposed in a qualitative way, the objectives presented in a descriptive way, being bibliographical and study of case. The theoretical framework covers cooperativism, crisis management, the COVID-19 pandemic and action plans. The study addressed the importance of plans and actions for managing companies during periods of crisis, such as the pandemic caused by Coronavirus. In conclusion, it was considered that the Cooperative under study, upon feeling the first impacts of the pandemic, implemented preventive measures, which guided activities during the pandemic period, and thus helped to obtain the expected results.

Keywords: Cooperative – Management – Pandemic.

## **INTRODUÇÃO**

O momento ocasionado pela pandemia do COVID-19 refletiu em grandes mudanças na economia, gerando alterações evidentes na gestão e na forma de atuar na sociedade. Novos meios de atender os clientes e receber recursos foram rapidamente implementados a fim de sanar as necessidades coletivas, buscando também, atender os decretos vigentes.

Deste modo, assim como as demais empresas de maneira geral, as cooperativas tiveram de adequar-se a essas mudanças, inovando os meios de ofertar seus produtos e serviços, de forma segura e eficaz, visando o bem estar de seus clientes e colaboradores.

Portanto, esta pesquisa teve como delimitação do tema a gestão da crise da pandemia do COVID-19 em uma cooperativa do noroeste do Rio Grande do Sul no período de março de 2020 a outubro de 2021. Assim, a pesquisa procurou abordar o problema: como a implementação de planos e ações de contingência auxiliaram a empresa para gerenciar a crise da pandemia do COVID-19?

O objetivo geral da presente pesquisa foi demonstrar os desafios e ações adotadas pela cooperativa para a gestão do período pandêmico entre março de 2020 e outubro de 2021. Para o alcance do objetivo geral, utilizou-se os seguintes objetivos específicos: Caracterizar a cooperativa e sua gestão antes da pandemia do COVID-19; Analisar as ações desenvolvidas e os resultados obtidos pela empresa no

enfrentamento da pandemia; Apresentar sugestões de melhorias objetivando mitigar efeitos causados pela pandemia fortalecendo a gestão de risco da empresa.

A pesquisa foi importante para a cooperativa pois oportunizou uma visão abrangente das medidas e planos elaborados no controle da pandemia, tendo em vista a verificação e análise de quais foram os pontos fortes e assertivos e que poderão ser mantidos, e quais ações não trouxeram o resultado esperado para a situação, ou também, quais medidas se fizeram eficazes apenas para determinado período.

Para a autora, o estudo se fez de suma importância pois o tema abordado faz referência ao ramo de negócio cooperativista, o qual atua com grande intervenção na sociedade. Tendo em vista que o momento pandêmico atingiu diversas áreas da economia, obteve-se a compreensão de como uma Cooperativa da Região Noroeste do Rio Grande do Sul conseguiu se adaptar aos impactos decorrentes do momento pandêmico na sociedade, analisando as ações desempenhadas pela mesma para atingir uma posição de destaque no cenário regional.

Para a instituição de ensino, o tema auxiliou a visualização de medidas que possam ser tomadas frente as restrições ocasionadas pela pandemia, bem como otimizando os processos no que tange colaboradores e educandos, em contraste as ações tomadas pela Cooperativa junto a seus colaboradores.

Do ponto de vista social, o estudo trouxe consigo a premissa de evidenciar ações efetivadas pela cooperativa buscando adequar-se às necessidades de seus clientes, tendo em vista as normas vigentes impostas a sociedade durante a crise atual, simbolizada pelo período pandêmico.

Quanto a metodologia, a pesquisa foi categorizada como teórico-empírica, sendo qualitativa e descritiva, além de ser um estudo de caso e também bibliográfica. A geração de dados se deu de forma direta e indireta, além de ser interpretada e analisada pelos métodos dedutivo e monográfico.

Para melhor elucidar o artigo, sua estrutura conta com a apresentação do referencial teórico, o qual traz em sua abordagem inicial o tema cooperativismo, seguido pelos tópicos: gestão de crise, momento pandêmico e planos de ações. Por conseguinte, apresenta-se a metodologia utilizada na efetivação da pesquisa e conclui-se, com a análise e evidenciação dos resultados obtidos com a realização do estudo de caso.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Objetivando-se explicitar a abordagem do tema, o referencial teórico traz consigo o entendimento do assunto, tendo em vista evidenciar o modelo cooperativista, sua origem e sua importância na sociedade, referenciando também a gestão de crises.

Para melhor entendimento do momento pandêmico, abordou-se o tópico sobre a pandemia do COVID-19 e logo em seguida explicou-se a questão dos planos de contingência e a sua importância em momentos de fragilidade de mercado, bem como se dá o planejamento para a formulação de um plano.

### 1.1 COOPERATIVISMO

Tendo em vista que o cooperativismo aborda em seus princípios fundamentais o interesse da cooperativa pela comunidade, ressalta-se a sua importância na economia local, observando a busca por melhores condições de negócios para os cooperados. Para a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o cooperativismo é,

Mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Um caminho que mostra que é possível unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo. (OCB, 2021, s/p).

Visando atingir seus ideais, o cooperativismo conta com a cooperação do coletivo, de todas as pessoas que estejam alinhadas ao seu objetivo, unindo forças produtivas. Segundo Christoffoli,

A cooperação baseia-se no princípio elementar de que a junção dos esforços individuais cria uma força produtiva superior à simples soma das unidades que a integram. Cria-se a força coletiva do trabalho. Isso se dá por vários fatores. Seja pelos efeitos de emulação coletiva ou da simples aceleração do processo por adição de mais força de trabalho. (CHRISTOFFOLI, 2015, p.170).

Para colocar seus valores em prática, o cooperativismo conta com sete princípios, são eles: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade. (OCB, 2021).

As cooperativas possuem grande importância na economia mundial, e cada vez mais está ganhando força no mercado de trabalho, sendo vista como alternativa para o crescimento econômico, assim como expõe Sales: “O cooperativismo, como movimento alternativo e de oposição ao capitalismo, poderia ser utilizado como instrumento para uma melhor distribuição de renda e crescimento socioeconômico das economias emergentes.” (SALES, 2010, p.23).

O cooperativismo possui a premissa que o ato de empreender coletivamente gera mais resultados, uma vez que, a união de pessoas equivale a maior sustentação e retorno sobre a atividade. Desta forma, Oliveira exemplifica,

[...] as cooperativas, para otimizarem a operacionalização de seu modelo de gestão, devem procurar o desenvolvimento de forte cultura organizacional, que envolve a formação de valores, mecanismos e integrações entre os vários processos e áreas da cooperativa que lhe permitem reagir às constantes mudanças que ocorrem em um mercado global competitivo. (OLIVEIRA, 2015, p.51).

Para diminuir as desigualdades sociais, o cooperativismo introduziu uma nova forma em que os indivíduos obtêm estímulos através do trabalho, onde todos tem os mesmos esforços na atividade, indo em oposição ao mercado competitivo que estimula a concorrência pela mão de obra. Nesse ponto de vista, Sales evidencia que “o cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. É uma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades.” (SALES, 2010, p.24).

A origem do cooperativismo no Brasil se deu através da chegada de diversas culturas em solo brasileiro, visto que, visando obter melhores condições de vida encontraram na cooperação comunitária o desenvolvimento que buscavam para prosperar-se em solo brasileiro. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) relata que, “no Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da

colonização portuguesa, estimulada por funcionários públicos militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus.” (OCB, 2021, s/p).

De acordo com Silva et al.,

No Brasil, as cooperativas agrícolas, ao longo da primeira metade do século XX, não apenas se mostraram como as mais importantes em termos de volume de negócios como também foram as principais responsáveis pela difusão do ideário cooperativista no país. (SILVA et al., 2003, p.78).

Examinando o desenvolvimento do cooperativismo em solo brasileiro, tornou-se necessário buscar meios para assegurar o exercício formal da atividade no país, o qual acabou enfrentando planos econômicos do governo e precisou ser regulamentado, o que acabou ocorrendo, como esclarece Silva et al.:

Atualmente, o cooperativismo brasileiro é amparado pela Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que exige um número mínimo de 20 sócios para sua constituição e é representado, formalmente, pela Organização de Cooperativas Brasileiras (OCB) em nível nacional e da Organização Estadual de Cooperativas (OCE), em nível de cada Unidade da Federação. (SILVA et al., 2003, p.78).

Observa-se que o modelo cooperativista, desde sua origem, auxilia com grande ênfase no desenvolvimento e fortalecimento da economia local, regional e nacional. Destaca-se a valorização do modelo cooperativo na sociedade através do associativismo da comunidade local, a qual contribui para a formação e produção de riquezas objetivando satisfazer seus anseios e fortalecer a área de atuação (SILVA et al., 2003).

Deste modo, observa-se que o cooperativismo visa apoiar a coletividade da força produtiva, estimulando o crescimento econômico de seus associados e da comunidade local. Sendo assim, oferece aos cooperados uma vasta viabilidade de negócios e incentivos econômicos, para desta forma propiciar o crescimento do associado e da cooperativa de maneira igualitária. Portanto, evidencia-se que o modelo cooperativista de gestão auxilia no desenvolvimento das localidades de sua área de atuação, oferecendo melhores condições de negócios e oportunizando avanços na qualidade de vida da comunidade, assim como, possibilitando a estabilidade econômica para enfrentamento de um período de crise, cujo o qual causa fragilidade e instabilidade financeira.

## 1.2 GESTÃO DE CRISE

Se verifica na sociedade, de maneira geral, certo receio quando se aborda o assunto crise, tendo em vista, que o perfil associado a este propósito trata-se de um período de turbulência organizacional, riscos econômicos e ruptura de paradigmas, Forni conceitua a crise como sendo, “[...] uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo.” (FORNI, 2019, p.6).

Observando a complexidade de um momento de crise, a sua gestão consiste em identificar os problemas existentes e buscar formas de solucioná-los de maneira assertiva. Deste modo, Assi afirma que, “A gestão de crises envolve o reconhecimento de uma crise, a sua solução e a tentativa de aprender e tirar proveito dela.” (ASSI, 2012, p.48).

Nesse contexto, inserem-se os fatores de risco, os quais são inerentes as atividades da empresa, visto que, em uma situação de crise estes fatores são potencializados, podendo acarretar em danos tangíveis ou intangíveis à organização.

Deste modo, para Assi,

O risco é, portanto, inerente a qualquer atividade, pode ser de qualquer natureza e ter dimensões e efeitos que podem ser negativos ou positivos. O risco sempre estará presente, podendo haver baixo ou alto nível de perigo, dependendo das medidas preventivas e de segurança existentes. (ASSI, 2012, p.20).

Estritamente ligado aos fatores de risco, está o incentivo a capacitação dos colaboradores por meio da empresa, os quais, desta forma, estarão preparados para atuar na mitigação dos fatores de risco presentes na operacionalização da empresa.

Sendo assim, Assi exemplifica que,

É necessário capacitar e treinar os colaboradores. Como a mudança é de certa forma radical para alguns, surgiu um novo mundo, com novas rotinas, e a informação agora está na ponta dos dedos. É necessário tirar proveito da tecnologia que surge a cada dia e logo serão observados os primeiros resultados. (ASSI, 2012, p.27).

Possuir opções de refúgio para momentos de crise é essencial. Ressalta-se que uma organização estruturada sabe quais medidas tomar facilmente quando se

tem planos de ações, observando-se que, aquilo que está no planejamento é algo que condiz com a realidade da empresa. Assim sendo, tais planos configuram-se como planos de contingência para o enfrentamento de situações de crise, sobre isso, Forni evidencia que, “o plano de contingência deve não apenas conter o elenco das ações preventivas, mas considerar também o treinamento da equipe de crise e dos empregados para situações de emergência.” (FORNI, 2019, p.57).

Em síntese, Forni exemplifica que, “[...] gestão de crises significa um conjunto de ações voltadas para evitar crises ou reduzir os danos causados à organização.” (FORNI, 2019, p.97).

Dessa forma, pode-se dizer que em uma situação de crise ter o planejamento a fim de prevenir a organização é muito importante, conforme explica Rosa, “A palavra-chave do gerenciamento de crises, portanto é a prevenção. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir [...]” (ROSA, 2007, p.70).

Momentos de crises ocorrem de forma inesperada e portanto, demandam uma gestão capaz de suprir as exigências emanadas por situações que possam vir a interferir na atividade empresarial, como por exemplo, crises sanitárias, que podem influenciar no funcionamento de um estabelecimento uma vez que há a possibilidade de propagação de doenças.

### 1.3 A PANDEMIA COVID-19

A Pandemia do coronavírus teve início inesperado e propagou-se de maneira rápida e descontrolada por todo o mundo, ocasionando de imediato inúmeros casos de contaminação, assim como, vítimas que desconheciam a existência do vírus, seus sintomas e o alto nível de letalidade. Conforme explana Estevão,

Os primeiros casos de infecção pelo novo coronavírus de 2019 diagnosticados como uma pneumonia grave de etiologia desconhecida, apareceram em Dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, China. Mais tarde, amostras respiratórias mostraram a presença do coronavírus (SARS-CoV-2), identificado como agente causador da doença COVID-19. A sua rápida propagação a nível mundial levou a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar a 11 de Março de 2020, a infecção do COVID-19, uma pandemia mundial. (ESTEVÃO, 2020, s/p).



No período de 28 de fevereiro de 2020, a OMS identificou a epidemia do COVID-19 para risco muito alto de propagação e impacto ao nível global. No dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde declara a Pandemia ocasionada pelo COVID-19, que atingiu cerca de 114 países, onde até o momento tinha-se mais de 118 mil casos e mais de 4 mil mortes pelo vírus. (NAÇÕES UNIDAS, 2020).

Na Europa, o coronavírus se alastrou rapidamente, de forma severa e descontrolada, o que obrigou ao continente a adotar medidas mais drásticas para o combate do vírus. A respeito da evolução do vírus, explica Aquino et al.,

O registro dos primeiros três casos de COVID-19 na Europa ocorreu na França, em 24 de janeiro, onde também foi reportado, em 15 de fevereiro, o primeiro óbito naquele continente. Uma semana mais tarde, outros oito países já tinham casos registrados. A expansão da epidemia assumiu contornos dramáticos na Itália, na Espanha e na França, onde rapidamente evoluiu para uma grave crise sanitária, com muitos casos graves e mortes e o consequente esgotamento de recursos do sistema de saúde. Isso acelerou a adoção de medidas de controle, o que não se deu de forma simultânea e variou muito entre os países e entre regiões de um mesmo país, ainda que, ao longo do tempo todos tenham sido obrigados a ampliá-las e a intensificá-las a medida em que a situação sanitária se deteriorava. (AQUINO et al., 2020, p.4).

Como a situação de contaminação variava entre as diferentes regiões e países do continente, as medidas impostas foram estabelecidas de acordo com a necessidade de cada localidade, porém como a disseminação estava fora de controle, houve momentos em que se fez necessária a implantação do bloqueio total ou *lockdown*, para manter o distanciamento social e tentar diminuir a circulação do vírus. (AQUINO et al., 2020).

A partir de então começaram as medidas de prevenção a contaminação pelo vírus, como o uso de máscaras, álcool em gel e também formas sociais, conforme Aquino et al.,

Alguns termos têm sido usados para se referir às ações de controle da epidemia do COVID-19. Esses termos não são novos e dizem respeito a medidas de saúde pública não farmacológicas, historicamente, consagradas para o controle de epidemias, em especial na ausência de vacinas e medicamentos antivirais. Destacam-se o isolamento, a quarentena, o distanciamento social e as medidas de contenção comunitárias. (AQUINO et al., 2020, p.3).

No Brasil, o primeiro caso de Covid-19 ocorreu em 26 de fevereiro de 2020, tendo em vista que o paciente era um homem que estava na Itália e retornou para o país nesse período. A partir de então, começaram-se os casos isolados, os quais, no decorrer dos dias evoluíram e aumentaram, e na data de 21 de maio de 2020 o governo brasileiro resolveu intensificar as medidas de prevenção a fim de controlar a disseminação do vírus. (NAÇÕES UNIDAS, 2020).

Para prevenir o contágio pelo coronavírus, logo no início do decreto da pandemia o governo brasileiro instaurou o *lockdown*, visando frear a propagação do vírus. Deste modo, houve a paralisação de atividades consideradas não essenciais, tendo em vista que devido a este decreto, muitas empresas optaram pelo trabalho remoto visando assegurar as atividades comerciais e a manutenção dos empregos, o que ficou conhecido por *home office*, sendo que, manteve-se em funcionamento apenas as atividades consideradas essenciais, como por exemplo, supermercados e farmácias. (NAÇÕES UNIDAS, 2020).

No período de março de 2020, foi constatado no Brasil, o primeiro óbito decorrente da contaminação pelo coronavírus, assim como, a partir de então, houve um aumento significativo no número de contaminações pelo vírus, o que se manteve em constante crescimento durante um longo período, com picos de altas e baixas. (NAÇÕES UNIDAS, 2020).

Visto que a pandemia afetou diversas organizações, aproximadamente 600 mil empresas sofreram impactos diretos em suas atividades e declararam falência em virtude da Pandemia do Covid-19. De acordo com o IBGE, “Das 1,3 milhões de empresas que estavam fechadas (temporária ou definitivamente) na primeira quinzena de junho, 522,7 mil (39,4%) encerraram suas atividades por causa da pandemia.” (IBGE, 2020).

Com o fechamento de diversas empresas, a taxa de desemprego, no ano de 2020, sofreu grande impacto durante o momento pandêmico, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE),

A taxa média de desocupação em 2020 foi recorde em 20 estados do país, acompanhando a média nacional, que aumentou de 11,9% em 2019 para 13,5% no ano passado, a maior série histórica da PNAD Contínua, iniciada em 2012. As maiores taxas foram registradas em estados do Nordeste e as menores, no Sul do país. Esses resultados decorrem dos efeitos da pandemia do Covid-19 sobre o mercado de trabalho. (IBGE, 2021).

A Pandemia do COVID-19 influenciou muito nos resultados econômicos do período de 2020. Conforme o IBGE, “Em 2020, tendo em vista os efeitos adversos da pandemia do COVID-19, o PIB (Produto Interno Bruto) caiu 4,1% frente a 2019, menor taxa da série histórica, iniciada em 1996.” (IBGE, 2021).

Já no ano de 2021, onde a pandemia está num patamar mais estável, no primeiro trimestre o PIB cresceu 1,2%, mantendo essa estabilidade no segundo trimestre, com uma variação negativa de -0,1% no período. (IBGE, 2021).

O momento atual traz consigo um novo cenário econômico, onde se tem incertezas e ideias negativas acerca de tal, contudo, muitas oportunidades podem surgir, como Calixto e Carvalho idealizam,

[...] apesar desse cenário negativo, o momento atual também possui a capacidade de produzir reflexos de essencial importância sobre a política mundial no que se refere à tutela de direitos humanos. O cenário hodierno, além de revelar falhas históricas na adequada proteção dos direitos humanos, mostra a completa interdependência da sociedade global, ao apresentar a necessidade de tomada de medidas conjuntas para o enfrentamento das crises que atingem a humanidade. (CALIXTO; CARVALHO, 2020, p.443).

Através desse momento pandêmico pode-se ver o quanto o mundo está globalizado e interdependente, conforme destacam Calixto e Carvalho,

A crise do coronavírus ressalta a interconexão e interdependência entre todos, tendo em vista a rápida propagação do vírus desde a China até quase todos os países do globo em questão de apenas poucas semanas, fato que demonstra ao mesmo tempo a não limitação dos problemas a fronteiras territoriais e o quanto os avanços tecnológicos decorrentes da globalização também trazem efeitos adversos, como a facilitação da disseminação do vírus [...]. (CALIXTO; CARVALHO, 2020, p.454).

Além disso, as fragilidades sociais demarcaram esse período, tendo em vista a perceptível falta de estímulos advindos de órgãos superiores e credenciados a prestar suporte a população. Levando em consideração a situação acima e analisando a instabilidade política muito notória em diversos países, evidenciou-se em cenário global a desigualdade social e a vulnerabilidade econômica, as quais foram acentuadas durante esta fase pandêmica. (CALIXTO; CARVALHO, 2020).

Observando as medidas impostas para o controle e combate da pandemia, verifica-se que as atividades desempenhadas no comércio, de um modo geral (setor

privado, público, cooperativas, etc.), foram afetadas diretamente, sendo assim, os autores Albuquerque e Silva relatam que,

[...] com a chegada da pandemia do Covid-19 essas cooperativas, assim como outros empreendimentos, tiveram que se adaptar a esse contexto de crise, principalmente quanto ao processo de produção e comercialização de seus produtos. Pois, como produzir e comercializar mantendo o distanciamento social? Como barganhar preços de insumos nesse período de crise? Esses questionamentos tem potencial de provocar nos membros das cooperativas insights para que se desenvolvam estratégias de produção e comercialização mais econômicas e ao mesmo tempo mais efetivas. Estratégias estas que talvez já estivessem disponíveis, porém ainda não identificadas. (ALBUQUERQUE; SILVA, 2021, p.88).

Tendo como base o modelo de distanciamento social, ações tiveram que ser empregadas nas organizações visando adequação, visto que inúmeros controles foram impostos pelos governantes. Com isso, novas formas de comércio foram empregadas objetivando a manutenção das atividades mercantis e conseqüentemente a continuidade dos negócios e proteção a renda dos trabalhadores. (ALBUQUERQUE; SILVA, 2021).

Atualmente, os casos de Covid-19 no mundo totalizam 246,7 milhões, já os óbitos atingiram a marca de 5 milhões, até o dia 01 de novembro de 2021. (BEECH; KWON, 2021). Sendo, no Brasil, quase 22 milhões de casos confirmados, e aproximadamente 608 mil óbitos pelo vírus, conforme o Painel Coronavírus no dia 31 de outubro de 2021. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021).

Tendo em vista os inúmeros impactos ocasionados pela chegada da pandemia, os quais resultaram no fechamento de empresas e desta forma, na acentuação do índice de desemprego, ressalta-se ainda mais a importância de controles financeiros e planejamentos para a gestão. Para conseguir superar momentos de crise, sobressaindo-se a crise sanitária, é essencial a elaboração dos planos de ações para manter a organização em funcionamento, visando desta forma reduzir prejuízos, tanto no âmbito social como no econômico.

#### 1.4 PLANOS DE AÇÕES

Observando-se que uma entidade organizada é uma entidade planejada, ressalta-se a importância da elaboração e execução de um plano de ações baseado

nos riscos presentes nas atividades da organização, o qual fornecerá suporte na tomada de decisões frente a possíveis obstáculos que possam surgir no decorrer das atividades da entidade.

No que diz respeito à gestão, planejar é um dos fatores que mais se destaca, pois é a partir dela que são instituídos planos a fim de nortear a organização. Como Assi conceitua, “[...] é comum referir-se ao processo de gestão – o planejamento e a sua execução – para expressar um tipo de controle organizacional [...]” (ASSI, 2012, p.40).

Dessa forma, a gestão deve buscar o planejamento de maneira a englobar toda a organização para que se obtenha sucesso na sua execução. Para Assi,

O principal desafio é fazer com que a estratégia global e a perspectiva de risco sejam comunicadas e entendidas por todos os níveis da organização, refletindo no processo de tomada de decisões, uma vez que devemos entender e identificar os riscos inerentes a nossas atividades, e somente com essa conscientização poderemos gerenciá-los melhor. (ASSI, 2012, p.41).

Se tratando de planejamento, podemos classificá-los em três tipos: estratégico, tático e operacional. Conforme Cruz,

O planejamento estratégico é importante para as organizações por vários motivos, entre os quais a possibilidade de conhecer-se e saber de suas fraquezas e das ameaças destas. Possibilita saber de suas potencialidades e oportunidades e de onde virá o dinheiro que deverá ser investido no orçamento de investimento oriundo do planejamento estratégico. (CRUZ, 2019, cap.1).

O planejamento tático, de acordo com Oliveira, “é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.” (OLIVEIRA, 2018, p.18).

Já o planejamento operacional, como explica Oliveira, “é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.” (OLIVEIRA, 2018, p.19).

Sendo o plano de contingência um material de suporte administrativo, é importante ser observado seus critérios de avaliação para a elaboração do planejamento. Assi, conceitua como,

Os planos de contingência deveriam ser avaliados segundo três critérios. O primeiro é a confiabilidade, pois o grau de proteção proporcionado pelo plano contra grandes eventos inesperados afeta o processo do negócio. O segundo seria o de qualidade do plano que é a disponibilidade operacional, afinal é preciso avaliar o tempo necessário para retornar ao funcionamento normal. E o último é a sustentabilidade, o custo e a adaptabilidade do plano a mudanças nos recursos e processos. (ASSI, 2012, p.49).

Os planos de contingência auxiliam no gerenciamento da crise, ou seja, sua premissa é prevenir a organização de um cenário desagradável que possa vir a se instalar caso não sejam tomadas medidas com a finalidade de proteger de fato a gestão. Pode-se dizer também, que os planos são instituídos com a ideia de antecipar um momento, já que ele é formado através de um planejamento onde se investiga as variáveis que possam vir a atrapalhar as rotinas e cronogramas de uma instituição, por isso planejar de forma antecipada é essencial para uma boa gestão. (ROSA, 2007).

## **2 METODOLOGIA**

A fim de alcançar os objetivos esperados, a metodologia auxilia na identificação dos métodos e técnicas a serem abordados para a obtenção dos resultados relacionados a pesquisa.

### **2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa pode ser categorizada, quando à sua natureza, como uma pesquisa teórico-empírica, uma vez que foi formulada através de procedimentos existentes e teorias já utilizadas. No que diz respeito ao tratamento de dados, a pesquisa é considerada qualitativa, pois buscou-se analisar o processo de gestão através de evidências já formuladas.

Quanto aos fins ou objetivos propostos, a pesquisa mostrou-se descritiva, por meio de pesquisas bibliográficas e entrevista com um responsável pela cooperativa, coletou-se os dados a fim de esclarecer os objetivos propostos.

Categorizando os procedimentos técnicos, denominou-se a pesquisa como bibliográfica e também como estudo de caso, já que houve a busca por entender os processos de uma cooperativa frente ao cenário atual pandêmico e a forma de gerir seus processos internos.

## 2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A obtenção dos dados contou com os métodos diretos, onde ocorreu a coleta de dados através de observação direta intensiva para a elaboração da pesquisa, bem como métodos indiretos, pela busca de material através de pesquisas bibliográficas para o esclarecimento dos assuntos abordados relacionados ao tema de estudo.

Realizou-se a coleta de dados através de entrevista efetuada com o gestor designado pela cooperativa, de maneira presencial, na data de 15 de outubro de 2021. A entrevista foi desenvolvida por meio de perguntas pré-elaboradas, sendo necessária apenas uma etapa para realização da coleta dos dados.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Através do método dedutivo, é que se pode analisar e interpretar os dados e concluir os objetivos da pesquisa, quando aos procedimentos, utilizou-se o método monográfico, por se tratar de um estudo de caso.

## 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse tópico demonstrou-se os resultados provenientes do estudo de caso apresentados no referencial teórico através da interpretação e análise dos dados obtidos da entrevista com o representante da cooperativa.

### 3.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Cooperativa foi fundada em meados de agosto do ano de 1955, no interior da região noroeste do Rio Grande do Sul. Inicialmente contou com aproximadamente 50 cooperados ligados à agricultura.

Seu surgimento se deu pela necessidade de auxiliar o produtor rural frente as dificuldades encontradas para a comercialização que havia na época, onde os mesmos viam que o cooperativismo era a melhor forma para a gestão de pequenas propriedades. A Cooperativa acredita nos princípios cooperativistas, por este fato, seu desenvolvimento se dá de forma lenta, mas planejado, acompanhando a economia e o crescimento do mercado.

No início da década de 70 a Cooperativa abriu uma nova filial, a qual se tornou sua sede administrativa, em uma cidade próxima de onde começou suas atividades, pois havia melhor acesso, comunicação e controles, nesse momento, o quadro social da Cooperativa duplicou-se, e aumentou também o número de colaboradores com o objetivo de atender as novas demandas.

Com o passar dos tempos, a Cooperativa foi ampliando sua área de atuação em vista as oportunidades que foram surgindo, diversificou seus negócios, visando a responsabilidade com seu cooperado e cada vez conquistando mais credibilidade no mercado, sendo um de seus principais valores. A expectativa de crescimento continua, contando com mais de 900 colaboradores, e aproximadamente 20 municípios com unidades, tendo uma vasta área de atuação.

Hoje o quadro de áreas e atividades ofertadas aos seus cooperados conta com postos de combustíveis, área de grãos, supermercados e agropecuárias. Além de realizar atividades em áreas experimentais na questão de grãos, com o intuito de melhor atender e orientar as demandas dos produtores.

### 3.2 ANÁLISE DA GESTÃO E PLANOS DE AÇÕES

De acordo com a entrevista realizada, pode-se notar que a pandemia trouxe consigo a premissa de ensinar novas formas de gerir os negócios. Inicialmente não se tinha muito conhecimento e ideias de como agir perante a um momento jamais vivenciado dessa forma. Pesquisas com profissionais do ramo de saúde e orientações advindas dos órgãos governamentais foram as medidas de escape iniciais para auxiliar em planos a virem ser tomados.

Conforme o gestor, a Cooperativa sofreu bastante impacto, principalmente na questão de riscos econômicos, pois nessa fase as ações eram para os negócios não pararem e para que não houvessem perdas nas áreas. No aspecto social, há a



questão das legislações vigentes perante a sociedade, como a Cooperativa se enquadra em atividades essenciais, não precisou paralisar as atividades, mas, teve de se adequar objetivando algumas ações para continuar atendendo a população, alcançando as necessidades demandadas e sem atrapalhar a ordem econômica.

Ainda visando atender os decretos, entra a questão da integridade dos colaboradores, onde tiveram de incluir medidas que visam proteger os mesmos para que não houvessem demais prejuízos à saúde. De um modo geral, apesar dos grandes riscos, observou-se que não se teve perdas em nenhum dos aspectos econômico, social e integridade do colaborador.

Pode-se dizer, conforme afirmação do entrevistado, que a pandemia interferiu diretamente nos negócios, tendo em vista que as atividades da Cooperativa são realizadas a partir de cronogramas, assim como a parte administrativa. Deste modo, de acordo com a indicação do gestor, quando se tem um cenário de restrições e é necessário continuar a operação das atividades com a finalidade de atender a sociedade, a Cooperativa precisa de amparos que visam nortear as ações, como por exemplo, decretos emanados pelo governo. Portanto, para continuar atendendo a população, reinventou-se uma nova forma de trabalhar, analisando o cronograma de ações e tentando verificar soluções para os problemas que serão enfrentados em decorrência do momento pandêmico.

Conforme informação do entrevistado, a cooperativa não chegou a paralisar as atividades em nenhum momento, porém, precisou realizar ajustes na parte operacional visando atender a redução de horários, diminuição de efetivo e afastamento de pessoas que pertencem aos grupos de risco, situações que de certa forma impactam financeiramente. Além disso, identificou-se na cooperativa as mudanças de diretrizes, tendo em vista que o maior impacto citado pelo entrevistado foi a questão da alteração dos cronogramas para conduzir a questão econômica, pois segundo ele, as metas programadas para o período não foram atingidas. Sendo assim, fez-se necessário a alteração no planejamento, a qual trouxe os resultados esperados.

Como explica o gestor, no início do período pandêmico, a preocupação era de seguir a legislação para não ter que paralisar as atividades, pois se houvesse a contaminação de uma proporção de funcionários de certo estabelecimento corria-se o risco de ter que aderir ao *lockdown*, porém no decorrer da pandemia a preocupação

tornou-se a questão de internação dos colaboradores. Deste modo, conforme relatou o entrevistado, a administração da Cooperativa observou que as medidas de prevenção precisavam se tornar mais eficazes objetivando controlar a contaminação.

Sendo assim, aumentando a orientação referente as medidas de prevenção entre os colaboradores, conseguiu-se manter o controle e equilíbrio da disseminação do vírus, o que ocasionou em um índice de contaminação relativamente baixo e não houve a perda de nenhum colaborador.

A maior dificuldade enfrentada nesse período, conforme informação repassada pelo entrevistado, foi definir um plano de operação, uma vez que no início do momento pandêmico, não se disponibilizavam de maneira clara e específica informações e normativas que auxiliavam nesse processo, sendo que haviam cobranças por medidas de gestão e não haviam direcionadores que informassem de maneira eficaz sobre o combate ao vírus. Desta forma, foi preciso buscar auxílio com profissionais da área da saúde para entender melhor a situação que estavam enfrentando. Destaca-se que inicialmente, quando foram publicados os decretos, muitas medidas eram rechaçadas por alguns colaboradores, como por exemplo, o uso de máscara e álcool em gel, porém com o desenrolar da pandemia, os mesmos entenderam que era necessário uma atenção maior aos cuidados da pandemia.

Os riscos aos diferentes negócios da Cooperativa podem ser mensurados conforme a tabela 1.

Tabela 1

Grau de Risco dos Negócios

Grau	Área	Risco	Soluções
1	Mercado	Atendimento	Higienização, distanciamento social e restrição de horários, vendas por plataformas digitais
2	Grãos	Atendimento	Higienização, distanciamento social, atendimento virtual
3	Posto de Combustível	Atendimento	Máquinas de cartão nas bombas de combustível
4	Sede Administrativa	Social	Higienização, utilização de máscaras e monitoramento dos colaboradores
5	Agropecuária	Atendimento	Higienização e distanciamento social

Fonte: Produção da Pesquisadora

Após análise realizada junto ao entrevistado, observou-se que a área da rede de supermercados foi a que mais sofreu impacto na questão operacional, tendo em

vista a constante movimentação de clientes nos mercados e desta forma houve mais exigências sanitárias no que tange os fatores de higienização e distanciamento social, assim como, o monitoramento das condições de saúde dos clientes na entrada dos supermercados. Levando em consideração as restrições sanitárias, o distanciamento social e visando atender os clientes que optaram pelo isolamento social em virtude da pandemia do coronavírus, a Cooperativa procurou aprimorar a plataforma digital de vendas, viabilizando fazer pedidos via *whatsapp* e internet, ofertando mais produtos e ainda realizando a entrega das compras feitas pelos meios digitais, objetivando adequar-se aos novos meios de negócios e a satisfazer as demandas advindas de seus clientes, os quais buscavam segurança e conforto para realizar suas compras.

Por outro lado, na área de recebimento de grãos a maior dificuldade enfrentada pela Cooperativa foi a aceitação por meio dos produtores, das medidas de prevenção ao coronavírus, tendo em vista que no início muitas medidas adotadas foram ignoradas pelos associados, os quais não consentiram de imediato a nova realidade social (uso de máscara e álcool em gel), o que se alterou no decorrer da pandemia, além da adoção das medidas restritivas de prevenção e orientação aos associados, a Cooperativa adotou, conforme relatou o entrevistado, o atendimento virtual aos produtores, o que auxiliou na agilidade do serviço prestado e na manutenção do fator produtivo das propriedades rurais.

Já na área das lojas agropecuárias, conforme explicitou o gestor entrevistado, os desafios foram menores, observando-se que a loja agropecuária é frequentada por um público relativamente menor, e em períodos variados do dia. Desta forma, foram adotadas medidas preventivas de higienização e distanciamento social, assim como, foi desenvolvido um processo de aproximação junto aos clientes, no qual utilizou-se as plataformas digitais para a divulgação das novidades, ofertas, promoções e condições de pagamento especiais para os clientes e associados.

Em relação a rede de postos de combustíveis, agilizou-se, para o cliente, o processo de pagamento pelo combustível adquirido, para isso, foram introduzidas junto as bombas de combustíveis, máquinas de cartão de crédito, com o objetivo de evitar a necessidade do cliente se locomover até a loja de conveniência apenas para realizar o pagamento do combustível com o cartão de crédito, evitando assim a aglomeração no local.

Na área responsável pela administração da Cooperativa, junto a sua sede administrativa, o principal empecilho se tornou a aceitação dos colaboradores em relação as medidas de prevenção adotadas. A aprovação dos colaboradores quanto ao uso de máscara de proteção e a higienização das mãos com álcool em gel, evoluiu com a confirmação do aumento de novos casos de COVID-19 na Região Noroeste do Rio Grande do Sul e desta forma, a maioria dos colaboradores foram cedendo gradativamente as mudanças impostas.

O entrevistado evidencia que, para nortear as ações e atividades da Cooperativa, adotou-se um plano de contingência, cujo qual, foi elaborado com base em um modelo europeu, tendo em vista que se tratava do local em que a pandemia estava num estágio mais avançado. Adequado às necessidades da Cooperativa, o plano tinha por objetivo nortear as ações abrangentes a gestão da organização, o que corroborou na manutenção das atividades operacionais da Cooperativa como um todo, mesmo que com restrições, seguindo os decretos governamentais.

Para Albuquerque e Silva,

Análise da inovação na gestão organizacional de cooperativas, especialmente em tempos de pandemia da Covid-19, que tem exigido das organizações em geral, e das sociedades cooperativas, em particular, criatividade e esforços redobrados para se manterem ativas. (ALBUQUERQUE; SILVA, 2021, p.89).

O plano de contingência objetivou o cumprimento das questões legais impostas por decretos municipais, estaduais e federais, onde se buscou atender as legislações determinadas pelos órgãos normativos de forma eficaz e eficiente, sem prejudicar as áreas de negócios abrangidas pela organização, visando sempre notabilizar os fatores econômicos e sociais da Cooperativa e dos colaboradores, assim como a integridade física dos funcionários, clientes e associados.

No que diz respeito a parte econômica, conforme a orientação do entrevistado, buscou-se atender a legislação vigente na época, visando o cumprimento total e integral dos decretos e recomendações sanitárias dos órgãos legisladores, para que desta forma não houvessem penalidades e o processo operacional pudesse continuar funcionando sem interdições. No que diz respeito ao fator social, a segurança no atendimento, o distanciamento social, a proteção e o monitoramento dos colaboradores, a ampliação dos horários de atendimento aos clientes, e outros

controles internos desenvolvidos pela Cooperativa, serviram como base para garantir a integridade de clientes, associados e colaboradores.

De acordo com citação do gestor entrevistado, durante o auge do período pandêmico, a Cooperativa não levou em consideração apenas o fator econômico e financeiro para realizar estratégias de gestão. O entrevistado destaca que acima de todos os fatores envolvidos ao processo administrativo da Cooperativa frente a pandemia do coronavírus, os princípios cooperativistas foram os mais observados pela direção da organização na elaboração do planejamento das atividades, tendo em vista que a Cooperativa conserva em sua base os princípios pelos quais foi fundada e se faz sua razão de existir.

Além da inserção de medidas de prevenção, a Cooperativa elaborou uma frente para viabilizar uma interação informativa com seus colaboradores e desta forma, manteve uma relação a fim de auxiliar na informação e orientação dos colaboradores sobre o desenrolar da pandemia, através de campanhas e conscientizações aos assuntos de saúde, organizados pela CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e também pela SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho).

Em virtude da pandemia, o atendimento de clientes passou por muitas mudanças, assim como, várias ações foram desenvolvidas pela Cooperativa visando o aperfeiçoamento do modo de atender seus clientes. Para as pessoas consideradas dos grupos de risco, implementou-se, de acordo com a legislação, horários de atendimento diferenciados, a fim de prevenir a parcela mais sensível da população.

Sendo assim, investimentos foram alocados visando melhor atender os clientes, dos quais se destaca a aquisição de veículo para entrega de compras efetuadas pelos clientes na plataforma digital do supermercado. Ainda conforme afirmação do entrevistado, as medidas implementadas pela Cooperativa visando o conforto dos clientes acabaram por aumentar a procura por produtos e serviços, aumento assim o número de vendas.

Conforme Albuquerque e Silva,

Outro ponto que se pode destacar quanto a comercialização nesse novo cenário trazido pela pandemia do Covid-19 se refere a venda online realizada em lojas virtuais com apoio de redes sociais como o Facebook e o Instagram, e da prática de serviços de entrega, o denominado delivery (termo inglês que

significa entrega, distribuição) que saiu da “exclusividade” do contexto dos restaurantes e passou a ser adotada por diversos empreendimentos, inclusive pelas sociedades cooperativas. (ALBUQUERQUE; SILVA, 2021, p.92).

De acordo com o gestor, pelo fato da Cooperativa não ter paralisado as atividades em nenhum momento durante a pandemia e ter passado por mudanças de cronogramas, os resultados obtidos foram satisfatórios. Houve ainda, a integração de novas filiais e admissão de mais de 300 funcionários em um curto período de tempo, em que foi preciso criar novos protocolos para a gestão destas novas unidades durante a pandemia, procedendo com a orientação adequada aos novos colaboradores e orientações visando a conscientização dos mesmos sobre o momento vivido, com o objetivo de manter nestas filiais recém integradas, os mesmos controles e índices de prevenção obtidos pela Cooperativa em sua operacionalização existente.

Ainda de acordo com o gestor entrevistado, percebeu-se notável impacto em relação a realização de treinamentos aos novos colaboradores, devido ao fato de alguns treinamentos possuírem a necessidade de serem realizados presencialmente para a total compreensão dos colaboradores e em razão da pandemia estes treinamentos tiveram que ser readequados, como por exemplo, os cursos que poderiam ser realizados de forma online foram mantidos, já os que necessitavam de práticas, e deveriam ser de forma presencial, foram realizados em observância ao distanciamento social e medidas de proteção conforme os decretos. Também notou-se impacto direto na realização de reuniões, pois como envolve um número alto de pessoas de localidades diferentes, não teria como ser de forma presencial, então, passou-se a utilizar plataformas digitais para a realização de reuniões, o que trouxe para a Cooperativa redução dos custos de locomoção.

Conforme Albuquerque e Silva,

Chama-se atenção ao processo de capacitação e qualificação que as cooperativas devem desenvolver de forma constante em atendimento ao 5º princípio cooperativista, da educação, formação e informação. Como praticar os cursos de capacitação e qualificação nesse contexto de isolamento social? Mais uma vez, as estratégias baseadas na tecnologia são essenciais, nesse caso o uso do teletrabalho apresenta-se como solução. (ALBUQUERQUE; SILVA, 2021, p.93).

No âmbito comunitário, a Cooperativa realizou campanhas de doações de alimentos visando atender famílias carentes das comunidades de sua área de atuação. As campanhas eram idealizadas com o objetivo de arrecadar o máximo de alimentos possíveis, tendo em vista que todas as filiais da Cooperativa possuíam pontos de arrecadação de alimentos e para cada 1 KG de alimento doado pela população, a Cooperativa realizava a doação de mais 1 KG de alimento. Por fim, distribuiu-se o total das doações, de maneira igualitária, conforme o volume recebido em cada ponto de arrecadação de alimentos nas filiais da Cooperativa, o que foi repassado para as organizações de assistência social de cada comunidade, para proceder com a distribuição destes produtos para as famílias carentes do município, ao final da campanha, o volume arrecadado em doações totalizou 54 mil toneladas de alimentos.

É evidente que, para o gestor, de fato a pandemia aumentou significativamente o consumo de certos insumos e alterou os paradigmas de forma rápida. A Cooperativa trabalhou baseada no plano de contingência elaborado, visando atender as determinações e não ser preciso paralisar as atividades. De acordo com o gestor entrevistado, pode-se dizer que houve grande evolução e aprendizado durante esse período, o qual possibilitou o crescimento da Cooperativa e uma nova visão aguçada em maneiras de ofertar produtos e serviços a seus clientes.

### 3.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A partir da análise dos dados obtidos por meio da entrevista realizada com o gestor sobre a gestão da Cooperativa durante o momento pandêmico, tornou-se possível verificar diversas medidas adotadas para a adequação de suas atividades operacionais visando suprir as carências do período, mas ainda há a possibilidade de aperfeiçoamento dos setores e processos, com a implementação de novas formas e modelos para auxiliar a gestão.

Como a pandemia se origina em um momento repentino, cujo o qual muda todo o norte de uma organização, a partir dos dados obtidos, recomenda-se a realização de um cronograma complementar para períodos de crises, onde, a Cooperativa terá modelo de gestão para executar as atividades com mais tranquilidade e poderá se adequar mais facilmente a possibilidade de haver mais um evento como o momento

enfrentado como a pandemia do coronavírus, por interferir na questão social e econômica.

Outra forma de mensurar rapidamente possíveis medidas a serem tomadas, é o fator de cada filial mensurar seus riscos presentes em seus processos operacionais, através da elaboração de uma matriz de riscos, tanto por logística, quanto a parte de colaboradores, para assim conseguir efetivar um plano de ações específico para a área de forma ágil, podendo prevenir situações indesejadas.

Conforme elucida Paulo et al.,

A matriz de riscos é uma ferramenta que pode ser empregada na análise de riscos de processos de várias naturezas. [...] pode ser construída pela composição de pesos atribuídos as variáveis frequência e severidade, podendo ser patrocinada em regiões que caracterizam os níveis de riscos avaliados. A definição dessas regiões pode variar em função do perfil de risco do gestor, dos processos e serviços operacionalizados. (PAULO et al., 2007, p.2).

Para a área de grãos, a qual sofreu grande impacto na questão de atendimento ao produtor por meio do colaborador, recomenda-se a implementação de um cronograma de visita ao produtor, onde o associado saberá quando receberá o cooperado em sua propriedade, avaliando de acordo com a necessidade de suporte.

Recomenda-se também, a criação de um aplicativo que auxilie o produtor durante a safra, o qual oferece o suporte com informações precisas, desde o plantio, informando qual o melhor insumo para utilizar na sua propriedade de acordo com as condições do clima e com os testes executados na área experimental da Cooperativa, abrangendo ainda, um cronograma de plantação de grãos que refere-se a orientação do período mais adequado para realizar a colheita e os procedimentos a serem tomados visando o controle de pragas durante o período de plantio ou adubação da área. Desta forma, a Cooperativa se torna referência junto ao associado no que tange a produção de grãos, trazendo visibilidade em sua área de atuação e tornando-se um ponto de segurança junto ao produtor.

Mesmo após o final da pandemia, sugere-se a continuidade das vendas online do mercado, assim como a entrega das compras na residência do cliente, pois este é um fator que abrange a comodidade do cliente, assim como torna o processo de vendas mais amplo e prático.



## CONCLUSÃO

O estudo de caso desenvolvido em uma Cooperativa do Noroeste do Rio Grande do Sul, abordou o problema de como a implementação de planos e ações de contingência auxiliaram a empresa para gerenciar a crise da pandemia do COVID-19.

Retomando o objetivo geral da presente pesquisa, que é demonstrar os desafios e ações adotadas pela cooperativa para a gestão do período pandêmico entre março de 2020 e outubro de 2021, obteve-se o entendimento, por meio da entrevista realizada, que os planos de contingência foram realizados de acordo com as necessidades de cada filial, sendo esses planos formulados a partir de um modelo Europeu, tendo em vista que nesse continente a pandemia estava em estágio mais avançado que no Brasil.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que buscava caracterizar a cooperativa e sua gestão antes da pandemia do COVID-19, constatou-se que a Cooperativa possuía um cronograma para a realização de suas atividades no decorrer do ano, porém, não havia nenhum planejamento para situações que alterassem suas atividades programadas, como por exemplo a pandemia do Coronavírus.

Tendo em vista o segundo objetivo, o qual buscava analisar as ações desenvolvidas e os resultados obtidos pela empresa no enfrentamento da pandemia, identificou-se que a Cooperativa atendeu prontamente as normas e legislações sanitárias que foram instituídas no período, objetivando o bem estar de seus colaboradores e clientes, assim como, observou-se, através de afirmação realizada pelo gestor durante a realização da entrevista, que os resultados obtidos pela Cooperativa em relação a prevenção e mitigação dos riscos são considerados satisfatórios, considerando que durante o período pandêmico a Cooperativa não precisou paralisar suas atividades.

O terceiro objetivo busca apresentar sugestões de melhorias objetivando mitigar efeitos causados pela pandemia fortalecendo a gestão de risco da empresa, deste modo, identificou-se a necessidade de elaboração de um planejamento que abranja as diversas possibilidades de ocorrência de fatores possam gerar impacto direto nas áreas de negócio da Cooperativa, visando assim, a administração estar prontamente preparada para conter os impactos e oportunizar o crescimento em momentos de crise.

Intencionando sanar a problemática estabelecida de como a implementação de planos e ações de contingência auxiliaram a empresa a gerenciar a crise da pandemia do COVID-19, conclui-se que com a elaboração de planos e ações os controles internos referente aos cuidados e formas de prevenção foram aprimorados, com isso a Cooperativa conseguiu se adequar as restrições impostas pelos órgãos legisladores, assim como, superar as mudanças de paradigmas, o que auferiu em resultados satisfatórios.

A busca por entendimento de como uma crise pode afetar uma organização, como exemplo a pandemia do COVID-19, que serviu de objeto de estudo na presente pesquisa, buscando visualizar as medidas que as empresas devem tomar para manter sua operacionalização em um momento incerto e de muitas dúvidas, pode despertar no mundo acadêmico interesse e estudos para viabilizar procedimentos que podem orientar as etapas a serem seguidas em situações de crise.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Francivaldo dos Santos; SILVA, Anderson Roberto Pires. **Estratégias inovadoras de gestão em cooperativas antes e pós pandemia do Covid-19**. Revista espaço acadêmico, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58155/751375151859>>. Acesso em: 12 mai. 2021.
- AQUINO, Estela et al. **Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil**. São Paulo: SciELO, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/csc/2020.v25suppl1/2423-2446/pt>>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.
- BEECH, Samantha; KWON, Jake. **Número de mortos por Covid-19 no mundo passa de 5 milhões**. Brasil: CNN Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/mundo-passa-a-marca-de-5-milhoes-de-mortes-causadas-pela-covid-19/>>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- CALIXTO, Angela Jank; CARVALHO, Luciani Coimbra de. **Direitos humanos em tempos de crise: os reflexos do coronavírus no compliance estatal com a sistemática internacional**. Colômbia: Opinión Jurídica, 2020. Disponível em:

<<https://revistas.udem.edu.co/index.php/opinion/article/view/3322/3138>>. Acesso em: 21 abr. 2021.

CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. **Elementos introdutórios para uma história e a responsabilidade da gestão financeira na empresa**. ResearchGate, 2015.

Disponível em: <

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51982037/cooperacao\\_agricola\\_no\\_brasil\\_3-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51982037/cooperacao_agricola_no_brasil_3-with-cover-page-)

[v2.pdf?Expires=1632801414&Signature=dSLF0803du0t2RzAu6yGhWCb34-v-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51982037/cooperacao_agricola_no_brasil_3-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632801414&Signature=dSLF0803du0t2RzAu6yGhWCb34-v-TQGwKJeAIMQTrnSUIIB~Lrg1O-)

[9laTvBvxX5YrVySQaH548V8CR~sGtraUiyaNUssxoUvwD8CE03Dlnw49X0wNq5AD](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51982037/cooperacao_agricola_no_brasil_3-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632801414&Signature=dSLF0803du0t2RzAu6yGhWCb34-v-TQGwKJeAIMQTrnSUIIB~Lrg1O-)

[7I7pLFW2szsl8vilOkFA8QeKSR2JIKxLSn-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51982037/cooperacao_agricola_no_brasil_3-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632801414&Signature=dSLF0803du0t2RzAu6yGhWCb34-v-TQGwKJeAIMQTrnSUIIB~Lrg1O-)

[fkxYj0qJFcm1Kun4U7XyvX1BQXuQ9OsbDnPUTYpgMOMkwT69zQoR8WzqqIN95ik](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51982037/cooperacao_agricola_no_brasil_3-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632801414&Signature=dSLF0803du0t2RzAu6yGhWCb34-v-TQGwKJeAIMQTrnSUIIB~Lrg1O-)

[dn1241pEmahX7mXpDhLHWwyziTr1CNFn6TLysCmhmN3m6mD1gPp4NotxDtUejN](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51982037/cooperacao_agricola_no_brasil_3-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632801414&Signature=dSLF0803du0t2RzAu6yGhWCb34-v-TQGwKJeAIMQTrnSUIIB~Lrg1O-)

[X8Z-QCFSLMHwCWh-LvPmEP7RCNt~IFP8UBQ9WHSb40IL5opAztsWXPBDKq4EYw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51982037/cooperacao_agricola_no_brasil_3-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632801414&Signature=dSLF0803du0t2RzAu6yGhWCb34-v-TQGwKJeAIMQTrnSUIIB~Lrg1O-)>. Acesso em: 21 abr. 2021.

CRUZ, Tadeu. **Planejamento estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019.

ESTEVÃO, Amélia. **Covid-19**. Portugal: Acta Radiológica Portuguesa, 2020.

Disponível em: <<https://revistas.rcaap.pt/actaradiologica/article/view/19800>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Notícias**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/pt/inicio.html>>. Acesso em 01 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Painel Coronavírus**. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 01 nov. 2021.

NAÇÕES UNIDAS. **Covid-19**. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/search/covid-19/date/2020?>>. Acesso em 01 nov. 2021.

OCB. **História do Sistema OCB**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/historia-do-sistema-ocb>>. Acesso em: 06 jun. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PAULO, Wanderlei Lima de et al. **Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais**. São Paulo: Revista Contabilidade Financeira, 2007. Disponível em: <

<https://www.scielo.br/j/rcf/a/Wqz9h5PJfwNvSz3v4LM5BCD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 nov. 2021.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 4. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

SALES, João Eder. **Cooperativismo**: Origem e evolução. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/30/23>>. Acesso em: 12 mai. 2021.

SILVA, Emanuel Sampaio et al. **Panorama do cooperativismo brasileiro**: história cenários e tendências. ResearchGate, 2003. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Inessa-Salomao/publication/242251864\\_PANORAMA\\_DO\\_COOPERATIVISMO\\_BRASILEIRO\\_HISTORIA\\_CENARIOS\\_E\\_TENDENCIAS/links/555deccd08ae86c06b5f29ba/PANORAMA-DO-COOPERATIVISMO-BRASILEIRO-HISTORIA-CENARIOS-E-TENDENCIAS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Inessa-Salomao/publication/242251864_PANORAMA_DO_COOPERATIVISMO_BRASILEIRO_HISTORIA_CENARIOS_E_TENDENCIAS/links/555deccd08ae86c06b5f29ba/PANORAMA-DO-COOPERATIVISMO-BRASILEIRO-HISTORIA-CENARIOS-E-TENDENCIAS.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 2021.