

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ALINE RODRIGUES HORT

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR COOPERATIVISTA: UM
ESTUDO DE CASO EM DUAS UNIDADES NO MATO GROSSO DO
SUL**

DOURADOS/MS

2018

ALINE RODRIGUES HORT

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR COOPERATIVISTA: UM
ESTUDO DE CASO EM DUAS UNIDADES NO MATO GROSSO DO
SUL**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes

Prof. Dr. Rafael Martins Noriller

Dourados/MS

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

H821g Hort, Aline Rodrigues

Gestão estratégica no setor cooperativa: um estudo de caso em duas unidades no Mato Grosso do Sul / Aline Rodrigues Hort -- Dourados: UFGD, 2018.
58f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira

TCC (Graduação em Ciências Contábeis)-Universidade Federal da Grande Dourados Inclui bibliografia

1. Cooperativas. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão estratégica. 4. Cooperativismo. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR COOPERATIVISTA: UM
ESTUDO DE CASO EM DUAS UNIDADES NO MATO GROSSO DO
SUL**

ALINE RODRIGUES HORT

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof^ª Dr^a Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira

Presidente

Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes
Avaliador(a)

Prof. Dr. Rafael Martins Noriller
Avaliador(a)

Dourados / MS
2018

DEDICATÓRIA

“Sem uma estratégia, a organização é como um navio sem leme, navegando em círculos. É como um itinerante; não tem para onde ir.”

Joel Ross e Michael Kami

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o autor de minha vida, por sempre ter me iluminado nos momentos mais difíceis.

Agradeço a meus pais Arildo e Maria, por tudo que me ensinaram e por sempre estarem ao meu lado.

Agradeço à minha família, em especial meus irmãos Ângela e Alex.

Agradeço ao meu esposo Francisco, que sempre esteve disposto a me ajudar.

Agradeço a todos os meus professores do ensino fundamental, médio e superior que contribuíram para minha formação como pessoal e profissional.

Agradeço a minha orientadora Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Farias Souza Nogueira, a quem admiro por toda sua dedicação e empenho à classe contábil e por sua atenção com este trabalho.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos, colegas de faculdade e todas as pessoas, que contribuíram com este trabalho.

RESUMO

Devido à importância econômica e social do setor cooperativista agropecuário, faz-se necessário investigar como está o planejamento estratégico frente aos desafios do agronegócio e suas relações de mercado. Assim, esta pesquisa teve como objetivo geral identificar como ocorre o processo de gestão estratégica numa Cooperativa, junto a seus colaboradores. A pesquisa realizada é de natureza descritiva, estudo de caso, exploratória e qualitativa, realizada através de questionário com questões fechadas e obedecendo a escala de Likert, direcionados a uma amostra de gestores da cooperativa e demais respondentes, contendo: Perfil dos respondentes e Perfil específico de conhecimento de gestão estratégica, abrangendo o Processo de Planejamento (PP), Cultura Estratégica (CE) e Aprendizagem Organizacional (AO), direcionadas a aspectos gerenciais e mercadológicos do empreendimento. Os resultados demonstram que a cooperativa possui estratégias responsáveis, de forma sustentada, através da agregação de valores à produção agropecuária que reflete na gestão da empresa, e que os membros de gestores, e não gestores não percebem. A mesma vem conscientizando seus cooperados da importância da cooperativa e também desenvolvendo um trabalho com o objetivo de mostrar para os jovens, filhos de cooperados, quão importante é buscar a profissionalização para assumirem a direção da cooperativa, e fazer com que ela cresça cada vez mais. Ainda, a cooperativa possui a estratégia de mercado, a visão de ser a melhor cooperativa do Brasil, sendo percebida pelos clientes através da excelência de seus produtos e serviços; é um dos direcionadores da empresa, o qual não é reconhecido pelos não gestores das Unidade 1 e Unidade 2.

Palavras-chave: Cooperativas; planejamento estratégico; gestão estratégica; cooperativismo.

ABSTRACT

Due to the economic and social importance of the agricultural cooperative sector, it is necessary to investigate how the strategic planning is facing the challenges of agribusiness and its market relations. Thus, this research had as general objective to identify how the process of strategic management in a Cooperative, along with its collaborators, occurs. The research carried out is descriptive in nature, exploratory and qualitative, conducted through a questionnaire with closed questions and obeying the Likert scale, directed to a sample of managers of the cooperative and other respondents, containing: Profile of the respondents and Specific profile of strategic management knowledge, encompassing the Planning Process (PP), Strategic Culture (CE) and Organizational Learning (AO), focused on the managerial and marketing aspects of the enterprise. The results demonstrate that the cooperative has sustained strategies, through the aggregation of values to the agricultural production that reflects in the management of the company, and that the members of managers, not managers do not perceive. It has made its members aware of the importance of the cooperative and also has developed a work with the objective of showing to the young people, children of members of the cooperative, how important it is to seek the professionalization to assume the direction of the cooperative, and to make it grow more and more . Also, the cooperative has the market strategy, the vision of being the best cooperative in Brazil, being perceived by customers through the excellence of its products and services; is one of the drivers of the company, which is not recognized by the non-managers of Unit 1 and Unit 2.

Keywords: Cooperatives; strategic planning; strategic management; cooperativism.

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná

SEAB – Secretaria da Agricultura e Abastecimento

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ANUALPEC – Anuário da Pecuária Brasileira

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 ESTRATÉGIA	14
2.1.1 GESTÃO ESTRATEGICA	15
2.2 Cooperativismo e princípios cooperativistas.....	17
2.2.1 Cooperativismo no Brasil.....	18
2.2.2 Cooperativismo no Mato Grosso do Sul	20
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA – COOPERATIVA “GRÃOS DA TERRA”	24
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	26
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	26
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	27
4.1.1 PERFIL DOS RESPONDENTES GESTORES	27
4.1.2 PERFIL DOS RESPONDENTES NÃO GESTORES UNIDADE 1.....	33
4.1.3 PERFIL DOS RESPONDENTES NÃO GESTORES UNIDADE 2.....	38
4.1.4 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS 1 e 2.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	51
APÊNDICE A - QUESTIONARIO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	54

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas agroindustriais possuem grande representatividade e importância frente ao setor no estado; sendo livre sua adesão, agrega, em grande parte, pequenos e médios produtores que usufruem da condição cooperada para ganhar em escala de produção e compras, não excluindo de seus quadros cooperativistas também os grandes proprietários locais.

Dessa maneira o cooperado deixa de buscar o bem individual em detrimento ao bem coletivo, abrindo mão da realização de tarefas individuais mais custosas do que se teria em conjunto, visando vantagens competitivas e retorno maior no final do processo.

Devido ao acirramento dos mercados competitivos no setor agroindustrial nas últimas décadas e às crises vivenciadas, assim como às mudanças mundiais, segundo Bialoskorski Neto (2011) e com o aparecimento de uma nova geração de cooperativas (apenas virtuais), grandes processos de fusões e internacionalização das atividades cooperativas, têm resultado na profissionalização e especialização da administração cooperativa, deixando esta de possuir apenas a gestão dos cooperados para a profissionalização de suas áreas de gestão. Portanto, o processo de gestão exige um nível cada maior de competência, não podendo ser mais respondido com procedimentos amadores e improvisações, tornando, assim, imprescindível que o ato de gerir e planejar passe a ser a base fundamental de uma organização (AZEVEDO; COSTA, 2001).

A acentuada concorrência no setor cooperativo, que envolve também empresas privadas e a análise dos atores cooperativos afetam diretamente as cooperativas de alguma maneira, são fatores fundamentais na maneira com a qual a empresa buscará a essência de sua atividade que é servir os interesses pela qual foi criada e o desenvolvimento dos cooperados; na maioria delas apresenta o fator determinante para que a empresa consiga desenvolver uma gestão estratégica eficiente e compreender o ambiente na qual está inserida, bem como as mudanças no ambiente que podem afetá-la.

O conceito de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, e nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. O conceito de gestão estratégica é bem amplo, englobando desde avaliações de diagnósticos e de prontidão, estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, escolha de estratégias, fixação de metas e desafio, atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implementação (OLIVEIRA, 2009).

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Este estudo reforça os materiais já existentes, entre livros, teses, artigos e outros. Reforçasse com este estudo a importância em analisar as forças competitivas e o desenho de estratégias de cooperativas agrícolas, talvez por ser tão diferente de organizações tradicionais, esse estudo torna – se relevante, pelo fato de ser um estado onde a agricultura baseia-se no cooperativismo.

Tal estudo se faz necessário e relevante devido à importância econômica das cooperativas agropecuárias no Estado e o atual momento vivenciado pelo cooperativismo, onde as novas cooperativas (cooperativas apenas virtuais) ganham espaço a internalização de sistemas cooperativos, as fusões e incorporações e o acirramento dos mercados comerciais de insumos e commodities agrícolas com grandes multinacionais, dificultam a manutenção e expansão do sistema cooperativo tradicional.

Assim a questão que motivou a realização deste trabalho foi: Como a cooperativa “Grãos da Terra” desenvolve suas estratégias competitivas frente aos desafios do agronegócio e suas relações de mercado em relação aos seus colaboradores?

1.2 OBJETIVOS

Para melhor discernir, ele se divide em dois: geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a forma como ocorre o processo de gestão estratégica na Cooperativa Grãos da Terra”.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Efetuar um levantamento do processo de Gestão Estratégica da Cooperativa “Grãos da Terra”.
- Identificar o processo de gestão da cooperativa na sua região de atuação entre os seus colaboradores e unidades.
- Analisar os desafios estratégicos enfrentados pela Cooperativa “Grãos da Terra”, mediante os dados coletados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Devido à importância econômica e social do setor cooperativista, em especial o cooperativismo agropecuário apresentado neste estudo, faz-se necessário estudar as variáveis que movem este ramo do setor agrícola tão competitivo nos dias atuais.

Desta maneira pretende-se colaborar com o conhecimento científico acadêmico no destaque da importância do cooperativismo agropecuário, com enfoque nas estratégias competitivas adotadas pela Cooperativa “Grãos da Terra” e as influências das forças competitivas advindas do ambiente no qual se insere. Com o estudo espera-se ainda contribuir com o panorama da importância do cooperativismo agropecuário no estado, salientando como uma cooperativa estudada em profundidade se relaciona com os seus colaboradores bem como o mercado, desenhando suas estratégias de relacionamento e atuação, visando assim criar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

A Cooperativa “Grãos da terra” teve um crescimento de 4,82% sobre o ano de 2016, o que corresponde a um faturamento de R\$ 5,06 bilhões com lucratividade de 2,12% (publicado na revista edição nº 67, janeiro e fevereiro de 2018).

O ano de 2017 foi excelente para as lavouras de soja e milho. Nas unidades 47 de recepção de grãos da Cooperativa “Grãos da Terra”, localizadas em 18 municípios do Oeste do Paraná e em Mato Grosso do Sul, a produção de soja teve aumento de 18,8% em relação ao anterior, com 23 milhões de sacas. Já o milho registrou aumento de produção de 40,5% com 30 milhões de sacas. Com sede em Medianeira, a “Grãos da Terra” é formada por um quadro de 10.607 produtores rurais associados e 9.416 funcionários. A área de atuação compreende municípios do Oeste do Paraná, Fronteira do Mato Grosso do Sul, município de Xanxerê (SC) e Leste do Paraguai. Os associados trabalham com produção de grãos – milho, soja e trigo, aves de corte e postura, suínos, leite e mandioca. Além de comercializar produtos no mercado nacional, a Cooperativa exporta para 67 países. Para o ano de 2018, o faturamento previsto é de R\$ 5,7 Milhões (publicado na revista edição nº 67 janeiro e fevereiro de 2018).

A presença da Cooperativa em Mato Grosso do Sul ocorreu no ano de 2002, quando começou a operar um pequeno silo com capacidade para 1.800 toneladas em Vila Marques no município de Aral Moreira. O negócio evoluiu, e atualmente conta com 12 Unidades Administrativas, por ordem de formação em Aral Moreira, Amambai, Sete Quedas, Maracaju, Ponta Porã, Dourados, Sidrolândia, Itahum, Rio Brillhante, Antônio João, Bonito, Laguna Carapã, Douradina (publicado na revista edição nº 47 de Setembro e Outubro de 2014).

O agronegócio brasileiro tem grande importância em nossa economia, visto que representa grande parcela na participação do nosso Produto Interno Bruto (PIB). Quem sustenta esse ramo mercadológico, o agronegócio, é o produtor familiar. Para que esses produtores possam exercer suas atividades, se faz necessários incentivos não só do Governo Federal, como também através da participação em cooperativas. (MINATEL; BONGANHA, 2015).

2 REVISÃO TEÓRICA

Para o embasamento e análise dos resultados obtidos através da pesquisa desenvolvida, faz necessário discorrer sobre o tema analisado com base em leitura existente. Assim, inicialmente apresenta-se uma breve literatura sobre conceito de estratégia, conceito de gestão estratégica e fases do processo de gestão estratégica nas organizações; na sequência, será abordado sobre o cooperativismo e seus princípios e o cooperativismo no Paraná.

2.1 ESTRATÉGIA

Durante algumas décadas, as empresas utilizaram de forma intensa o planejamento estratégico, de tal modo que, planejamento tornou-se sinônimo de estratégia. Na grande maioria das empresas, o planejamento estratégico é um ritual motivado pelo calendário, não uma exploração do potencial da organização (CAVALCANTI et al, 2007).

O termo estratégia remonta de vários séculos antes dos clássicos da Teoria das Organizações. A palavra estratégia tem origem na Grécia e designava a “arte dos generais”.

Desde então, a palavra estratégia esteve associada às atividades militares. Sua incorporação pela literatura gerencial se dará principalmente a partir dos anos 50, numa orientação afinada com o discurso filosófico preponderante da administração científica de Taylor, Fayol e seus seguidores (MAXIMIANO, 2000).

Desta maneira, estratégia em negócios teria como significado a astúcia, a tentativa de enganar ou superar o concorrente pela aplicação de um procedimento inesperado.

De acordo com Certo e Peter (1993, p. 5) “o conceito para gestão estratégica tem evoluído através do tempo e continuará a evoluir. Como resultado, é perceptível a falta de consenso sobre o que precisamente o termo significa”. Apesar do impasse conceitual, segundo os autores “...a gestão estratégica é executada em inúmeras organizações – e muitas delas se beneficiam significativamente”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam algumas considerações sobre a natureza da estratégia nas organizações. Como áreas gerais a respeito da estratégia, os autores agregam que:

- A estratégia refere-se tanto à organização quanto ao ambiente;
- É essencialmente complexa;
- Afeta o bem-estar de toda a organização;
- Envolve questões de conteúdo e de processo;
- As estratégias não são puramente deliberadas;

- Existem diversos tipos de estratégias; e, finalmente,
- As estratégias envolvem vários processos de pensamento de Porter (1999) o qual sugere ainda que as estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado. Tais estratégias genéricas são divididas em três grupos: diferenciação ou a procura pela característica distintiva dos produtos e serviços em relação aos concorrentes; liderança de custo ou a oferta de produtos e serviços mais baratos; e focalização, está relacionada à identificação de um nicho para a exploração da melhor maneira possível.

2.1.1 Gestão Estratégica

No contexto atual, muitas empresas confundem gestão estratégica com planejamento estratégico. O conceito de gestão estratégica é bem mais amplo, englobando desde avaliações de diagnóstico, estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhando para a organização, escolha de estratégias, fixações de metas e desafios, atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implementação.

Gestão estratégica é o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhando sob liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização (Costa, 2006). Para Daft (2005, p.172), “é o conjunto de decisões e ações usadas para formular e implementar estratégias que proporcionarão uma adequação entre a organização e seu ambiente para ela poder alcançar as metas organizacionais”.

A gestão estratégica refere-se a um modelo de gestão que incorpora os princípios de pensamento e ferramentas do planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação estratégicos e sua aplicação nos diversos subsistemas que compõem o sistema administrativo de uma organização.

Oliveira (1998) detalha as três fases do processo de gestão estratégica nas organizações conforme exposto a seguir:

FASE 1 – é a do planejamento estratégico, que se desdobram em outras quatro subfases, a saber:

- Diagnósticos estratégicos, quando são feitas as análises internas (forças e fraquezas da empresa) e externas (oportunidades e ameaças ambientais);

- Definição da missão da organização, ou seja, a determinação do objetivo fundamental da organização e do que a organização pretende ser no seu ambiente de negócios;
- Determinação dos instrumentos prescritivos e quantitativos tais como objetivos, metas, estratégias, políticas e projetos;
- Definição do controle de avaliação (critérios e parâmetros).

FASE 2 – é a do desenvolvimento estratégico, está relacionada com a implantação organizacional das determinações definidas na fase anterior.

- Esta fase consiste em converter as determinações em resultados e ações concretas, viabilizados através de planos táticos (planos dos níveis intermediários das empresas) e operacionais da estrutura organizacional. Nela se pressupõe uma mudança organizacional para incorporação de novos papéis, nova matriz hierárquica, o sistema de retroalimentação organizacional e as peculiaridades da estrutura de pessoal.

FASE 3 – refere-se ao controle estratégico, e considera as definições no plano estratégico da organização e avalia periodicamente o grau de consecução e desvio obtidos, relativamente aos padrões determinados, de modo a corrigir distorções e aperfeiçoar os resultados alcançados.

O controle estratégico possibilita a geração de informações úteis para as duas fases anteriores, permitindo o aprimoramento das ações prescritas e praticadas, viabilizando o melhoramento contínuo, por mudanças de processos, e de adaptação a diferentes situações surgidas ao longo do tempo.



Figura 1 - Modelo de gestão estratégica
 Fonte: Oliveira (1998)

Pelo exposto, a gestão estratégica, diferentemente das confusões conceituais, apresenta características que transcendem o planejamento estratégico. Deste modo, o processo de

administração estratégica procura se pautar em uma série de etapas que são repetidas ciclicamente constituindo assim um processo integral, contínuo, flexível e criativo que propicia um enquadramento que orienta os outros componentes da gestão (elaboração de planos táticos e operacionais, avaliação de recursos etc.). Como objetivos fundamentais da administração estratégica, destacam-se (MAXIMIANO, 2002):

- A reorientação de recursos materiais, financeiros e humanos;
- O estabelecimento de padrões de excelência;
- Implantação do processo de melhoria contínua
- A definição de valores comuns;
- As formas de lidar com a incerteza;
- O fornecimento de uma base para o controle de avaliação.

As principais etapas esboçadas aqui são essenciais ao processo de gestão estratégica. Os gestores devem ser criativos para projetar e operar os sistemas com flexibilidade o bastante para adaptar seus usos às circunstâncias organizacionais com que se defrontam.

Na sequência, passa-se a abordar a gestão das cooperativas, sendo para tanto, essencial se entender o cooperativismo e seus princípios.

2.2 COOPERATIVISMO E PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

Na Grécia, no Egito e na Babilônia o cooperativismo de certa forma já estava presente nos campos de trigo e artesanato com formas e regras bem definidas. Há quatrocentos anos antes de Cristo, na China, com frequência os mercadores tinham prejuízos quando suas embarcações naufragavam nas águas do rio Yang –Tsé. Buscando uma solução para este problema, organizaram-se em grupos de dez, sendo que cada barco transportava um pouco de mercadoria dos outros; desse modo, quando ocorria um naufrágio, o prejuízo era dividido entre todos, evitando que o dono da embarcação e sua família sofressem privações durante muito tempo (OCESC, 1996).

Segundo Borges e citando Silva (2006), O Cooperativismo é um movimento que remonta à Antiguidade, porém, os métodos e as práticas cooperativistas, que provocam manifestações em torno dessa forma de propriedade conjunta, passaram a ganhar força no auge da revolução industrial na Inglaterra. A revolução industrial iniciada na Inglaterra entre 1760 e 1850, propiciou um grande impulso à ciência e ao progresso sendo que, nesta primeira

fase a indústria têxtil foi a que mais se desenvolveu. Além dos fatores positivos, tal acontecimento trouxe também para a sociedade alguns inconvenientes, provenientes do capitalismo, tornando o “lucro” como o objetivo a ser alcançado a qualquer custo.

Silva (2006) comenta que para fazer frente às ações desumanas do capitalismo desta época e as ações dos intermediários, vinte e oito tecelões se reuniram em assembleia, em Rochdale – Manchester na Inglaterra, a fim de encontrar uma maneira de melhorar sua precária situação econômica e social, dada a condição de miserabilidade em que viviam. Esta iniciativa alcançou êxito, porque criaram seus próprios meios de ação pelo auxílio mútuo e se uniram para comprar em conjunto os gêneros de necessidades básicas.

Tal acontecimento citado por Silva (2006), até hoje ancora as bases do cooperativista mundial, e os seus princípios ficaram conhecidos como os Princípios de Rochdale apresentados a seguir:

- a) gestão democrática;
- b) livre adesão;
- c) distribuição do excedente líquido;
- d) taxa limitada de juros ao capital;
- e) seleção dos membros;
- f) educação dos cooperados;
- g) neutralidade política e religiosa.

A expressão Cooperativa foi definida em Manchester (Inglaterra), em 1995, no Congresso do Centenário da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), como 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.

Esta definição é corroborada pelo conceito utilizado na Lei 5.764 de 16/12/1971 que em seu Artigo 3º diz que: “celebram contrato de sociedade Cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

2.2.1 Cooperativismo no Brasil

A cultura da cooperação no Brasil é percebida desde o período da colonização portuguesa, em que os trabalhos de caça, pesca, plantio e colheita, dentre outras atividades, eram trabalhados em grupos pelos povos indígenas. Contudo, as primeiras iniciativas do

cooperativismo organizado, no Brasil, tiveram sua origem em 1841, a partir dos ideais do francês Benoit Juies, ao incentivar a fundação de uma colônia (Falanstério) de produção e consumo, baseada na concepção de Charles Fourier, um dos precursores do cooperativismo. Em 1847, o médico francês Jean Maurice Faivre, adepto das ideias Fourier, fundou a colônia Tereza Cristina, no Paraná, organizada em bases cooperativas. (OCB/SESCOOP/ GO, 2014)

Algumas das primeiras cooperativas surgidas no Brasil, de acordo com OCB/SESCOOP/GO estão contidas no Quadro 01:

DATA	ACONTECIMENTO
1889	- Constituída a primeira cooperativa de consumo que se tem registro no Brasil, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, Estado de Minas Gerais.
1891	- Fundada a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira, Estado de São Paulo.
1895	- Constituída a Cooperativa de Consumo de Camaragibe, Estado de Pernambuco.
1902	- Com conceitos propostos pelo padre jesuíta suíço Theodor Amstad, foi fundada a primeira cooperativa de crédito Rural, localizada na cidade de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul
1908	- Criada a Cooperativa Agrícola de Rio Maior - Cooperprima, em Urussunga, Santa Catarina, fundada por imigrantes italianos.

Quadro 01: Surgimento das cooperativas no Brasil

Fonte: Elaborada pela autora, com dados de OCB/SESCOOP/GO (2014)

A partir de então, surgiram novas comunidades que se formaram no território nacional, em especial na região Sul do País, por estímulo do padre Theodor Amstad, com o propósito de sanar problemas de consumo, crédito, produção e educação.

Dentre as diversas cooperativas fundadas por incentivo de Theodor Amstad, destaca-se a Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis, hoje denominada Sicredi Pioneira, que é a primeira no ramo de crédito da América Latina e a mais antiga em funcionamento no Brasil. Do Rio Grande do Sul, o Cooperativismo de Crédito Rural se estendeu a vários outros Estados do Brasil. Nas décadas de 50 e 60, principalmente, o cooperativismo teve relativa expansão no Brasil, destacando-se o ramo agropecuário. (OCB/SESCOOP / GO, 2014)

As cooperativas desempenham atividades nos mais variados setores da economia, estendendo-se em diversos segmentos da sociedade brasileira, com relativa expressão de crescimento, no setor urbano. (OCB/SESCOOP / GO, 2014)

De acordo com o Sistema OCB (2017), atualmente, o Brasil conta com mais de 6,9 mil cooperativas (Tabela 1), distribuídas em 13 ramos de atividades e que somam mais de 14,2 milhões de associados, gerando mais de 398 mil empregos formais.

O cooperativismo vem cumprindo o seu papel de inclusão social, econômica e cultural, sendo um modelo de negócio mais viável para o desenvolvimento sustentável da população. O movimento destaca-se na busca de participação democrática, na independência e autonomia, com objetivo de promover o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de todos os seus cooperados e, conseqüentemente, da comunidade em que está inserido. (SESCOOP / GO, 2014)

Tabela 1 – Quantitativo de Cooperativas por ramo de atividade no Brasil

Ramo	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1618	1.017.481	168.654
Consumo	179	2.585.182	12.629
Crédito	929	8.941.967	60.237
Educacional	270	53.403	3.367
Especial	8	321	8
Habitacional	284	106.659	577
Infraestrutura	135	1.006.450	5.692
Mineral	97	23.515	182
Produção	239	5.777	2.960
Saúde	805	238.820	103.015
Trabalho	943	188.435	943
Transporte	1357	98.713	9.835
Turismo e Lazer	23	760	11
Total	6917	14.267.483	398.110

Fonte: Elaborado pela autora com dados da OCB (2017)

Conforme dados apresentados pela Tabela 1, destaca-se o ramo agropecuário como o que mantém o maior número de cooperativas constituídas, sendo 1.618 no total e a que também gera o maior número de empregos, porém o setor que apresenta o maior número de associados é o de crédito com total de 8.941.967 associados em todo o país.

2.2.2 Cooperativismo no Mato Grosso do Sul

Mato Grosso do Sul é o 6º estado do país em extensão territorial, com 357.145,53 km² que corresponde a 4,19% da área total do Brasil e 22,23% da área do Centro-Oeste. Está localizado ao sul da região Centro-Oeste. (OCB – MS, 2018)

Tem como limites os estados de Goiás (nordeste), Minas Gerais (leste), Mato Grosso (norte), Paraná (sul) e São Paulo (sudeste), além da Bolívia (oeste) e o Paraguai (oeste e sul). Sua área é ligeiramente maior que a Alemanha e Portugal. Sua população estimada em 2016 é de 2.682.386 habitantes, conferindo ao estado a 21ª população do Brasil. (OCB – MS, 2018).

Sua capital e maior cidade é Campo Grande, e outros municípios importantes são Dourados, Três Lagoas, Corumbá, Ponta Porã, Aquidauana, Nova Andradina e Naviraí.

O cooperativismo se faz presente em aproximadamente 80% dos 79 municípios do estado de Mato Grosso do Sul, apresentando uma sede ou unidade de atendimento de cooperativa. O sistema OCB/MS possui ligado ao seu quadro, 111 cooperativas registradas na OCB / MS distribuídas em 11 dos 13 ramos de cooperativismo brasileiro, compondo um total de 209.629 associados, gerando 7.813 postos de trabalho, representando 10% do PIB Estadual, conforme Tabela 2. (OCB / MS, 2018).

Tabela 2 – Cooperativas do Mato Grosso do Sul: Ramo, número de cooperativas, cooperados e empregados.

Ramo	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	57	21.583	5.171
Consumo	1	23	0
Crédito	10	177.077	1.139
Educacional	2	67	2
Habitacional	1	505	0
Infraestrutura	5	6.757	461
Produção	3	60	0
Saúde	13	2.347	932
Trabalho	2	467	2
Transporte	16	723	106
Turismo e Lazer	1	20	0
Total	111	209.629	7.813

Fonte: Elaborado pela autora, com dados do sistema OCB / MS – 2018.

No ano de 2017, de acordo com a Secretaria de Fazenda, o Estado de Mato Grosso Sul arrecadou 1,92 bilhões de reais em ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e nossas cooperativas geraram uma arrecadação de mais de 267 milhões de reais para o estado, representando aproximadamente 24% de toda a arrecadação do Estado (OCB-MS (2018).

PIS Sobre folha de Pgto	R\$ 1.995.066,59	COFINS	R\$ 9.851.017,32
FUNRURAL	R\$ 28.154.025,17	INSS	R\$ 30.317.920,87
ISS	R\$ 15.415.897,92	FGTS	R\$ 14.757.421,52
ICMS	R\$ 267.841.597,40	CSLL	R\$ 122.143,10

Figura 2 – Outros impostos municipais e federais recolhidos.
Fonte: OCB-MS (2018).

O ramo agropecuário é o segmento com maior número de cooperativas em nosso Estado, um total de 57 Cooperativas, sendo 9 possuindo suas matrizes em outros Estados predominando o Estado do Paraná. Com base no panorama do cooperativismo sul mato-grossense 2018, no ano de 2017 essas cooperativas somaram 20.882 cooperados e geraram 4.657 postos de trabalho (OCB-MS, 2018).

Os principais produtos dessas cooperativas são os grãos (soja, milho, sorgo e algodão) que representam 37% dos produtos das mesmas, com um montante de 47 mil toneladas.

Conforme destacado na Tabela 3, nota-se que as cooperativas agrícolas sul-mato-grossense possuem importante papel na produção agrícola no estado.

Tabela 3 – Participação das cooperativas no recebimento da produção agropecuária do Mato Grosso do Sul

Produtos	Participação das Cooperativas em relação a produção total do Estado %
Grãos	37%
Laticínios	13%
Insumos	9%
Varejo	13%
Hortifrutigranjeiro	13%
Proteína Animal	9%
Representação	6%

Fonte: Elaborado pela autora, com dados do panorama do cooperativismo sul- mato-grossense (OCB-MS, 2018)

3. METODOLOGIA

Nesta seção, será abordado o delineamento da pesquisa, definição da amostra e as técnicas de coleta e de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O desenvolvimento do presente trabalho ocorreu por meio de planejamento para delimitar a área de pesquisa a ser explorada dentro do tema cooperativismo e o desenvolvimento de estratégias dentro de cooperativas agrícolas no estado do Mato Grosso do Sul, especificamente a Cooperativa “Grãos da Terra”, objeto de pesquisa deste trabalho.

A pesquisa realizada é de natureza de pesquisas descritiva, estudo de caso, exploratória e qualitativa.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e suas características. Buscar conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. (CERVO et al.; 2007, p. 61)

Segundo Beuren e citando Gil (1999, p.73) saliente que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

A pesquisa exploratória consiste em investigações empíricas, porém o objetivo é a formulação de questões de um problema, com a finalidade de desenvolver hipótese, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização da pesquisa. (FIGUEIREDO E SOUZA, 2011, p. 103).

Conforme Brodbeck et al (2011, p.10) a pesquisa qualitativa "é a que proporciona melhor visão e compreensão de uma realidade social, pois possibilita a compreensão das razões e motivações dos comportamentos dos pesquisados”. Dessa maneira suas principais vantagens, segunda a autora, são; amostras de entrevistados, coleta de dados estruturado, análise de dados analítica e que permite o desenvolvimento sobre a realidade inicial e parcial.

3.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA – COOPERATIVA “ GRÃOS DA TERRA”.

Em relação à cooperativa investigada, a origem ocorreu em 19 de março de 1964, na Vila de Missal, um grupo de 55 pequenos agricultores oriundos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina fundaram o que é hoje a Cooperativa “Grãos da Terra”, nome fictício para fins da pesquisa. Na ata de fundação ficou registrado que o empreendimento cooperativista seria constituído de “hoje para o futuro”. Na década de 1970, a cooperativa passou a ter outra denominação, os sonhos dos produtores cresceram junto com a cooperativa, que mudou a sua sede de Missal para Medianeira e construiu seus primeiros grandes silos e armazém graneleiros e, assim, iniciava o reinado da soja.

Com o grande aumento no número de associados na década de 1980, fundou a primeira indústria de óleo, estrutura adquirida na cidade de Céu Azul, mas iniciou as atividades no ano de 1982 no processo de processar e produzir óleo. A produção de suínos e leite também passou a ser industrializada pela mesma empresa. Os trabalhos dos comitês educativos foram intensificados, assim como o clube de mães e o clube da juventude rural.

Na década de 1990 a Cooperativa começou a alcançar novos territórios com a criação da marca “Grãos da terra” no país vizinho Paraguay, em 1996. A Unidade é responsável pelo comércio de insumos, recepção e comércio no país vizinho. No ano seguinte foi iniciada a produção de sementes de soja em Xanxerê; posteriormente, começaram as atividades na Unidade Industrial de Aves.

Pensando em novos desafios para representar o significado a todos que faziam parte desta história, a Cooperativa passou a se chamar “Grãos da terra”. Além da mudança no nome, a década de 2000 foi marcada pelo projeto de diversificação das pequenas propriedades rurais, que resultou na grande ampliação das atividades pecuárias – aves, suínos, leite e ovos.

As fronteiras também foram ampliadas e a “Grãos da Terra” chegou ao Mato Grosso do Sul, onde através da assistência técnica, recepção e comercialização de grãos, ajudou na evolução da agricultura do Estado.

A presença da Cooperativa em Mato Grosso do Sul ocorreu no ano de 2002, quando começou a operar um pequeno silo com capacidade para 1.800 toneladas em Vila Marques no município de Aral Moreira. O negócio evoluiu, e atualmente conta com 12 Unidades Administrativas, por ordem de formação em Aral Moreira, Amambai, Sete Quedas, Maracaju, Ponta Porã, Dourados, Sidrolândia, Itahum, Rio Brillhante, Antonio João, Bonito, Laguna Carapã, Douradina (publicado na revista edição nº 47 Setembro e Outubro de 2014).

Em relação ao planejamento e crescimento, 2010 é lembrado como início de grandes investimentos e grandes obras. Foi duas UPLs – Unidade produtora de leitões, uma UPP – Unidade Produtora de Pintainhos, Laboratório Central, novo Centro Administrativo, Centro de Eventos e uma estrutura completa, com capacidade de recebimento de 31 milhões de toneladas de grãos.

A “Grãos da Terra” também implantou uma nova governança corporativa, e em sete anos triplicou seu faturamento. Um crescimento pautado em visão de cenários do planejamento estratégico desenvolvido 2014 – 2024.

Rumo aos 55 anos a Cooperativa “Grãos da Terra” chega com uma gestão profissional e organizada. Os diferentes elos de cadeia: insumos, assistência técnica, produção agrícola e pecuária, industrialização e comercialização estão devidamente preparados para um mercado cada vez mais global e competitivo.

Conforme dados do relatório e balanço 2017 da cooperativa analisada, o ano de 2017 foi excelente para as lavouras de soja e milho. Nas unidades 47 de recepção de grãos da Cooperativa “Grãos da Terra”, localizadas em 18 municípios do Oeste do Paraná e em Mato Grosso do Sul, a produção de soja teve aumento de 18,8% em relação ao anterior, com 23 milhões de sacas. Já o milho registrou aumento de produção de 40,5% com 30 milhões de sacas. Com sede em Medianeira, a “Grãos da Terra” é formada por um quadro de 10.607 produtores rurais associados e 9.416 funcionários. A área de atuação compreende municípios do Oeste do Paraná, Fronteira do Mato Grosso do Sul, município de Xanxerê (SC) e Leste do Paraguai. Os associados trabalham com produção de grãos (milho, soja e trigo), aves de corte e postura, suínos, leite e mandioca. Além de comercializar produtos no mercado nacional, a Cooperativa exporta para 67 países. Para o ano de 2018, o faturamento previsto é de R\$ 5,7 Milhões (publicado na revista edição nº 67 janeiro e fevereiro de 2018).

Foram escolhidas duas unidades por acessibilidade, sendo que a Unidade I localizada na Cidade de Douradina, tendo sido criada em 2014, a partir da compra em leilão judicial da antiga estrutura de outra cooperativa; a unidade reúne 67 associados e tem capacidade para estocar 270 mil sacas de grãos e geram 22 empregos.

A unidade II localizada em Laguna Carapã, teve a construção iniciada em julho de 2014, com uma estrutura de armazenagem com capacidade de 50 mil toneladas de grãos e geram 25 empregos.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados foi realizada através de questionário com questões fechadas e obedecendo a escala de Likert, sendo adaptado de Costa (2003) e constante no Apêndice A; as questões foram direcionadas a uma amostra de gestores da cooperativa e demais respondentes, contendo 4 partes: Perfil dos respondentes e Perfil específico de conhecimento de gestão estratégica, abrangendo o Processo de Planejamento (PP), Cultura Estratégica (CE) e Aprendizagem Organizacional (AO), abrangendo aspectos gerenciais e mercadológicos do empreendimento; contém ainda uma questão aberta. Os gestores foram escolhidos por meio de acessibilidade nas duas Unidades para a aplicação da pesquisa, sendo nesta pesquisa descritos como Unidade 1 e Unidade 2. Para a sede da cooperativa foram enviados para sete gestores, constante no banco de dados para os quais se havia obtido o *e-mail*. Na Unidade 1 foram enviados 22 questionários via malote e na Unidade 2 foram enviados 25 questionários, totalizando 54 questionários entregues.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos resultados busca-se o embasamento na fundamentação teórica do material já publicado sobre o assunto estudado e em seguida, através do questionário aplicado aos gestores e demais respondentes da Cooperativa “Grãos da Terra” pretende-se analisar a importância da cooperativa para sua região onde atua seus desafios estratégicos, as forças competitivas que interferem na gestão estratégica da cooperativa.

Os dados foram tabulados por meio de planilhas eletrônicas, onde foram calculados os percentuais de frequência em relação aos respondentes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram aplicados 54 questionários, sendo que destes foram devolvidos 29 questionários respondidos. Dentre esses, dois foram respondidos via e-mail, 16 foram devolvidos por malote pela Unidade 1, e 11 dentre os que foram aplicados na Unidade 2.

Tabela 1 – Quantitativo de questionários distribuídos e respondidos.

Locais	Gestores		Não Gestores		Totais Respondidos
	Distribuídos	Respondidos	Distribuídos	Respondidos	
Sede	7	2			29%
Unidade 1	1	1	21	15	73%
Unidade 2	1	1	24	10	44%

Fonte: Elaborado pela autora, com dados obtidos na pesquisa (2018).

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A seção apresenta a consolidação das respostas dos questionários. É preciso notar que, primeiro, nem todos os respondentes responderam todas as perguntas. Assim o número da amostra pode variar de uma pergunta para outra, pois as opções que não foram escolhidas, ou seja, teve o percentual zerado, foram excluídas da análise de resultados, não aparecendo nos resultados apresentados.

4.1.1 Dos Gestores

Esta primeira seção tem por objetivo apresentar a caracterização dos perfis dos gestores, levando em conta gênero, idade, tempo de serviço na empresa, nível de escolaridade e nível de conhecimento na área de gestão.

Demonstra-se que dos quatro questionários recebidos, dois se tratam dos cargos de gestores das unidades pesquisadas, um superintendente e um auditor.

Segundo os dados apurados nesta pesquisa na Figura 3, uma ligeira maioria dos gestores é do gênero masculino 75% enquanto 25% dos gestores eram do gênero feminino.

A partir dos questionários respondidos, a maioria dos gestores, superintendente e auditor têm entre 56 anos ou mais de idade que correspondem a 50 %.

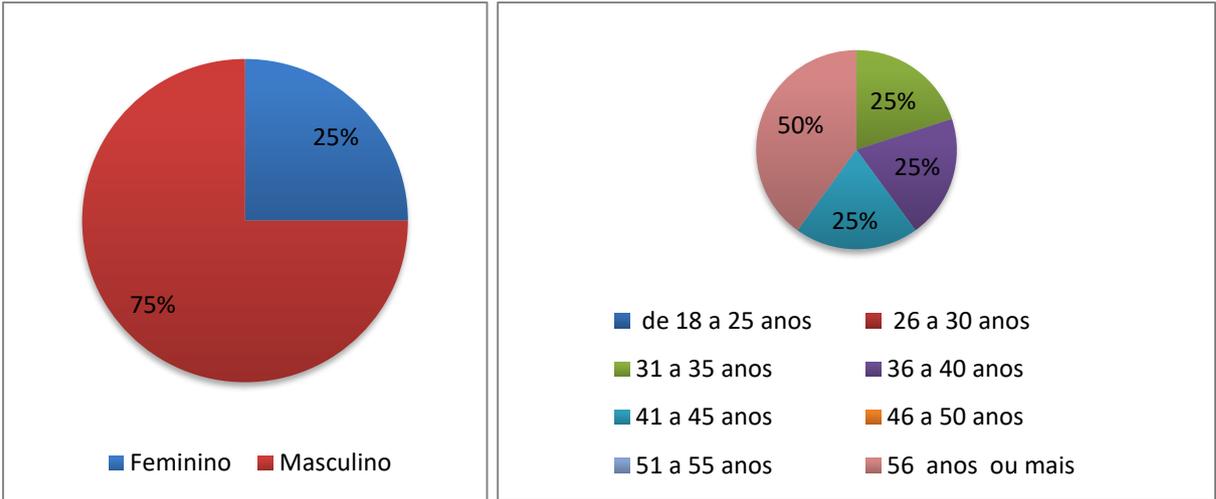


Figura 3 – Gênero e faixa etária dos gestores

Fonte: Elaborado pela autora, com dados obtidos na pesquisa (2018).

Em relação a tempo de serviço apresentado na Figura 4, 75% dos gestores, superintendentes e auditor estão na empresa a mais de 16 anos, esse fator pode ser determinante nas tomadas de decisões da cooperativa, visando maior experiência.

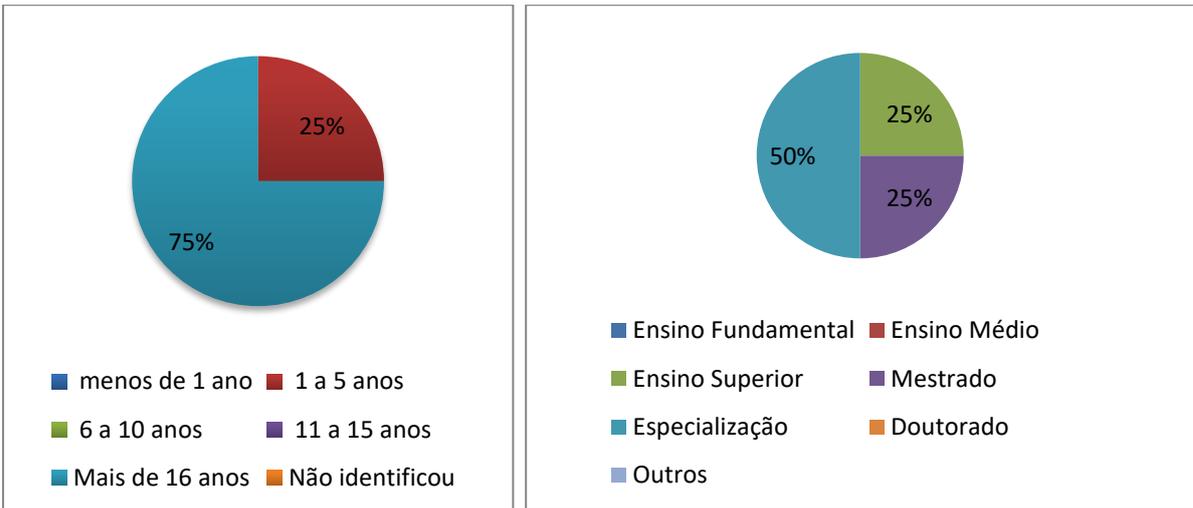


Figura 4 – Tempo de serviço na Cooperativa e escolaridade dos gestores

Fonte: Elaborado pela autora, com dados obtidos na pesquisa (2018).

Em relação ao nível de escolaridade apresentado, nota-se que 50% possui especialização, sendo que 25% dos gestores tem mestrado. Ainda em relação ao perfil encontrado 75% afirmaram ter grande conhecimento na área de gestão. Quanto os 25% que afirmaram ter pouco conhecimento na área de gestão, esse fator ocorre devido ao tempo de serviço na cooperativa, entre 1 e 5 anos, que correspondem a 25%.

Na Figura 4, pode-se ver os principais resultados do questionário para os itens que avaliam a percepção dos gestores quanto ao processo de planejamento estratégico (PP), (ver todas as questões no Apêndice A).

Para Andrade (2002), a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto.

A partir dos resultados apresentados, na Figura 5, se deduz que o processo estratégico da “Grãos da terra”, tem “a missão de prover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, de forma sustentada, através da agregação de valores à produção agropecuária e reflete a gestão da empresa” (publicado na revista da cooperativa, edição 69, 2018); de maneira geral houve concordância, 50% dos respondentes concordaram totalmente e 50% concordaram muito.

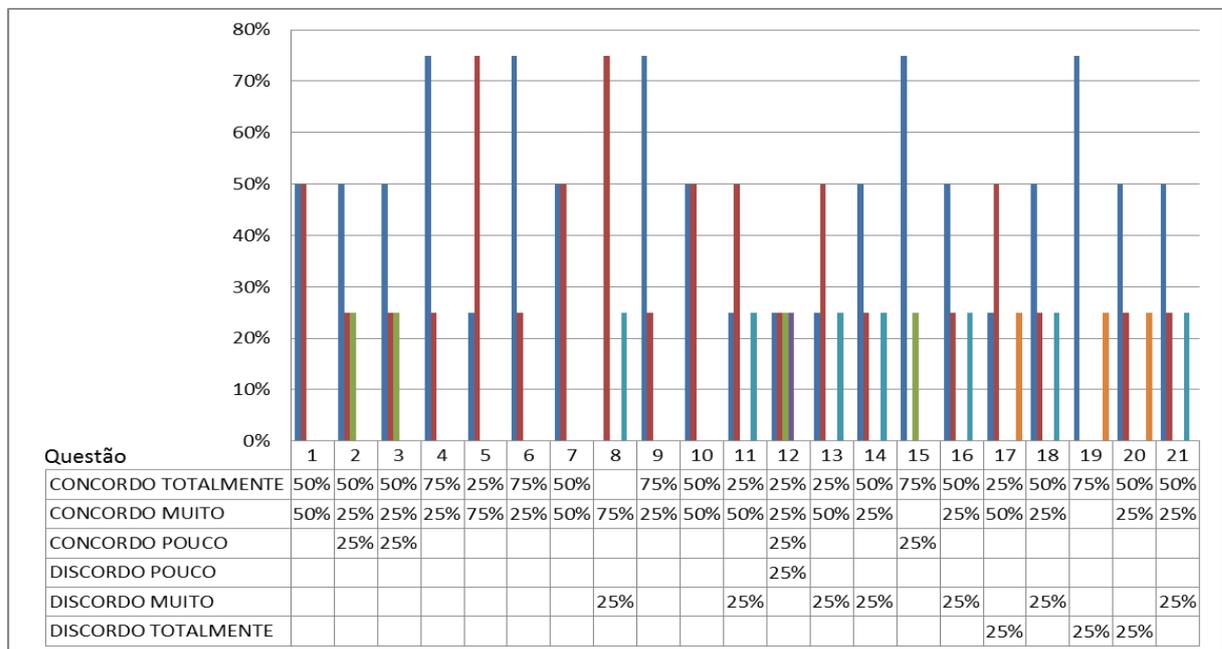


Figura 5 – Processo de Planejamento Estratégico (PP) Gestores, Superintendentes e auditor.
Fonte: Elaborado pela autora, com os dados obtidos na pesquisa.

Andrade (2002) também define que visão de uma organização deve ser a situação futura desejada a longo prazo, deve ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão.

A Cooperativa “Grãos da terra” tem a visão “de ser a melhor cooperativa do Brasil, sendo percebida pelos clientes através da excelência de seus produtos e serviços, sendo um dos direcionadores da empresa” (publicado na revista da cooperativa, edição 69, 2018). Entre

os respondentes houve concordância com a visão da cooperativa, 50% concordaram totalmente, 25% concordaram muito, 25 % concordaram pouco.

Na formulação das estratégias, dois aspectos são considerados: os acontecimentos globais e a evolução tecnológica, segundo explanação do presidente da Cooperativa (publicado na revista edição 69, 2018) que são os dois motivos que levam à reflexão na estratégia da “Grãos da terra”. Os acontecimentos globais que serão cada vez mais frequentes e a evolução tecnológica que desafia com a intensidade das inovações. Entre os respondentes houve concordância com a explicação do presidente: 75% concordaram totalmente, 25% concordaram muito.

Sempre que possível à empresa revê a sua estratégia, pois os caminhos iniciais não são os mesmos que a encaminharão para o futuro, segundo o presidente da cooperativa (publicado na revista 69, 2018), pois “...sempre que possível à cooperativa precisa se conectar e rever sua estratégia porque os caminhos que nos trouxeram até aqui, não serão os mesmos que nos encaminharão para o futuro”. E em 2018 a cooperativa alterou o planejamento estratégico (2018 – 2024), no que, entre os gestores, somente 25% concordaram totalmente. Logo, nota-se que estes não estão se mantendo atualizado com o planejamento das atuais estratégias da cooperativa.

Uma das preocupações é estar aberto ao novo, para não ser excluído e estar na vanguarda das inovações que permitirão à empresa continuar competitiva (publicado na edição 69, 2018). A cooperativa vem se aprimorando sobre as novidades tecnológicas e, em junho de 2018, participou da segunda edição da digital agro que ocorreu em Carambeí (PR) que tem por objetivo apresentar as novidades tecnológicas para o agronegócio, nesta questão 50 % concordaram totalmente, 25 % concordaram muito, 25 % discordaram muito.

Analisando ainda a percepção dos gestores, busca-se por meio dos resultados da dimensão do nível de conhecimento sobre Cultura Estratégica (CE), a Figura 6, apresenta as questões mais relevantes (todas as questões podem ser vistas no Apêndice A).

Algumas estratégias definidas modificaram os valores e crenças da empresa, com a alteração do mapa estratégico (2018 – 2024) os valores passaram a ser, “Respeito as pessoas e ao meio ambiente; ética e honestidade; compromisso com os resultados; inovação e aprendizado contínuo; integridade com fornecedores, clientes e comunidade e crença em Deus”. Quando perguntado se houveram “algumas estratégias definidas que modificaram os valores e crenças” 50% dos gestores concordaram totalmente e 50 % concordaram muito.

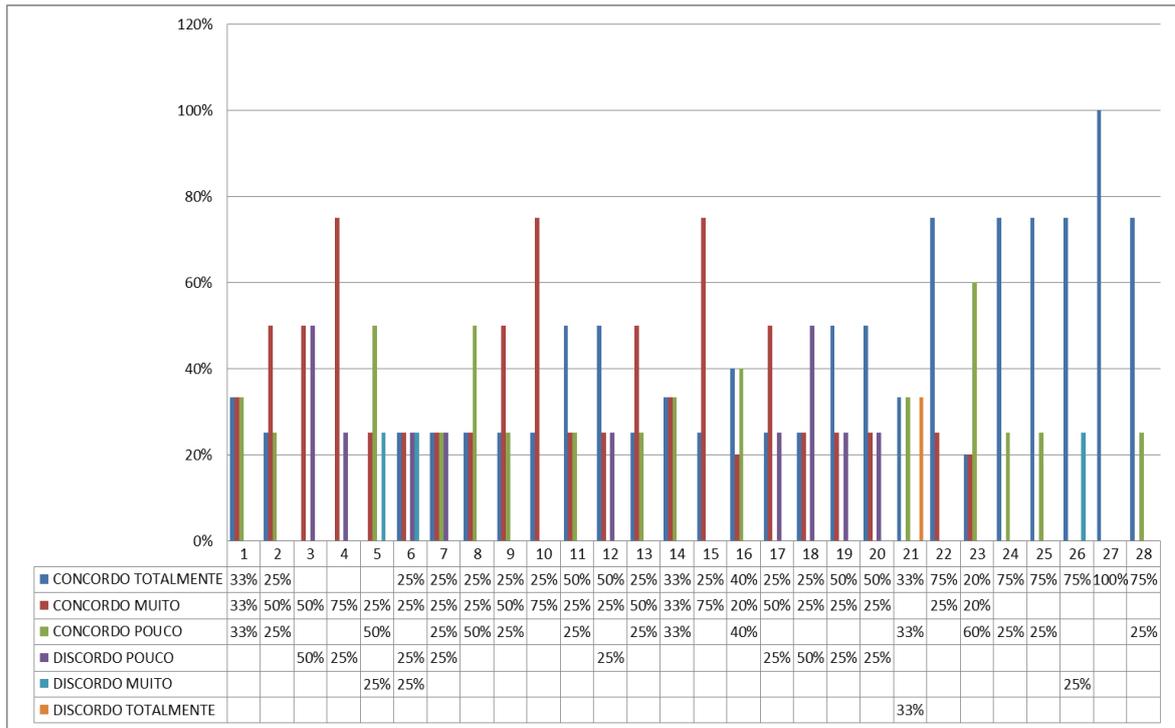


Figura 7: Aprendizagem Organizacional (AO) – Gestores, Superintendentes e auditor.
Fonte: Elaborada pela autora, com dados obtidos na pesquisa.

Dentre os processos internos que não sofreram alteração no mapa estratégico (2018 – 2024), foram a sistematização de gestão de investimentos, o aprimoramento da gestão da matriz energética e do modelo de gestão e monitoramento da estratégia, 50% gestores concordaram totalmente, 25% concordaram muito, 25% discordaram pouco.

A empresa busca o aumento de vendas e visa à fidelização de associados e clientes; 75 % dos gestores concordaram totalmente, 25% concordaram pouco, em comparação aos dois mapas estratégicos não ocorreu alteração, o percentual mostra que maioria dos gestores estão atentos às mudanças ocorridas.

Em comparação com os dois mapas estratégicos, permanecem a premissa que os resultados esperados pela empresa é proporcionar o aumento de renda para os associados e funcionários, mas houve aumento das metas em relação ao faturamento; dos gestores respondentes 75% concordaram totalmente, 25% concordaram pouco.

Ética, honestidade, confiança, transparência e humildade está entre os valores defendido pela empresa. No mapa estratégico da cooperativa (2015 – 2024) os valores da cooperativa eram “Respeito e valorização ao ser humano; honestidade, confiança, ética, transparência e humildade; convivência harmônica com o meio ambiente, relacionamento e cooperação com os fornecedores, clientes e comunidade; Aprendizado e aperfeiçoamento contínuo; segurança e qualidade de vida; Cremos em Deus”. Com a alteração do mapa

estratégico (2018 – 2024) os valores passaram a ser: “Respeito às pessoas e ao meio ambiente; ética e honestidade; compromisso com os resultados; inovação e aprendizado contínuo; integridade com fornecedores, clientes e comunidade e crença em Deus. Em relação as estratégias que modificaram os valores e crenças, apesar das mudanças ocorridas, 100 % dos gestores concordaram totalmente.

4.1.2 Perfil dos não Gestores – Unidade 1

A segunda seção apresenta os resultados referentes aos questionários aplicados na Unidade 1, do perfil dos não gestores levando em conta gênero, idade, tempo de serviço na empresa, nível de escolaridade e nível de conhecimento na área de gestão.

Demonstra-se que dos questionários aplicados (22), foram devolvidos 15 questionários respondidos (Tabela 1).

Segundo os dados apurados nesta pesquisa na Figura 8, uma ligeira maioria dos não gestores da Unidade 1 é do gênero masculino 64%, 21% do gênero feminino e 14% não identificaram.

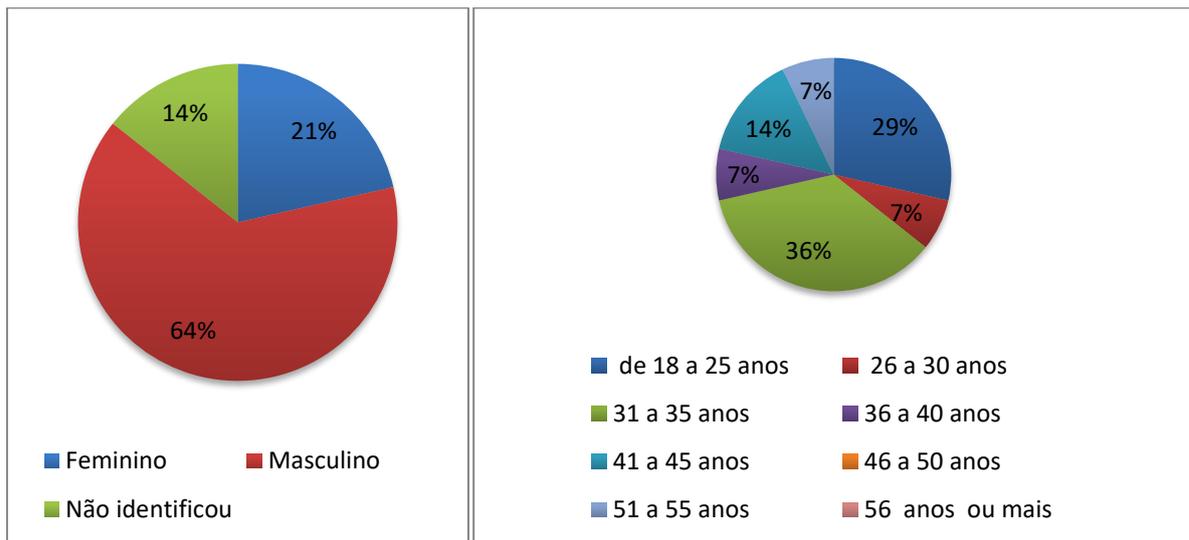


Figura 8 – Gênero e faixa etária dos não gestores da Unidade 1

Fonte: Elaborado pela autora, com dados obtidos na pesquisa (2018).

Ainda segundo os questionários respondidos pelos não gestores da Unidade 1, no requisito idade, 29% tem idade de 18 a 25 anos, 7% 26 a 30 anos, 36% 31 a 35 anos, 7% 36 a 40 anos, 7% 51 a 55 anos.

Em relação a tempo de serviço apresentado na Figura 9, à maioria responderam ter menos de um ano o que corresponde a 50%, 36% responderam ter de 1 a 5 anos, 7% 6 a 10 anos, 7% não identificou tempo de serviço na Cooperativa.

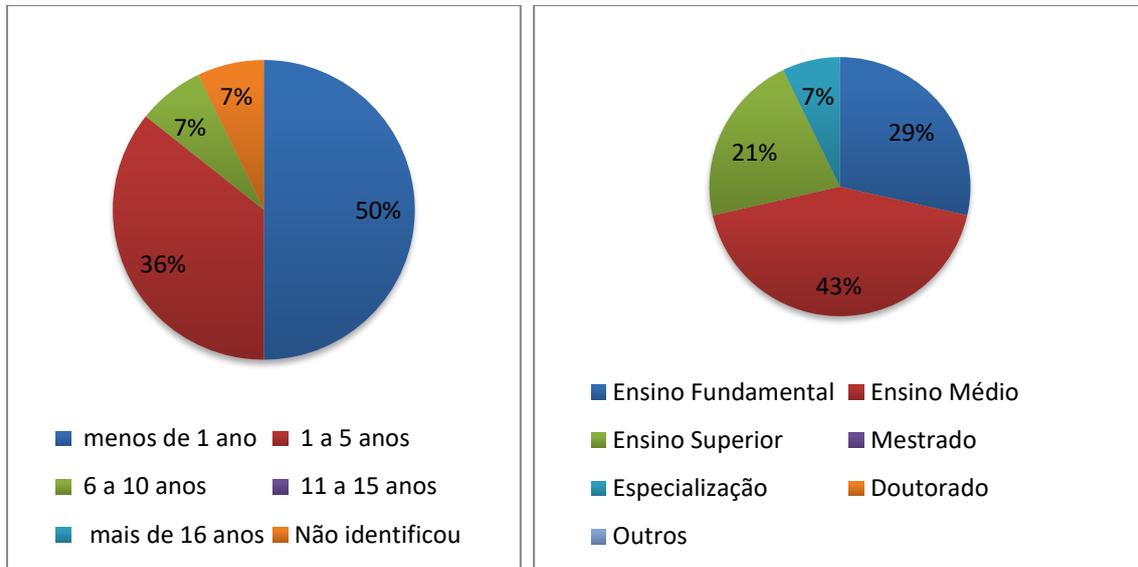


Figura 9 – Tempo de serviço na Cooperativa e nível de escolaridade dos não gestores da Unidade 1
Fonte: Elaborado pela autora, com dados obtidos na pesquisa (2018).

Ainda sobre a Figura 9, em relação ao nível de escolaridade dos não gestores da Unidade 1, 29% respondeu ter ensino fundamental, 43% ensino médio, 21% ensino superior e 7% especialização. Em relação ao nível de conhecimento na área de gestão 7% responderam ter grande conhecimento, 71% pouco, 7% nenhum 14% não soube informar.

Na Figura 10, pode se ver os principais resultados do questionário para os itens que avaliam a percepção dos não gestores da Unidade, quanto ao processo de planejamento estratégico (PP), as questões observadas são as mesmas dos gestores, (ver todas as questões no Apêndice A).

Sobre “a missão de promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, de forma sustentada, através da agregação de valores à produção agropecuária reflete a gestão da empresa”; 13% dos respondentes concordaram totalmente e 67% concordaram muito, 7% concordaram pouco, 7% discordou pouco. A discordância da missão da cooperativa entre os não gestores da Unidade 1, pode estar associado ao tempo de serviço na cooperativa que a maioria informou ter entre menos de um ano o que corresponde a 50%.

Em relação à visão “de ser a melhor cooperativa do Brasil, sendo percebida pelos clientes através da excelência de seus produtos e serviços é um dos direcionadores da

empresa”, 60% concordaram totalmente, 20% concordaram muito, 20% concordaram pouco de forma geral todos concordaram com a visão da cooperativa.

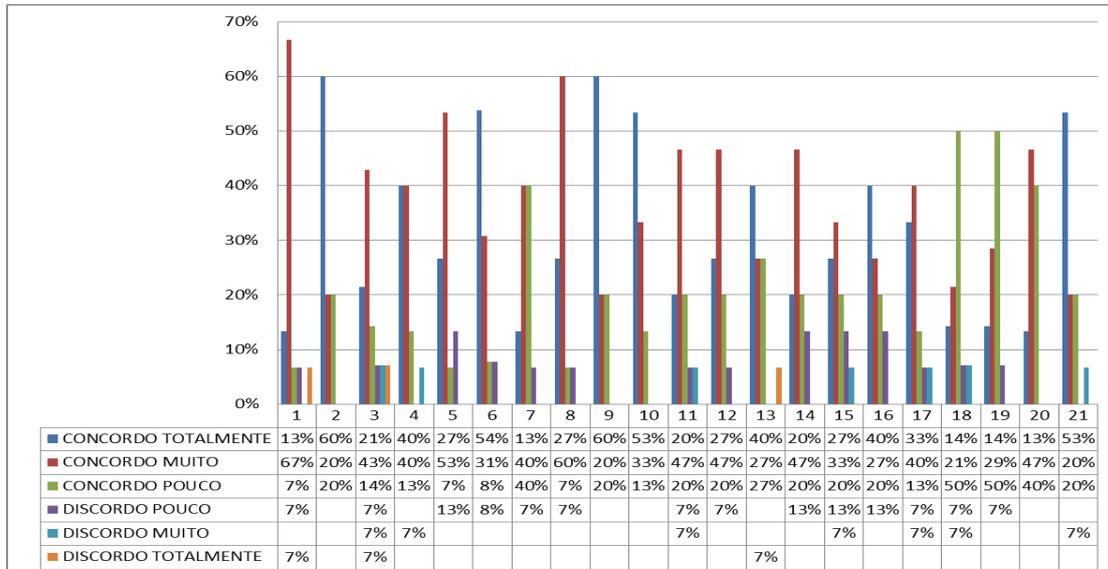


Figura 10: Processo de Planejamento Estratégico (PP) não gestores Unidade 1

Fonte: Elaborada pela autora, com dados obtidos da pesquisa.

Na formulação das estratégias, dois aspectos são considerados: os acontecimentos globais e a evolução tecnológica; 60% concordaram totalmente, 20% concordaram muito, 20% concordaram pouco; em comparação a mesma questão dos respondentes gestores, pode-se perceber que os gestores houve concordância de 75%, conclui-se que os gestores estão mais preocupados com a formulação de estratégias e os dois aspectos considerados.

Sempre que possível à empresa revê a sua estratégia, pois os caminhos iniciais não são os mesmos que a encaminhará para o futuro: 40% dos não gestores da unidade 1, concordaram totalmente. Em comparação com o percentual dos gestores, somente 25 % concordaram totalmente. Pode-se concluir que os não gestores da Unidade 1, estão mais atentos às publicações da revista da cooperativa (edição 69, 2018).

Uma das preocupações é estar aberto ao novo, para não ser excluído e estar na vanguarda das inovações que permitirão à empresa continuar competitiva; 53% dos não gestores da Unidade 1 concordaram totalmente; em comparação aos gestores da cooperativa 50 % concordaram totalmente. De modo geral houve concordância que a cooperativa precisa estar aberta ao novo, para não ser excluída.

Analisando ainda a percepção dos não gestores, busca-se por meio dos resultados da dimensão do nível de conhecimento sobre Cultura Estratégica (CE), a Figura 11, a seguir, apresenta as questões mais relevantes (todas as questões podem ser vistas no Apêndice A).

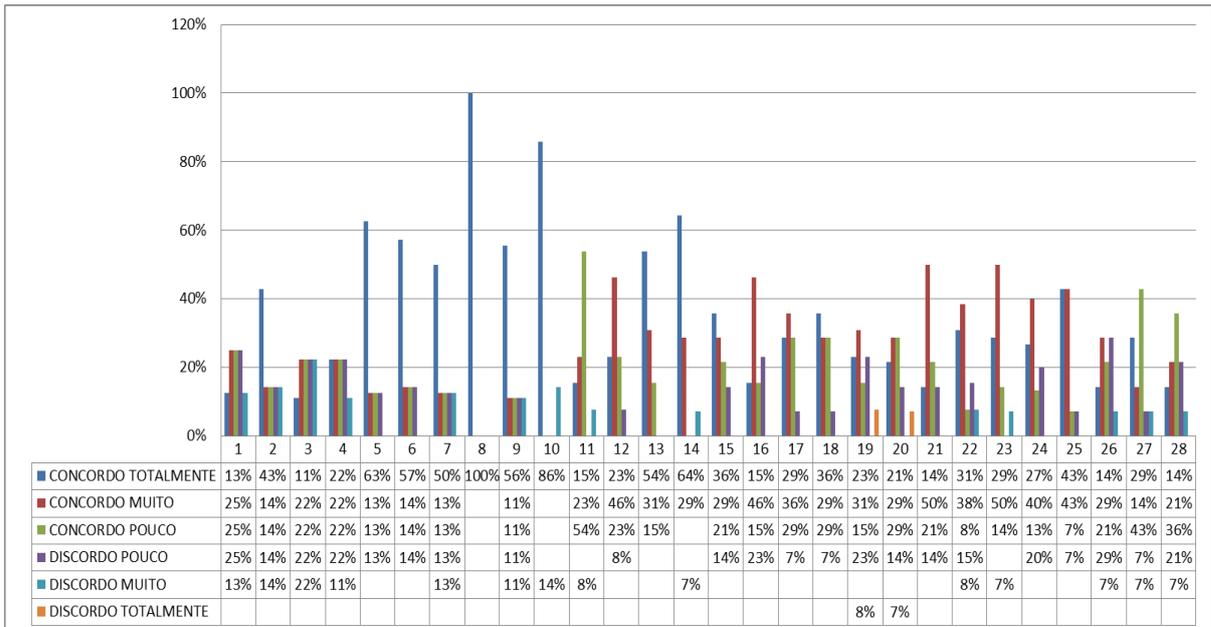


Figura 11 – Cultura Estratégica (CE) – Não gestores Unidade 1

Fonte: Elaborada pela autora, com dados obtidos da pesquisa.

Algumas estratégias definidas modificaram os valores e crenças da empresa. Assim, 13% concordaram totalmente, 25% concordaram muito, 25% concordaram pouco, 25% discordaram pouco, 13% discordaram muito; em comparação com o percentual dos respondentes gestores 50% concordaram totalmente, 50% concordaram muito. Pode ser percebido que os não gestores da cooperativa da Unidade 1, em relação à discordância, pode ser atribuída à escolaridade dos não gestores, pois 29% tem ensino fundamental, 43% ensino médio e ainda pelo fato de a maioria ter menos de um ano de empresa, o que corresponde a 50%.

Quando perguntado se “As pessoas da minha equipe têm liberdade para modificar a forma de executar suas atividades” pode ser percebido que tanto os gestores, como os não gestores da Unidade 1 concordaram em 100% que dão liberdade para as pessoas da equipe executar as atividades da melhor forma possível dentro das normas da Cooperativa; esse percentual pode ser visualizado nas Figuras (6 e 9).

A falta de capacitação educacional dos empregados leva a uma concentração da tomada de decisão no nível gerencial onde 14% concordaram totalmente, 21% concordaram muito, 36% concordaram pouco e 21% discordaram pouco, 7% discordaram muito. Esse fator pode ser limitante devido ao percentual de escolaridade dos funcionários, onde a maioria tem ensino fundamental e médio, sendo que as decisões mais complexas têm que ser direcionadas aos gestores devido ao conhecimento e experiência.

Busca – se por meio do resultado verificar o nível de conhecimento dos gestores sobre Aprendizagem Organizacional (AO), a Figura 12, a qual apresenta as questões mais relevantes (todas as questões podem ser vistas no Apêndice A).

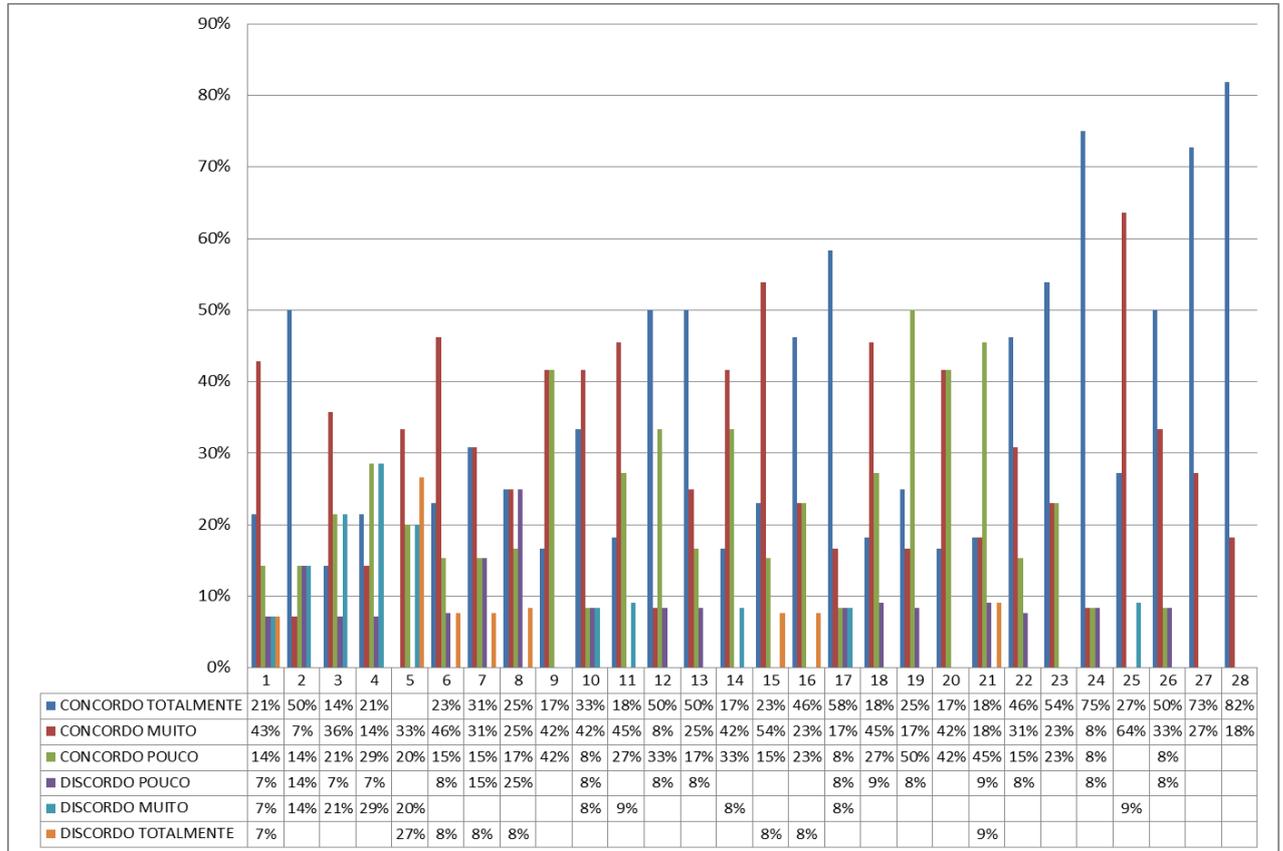


Figura 12: Aprendizagem Organizacional (AO) – Não gestores Unidade 1

Fonte: Elaborada pela autora, com dados obtidos da pesquisa.

Ao ser indagados sobre se “a aquisição de aprendizado e conhecimento pela empresa se dá através de: aperfeiçoar política de gestão e pessoas com objetivo de atrair, reter e qualificar quadro funcional”, 33% concordaram totalmente e 42% concordaram muito, 8% concordaram pouco, 8% discordaram pouco, 8% discordaram muito. Conforme apresentado no relatório e balanço da Cooperativa 2017, foram realizados 344 eventos, com o total de 96.331 horas de treinamento. A discordância pode ser considerada o fator tempo de serviço na cooperativa no qual 50 % dos não gestores da cooperativa informaram ter menos de um de empresa.

Afirmado nas questões que “Entre os processos internos estão a sistematização de gestão de investimentos, o aprimoramento da gestão da matriz energética e do modelo de gestão e monitoramento da estratégia”, 17% concordaram totalmente, 42% concordaram muito, 42% discordaram pouco. Esses processos internos não foram alterados no mapa

estratégico (2015 - 2024); assim, presume-se que a discordância dos processos internos, pode ser caracterizada pelo não conhecimento das mudanças que ocorridas no mapa estratégico (2018- 2024).

A empresa busca o aumento de vendas e visa à fidelização de associados e clientes; 75% concordaram totalmente, 8% concordaram muito, 8% concordaram pouco, 8% discordaram pouco. O percentual de discordância pode estar relacionado aos cargos dos respondentes não estarem diretamente ligados às vendas aos associados.

Em comparação dos dois mapas estratégicos permanece a premissa que os resultados esperados pela empresa é proporcionar o aumento de renda para os associados e funcionários. Nessas premissas houve aumento das metas em relação a faturamento, pois dos não gestores, respondentes 27% concordaram totalmente, 64% concordaram muito e 9% discordaram muito. A cooperativa disponibilizou para os associados, no ano de 2017 a formação cooperativista realizada para os líderes dos associados, e concurso de produtividade nas categorias bovino de leite. A premiação garantiu uma viagem em nível nacional e aos funcionários foi realizada premiação no programa de ideias-2017, onde os funcionários tiveram a oportunidade de contribuir para a redução de custos e melhorias nos processos; as melhores ideias tiveram premiação em dinheiro.

Quando indagados se a “Ética, honestidade, confiança, transparência e humildade está entre os valores defendido pela empresa”, 73% concordaram totalmente e 27% concordaram muito. Mesmo com as mudanças ocorridas no mapa estratégico, os não gestores da Unidade 1, de modo geral, concordaram; pode-se perceber que tanto os gestores como os não gestores não estão atentos às mudanças ocorridas no mapa estratégico.

Na sequência, segue a Figura 13, a qual contém o organograma da Unidade I, contendo todos os cargos da mesma.

4.1.3 Perfil dos não Gestores – Unidade 2

A terceira seção apresenta os resultados referente aos questionários aplicados na Unidade 2, do perfil dos não gestores, levando em conta gênero, idade, tempo de serviço na empresa, nível de escolaridade e nível de conhecimento na área de gestão dos não gestores da Unidade 2.

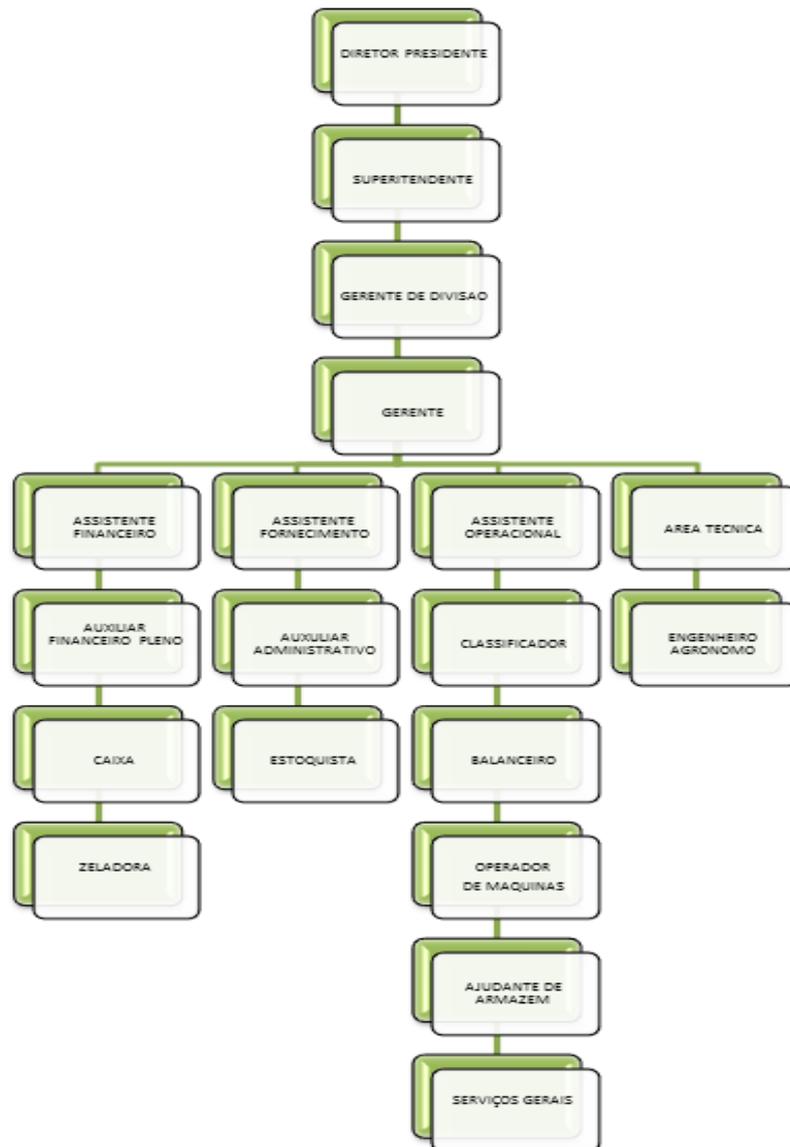


Figura 13: Organograma da Unidade 1

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2018)

Demonstra-se que dos 25 questionários aplicados, foram respondidos 11 questionários, sendo que todos se tratam de não gestores. Segundo os dados apurados nesta pesquisa e apresentados na Figura 14, percebe-se que a maioria dos não gestores da Unidade 2 é do gênero feminino 70% enquanto 30% dos não gestores eram do gênero masculino.

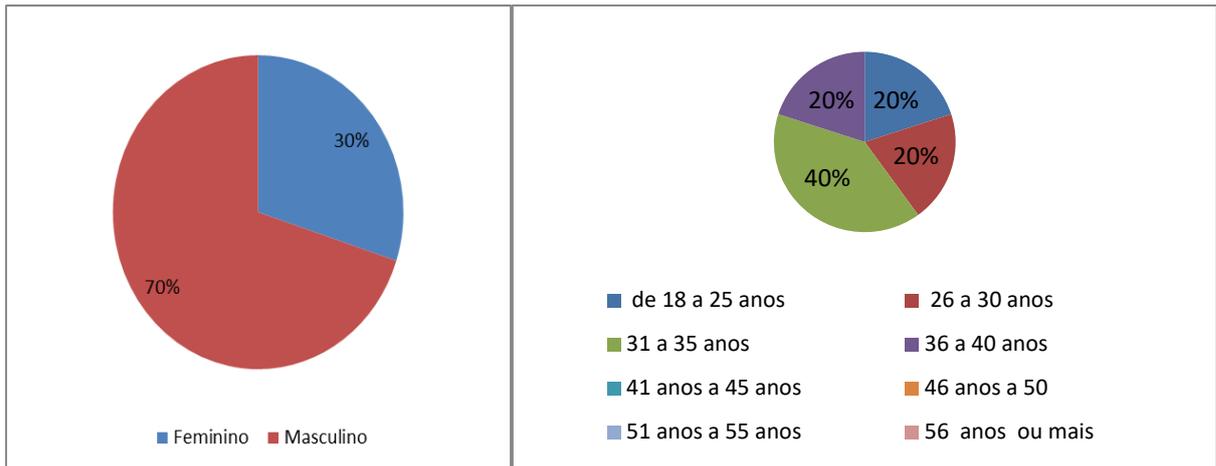


Figura 14– Gênero e faixa etária dos não gestores da Unidade 2

Fonte: Elaborado pela autora, com dados obtidos na pesquisa (2018).

Ainda segundo os questionários respondidos pelos não gestores da Unidade 2, no requisito idade, 20% tem idade de 18 a 25 anos, 20% 26 a 30 anos, 36% 31 a 35 anos, 40% 36 a 40 anos, 20% 51 a 55 anos.

Em relação ao tempo de serviço apresentado na Figura 15, à maioria responderam ter de 1 a 5 anos de empresa, o que corresponde a 80 % e 20% ter menos de um ano.

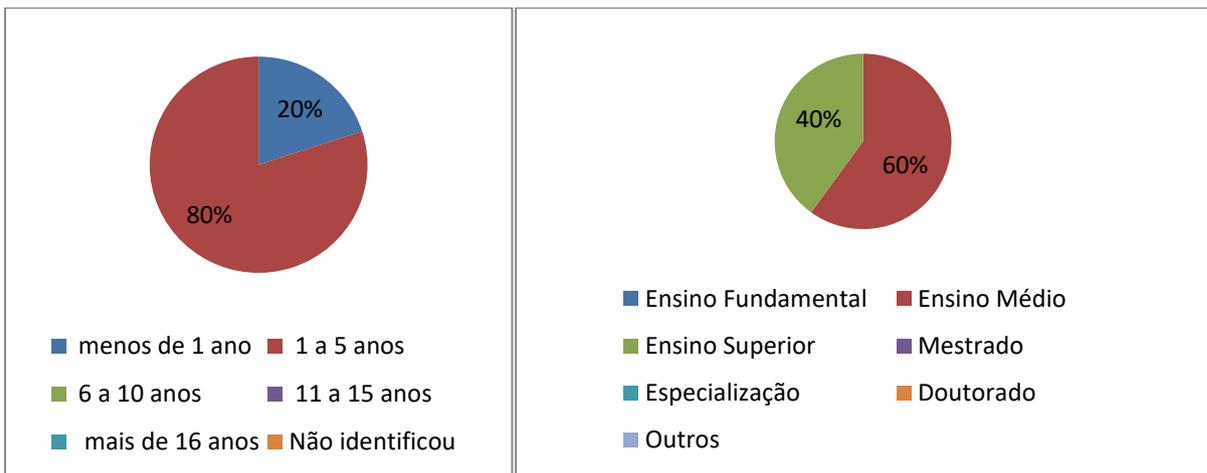


Figura 15 – Tempo de serviço na Cooperativa e nível de escolaridade dos não gestores da Unidade 2

Fonte: Elaborado pela autora, com dados obtidos na pesquisa (2018).

Ainda sobre o perfil dos não gestores da Unidade 2, na Figura 15 mostra em nível de escolaridade 60% tem ensino médio e 40% ensino superior. Em relação ao nível de conhecimento na área de gestão 10% responderam ter grande conhecimento, 70% pouco, 20% não soube informar.

Na Figura 16, mostrada a seguir, pode-se ver os principais resultados do questionário para os itens que avaliam a percepção dos não gestores da Unidade quanto ao processo de

planejamento estratégico (PP); as questões observadas são as mesmas dos gestores, (ver todas as questões no Apêndice A).

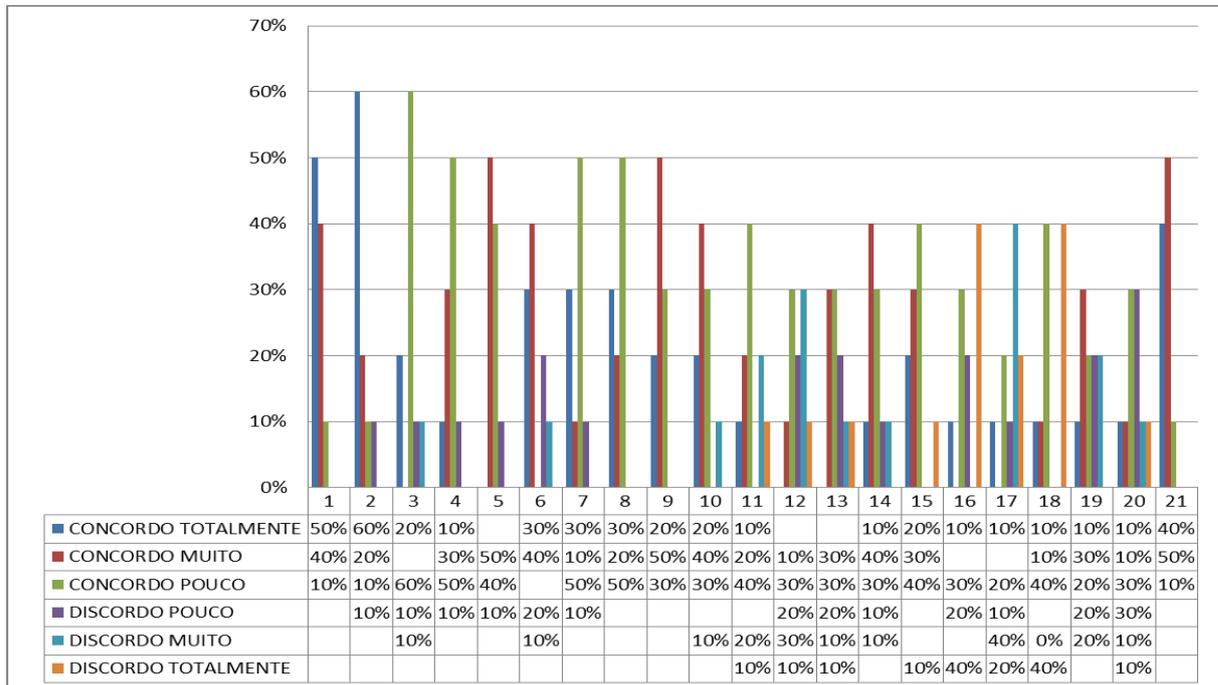


Figura 16 – Processo de Planejamento Estratégico (PP) – Não gestores Unidade 2

Fonte: Elaborada pela autora, com dados obtidos da pesquisa.

A missão de promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, de forma sustentada, através da agregação de valores à produção agropecuária reflete a gestão da empresa: 50 % dos respondentes concordaram totalmente e 40% concordaram muito, 10 % concordaram pouco; de modo geral, houve concordância da missão da cooperativa.

A visão de ser a melhor cooperativa do Brasil, sendo percebida pelos clientes através da excelência de seus produtos e serviços é um dos direcionadores da empresa: 60% concordaram totalmente, 20% concordaram muito, 10 % concordaram pouco, 10 % discordaram pouco. A discordância de 10 % sobre a visão da cooperativa pode estar relacionada com o tempo de serviço na empresa onde 20% afirmaram ter menos de um ano de empresa.

Na formulação das estratégias, dois aspectos são considerados: os acontecimentos globais e a evolução tecnológica. Nos resultados, 20 % concordaram totalmente, 50% concordaram muito, 30% concordaram pouco, em comparação com os resultados obtidos pela Unidade 1, 60% concordou totalmente, 20% concordo muito, 20% concordaram pouco, em

comparação a mesma questão dos respondentes gestores, pode se perceber que os gestores houve concordância de 75%, conclui-se que os gestores estão mais preocupados com a formulação de estratégias e os dois aspectos considerados.

Sempre que possível a empresa revê a sua estratégia, pois os caminhos iniciais não são os mesmos que a encaminhará para o futuro; dos não gestores respondentes da Unidade 2, 30% concordaram muito e 30% concordaram pouco, 20% discordaram pouco, 10% discordaram muito, 10% discordaram totalmente. Esse fator de discordância de que a empresa revê a sua estratégia, pode ser associada que os não gestores da Unidade 2, não estejam realizando a leitura das publicações da revista, no qual esta informação está publicada na edição 69, 2018. Com isso podemos perceber que os não gestores da Unidade 1, estão mais informados sobre a rever suas estratégias.

Uma das preocupações é estar aberto ao novo, para não ser excluído e estar na vanguarda das inovações que permitirão à empresa continuar competitiva, 40 % concordaram totalmente, 53% dos não gestores da Unidade 1 concordaram totalmente, em comparação aos gestores da cooperativa 50% concordaram totalmente. De modo geral, houve concordância que a cooperativa precisa estar aberta ao novo, para não ser excluída.

Analisando ainda a percepção dos não gestores, busca-se por meio dos resultados da dimensão do nível de conhecimento sobre Cultura Estratégica (CE), a Figura 17, a seguir, apresenta as questões mais relevantes (todas as questões podem ser vistas no Apêndice A).

Algumas estratégias definidas modificaram os valores e crenças da empresa. Nesta afirmação 20% concordaram muito, 40% concordaram pouco, 10% discordaram pouco, 20% discordaram muito, 10% discordou totalmente; pode-se dizer que a discordância pode estar associada ao tempo de empresa, pois 20% afirmou ter menos de um ano de cooperativa.

Em comparação às respostas da Unidade 1 e Gestores que concordaram 100% que “as pessoas da minha equipe têm liberdade para modificar a forma de executar suas atividades”, na Unidade 2, 40% dos respondentes concordaram muito, 20% concordaram pouco, 20% discordaram pouco, 20% discordaram muito, houve discordâncias que as pessoas da equipe não têm liberdade para modificar a forma de executar as atividades, as quais devem ser realizadas conforme orientadas.

A falta de capacitação educacional dos empregados leva a uma concentração da tomada de decisão no nível gerencial. Nessa afirmação, 10% concordaram totalmente, 20% concordaram muito, 7% concordaram pouco e 20% discordaram pouco, 20% discordaram muito, 10% discordaram totalmente. Esse fator pode ser limitante devido ao percentual de escolaridade dos funcionários, visto que a maioria afirma ter apenas o ensino médio e que as

decisões mais complexas têm que ser direcionadas aos gestores devido ao conhecimento e experiência destes.

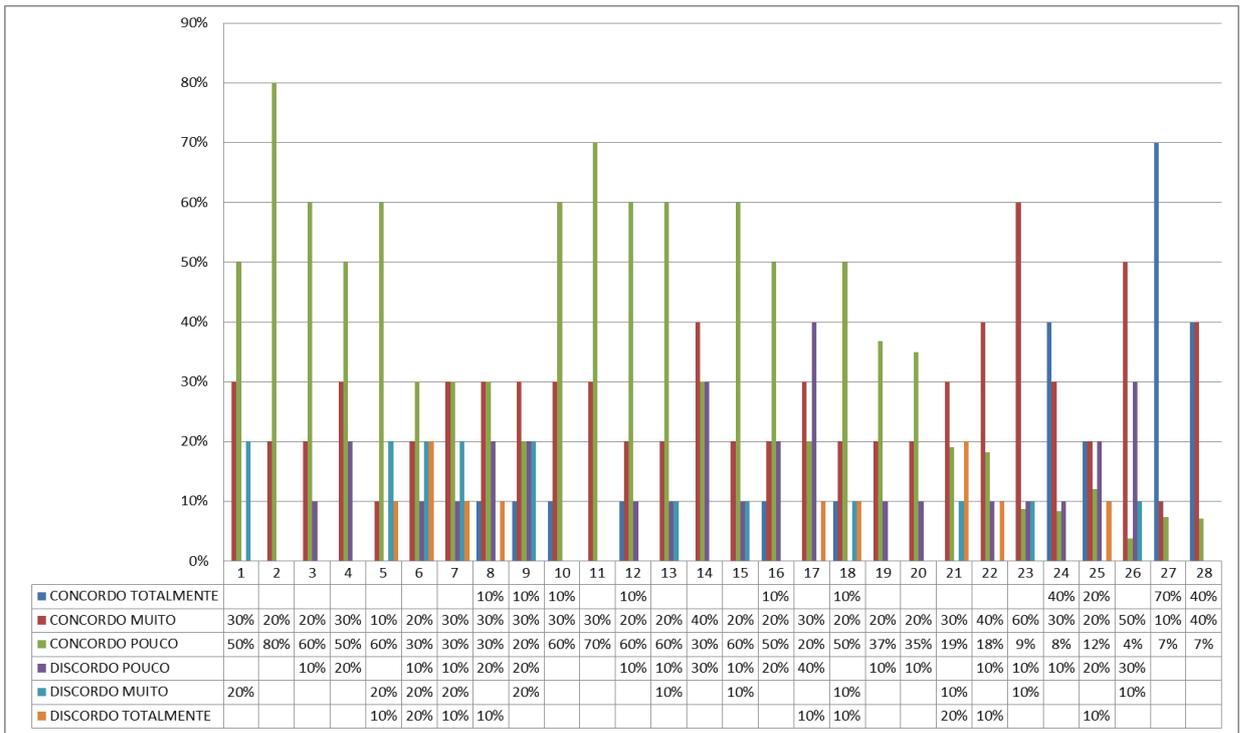


Figura 17 – Cultura Estrategica (CE) – Não Gestores Unidade 2
Fonte: Elaborada pela autora, com dados obtidos da pesquisa.

Busca – se por meio do resultado verificar o nível de conhecimento dos gestores sobre Aprendizagem Organizacional (AO). Assim, a Figura 18, apresenta as questões mais relevantes (todas as questões podem ser vistas no Apêndice A).

A aquisição de aprendizado e conhecimento pela empresa se dá através de: aperfeiçoar política de gestão e pessoas com objetivo de atrair, reter e qualificar quadro funcional; 10% concordaram totalmente e 30% concordaram muito, 60% concordaram pouco, de modo geral houve concordância.

Entre os processos internos estão à sistematização de gestão de investimentos, o aprimoramento da gestão da matriz energética e do modelo de gestão e monitoramento da estratégia. Então, 20% concordaram muito, 42% concordaram muito, 35% discordaram pouco, 10% discordaram pouco. Esses processos internos não foram alterados no mapa estratégico (2015 - 2024); logo, a discordância dos processos internos pode ser caracterizada pelo não conhecimento das mudanças que ocorridas no mapa estratégico (2018- 2024).

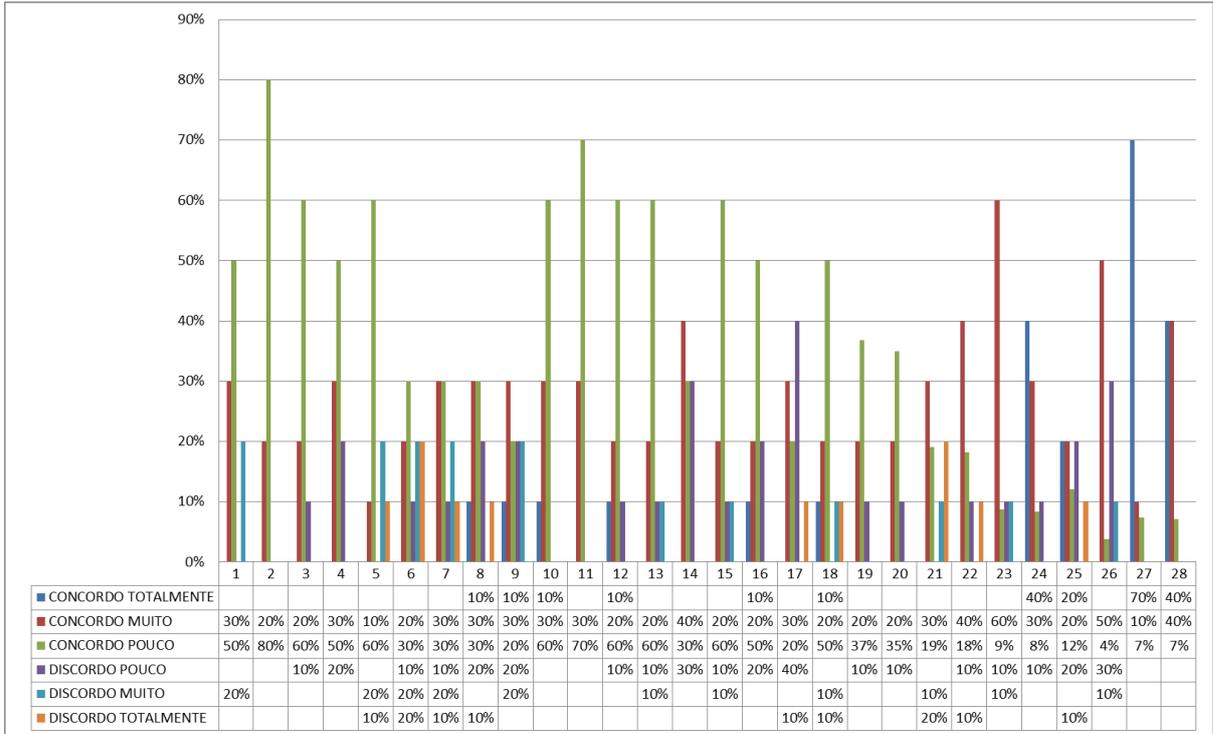


Figura 18: Aprendizagem Organizacional (AO) – Não gestores Unidade 2
Fonte: Elabora pela autora, com dados obtidos da pesquisa.

A empresa busca o aumento de vendas e visa à fidelização de associados e clientes; 40% concordaram totalmente, 30% concordaram muito, 8% concordaram pouco, 10% discordaram pouco. O percentual de discordância pode estar relacionado aos cargos dos respondentes de não estarem diretamente ligados às vendas aos associados.

Em comparação dos dois mapas estratégicos permanece a premissa que os resultados esperados pela empresa é proporcionar o aumento de renda para os associados e funcionários; nessas premissas houve aumento das metas em relação a faturamento. Os não gestores da Unidade 2, 20% concordaram totalmente, 20% concordaram muito, 12% discordaram pouco, 20% discordaram pouco, 10% discordaram totalmente, a discordância pode estar associada ao tempo de serviço na empresa

Ética, honestidade, confiança, transparência e humildade, está entre os valores defendido pela empresa: 70% concordaram totalmente, 10% concordaram muito, 7% concordaram pouco. Mesmo com as mudanças ocorridas no mapa estratégico os não gestores da Unidade 2, de modo geral concordaram; pode se perceber que tanto os gestores como não gestores não estão atentos às mudanças ocorridas no mapa estratégico.

A Figura 19, apresentada a seguir, contém o organograma da Unidade II, contendo todos os cargos da mesma.

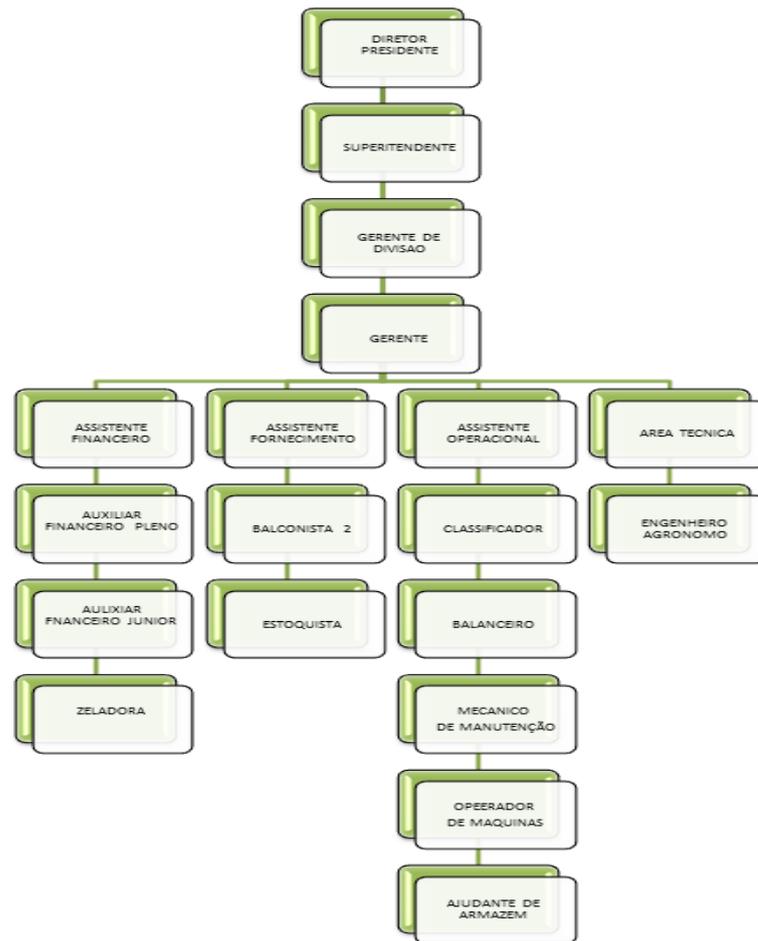


Figura 19: Organograma da Unidade 2

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2018)

4.1.4 Pontos Positivos e Negativos das Unidades 1 e 2.

Oliveira (2003) ressalta que a estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser aplicado para alcançar os objetivos e metas da cooperativa. Nesse sentido, é interessante estabelecer estratégias alternativas para serem flexíveis às ações e caminhos da cooperativa, conforme as necessidades que possam, futuramente, surgirem. O autor salienta que o “planejamento” estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação com os fatores externos, que não são controlados pela cooperativa.

“Ser Cooperativa na base com ternura, e profissional no mercado”; com esta frase, o presidente da Cooperativa define os desafios que o modelo Cooperativista tem pela frente. Ou seja, jamais abandonar os princípios cooperativos que buscam a melhoria da qualidade de vida da família associada, porém sendo muito profissional no mercado. Para poder conciliar isso, a Cooperativa “Grãos da terra” tem buscado constantemente profissionalizar não apenas

o seu conselho de administração, diretores, equipe gerencial e funcionários, mas também os seus associados

A profissionalização e educação das pessoas da “Grãos da Terra” tem sido o grande diferencial. São pessoas preparadas, imbuídas do espírito cooperativista, mas também com toda a competitividade necessária para buscar e ganhar novos mercados, uma vez que a cooperativa está sujeita às regras capitalistas, demandando, portanto, competitividade, eficácia, e exigindo a geração de excedentes de maneira a proporcionar seu desenvolvimento.

Com a alteração do mapa estratégico (2018-2024) a aquisição de aprendizado e conhecimento pela empresa se dá através de: aperfeiçoar política de gestão e pessoas com objetivo de atrair, reter e qualificar quadro funcional; 25% dos gestores concordaram totalmente e 50 % concordaram muito. Dos respondentes a Unidade 1, 33% concordaram totalmente e 42% concordaram muito, 8% concordaram pouco, 8% discordaram pouco, 8% discordaram muito. Na Unidade 2, 10% concordaram totalmente e 30% concordaram muito, 60% concordaram pouco, de modo geral houve concordância.

Conforme apresentado no relatório e balanço da Cooperativa 2017, foram realizados 344 eventos, com o total de 96.331 horas de treinamento. A discordância da Unidade 1 pode ser considerada o fator tempo de serviço na cooperativa no qual 50 % dos não gestores da cooperativa informaram ter menos de um de empresa. Na Unidade 2, 10% concordaram totalmente e 30% concordaram muito, 60% concordaram pouco; de modo geral houve concordância nesta unidade.

A falta, ou negligência, da educação cooperativista por parte dos cooperados pode ser considerada o principal problema das cooperativas, pois, segundo Oliveira (2006) consolida a ruptura do cooperado com a cooperativa e, ao ocorrer essa ruptura, a cooperativa perde a principal força de sua vantagem competitiva, que é representada pela maior amplitude da cooperativa como instituição empresarial, resultante da interação com seus fornecedores-cooperados, e clientes (representada significativamente pelos seus cooperados).

Foi observada no decorrer da pesquisa que a cooperativa, por ter a missão de promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, de forma sustentada, através da agregação de valores à produção agropecuária que reflete na gestão da empresa. Dos gestores da Cooperativa 50% dos respondentes concordaram totalmente e 40% concordaram muito, 10% concordaram pouco. Na Unidade 1, 13% dos respondentes concordaram totalmente e 67% concordaram muito, 7% concordaram pouco, 7% discordou pouco, a discordância da missão da cooperativa entre os não gestores da Unidade 1, pode estar associado ao tempo de serviço na cooperativa que a maioria informou ter entre menos de

um ano o que corresponde a 50%. Da unidade 2, 50% dos respondentes concordaram totalmente e 40% concordaram muito, 10% concordaram pouco, de modo geral houve concordância da missão da cooperativa.

A mesma vem conscientizando seus cooperados da importância da cooperativa e também desenvolvendo um trabalho com o objetivo de mostrar para os jovens, filhos de cooperados, quão importante é buscar a profissionalização para assumirem a direção da cooperativa, e fazer com que ela cresça cada vez mais.

Ainda, a cooperativa possui a estratégia de mercado, a visão de ser a melhor cooperativa do Brasil, sendo percebida pelos clientes através da excelência de seus produtos e serviços. Isso é um dos direcionadores da empresa; assim, entre os gestores respondentes houve concordância com a visão da cooperativa, 50% concordaram totalmente, 25% concordaram muito, 25% concordaram pouco. Dos respondentes da unidade 1, 60% concordaram totalmente, 20% concordaram muito, 20% concordaram pouco, porém, de forma geral todos concordaram com a visão da cooperativa. Dos respondentes da Unidade 2, 60% concordaram totalmente, 20% concordaram muito, 10% concordaram pouco, 10% discordaram pouco. A discordância de 10% sobre a visão da cooperativa pode estar relacionada com o tempo de serviço na empresa, onde 20% afirmaram ter menos de um ano de empresa.

Em trecho de uma publicação da revista da cooperativa o Presidente expôs dois motivos que levam a reflexão na estratégia da “Grãos da Terra”, os quais foram reconhecidos pelos gestores, 75 % concordaram totalmente, 25% concordaram. Entre os não gestores da Unidade 1, 60% concordaram totalmente, 20% concordou muito, 20% concordaram pouco. Em comparação com a Unidade 2, na mesma questão dos respondentes gestores, 20 % concordaram totalmente, 50% concordaram muito, 30% concordaram pouco; pode-se perceber que, entre os gestores, houve concordância de 75%. Conclui-se que os gestores estão mais preocupados com a formulação de estratégias e os dois aspectos considerados.

Acontecimentos globais e Evolução tecnológica. Primeiro nos acontecimentos globais, que são e serão permanentes, e cada vez mais frequentes, vivemos agora o acirramento da briga entre EUA com China, com taxações de ambas as partes; acusações de *dumping* por parte da China, contra o frango do Brasil, com severas taxações; barreiras comerciais, como agora, da Rússia contra os suínos e frangos do Brasil, e a África do Sul contra o frango, sem falar da recorrente dificuldade com a Europa, devido à operação Carne Fraca. Todos esses países buscam proteger seus mercados e a autossuficiência em suprimentos, no que tange a acontecimentos globais. Em segundo lugar a evolução tecnológica nos desafia, com a intensidade das inovações. A Cooperativa precisa se conectar e rever sua estratégia porque certamente os caminhos que nos trouxeram até aqui, não serão os mesmos que nos encaminharão daqui para frente. A preocupação é que precisamos estar abertos ao

novo, para não sermos excluídos e, por outro lado, estarmos na vanguarda das inovações que nos permitirão continuar competitivos.

Conforme a teoria apresentada, para a cooperativa alcançar com excelência suas metas de atingir o mercado com produtos finais, a estratégia deve ser encarada como o necessário que se deve fazer hoje para obter bons resultados em longo prazo (HAMEL e PRAHALAD, 2005).

E já que o cooperativismo é considerado um movimento capaz de unir o desenvolvimento econômico e bem-estar social, a cooperativa terá que buscar a conscientização desse movimento, e mostrar aos gestores, superintendentes, auditor e não gestores, a razão dela existir e a necessidade que ela tem de se desenvolver com a cooperação de todas as partes envolvidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo identificar a forma como ocorre o processo de gestão estratégica em uma cooperativa agroindustrial denominada “Grãos da terra”, no Estado do Mato Grosso do Sul.

Quanto aos objetivos específicos, buscou-se efetuar um levantamento do processo de Gestão Estratégica da Cooperativa “Grãos da Terra”; identificar como ocorre o processo de gestão da cooperativa na sua região de atuação entre os seus colaboradores e unidades e, por fim, analisar os desafios estratégicos enfrentados pela Cooperativa “Grãos da Terra”, mediante os dados coletados.

Para a organização da análise dos resultados obtidos através do desenvolvimento da pesquisa, foi apresentada a contextualização de planejamento estratégico e das três fases do processo de gestão estratégica nas organizações apresentadas por Oliveira (1998).

Identificou-se a importância da cooperativa através de diversos dados como: número de cooperados, número de funcionários, venda de insumos, assistência técnica, produção agrícola e pecuária, industrialização e comercialização e capacidade de armazenagem.

Referente aos desafios estratégicos enfrentados pela cooperativa foi apresentado a relação da cooperativa com o mercado ao qual se insere, onde além da concorrência regionalizada enfrentada na venda de insumos e recepção da produção agrícola. A cooperativa desenvolve ainda vários programas de desenvolvimento e retenção de talentos e ideias, como por exemplo, o projeto “Economize na Crise” que possibilita a participação dos empregados com sugestões para a redução de custos.

Em relação às forças competitivas que interferem no planejamento estratégico da cooperativa, foi encontrado que são os acontecimentos globais, evolução tecnológica, acontecimentos externos, volatilidade nos mercados.

Um dos problemas de gestão identificados no sistema cooperativista pode ser atribuído à falta de profissionalização do seu quadro gestor, atentando também para a necessidade de capacitação dos profissionais contratados.

Considera-se que a cooperativa se encontra na fase 2 de Gestão Estratégica, definida por Oliveira (1998), embora alguns dos colaboradores ainda não tenham perfeita noção da implantação da visão, missão e objetivos da mesma.

Em relação à coleta de dados foram realizadas com dificuldade, devido à indisponibilidade dos gestores da sede em responder os questionários por *e-mail*, e tempo para aplicação dos questionários.

Como recomendação de futuros estudos pode-se sinalizar uma análise com maior número de unidades para responderem os questionários da cooperativa analisada e assim, com um escopo maior, efetuar uma comparação quanto aos novos resultados em relação ao anterior.

Sugestão para os próximos trabalhos de analisar mais cooperativas do mesmo ramo a fim de comparar a gestão estratégica adotada pela cooperativa.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo: FEA USP, v.2, n.8 p. 1-18. abr./jun., 2001.
- BRODBECK, A. Método estudo de caso. *In* **Gestão de negócios financeiros: trabalho de conclusão monografia**. Apostila. Porto Alegre: UFRGS, 2011.
- BIALOSKORSKI NETO, Segismundo. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BORGES, Reginaldo. **Gestão estratégica na visão cooperativista: um estudo de caso em uma cooperativa central agroindustrial do Oeste Paraná**. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/11200717-Gestao-estrategica-na-visao-cooperativista-um>>. Acesso em: 13 de ago. 2018
- BATALHA, Mário Otavio. **Gestão agroindustrial**. GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2013
- BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e pratica**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- CABRAL, Paulo Guilherme Francisco. **Cooperativas e cooperados em tempo de crise e reestruturação: o caso da Cooperativa agropecuária e Industrial - Coagri**.
- CALLADO, Antônio André Cunha. **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- CAVALCANTI, M. et al. **Gestão estratégica de negócios: Evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 162p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209p
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COAMO. História do cooperativismo. Disponível em: < www.coamo.com.br> Acesso em: 15 out. 2018
- COAMO. **Um retrato da igualdade e desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.coamo.com.br/jornal/conteudo.php?ed=54&id=927>> Acesso em: 03 nov. 2018.

COAMO. História do cooperativismo. Disponível em:
<http://www.coamo.com.br/site/cooperativismo/historia-do-cooperativismo> Acesso em: 19 out.2018

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica da empresa em temas para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010. 424p

DAFT, Richard. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FIGUEIREDO, Antonio Macena de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011. 284 p.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da Administração: da escola clássica à competitividade da economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINZBERG, H., **Safári da Estratégia**, Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINATEL, J. F.; BONGANHA, C. A. Agronegócios: a importância do cooperativismo e da agricultura familiar. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 4, n. 4, Mar. 2015, p. 247-259. Disponível em:
 <<http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume4/13.pdf>>
 > Acesso em: 14 dez. 2018.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, GARY. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 373p.

PORTER, Michael E. **Estratégica competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Amarildo Jorge da. **Estratégias em organizações cooperativas: O caso da cotebral no período de 1964- 2000 cascavel: o autor 2006**.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo**. Disponível em:
 <www.ocepar.org.br> Acesso em: 03 set. 2018.

OCB – MS. **Panorama do Cooperativismo Sul-mato-grossense**. 2018. Disponível em:
 <<http://www.ocbms.org.br/noticia/sistema-ocb-ms-lanca-panorama-do-cooperativismo-sul-mato-grossense/5805/>> Acesso em: 14 dez. 2018.

OCEPAR. Relatório Paraná Cooperativo. Relatório de atividades e prestação de contas: exercício social de 2017; plano de ação: exercício social de 2018. Curitiba, 2018. 136p.

Disponível em:

<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2018/relatorio/RelatorioAnual_2017_para_site.pdf> Acesso em: 10 set. 2018.

OCB / SESCOOP-GO. **Cooperativismo no Brasil**. Disponível em:
<<http://www.goiascooperativo.coop.br/cooperativismo/contextualizacao-historica-do-cooperativismo/cooperativismo-no-brasil/>> Acesso em: 14 out. 2018

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 326pp.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implantar e Avaliar**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OCESC. **O Cooperativismo ao alcance de todos**. 2.ed. Organização das cooperativas do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Prezado Colega,

Sou graduanda em Ciências Contábeis, turma 2018, pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE da Universidade Federal da Grande Dourados) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). A fim de concluir o meu curso, devo realizar esta pesquisa com o objeto de investigar a **‘GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR COOPERATIVISTA’**. Para tanto, conto com seu auxílio em responder este questionário sobre o assunto. O questionário não identifica o respondente.

Ressalto que as respostas serão analisadas em caráter confidencial e serão utilizadas somente com o propósito de pesquisa, sob orientação da Prof^a Dr^a Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira, professora adjunta do Curso de Ciências Contábeis da FACE/UFGD. Somente nós teremos acesso aos questionários. O questionário é composto de 4 partes: Perfil do respondente e Perfil Específico de conhecimento de gestão estratégica, abrangendo o Processo de Planejamento (PP), Cultura Estratégica (CE) e Aprendizagem Organizacional (AO). Solicito que as respostas sejam sinceras e que a devolução deste seja efetuada até 03/11/2018. Ao término desta pesquisa, o resultado será publicado sob a forma de monografia de conclusão de curso no site da UFGD: www.ufgd.edu.br/biblioteca

Desde já, o meu muito obrigado!

ALINE RODRIGUES HORT

E-mail: aline_arh23@hotmail.com

PERFIL DO RESPONDENTE

1 - DADOS GERAIS:

Gênero: () Feminino () Masculino

2 – Idade

() de 18 a 25 anos () 26 a 30 anos () 31 a 35 anos () 36 a 40 anos

() 41 anos a 45 anos () 46 anos a 50 () 51 anos a 55 anos () 56 anos ou mais

3 – Tempo de serviço na empresa atual?

() menos de 1 ano () 1 a 5 anos () 6 a 10 anos () 11 a 15 anos () mais de 16 anos

4 – Possui Cargo de gestor na empresa:

() Sim () Não

5– Qual o seu nível de escolaridade (completo)?

() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Superior () Especialização

() Mestrado () Doutorado

() Outros _____

6 – Indique qual o seu nível de conhecimento na área de gestão:

() Grande

() Pouco

() Nenhum

() Não sei informar

PERFIL ESPECÍFICO – CONHECIMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

As questões a seguir visam obter as impressões do ENTREVISTADO quanto aos processos de gestão da empresa. O ENTREVISTADO deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação e definir a intensidade da concordância ou discordância, marcando

com um X a coluna mais apropriada (observe a escala atribuída). Para efeito da análise dos dados, é fundamental que o ENTREVISTADO responda a todas as questões.

Nota: Algumas questões poderão estar repetidas objetivando avaliar a percepção dos entrevistados sob diferentes visões.

1. PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Questões	Concordo			Discordo		
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
A missão de promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, de forma sustentada, através da agregação de valores à produção agropecuária reflete a gestão da empresa						
A visão de ser a melhor cooperativa do Brasil, sendo percebida pelos clientes através da excelência de seus produtos e serviços é um dos direcionadores da empresa						
Os objetivos e a estratégias são comunicados a toda a empresa						
As estratégias definidas representam um padrão, consistência em comportamento ao longo do tempo						
As estratégias e ações definidas para minha área de atuação refletem as minhas necessidades de gestão.						
Os projetos de investimento decorrem do Planejamento Estratégico.						
As estratégias definidas estão relacionadas com os processos críticos da área e frequentemente são utilizadas como parâmetros de gestão						
As estratégias definidas buscam identificar e explorar as interligações entre todas as áreas objetivando agregar valor como um todo						
Na formulação das estratégias, dois aspectos são considerados: os acontecimentos globais e a evolução tecnológica.						
O grupo de pessoas responsável pelo processo de implementação das estratégias e conseqüentemente, das mudanças nos processos do negócio, possui competência em: Gestão do Conhecimento, Trabalho em Equipe, Comprometimento, Liderança, Tomada de Decisão, Gestão Integrada de Processos, Tecnologia gerencial e Relação com o Mercado						
Existem critérios bem definidos para avaliar a implementação das estratégias formuladas.						
Os preparativos para as reuniões de avaliação do andamento da implementação das estratégias fazem parte da rotina de trabalho						
Sempre que possível a empresa revê a sua estratégia, pois os caminhos iniciais não são os mesmos que a encaminhará para o futuro						
Para a formulação das estratégias consulto as demais pessoas da minha área de forma a tornar o Planejamento Estratégico participativo.						
Com relação à definição das estratégias, posso dizer que consideram: Acionistas, Empregados, Clientes, Comunidade e meio ambiente e Responsabilidade social, Inovação e Aumento do valor agregado ao produto/serviço						
Para o Planejamento Estratégico são consideradas as estratégias emergentes (aquelas que surgem de qualquer parte e de qualquer pessoa da empresa)						
A empresa desenvolve o conhecimento e aprendizado dos empregados objetivando a participação, de qualquer nível hierárquico, na formulação das estratégias é necessário						
A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns das pessoas da empresa						
Considero que as estratégias estão enraizadas nas intenções coletivas e refletidas nos recursos ou capacidades da empresa.						
A cultura organizacional da empresa incentiva a tomada de decisões e influencia o estilo de pensar das pessoas propiciando o processo de formação de estratégias						
Uma das preocupações é estar aberto ao novo, para não ser excluído e estar na vanguarda das inovações que permitirão à empresa continuar competitiva						
2. CULTURA ESTRATÉGICA						
Algumas estratégias definidas modificaram os valores e crenças da empresa.						
Os valores e crenças dos gestores são modificados de acordo com as estratégias empresariais.						
Os valores e crenças dos empregados dos níveis não gerenciais são modificados de acordo com as estratégias empresariais						
O(s) objetivo(s) e estratégias são de fácil consecução						
O(s) objetivo(s) e estratégias estão mudando a gestão e trazendo impactos						

positivos para toda a empresa.						
Para definição das estratégias consulto minha equipe a fim de obter plena participação e comprometimento na implementação destas.						
As pessoas da minha equipe participam da definição das estratégias.						
As pessoas da minha equipe têm liberdade para modificar a forma de executar suas atividades.						
Estratégias podem ser modificadas, após a sua definição, pelas pessoas da minha equipe, desde que negociadas.						
As pessoas da minha equipe têm capacidade e estão preparados para realizar trabalhos mais difíceis do que aqueles que fazem atualmente.						
Quanto a comunicação das estratégias para todos os níveis da empresa:						
a) Há constância e rapidez no fluxo de informações						
b) É feita de forma sistemática através de reuniões com os gerentes e diretoria, quadros de aviso e intranet.						
c) Há participação efetiva do diretor mostrando assim seu comprometimento.						
d) Há clareza e transparência nas informações que são passadas.						
e) Permite que todos os empregados tenham acesso a informações do processo de implementação das estratégias.						
O comprometimento das pessoas da minha equipe é facilmente percebido pelo grau de envolvimento nos programas decorrentes do Planejamento Estratégico, tais como implementação das estratégias e desdobramentos em planos de ação e indicadores de desempenho.						
Os planos de ação para consecução das estratégias são definidos de forma participativa com toda minha equipe.						
A empresa define indicadores para acompanhamento das metas e estes são divulgados para toda a empresa.						
Permito que as pessoas da minha equipe, independentemente do nível hierárquico, participem das reuniões anuais de Planejamento Estratégico.						
Permito que as pessoas da minha equipe, independentemente do nível hierárquico, participem das reuniões de acompanhamento e análise crítica das estratégias.						
Quando da definição dos recursos necessários para implementação das estratégias as competências dos empregados são consideradas e analisadas.						
O SC&H considera a capacitação requerida para o sucesso na implementação do Planejamento Estratégico.						
As competências dos empregados estão fortemente associadas as estratégias da empresa.						
A empresa desenvolve um ambiente organizacional que propicia a tomada de decisão por empregados de todos os níveis hierárquicos.						
Assumir responsabilidades e tomar iniciativa são competências requeridas para todos os níveis de empregados.						
Autonomia, delegação e capacidade de julgar são características identificadas nos empregados de todos os níveis.						
O processo decisório na empresa pode ser caracterizado como ágil e pouco burocrático.						
A falta de capacitação educacional dos empregados leva a uma concentração da tomada de decisão no nível gerencial						
3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL						
A empresa possui uma cultura que enfatiza a aprendizagem através de programas de Educação e Treinamento.						
Algumas estratégias foram definidas com base na aprendizagem coletiva da empresa (através de desenvolvimento, educação e troca de conhecimento dos empregados).						
Os processos de recrutamento e seleção de pessoal priorizam os requisitos de acesso através da clara definição da formação educacional do candidato.						
A empresa incentiva e recompensa a postura criativa e empreendedora dos profissionais.						
Os profissionais da empresa não estão capacitados a enfrentar novos desafios.						
A empresa promove a troca de experiências e aprendizado entre os seus profissionais através de alianças e parcerias (universidades, clientes e outras empresas) para o aprendizado externo.						
A empresa incentiva financeiramente seus empregados para a participação de cursos de educação.						
A empresa interpreta eventuais erros dos profissionais como parte do processo de desenvolvimento e aprendizado.						
Os profissionais da empresa buscam o autodesenvolvimento.						
A aquisição de aprendizado e conhecimento pela empresa se dá através de:						

a) aperfeiçoar política de gestão e pessoas com objetivo de atrair, reter e qualificar quadro funcional;						
b) Promover programas de sustentabilidade socioambiental						
c) Adotar prática de gestão da inovação e captura de tecnologias para ganhos de produtividade.						
d) modernizar o sistema de gestão da informação através de boas práticas de mercado						
e) <i>Benchmark</i> – melhores práticas apresentadas por outras empresas.						
f) Contratação de pessoas – como fonte de renovação dos conhecimentos da empresa.						
g) Aprimorar os programas para desenvolvimento e integração da família associada						
h) Experimentação: associado à capacidade de inovação rápida e a melhoria contínua.						
i) Rotinas organizacionais dinâmicas - novas metodologias e processos.						
Contribuições relevantes dos empregados para tecnologia, melhoria e gestão da empresa são formalmente reconhecidas.						
Entre os processos internos estão a sistematização de gestão de investimentos, o aprimoramento da gestão da matriz energética e do modelo de gestão e monitoramento da estratégia						
Empregados de todos os níveis podem acessar livremente o banco de dados e acervo técnico da empresa.						
Como líder exerço um papel importante na criação das condições para motivação, participação e comprometimento dos empregados com as estratégias da organização.						
Otimizar as estruturas existentes e aperfeiçoamento da gestão logística com foco na redução de custos são itens presentes nos processos internos						
A empresa busca o aumento de vendas e visa a fidelização de associados e clientes.						
Entre os resultados esperados pela empresa é proporcionar o aumento de renda para associados e funcionários						
Autoconhecimento e desenvolvimento educacional fazem parte das competências requeridas para os empregados de todos os níveis.						
Ética, honestidade, confiança, transparência e humildade está entre os valores defendido pela empresa						
Segurança e qualidade de vida também está entre os valores da empresa						

20 – Outras observações / sugestões que queira acrescentar:

Questionário baseado e adaptado de Costa, Maria Amália Silva (2003). Disponível em:
 <<http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/9402>> Acesso em: out. 2018.