



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Seminário de Iniciação Científica

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA COOPERATIVA NO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL¹

Cléber Eduardo Graef², Pedro Luís Büttgenbender³, Ariosto Sparemberger⁴.

¹ Projeto de Iniciação Científica PIBIC – UNIJUI.

² Aluno do Curso de Graduação em Administração da UNIJUI, bolsista PIBIC/UNIJUI

³ Professor Pesquisador Orientador Mestre do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação.

⁴ Professor Pesquisador Mestre do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação.

Resumo: Este estudo tem o objetivo de apresentar uma proposta de planejamento para uma pequena cooperativa do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para a construção deste trabalho foi feita uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa de caráter exploratório. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário para um conjunto de 20 associados, sendo estes da Direção e Conselheiros da cooperativa em questão. Com os apontamentos feitos pelos participantes da pesquisa, procurou-se elaborar um planejamento contemplando uma análise do ambiente na qual a empresa está inserida para a partir dessas informações formular estratégias que dão previsibilidade e opções na tomada de decisão da cooperativa. Constata-se que estudos dessa natureza podem contribuir de maneira significativa da gestão da cooperativa vista que a cooperativa é formada por pequenos produtores. A partir da proposta do planejamento estratégico a empresa pode obter melhores resultados visto que esta é uma ferramenta de fundamental importância na gestão de empresas.

Palavras-Chave: Desenvolvimento regional, Gestão e estratégias.

Introdução

O mundo vive uma mudança muito forte no que diz respeito a quebra de paradigmas. O processo de globalização exige diferentes e alternativas formas de administração das organizações visando o contexto social, político e econômico. Dessa forma o cooperativismo, conforme Büttgenbender (2011, p. 201) “vem se firmando cada vez mais como um movimento de múltiplos aspectos, que se projeta nas dimensões econômica, sociopolítica e cultural da sociedade”.

O cooperativismo usado como ferramenta para um novo modelo de gestão pode reduzir os impactos negativos advindos da velocidade com que a mudança ocorre na atualidade. Para complementar as alternativas de se precaver diante das mudanças, há também uma ferramenta chamada de planejamento, que segundo Maximiano (2004, p. 105), “o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Seminário de Iniciação Científica

específica do processo decisório”. Ou seja, a velocidade com que as coisas mudam atinge a todas as organizações, mas se elas estão preparadas para tal, fica mais fácil para o sucesso delas.

O objetivo deste trabalho se baseia na construção de um planejamento para a Cooperativa de Pequenos Agricultores de Leite – Coopeagril localizada no município de São Paulo das Missões.

A pesquisa classifica-se como pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa de caráter exploratório. Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica, documental, questionário e um estudo de caso. O estudo foi realizada na sede da Coopeagril durante o mês de julho de 2012.

Metodologia

A pesquisa classifica-se como pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa de caráter exploratório. Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica, documental, questionário e um estudo de caso. A pesquisa foi realizada na sede da Coopeagril durante o mês de julho de 2012.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário para um conjunto de 20 associados, sendo estes da Direção e Conselheiros. A formação do questionário foi desenvolvida para que o entrevistado conseguisse expressar sua maneira de pensar e agir com a cooperativa, numa linguagem simples e concisa.

Para Lakatos e Marconi (2001, p.22), “toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que vai se procurar e o que se pretende alcançar”. Por isso, os objetivos podem ser descritos como o resultado final desejado de uma determinada atividade.

Após a coleta e análise dos dados foi possível definir uma proposta de planejamento para a cooperativa bem como as etapas a serem desenvolvidas.

Resultados e discussão

No dia 18 de janeiro de 2008, constitui-se a Cooperativa de Pequenos Agricultores de Leite – Coopeagril, localizada na Rua Gustavo Langsch, nº 283, sala 04 na cidade de São Paulo das Missões, Rio Grande do Sul, com número de 34 associados fundadores. A área de atuação da cooperativa abrange os municípios: São Paulo das Missões, Roque Gonzales, Campina das Missões, Santa Rosa, Porto Xavier. A cooperativa começou a operar em 01/06/2009.

As principais atividades desenvolvidas pela cooperativa são: o comércio atacadista de leite, transporte de leite, comércio de cereais, semente e adubos e prestação de assistência técnica aos associados. Atualmente possui 549 associados e um capital integralizado de R\$ 27.450,00 através de depósito em conta corrente da Coopeagril no Banco do Brasil S/A.

Para a construção do planejamento estratégico construiu-se um mapa estratégico onde coube uma análise do ambiente, visando os aspectos controláveis (ambiente interno - pontos fracos e pontos fortes) e os aspectos não-controláveis (ambiente externo – oportunidades e ameaças) da cooperativa.

Segue abaixo uma tabela dos aspectos do ambiente externo:

OPORTUNIDADES AMEAÇAS

- Aumentar o portfólio de compradores, mais compradores do leite da cooperativa.
- Aumentar o portfólio de compradores, mais compradores do leite da cooperativa.
- Industrialização do leite.





Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Seminário de Iniciação Científica

- Políticas Governamentais (municipais, estaduais e federais) de incentivo a produção de leite e também para o consumo.
- Entrada no ramo de Supermercados.
- Compra de insumos agropecuários via sistema financeiro cooperativo.
- Possibilidade de construção de um ponto de resfriamento próprio.
- Crescimento do mercado consumidor do leite nacional e internacional.
- Avanços tecnológicos para a produção de alimento ao animal. • Especulação do preço do leite.
- Importação do leite e derivados (mercosul).
- Saída de associados da cooperativa.
- Adequação das exigências da normativa 62.
- Entrada de empresários e outros profissionais na atividade do leite, principalmente na aquisição de animais.
- Políticas de preços dos concorrentes.
- Clima (estiagem, falta de água).
- Aumento dos custos e produção.
- Fortalecimento (união) das indústrias compradoras de leite.
- Pressão das grandes empresas na adesão dos produtores de leite.
- Descontrole das barreiras sanitárias.
- Doenças do rebanho.
- Aumento exagerado do preço do leite.

Fonte: Dados da pesquisa

Segue abaixo uma tabela dos aspectos do ambiente interno:

PONTOS FORTES PONTOS FRACOS

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de máquinas pelo sistema financeiro cooperativo (crédito especial por ser cooperativa). • Sede Própria. • Gestão da cooperativa feita pelos próprios associados/donos. • Formação dos condomínios (núcleos produtores). • Venda e pagamento garantido e em dia. • Localização da cooperativa. • Compra de insumos em conjunto a preços mais baixos. • Fortalecimento de pequeno produtor em forma de associação. • Transporte Próprio. • Oferta de cursos e treinamentos, qualificação da gestão da cooperativa. • Emissão de nota fiscal por parte da cooperativa. • Menor custo pra contratação de mão-de-obra. • Dificuldade na formação de lideranças. • Falta de comprometimento, ética e responsabilidade pelos associados. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de um técnico para acompanhar a produção de leite. |
|--|--|



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Seminário de Iniciação Científica

- Divulgação de informação de cooperativa para terceiros.
- Carência de profissionalismo na gestão comercial.
- Avanço da concorrência (qualificação) na comercialização.
- Baixa qualidade do leite.
- Reduzida participação de associados em reuniões e assembleias.
- Pequenas propriedades com difícil acesso e baixa produção.
- Baixa produção em relação/dia (média)
- Alto custo do frete interno.
- Poucos funcionários qualificados.
- Adequação da normativa 62
- O Real entendimento por parte d associado do que a cooperativa (Direitos e deveres).
- Pouco contato com o associado (reuniões e visitas as propriedades).
- Desigualdade de investimentos na atividade (produção) com vista a padronização e melhoria do produto.

Fonte: Dados da pesquisa

Após feito um diagnostico do ambiente em que a cooperativa está inserida, construiu-se os referenciais estratégicos, sendo eles:

- Missão: Atuar de maneira integrada, agregando valor e qualidade nas atividades da cooperativa garantindo o desenvolvimento regional mantendo o associado na propriedade rural.
- Visão: Ser reconhecida regional e nacionalmente como a melhor cooperativa de comercialização de produtos e insumos com qualidade para seus associados garantindo a justiça social.
- Negócio:

VISÃO RESTRITA VISÃO ESTRATÉGICA

Leite Alimentos

Fonte: Dados da pesquisa

- Valores: compreensão, organização, honestidade, respeito, confiança, transparência, valorização, cooperação, ética, fidelidade, empreendedorismo, atendimento qualificado ao associado.

Conclusão

Pode-se concluir que empresas que possuem um planejamento e fazem uso dele conseguem se sobressair diante de empresas que não possuem ou não se utilizam desse documento. Para a elaboração do planejamento da cooperativa, a participação dos associados foi de fundamental importância, pois possibilita uma maior confiabilidade dos dados levantados. Esta veracidade das informações é essencial para que o planejamento possa trazer sucesso para a cooperativa.

Agradecimentos

Agradeço a UNIJUI e ao programa institucional de bolsas de iniciação Científica PIBIC-UNIJUI. Aos meus colegas bolsistas pela ajuda na realização dos trabalhos. Aos meus pais, por me incentivar, e aos demais professores pelas pertinentes contribuições para efetividade dos trabalhos realizados.





Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Seminário de Iniciação Científica

Referências Bibliográficas

BÜTTENBENDER, Pedro Luís, Cooperativismo na Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul: Experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento, Porto Alegre: Sescop/RS, 2010.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís, Gestão de Cooperativas: fundamentos, estudos e práticas, Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a administração. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONEZI, M. Espírito Cooperativo - Requisito essencial do Cooperativismo. Revista Eletrônica Jurídica, 01 jun. 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.