

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

BRUNO JESUS DOS SANTOS SALGADO

**FORMULAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS: O CASO DE
UMA COOPERATIVA VITIVINÍCOLA GAÚCHA**

Porto Alegre

2019

BRUNO JESUS DOS SANTOS SALGADO

**FORMULAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS: O CASO
DE UMA COOPERATIVA VITIVINÍCOLA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Graduação da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2019

CIP - Catalogação na Publicação

Salgado, Bruno Jesus dos Santos

Formulação e acompanhamento do planejamento estratégico em organizações cooperativas: o caso de uma cooperativa vitivinícola gaúcha / Bruno Jesus dos Santos Salgado. -- 2019.

49 f.

Orientadora: Aurora Carneiro Zen.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Curso de Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Planejamento estratégico. 2. Cooperativismo. 3. Vinícola. I. Zen, Aurora Carneiro, orient. II. Título.

BRUNO JESUS DOS SANTOS SALGADO

**FORMULAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS: O CASO
DE UMA COOPERATIVA VITIVINÍCOLA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Graduação da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Aurora Carneiro Zen

Conceito Final: A

Aprovado em 07 de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a. Dr.^a. Aurora Carneiro Zen – Orientadora

UFRGS

Prof.^a. Dr.^a. Daniela Callegaro

UFRGS

RESUMO

Este estudo consiste em uma pesquisa sobre o processo de formulação e acompanhamento do planejamento estratégico de uma cooperativa do setor de vinícolas localizada na serra do estado do Rio Grande do Sul. O objetivo foi compreender o processo de construção do planejamento estratégico e seus impactos, levando em consideração a visão de cooperados e ocupantes de cargos de gestão na cooperativa. Para essa finalidade, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória no mês de novembro de 2019, a qual contou com 6 (seis) participantes, além de consulta documental a relatórios da cooperativa. Buscou-se conhecer o processo completo de planejamento estratégico da cooperativa, desde sua fase de concepção, passando pela implementação e acompanhamento, levando em consideração questões sobre o alinhamento de objetivos entre administração e cooperados. Igualmente foram analisadas as percepções dos diferentes atores sobre o impacto que a adoção do planejamento estratégico trouxe para a cooperativa. Assim sendo, foi possível chegar a conclusões sobre o estudo, em que os principais resultados apontaram que os atores se sentem participantes ativos no processo de planejamento estratégico e o enxergam como benéfico para a cooperativa em questão, tais resultados também são endossados pela análise documental que comprova uma melhora da situação financeira da organização a partir da adoção do planejamento estratégico.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Cooperativismo. Vinícola.

ABSTRACT

This study consists of a research about the process of formulation and follow-up of the strategic planning of a winery sector cooperative located in the state of Rio Grande do Sul. The objective was to understand the process of construction of the strategic planning and its impacts, taking consideration of the view of members of the cooperative and the occupants of its management positions. For this purpose, an exploratory qualitative research was carried out in November 2019, which had 6 (six) participants, as well as documentary consultation of cooperative reports. We sought to know the complete process of strategic planning of the cooperative, from its conception phase, through implementation and monitoring, considering questions about the alignment of objectives between management and members. The perceptions of different actors on the impact that the adoption of strategic planning had on the cooperative were also analyzed. Thus, it was possible to reach conclusions about the study, in which the main results indicated that the actors feel active participants in the strategic planning process and see it as beneficial for the cooperative in question, such results are also endorsed by the documentary analysis that proves an improvement in the financial situation of the organization from the adoption of strategic planning.

Key-words: Strategic planning. Cooperativism. Winery

Dedico este trabalho inteiramente aos meus pais, José Martins Salgado e Nira Vargas dos Santos, que tornaram tudo possível, me apoiando em todos os momentos, sempre torcendo pelo meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela grande experiência de aprendizado que me proporcionou durante os anos que culminaram na conclusão deste projeto. Agradeço a todos os professores e colaboradores da UFRGS que mesmo em condições adversas, de precarização da educação pública, tornaram o êxito dessa trajetória possível. Carrego comigo um imenso orgulho de ter sido aluno desta instituição que luta pelo oferecimento de ensino público de qualidade aos seus alunos.

Agradeço também à minha família, pelos ensinamentos, pela presença em todos os momentos da minha vida, pelo apoio incondicional e pela luta para viabilizar todos os meus sonhos. O caminho nem sempre foi fácil, mas sempre tive em vocês um bom motivo para continuar andando.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Aurora Carneiro Zen, pelo apoio, presteza, sabedoria e pragmatismo que sempre demonstrou durante a orientação. Obrigado por iluminar as minhas ideias, me oferecer instrumentos para a viabilização da pesquisa, e pela paciência de sempre.

Agradeço a Bruna Metz, por estar do meu lado durante a construção deste projeto, desde o início, me aconselhando e apoiando incondicionalmente. Sem a tua presença a trajetória não teria flores.

Por último gostaria de agradecer ao meu parceiro de caminhada neste curso, Germano Rigon, que esteve sempre ao meu lado, nos momentos bons e ruins. Há quem diga que não se faz amigos depois de velho, obrigado por me provar o contrário.

Desejo que este trabalho contribua para a continuidade dos estudos sobre organizações cooperativas, possibilitando o enriquecimento de informações sobre essa área e o fortalecimento do sistema cooperativo como um todo.

“Somos o que fazemos, mas somos, principalmente, o que fazemos para mudar o que somos.”

Eduardo Galeano

LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1. SEQUÊNCIA PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2. SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS, DEFINIÇÕES E REFERÊNCIAS	16
3. EVOLUÇÃO ANUAL DO NÚMERO DE ASSOCIADOS, FUNCIONÁRIOS, SAFRAS E LITROS DE PRODUTOS VENDIDOS.....	28
4. SEQUÊNCIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA EM QUESTÃO	31

LISTA DE FIGURAS

Quadro	Página
1. SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS, DEFINIÇÕES E REFERÊNCIAS	17
2. ORGANOGRAMA DA COOPERATIVA	29
3. PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	33
4. PROCESSO ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. OBJETIVOS	4
1.1.1. OBJETIVO GERAL	4
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. O COOPERATIVISMO – HISTÓRIA E DOCTRINA.....	6
2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS	15
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA ESTUDADA	26
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA ESTUDADA	30
4.3 PERCEPÇÃO DOS ATORES SOBRE TEMAS PERTINENTES AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA	36
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	48

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo, no sentido de doutrina econômica, é praticado por meio de um empreendimento econômico, mediante a constituição de uma sociedade por membros cooperantes. A organização cooperativa como conhecemos hoje teve origem na Inglaterra, em plena Revolução Industrial, quando 28 operários reuniram-se na Sociedade dos Probos de Rochdale, a fim de cooperarem entre si para o benefício de todos, diante da dura realidade capitalista que se impunha de forma crescente. Segundo Irion (1997), a evolução e a expansão do sistema cooperativo gerados pelo desenvolvimento de Rochdale passaram a gerar oportunidades de trabalho, aumentar a produção e até a regular preços, em certos lugares e circunstâncias, passaram a exercer influência na sociedade como um todo. Atualmente, mais de um bilhão de pessoas estão ligadas ao cooperativismo em todo o mundo (OBC, 2019).

O modelo de associação cooperativa pode ser aplicado à mais variada gama de negócios. No Brasil, por exemplo, as cooperativas são classificadas em sete ramos de atuação, conforme estabelece a Organização Brasileira de Cooperativas: Agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho, produção de bens e serviços; e transporte (OBC, 2019). As cooperativas têm um papel de destaque na economia brasileira, segundo dados do *ranking* Valor 1000, criado pelo jornal Valor Econômico, em parceria com a Serasa Experian e a Fundação Getúlio Vargas, em 2018, as cooperativas empregavam mais de 360 mil pessoas, e foram responsáveis por aproximadamente 11% do produto interno bruto brasileiro (VALOR, 2018).

No Rio Grande do Sul, segundo dados da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, em 2018, as cooperativas atingiram um número de 2,8 milhões de associados, gerando 58,9 mil empregos diretos, e obtiveram um faturamento de R\$41,2 bilhões, com incremento de 12,13% em relação ao ano anterior. O ramo com melhor desempenho foi o agropecuário, com faturamento de R\$31,7 bilhões, o que significa um crescimento de 19,22% em relação ao ano anterior (OCERGS, 2018).

Dentro do ramo agropecuário, o setor de vitivinícolas se destaca no Rio Grande do Sul. A produção vitivinícola no estado teve seu início com a chegada de imigrantes da Itália, entre 1880 e 1890, porém o associativismo no setor de vinhos surgiu na região sul em meados da década de 1930, quando em um período de 10 anos, 26 cooperativas

foram fundadas, modelo que proporcionou competitividade aos pequenos agricultores (IBRAVIN, 2019).

Porém, desde a década de 1990, o número de cooperativas vem diminuindo na região, na maioria das vezes, essa redução não ocorre pelo fechamento de unidades, mas sim pela fusão entre empresas (CANAL RURAL, 2016). Segundo dados da Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul, o cooperativismo de vitivinícolas envolve quatro mil famílias associadas a seis cooperativas vitivinícolas, responsáveis, em média, por cerca de 27% da produção anual de uva do Estado. Ainda, representa 30% de produtos comercializados do Setor (FECOVINHO, 2019).

Para sobreviver em um mercado altamente competitivo, as organizações cooperativas necessitam de eficiência, para isso, elas precisam rever seus princípios, profissionalizar sua gestão, imprimir critérios de eficiência e fidelidade no relacionamento com seus associados e, principalmente, evitar que interesses políticos interfiram nas decisões estratégicas e na eficácia econômica e social dessas organizações.

Pode-se dizer que o grande desafio das cooperativas é encontrar o equilíbrio entre três níveis de interesse dos associados: o econômico, onde os interesses estão ligados ao crescimento mútuo do patrimônio do associado e da cooperativa; o social, onde os interesses residem na prestação de serviço no qual os associados e famílias possam ser beneficiados; e o nível político, onde os interesses estão ligados tanto às disputas internas pelo poder como também à representatividade da cooperativa e de seus associados frente à sociedade. A administração desses diferentes níveis de interesses é uma tarefa difícil, para que haja eficácia nessa tarefa há de se criar em seus associados uma cultura comum.

A relevância das cooperativas na economia mundial gerou interesse pelo seu modelo de operação e suas peculiaridades, fato que vem sendo investigado através da reflexão de alguns autores, como Cook (1995), Galerani (2003), Pinho (1982), Silva (1994), Pedrozo (1993), Farina (1999), Bialoskorski (2001), Zylbersztajn (2002), entre outros. Há um fator comum aos autores que discorrem sobre a organização cooperativa, a real importância dessas organizações, algo que pode ser percebido em seus princípios doutrinários e associativos.

[...] Essencialmente, a cooperativa é uma associação de pessoas que, em bases democráticas, se unem com o objetivo de atender certas necessidades econômicas fundamentais, manifestando duas dimensões básicas: de instituição política (interessada na organização e promoção social de seus membros) e, ao mesmo tempo,

um empreendimento econômico (que se obriga a produzir algum bem ou serviço dentro de um grau relativo de eficiência econômica. Dessa forma, esta propriedade de articular, dentro de uma mesma organização, essas duas dimensões (política e econômica) confere às cooperativas seu caráter específico. Outro aspecto peculiar das cooperativas está a dupla condição do cooperado que é, ao mesmo tempo, dono e usuário do empreendimento (ANTONIALI, 2000, p.19).

A separação entre a propriedade e controle na gestão de cooperativas é um tema de discussão recorrente, que coloca as dimensões econômicas e políticas em lados opostos do debate. O lado econômico, fundamentado na necessidade de profissionalização de dirigentes dessas organizações, uma vez que atuam em um ambiente de mercado competitivo que demanda gerentes qualificados para tratar de problemas complexos, se depara com aspectos políticos, pois, existe forte propensão a manter um corpo gerencial formado por cooperados (ZYLBERSZTAJN, 1994). Outra fonte de discussão e conflitos no sistema cooperativista é que as decisões tomadas em assembleia geral baseiam-se no princípio de “um cooperado – um voto”, independente da participação do cooperado no capital da cooperativa ou de seu movimento enquanto produtor. Isso coloca em igual poder de influência nas decisões, tanto de um cooperado altamente produtivo quanto aquele outro com participação eventual nos negócios (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Em face das informações citadas, o tema de estudo aventado pelo presente trabalho é a análise do processo de formulação e implementação do planejamento estratégico em uma cooperativa. Buscando-se, identificar, por meio de pesquisa qualitativa, qual a perspectiva de funcionários e cooperados de uma cooperativa sobre os processos que envolvem a elaboração do planejamento estratégico e sua efetividade no cotidiano da organização. A cooperativa em questão atua no segmento vitivinícola da região serrana do Rio Grande do Sul e opera com eficiência financeira e relevância no mercado há mais de 80 anos, fundada em 1931, a organização que atualmente conta com um quadro de 400 famílias associadas e com uma área de 32 mil metros quadrados de construção e capacidade de processamento que ultrapassa os 20 milhões de quilos.

A cooperativa em questão se mostra resiliente em um mercado cada vez mais competitivo, onde os produtos nacionais concorrem com importados, cuja produção se dá em larga escala e com vinhedos próprios, fato que diminui os custos de produção em comparação ao produto brasileiro, geralmente produzido por cooperativas de pequenos agricultores. Além disso, a tributação no Brasil taxa o vinho como bebida alcoólica,

enquanto nos principais países produtores ele é categorizado como produto alimentar, onerado com uma taxa tributária mais baixa. Outro fato que contribui para a disparidade da concorrência é que chegando ao Brasil o vinho importado recebe somente a tributação de importação, aumentando assim sua vantagem de preço.

Diante deste cenário de ampla concorrência e diminuição do número de cooperativas vitivinícolas no estado, cria-se o seguinte problema de pesquisa:

De que forma o planejamento estratégico auxilia na manutenção da eficiência e competitividade de uma cooperativa vitivinícola atualmente?

Com os resultados da pesquisa torna-se possível identificar a existência e o grau de complexidade do planejamento estratégico da cooperativa, bem como avaliar sua efetividade nos resultados da organização. Assim, podendo entender se o processo utilizado na organização segue os métodos observados e explicitados na bibliografia sobre o tema, além de trazer sugestões para o possível aprimoramento do processo de formulação e acompanhamento do planejamento estratégico da cooperativa em questão.

Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados por profissionais que buscam implantar ou avaliar o processo de planejamento estratégico nas organizações em que atuam, produzindo dados e subsídios para auxiliar no processo de formulação e acompanhamento de estratégias, e assim, tornar possível uma condução mais assertiva do processo; diminuindo a chance de retrabalhos; e aumentando o nível de produtividade dos envolvidos. Além disso, este estudo pode fornecer subsídios para novas pesquisas sobre o tema, a fim de ampliar os conhecimentos e sistematizar o problema dentro da amplitude do estudo.

1.1. OBJETIVOS

Nesta subseção é exposto o objetivo geral que este estudo pretende atingir, bem como são apresentados seus respectivos objetivos específicos.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo primário do presente estudo é compreender o modelo de formulação e acompanhamento do planejamento estratégico da cooperativa em questão.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Analisar as práticas desenvolvidas pela cooperativa para garantir o alinhamento e engajamento da estratégia da cooperativa com os cooperados e funcionários, evitando possíveis tensões entre os atores;

b) Comparar a visão da direção, cooperativados e funcionários sobre o impacto da adoção do planejamento estratégico na organização;

c) Analisar as percepções da direção, cooperativados e funcionários sobre ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos) da cooperativa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem o propósito de levantar os conhecimentos históricos e científicos existentes a respeito da doutrina cooperativista, e definir o embasamento teórico para a compreensão do tema de estudo. O capítulo está dividido em três tópicos: a) o cooperativismo – história e doutrina, b) planejamento estratégico, c) planejamento estratégico nas cooperativas. No primeiro, busca-se a história do cooperativismo em âmbito mundial, e os preceitos que levaram a construção de sua doutrina, seus princípios básicos, sua legitimação pela legislação brasileira e o cenário decorrente desta formalização. O segundo tópico, busca retomar os conceitos e aplicações da estratégia organizacional, buscando compreender as relações da organização com o ambiente, a fim de estabelecer o caminho a ser seguido para alcançar os objetivos definidos. No terceiro e último tópico, busca-se analisar a teoria de gestão estratégica nas organizações cooperativas, entendendo o que a literatura traz sobre o processo de formulação e acompanhamento das estratégias levando em consideração as especificidades desse tipo de organização.

2.1. O COOPERATIVISMO – HISTÓRIA E DOUTRINA

A doutrina cooperativista surgiu em 1844, com o movimento de um grupo de 28 tecelões ingleses no distrito de Lancashire, os quais fundaram uma cooperativa de consumo denominada “Rochdale Society of Equitable Pionners”, cujo objetivo era encontrar formas para melhorar sua situação econômica, contornando os efeitos do capitalismo, através do auxílio mútuo. Este fato simbolizou o início do movimento cooperativista que se espalhou pelo mundo, e forneceu os princípios morais e de conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico (PINHO, 1982)

No âmbito mundial, o órgão representativo do movimento cooperativista é a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), sediada em Genebra, Suíça. Fundada em 1895, é classificada como uma Organização Não Governamental (OCB, 2004). Em 1937, no Congresso da ACI realizado em Paris, França, as regras para operacionalização e gestão do cooperativismo foram reunidas em cinco tópicos que

norteavam as características necessárias para que um negócio se caracterizasse como uma cooperativa. Os denominados “Princípios do Cooperativismo”, passaram a servir de referência para o movimento em todo o mundo. Posteriormente, dois novos princípios foram criados, totalizando os sete atuais (OCB, 2005).

O primeiro princípio compreende a Adesão Livre e Voluntária, em que as cooperativas são consideradas como “instituições voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas” (OCB, 2005, p.1). O segundo princípio é a Gestão Democrática e Livre:

"As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática (OCB, 2005, p.1)."

O terceiro princípio compreende a Participação Econômica dos Associados, onde os cooperados contribuem e controlam igualmente o capital de suas cooperativas. Parte do capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os associados recebem, uma participação nas sobras de capital, se houver, limitada ao capital integralizado como sua condição de adesão. O capital excedente, também pode ser destinado para outras finalidades, como o crescimento da cooperativa, criação de reservas, e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

O quarto princípio delibera que as cooperativas são autônomas e de cooperação mútua, geridas por seus membros, também chamado de princípio da Autonomia e Independência, este visa assegurar o controle democrático e autonomia de seus sócios mesmo que hajam acordos das cooperativas com outras instituições, incluindo governamentais e privadas. No princípio quinto, que tange a Educação, Formação e Informação, delibera que as cooperativas desenvolvam educação e forneçam capacitação para que seus associados possam participar de forma eficaz do desenvolvimento da organização, contribuindo também para a informação geral dos cidadãos sobre as vantagens do sistema cooperativo.

Com relação ao sexto princípio, a Intercooperação, pode-se dizer que este é uma das bases do sistema cooperativo, pois, exprime que as cooperativas apoiam de forma

mais eficiente seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, uma vez que operam em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. Por fim, o sétimo, a Preocupação com a Comunidade (Responsabilidade Social), em que “as cooperativas trabalham para o crescimento sustentado das suas comunidades através de condutas aprovadas pelos seus membros” (OCB, 2004, p.18).

O cooperativismo, segundo Pinho (1996), caracteriza-se por ser um sistema “econômico-social” que visa ao bem-estar e a paz social, através da defesa dos interesses dos produtores e dos consumidores. As cooperativas são sociedades que não tem o lucro como seu único objetivo, devido aos princípios que as regem, o cooperativismo se torna um sistema que visa o interesse coletivo da produção e distribuição. As cooperativas assumem essencialmente, a dupla função de associação – enquanto reunião de pessoas – e de empresa – enquanto reunião de capital – (SCHULZE, 1987). Nesse tipo de organização, os cooperados assumem o duplo papel, de dono e usuário do empreendimento. Diante dessas características, na maior parte das cooperativas ocorre o processo de autogestão, pois são geridas por seus próprios donos ou usuários.

Ainda segundo Schulze (1987, p.50-51), o associado como gestor do empreendimento comum deve harmonizar sua participação política (definição de objetivos e metas) com sua participação econômica (capital e operações) e ambas com capacidade gerencial da empresa em efetivar suas relações com o mercado. Dessa forma, a cooperativa, como um amplo espaço em que interagem um grande número de associados, resulta em um evidente espaço de poder, onde diferentes forças atuantes precisam ser coordenadas e disciplinadas no sentido de orientá-las para o cumprimento do objetivo da cooperativa.

No Brasil, os primeiros registros do movimento cooperativista datam do final do século XIX, onde são citadas como primeiras iniciativas, a Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica de Limeira no estado de São Paulo (1891), a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro (1894), e a Cooperativa de Consumo de Camaragibe em Pernambuco (1895). No Rio Grande do Sul, as primeiras cooperativas surgiram em 1902, no segmento de crédito, posteriormente surgiram as cooperativas agropecuárias nas comunidades de origem italiana e alemã, onde se inserem as cooperativas vitivinícolas (OCB, 1996). No contexto atual, a legislação brasileira (Lei 5.764/1971) legitima os sete princípios acolhidos pela ACI em 1966, e

estabelece as diretrizes gerais da estrutura organizacional, sendo interpretada e regulamentada pelo estatuto social de cada cooperativa.

“A lei vigente no Brasil, regulamenta a estrutura organizacional básica das cooperativas, que no capítulo IX, Dos Órgãos Sociais, divide-se em cinco seções, identificando tais órgãos como sendo: “A Assembleia Geral” (Seção I, artigos 38 a 43, alterado pela Lei 6.981, de 30 de março de 1982) que pode ser ordinária (Seção II, artigo 44) ou Extraordinária (seção II, artigos 45 e 46); os “Órgãos de Administração” (Seção IV, artigos 47 a 55) e, finalmente, o “Conselho Fiscal” (Seção V, artigo 56) (ANTONIALLI, 2000, p.19).”

A Assembleia Geral, no artigo 38, é definida como “o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações se vinculam a todos, ainda que ausentes e discordantes”. Na Assembleia Geral, o associado tem direito a um voto, e é vedada a representação por meio de mandatário, mas admitida a sua realização por meio de delegados, desde que o número de associados exceda três mil ou haja residentes a mais de cinquenta quilômetros da sede da cooperativa. A convocação para a Assembleia Geral tem de ser feita com antecedência mínima de dez dias e sua instalação se dá, em primeira convocação com um quórum de dois terços do número de associados, em segunda com o de metade mais um, e em terceira com no mínimo dez associados.

A Assembleia Geral Ordinária (AGO), é aquela realizada anualmente, no decorrer dos três primeiros meses após o término do exercício social. Nela, pode-se deliberar acerca de quaisquer assuntos de interesse social, desde que constantes na Ordem do Dia e não exclusivos da Assembleia Geral Extraordinária (AGE). A AGE pode se realizar sempre que necessário e delibera sobre quaisquer assuntos de interesse da sociedade, motivo que há de ser mencionado no edital de convocação. É de sua competência quaisquer deliberação sobre reforma do estatuto da cooperativa, incorporação ou desmembramento, mudança do objetivo da sociedade, dissolução voluntária da sociedade e nomeação do liquidante, bem como sua prestação de contas. Para esses assuntos, são necessários os votos de dois terços dos associados presentes para validar as decisões a respeito, enquanto em quaisquer outras circunstâncias, mesmo na AGO, prevalece o critério de maioria dos presentes.

A lei estabelece três pontos que merecem destaque sobre os Órgãos de Administração:

1. “A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente por associados eleitos em Assembleia Geral, nunca com mandado superior a quatro anos, onde se faz obrigatório a renovação de no mínimo um terço do Conselho de Administração.”
2. “O estatuto pode criar outros órgãos necessários à administração.”
3. “Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam a seu quadro de associados, fixando-lhe salários.”

No que tange ao conselho fiscal, a lei o nomeia como encarregado de fiscalizar de forma recorrente e minuciosa a sociedade, sendo constituído de três membros efetivos e igual número de suplentes, todos associados e eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida a reeleição de um terço de seus componentes. Resumindo suas atribuições, cabe ao Conselho de Administração ser um órgão diretivo e executivo da cooperativa, e ao Conselho Fiscal verificar as boas práticas econômico-financeiras da organização. Podemos observar que a constituição jurídica das cooperativas é diferente da constituição jurídica das empresas em geral, entretanto, como as cooperativas concorrem com as empresas em geral no mercado, o diferencial da constituição jurídica pode-se tornar uma vantagem ou uma desvantagem para as cooperativas (OLIVEIRA, 2004).

Portanto, a constituição jurídica das cooperativas não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva para as cooperativas, se estas não consolidarem modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, os quais proporcionem sustentação para que as cooperativas tenham vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras. Essas vantagens competitivas devem estar baseadas em suas formas de interação com seus clientes – cooperados e mercado em geral –, e não, simplesmente nas leis que sustentam sua constituição, por essas serem passíveis de alterações, que poderão fazer com que as cooperativas percam, ao longo do tempo, certas vantagens de fomento obtidas pelas leis. O conhecimento da doutrina cooperativista e das leis que a regem tornou possível a compreensão da importância da gestão estratégica na organização que é objeto de estudo desta pesquisa.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida por uma organização, visando o maior grau de interação com os fatores externos, que não podem ser controlados internamente pela organização. A palavra estratégia há algum tempo vem sendo tema de interesse no meio empresarial, transformou-se em linguagem comum aos administradores e gestores, gradativamente sendo incorporada no cotidiano das organizações. Uma organização é formada por vários departamentos que trabalham juntos para atingir objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. A integração de todos os setores é essencial para qualquer tipo de empresa, quando pensamos no atingimento de objetivos, o que nos leva à gestão estratégica. É por meio do gerenciamento estratégico que são levantadas informações sobre a competitividade da empresa, recursos disponíveis, ameaças, oportunidades, entre outros aspectos importantes. Com isso, a empresa pode pensar em ações a tomar, baseando-se sempre em seu plano estratégico.

Segundo Ansoff (1990, p.93), o interesse das organizações pelo planejamento estratégico se deu pelo reconhecimento de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado, e que, em consequência disso, os objetivos internos da empresa, isoladamente, são insuficientes como regras de decisão para guiar a orientação estratégica da empresa na medida em que a mesma tem de se adaptar a novos desafios, ameaças e oportunidades. Conceituar estratégia, no entanto, pode ser uma tarefa complexa, pois seu conceito é um tanto abstrato. Em consulta ao dicionário de Ferreira (1986, p.726), encontra-se um conceito amplo, porém, esclarecedor sobre a estratégia.

“Estratégia: Arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos, arte de explorar condições favoráveis com finalidade de alcançar objetivos específicos (FERREIRA, 1986, p.72).”

Oliveira (1991, p.27) conceitua estratégia empresarial, basicamente, como a ligação e ajustamento da empresa ao seu ambiente. Nesse cenário, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam resultados da interação estabelecida. Para o autor, tendo em vista a relação de interação e ajustamento da empresa ao ambiente, são exigidas constantemente, alterações em suas próprias características. Assim, quaisquer processos de implantação e acompanhamento de

estratégias corporativas ocorre em circunstâncias de constante mudança. O mesmo autor ainda comenta que o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Sendo, habitualmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Por ser um processo que busca orientar a organização por certo período de tempo, Ackoff (1974), caracteriza o planejamento estratégico como um processo de longo prazo, que lida com decisões de efeitos duradouros que sejam difíceis de modificar. As decisões estratégicas são aquelas que mais afetam as atividades da organização, pois dizem respeito tanto à formulação de objetivos quanto à escolha dos meios para atingi-los. O processo de formulação do planejamento estratégico se orienta, portanto, para os meios e para os fins. Um fator preponderante nesse processo é a tomada de decisão.

A tomada de decisão, segundo Almeida (1994, p.14) caracteriza-se pela mudança que provoca nos rumos dados à administração da empresa, que podem ser maiores ou menores, dependendo da amplitude da reorganização planejada. Caracteriza-se ainda, pelo impacto que gera sobre os resultados e pela dificuldade de reversão das decisões tomadas. Nesse sentido, Eisenhardt e Zbaracki (1993), enfatizam que, entre os assuntos do processo estratégico, central é a tomada de decisão estratégica. Ela é crucial porque envolve decisões que determinam o rumo da organização. Dessa forma, para os autores, uma decisão será considerada mais estratégica, à medida que provocar o envolvimento de maior número de áreas da organização e apresentar maior dificuldade de ser revertida.

Hofer e Schendel (1978, p.27-29) afirmam que há uma hierarquia de estratégias que podem ser divididas em três grandes níveis da estratégica organizacional: estratégias corporativas, estratégias de negócios, e estratégia de área funcional. A estratégia corporativa trata do complexo de negócios da organização como operações das divisões, grupos de divisões e até a separação de unidades legais de negócio. Procuram respostas para questões ligadas a vantagem competitiva e sinergia da organização como um todo. A estratégia de negócios procura mostrar como competir com uma indústria, um produto ou segmento de mercado; a sinergia, aqui, procura integrar diferentes atividades da área funcional dentro de um único negócio. A

estratégia da área funcional procura voltar-se a maximização dos recursos produtivos, onde a sinergia procura combinar a coordenação e integração de atividades dentro de uma única função. Segundo Stoner (1985, p.70) é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

A divisão das atividades de formulação e implementação do planejamento estratégico em etapas facilita o entendimento do processo e auxilia na realização e acompanhamento do cronograma. A sequência de etapas é vista de diferentes formas por autores e organizações. Embora o planejamento estratégico seja feito com foco no longo prazo, ele deve ser revisado constantemente para caso necessário, sejam inclusos ajustes. Fischmann e Almeida (1991, p.33), propõem a sequência abaixo para realizar o plano e implementá-lo:

Quadro 1 – Sequência para elaboração e implementação de um planejamento estratégico

SEQUÊNCIA PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
1. Avaliação da estratégia vigente
2. Avaliação do ambiente
3. Estabelecimento do perfil estratégico
4. Qualificação dos objetivos
5. Finalização
6. Divulgação
7. Preparação da organização
8. Integração com o plano tático
9. Acompanhamento

Fonte: Fischmann e Almeida (1991, p.33) adaptado pelo autor.

O primeiro passo para a elaboração de um planejamento estratégico é a avaliação da estratégia vigente, onde se busca entender qual o caminho que a organização vem seguindo e qual tem sido sua função no mercado. Após essa etapa é necessária a avaliação do ambiente, onde se busca a conscientização das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos, para cumprimento dos objetivos a serem traçados.

Tendo em mãos informações mercadológicas é possível o estabelecimento do perfil estratégico: propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, e a qualificação dos objetivos onde irá se discutir a viabilidade dos objetivos traçados. Como etapa de finalização da formulação do planejamento estratégico aconselha-se a confecção de um resumo do plano estratégico em um pequeno documento.

Após a formulação do planejamento estratégico é necessária a sua implementação. Como primeira etapa há de se divulgar o que foi acordado, ou seja, transmitir aos elementos de decisão da empresa, o que se espera da sua alçada de atuação. Esses elementos ajudarão na próxima etapa, a preparação da organização, onde será possível fazer necessárias ações como treinamentos, plano de incentivos, mudanças de estrutura e desenvolvimento de sistemas de informação. A integração com o plano tático é a oitava etapa deste plano, onde é necessário colocar no orçamento as ideias do planejamento estratégico, integrando as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas. Finalizando a implementação do planejamento estratégico é hora de avaliar e controlar a sua implementação, assegurando o cumprimento da estratégia estabelecida, e remodelando-a, caso necessário.

Ressaltam Fischmann e Almeida (1991, p.34), que, para uma organização que já tenha o plano estratégico consolidado, a última etapa é semelhante a primeira, pois em ambas, estará refletindo sobre o caminho que a organização vem seguindo. Na primeira etapa, prepara-se a realização de um plano e, na última, para verificar os acertos e as falhas da implementação ou da estratégia em relação aos objetivos pretendidos. As etapas de um plano são flexíveis, de forma que sempre haverá a possibilidade de serem revistas. Para que as revisões não tornem o plano inacabável, é preciso estabelecer uma data limite, que normalmente coincide com o início do orçamento.

O planejamento estratégico recebe críticas de alguns autores, devido a sua dificuldade de implementação na prática. Sobanski (1995, p.13) apresenta em três pontos centrais uma crítica interessante ao processo de planejamento estratégico: 1) o planejamento lida com o futuro, que é imprevisível, dessa forma, o planejamento é mais aplicável em condições de estabilidade ambiental; da mesma forma, as reações do ambiente às ações determinadas no plano estratégico são de difícil previsão; 2) existe a dificuldade de integração entre formulação e implementação; 3) os sistemas formais, tal como o planejamento estratégico, são incapazes de detectar discontinuidades no

ambiente, uma vez que inibem a criatividade e a sensibilidade às transformações do ambiente.

Outros autores defendem o planejamento estratégico como uma vantagem competitiva para as organizações, Oliveira (2004), afirma que o planejamento proporciona as seguintes vantagens: 1) direcionamento de esforços para os resultados comuns, pois os objetivos e metas são estabelecidos por profissionais da organização, tendo em vista uma situação futura; 2) aprimoramento do modelo de gestão, pois ocorre forte debate da melhor estrutura organizacional, alocação de responsabilidades e autoridades, do sistema de comunicação e do processo decisório; 3) aprimoramento de seu sistema orçamentário, pois as contas de receitas, despesas e investimentos, serão resultantes das estratégias que as organizações decidem operacionalizar para alcançar os resultados esperados, representados pelos objetivos e metas; 4) maior facilidade no estabelecimento, acompanhamento e avaliação de indicadores de desempenho, pois, os resultados esperados são amplamente negociados, bem como todas as atividades a serem realizadas são alocadas em processos direcionados aos objetivos e metas da organização.

As reflexões teóricas sobre estratégia organizacional aqui expostas serviram para subsidiar a análise da bibliografia acerca da sua aplicação em organizações cooperativas, assunto exposto no próximo capítulo, que visa compreender o processo de formulação e implementação das estratégias dessas organizações frente ao ambiente competitivo e permanentemente mutável em que atuam.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS

As cooperativas, como integrantes do mercado competitivo, disputam as mesmas fatias de mercado que empresas com os mais diferentes tipos de arranjos societários, por conta disso, necessitam de instrumentos administrativos que as guiarão para o planejamento de metas e atingimento de objetivos. Além do arranjo societário, há uma legislação que diferencia a forma de atuação das cooperativas frente a outras empresas no mercado. Tendo em vista esses fatores, há de se pensar de forma específica como formular estratégias para que as cooperativas permaneçam competitivas, cumpram a legislação vigente e alinhem os interesses dos cooperados em objetivos a serem

perseguidos por todos. No Quadro 1, podemos observar uma ilustração das principais diferenças entre cooperativas e empresas não cooperativas.

Quadro 2 - Síntese das características, definições e referências

COOPERATIVA	EMPRESA NÃO COOPERATIVA
1. É uma sociedade de pessoas	1. É uma sociedade de capital
2. Objetivo principal é a prestação de serviços	2. Objetivo principal é o lucro
3. Número limitado de associados	3. Número ilimitado de acionistas
4. Controle democrático: um homem um voto	4. Cada ação um voto
5. Assembleia: “quórum” com base no número de associados	5. Assembleia: “quórum” com base no capital
6. Não é permitida a transferência de cotas	6. Transferência de ações a terceiros
7. Retorno proporcional ao valor das operações	7. Dividendo proporcional ao valor das ações
8. Cliente: Consumidor e proprietário	8. Cliente: só consumidor
9. Resultados negativos: não sujeita à falência	9. Resultados negativos: sujeita à falência

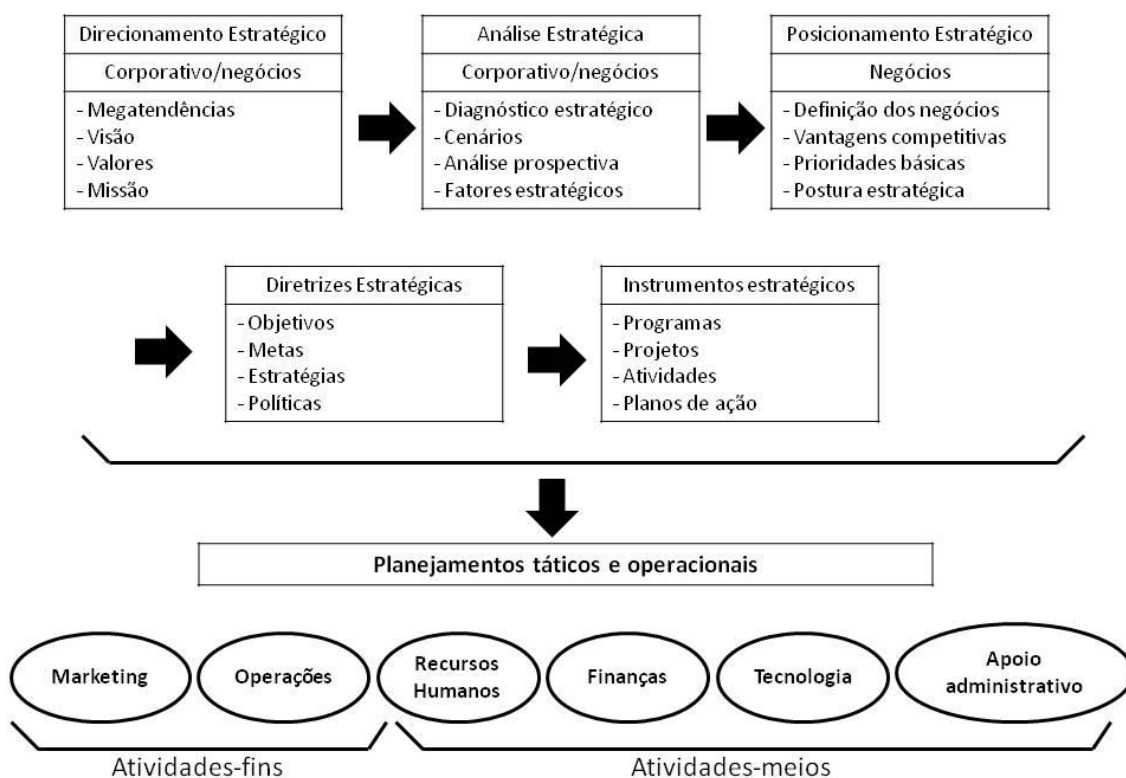
Fonte: Pedrozo (1993) adaptado pelo autor.

De acordo com Oliveira (2004), a falta de instrumentos administrativos tem provocado sérios problemas principalmente em cooperativas e esta falha pode ser devido às facilidades proporcionadas pela lei que o setor de cooperativas já possuiu. Em um mercado em constante mudança deve-se repensar o modelo de gestão, levando-se em consideração três premissas básicas: a evolução do pensamento administrativo dos executivos e profissionais de cooperativas; o desenvolvimento de metodologia e técnicas administrativas que proporcionem sustentação ao processo de mudanças evolutivas; e o fechamento desse processo em um otimizado modelo de gestão para as cooperativas.

O planejamento estratégico nas cooperativas necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação. Diante dessa situação, Oliveira (2004), apresenta um modelo para o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico nas cooperativas, dividido em blocos, que permite às

cooperativas irem alcanando degraus de forma lógica, sustentada e acumulativa. Verifica-se que o modelo apresentado na Figura 1 compõe-se de cinco módulos, que podem ser utilizados em toda sua plenitude ou de forma resumida, desde que respeitem os assuntos ou componentes básicos identificados em cada módulo.

Figura 1 - Síntese das características, definições e referências



Fonte: Oliveira (2004, p.81)

Segundo Oliveira (2004), os executivos das cooperativas devem passar por cada um dos componentes de cada módulo, bem como realizar o nível e profundidade de debate, de acordo com o interesse ou necessidades da cooperativa para questões estratégicas e de planejamento em geral. Nos módulos de direcionamento estratégico e de análise estratégica é considerado cada um dos negócios potenciais da cooperativa e sua abordagem corporativa, consolidando o conjunto de negócios, portanto, nesses dois módulos as questões macros do processo de planejamento estratégico são trabalhadas com mais intensidade. Para os três módulos seguintes, o principal foco são os negócios da cooperativa, os produtos e serviços oferecidos aos cooperados e consumidores em

geral. Para a interpretação do modelo proposto pelo autor, o mesmo discorre sobre cada um dos componentes dos módulos.

O módulo de direcionamento estratégico representa o conjunto das grandes orientações estratégicas da cooperativa, trazendo elementos como as megatendências, fatores mercadológicos que podem trazer evoluções ou rupturas dos fatores mais representativos do ambiente dos negócios da cooperativa, o disciplinado e sistemático debate de megatendências consolida, no pensamento estratégico e no raciocínio administrativo dos principais executivos da cooperativa, uma abordagem ampla, inovadora e, muitas vezes, estruturada de análise de tendências dos negócios da cooperativa e, conseqüentemente, da estruturação e análise dos cenários estratégicos.

No componente do primeiro módulo que tange a visão há de se levar em consideração a aspiração da cooperativa em relação a seu futuro. Corresponde ao que a cooperativa pretende ser, são identificadas as expectativas dos cooperados, executivos e funcionários, buscando o alinhamento para o desenvolvimento de um planejamento estratégico. Também há de se deliberar sobre a missão, ou seja, a finalidade da existência da cooperativa. A missão da cooperativa deve ser preferencialmente definida em termos de satisfazer as expectativas e necessidades dos cooperados e mercado geral, e não deve ser colocada, simplesmente, em termos de oferecer algum produto ou serviço.

Por último, neste módulo, devem-se discutir os valores da organização, ou seja, atitudes e comportamentos que sustentam as principais decisões estratégicas, organizacionais e de atuação da cooperativa, esses valores devem estar alinhados com os princípios e valores universais do cooperativismo.

Oliveira (2004) apresenta no módulo da análise estratégica – representa a situação atual e o comportamento evolutivo dos fatores externos, não controláveis, e internos, controláveis, que influenciam a estratégia da cooperativa. No primeiro momento é necessário realizar um diagnóstico estratégico, identificando e avaliando os fatores e subfatores de análises externos e internos. Na análise externa procura-se conhecer o maior número de fatores que possuem alguma influência sobre a operação da cooperativa, buscando encontrar oportunidades ou ameaças.

Na análise interna busca-se identificar seus pontos fortes, neutros e fracos. Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela cooperativa que a favorecem frente as oportunidades e ameaças externas. Pontos neutros são aspectos onde não há possibilidade de analisar se estão prejudicando ou beneficiando a cooperativa. Já os

pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela cooperativa que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças externas.

Também no módulo de análise estratégica há de se avaliar os cenários, critérios e medidas para a preparação do futuro da cooperativa. Corresponde ao conjunto de fatores não controláveis pela cooperativa, que compreende aspectos sociais, demográficos, econômicos, político-legais e naturais, para os quais as análises prospectivas indicam como de possível ocorrência no futuro e, portanto, podem provocar influência na cooperativa.

Com base nas informações coletadas há de se realizar uma análise prospectiva, estudo dos fatores e subfatores externos e internos quanto a sua interação com cenários formulados, bem como a consequente identificação de oportunidades e ameaças externas no período futuro considerado pelo planejamento estratégico da cooperativa. Como produto do diagnóstico estratégico temos os fatores estratégicos: fatores identificados que, por meio da análise prospectiva, são considerados essenciais para a evolução do desempenho corporativo e dos negócios da cooperativa.

No terceiro módulo se discutem as questões de posicionamento estratégico – representa a interligação dos negócios com os segmentos e nichos de mercado atuais e futuros, bem como a consequente definição dos focos de atuação da cooperativa e de suas vantagens competitivas – levando em consideração componentes como a definição dos negócios, identificação de cenários atuais e futuros sobre os negócios da cooperativa, quanto a sua abrangência e aplicação no presente momento e a longo prazo (OLIVEIRA, 2004).

As vantagens competitivas, que identificam produtos ou serviços dentro do mercado onde a cooperativa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada em relação aos concorrentes. Busca-se também encontrar as prioridades básicas, resultantes da identificação e aplicação de critérios e parâmetros de seleção dos diversos itens do processo de planejamento estratégico na cooperativa. Para identificação dessas prioridades indica-se o uso de uma matriz GUT, onde se possa analisar gravidades, urgências e tendências. O método GUT também serve para estabelecer a postura estratégica da cooperativa: maneira mais adequada para a cooperativa consolidar seus negócios estabelecidos na missão, respeitando a realidade de seu diagnóstico estratégico, bem como se direcionando à sua visão.

O módulo de posicionamento das diretrizes estratégicas representa o conjunto das principais orientações para operacionalização do processo de planejamento

estratégico da cooperativa, construídas por seus objetivos e estratégias para alcançá-los, além de políticas que orientarão o processo decisório, sendo fragmentado nos componentes a seguir. Nesse módulo há de se estabelecer objetivos: alvos ou situações que se pretende alcançar, que devem ser continuamente perseguidos em alinhamento com os cooperados, perfeitamente quantificáveis, afim de ser possível a mensuração dos resultados. Bem como prazos estabelecidos, que exijam esforço extra e representem modificação de uma situação atual da cooperativa.

A quantificação de um objetivo estabelece metas: etapas quantificadas, com indicação dos responsáveis e prazos, para alcance dos objetivos anteriormente estabelecidos. Para que os objetivos e metas sejam atingidos são necessárias estratégias, ações correlacionadas com objetivos e com modos de persegui-los, que afetam toda a cooperativa. Representam as definições do caminho mais adequado a ser seguido pela cooperativa para alcançar uma situação desejada representada pelos objetivos, bem como suas decomposições em metas. Para haver sustentação para a operacionalização das estratégias são necessárias políticas: parâmetros ou orientações para a tomada de decisão. Representam a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades-limites e de abrangência das estratégias para a consecução das metas e dos objetivos da cooperativa.

Por último, Oliveira (2004) destaca no módulo de instrumentos estratégicos a definição do conjunto de instrumentos estruturados e interligados que possibilitam a operacionalização e a gestão de diversas decisões tomadas ao longo do processo de planejamento estratégico na cooperativa, sendo constituído de quatro componentes, em primeiro lugar vimos os programas: conjuntos de projetos homogêneos quanto a seu objetivo maior.

Na sequência há de se pensar em projetos, trabalhos a serem executados, com responsabilidade de execução, resultado esperado com qualificação de benefícios e prazos de execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas da cooperativa envolvidas e necessárias a seu desenvolvimento. Os projetos se constituem de atividades, partes específicas de um projeto da cooperativa com identificação de responsáveis, resultados esperados, prazos, bem como os recursos necessários a seu desenvolvimento.

Operacionalizando os projetos surge a necessidade de planos de ação, que correspondem ao conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc.). Portanto, servem para

interligar os projetos – resultantes das estratégias – com áreas funcionais da cooperativa. Verifica-se que os planos de ação são resultantes das diversas questões estratégicas anteriormente debatidas.

A figura 1 mostra que o planejamento estratégico deve ser decomposto em planejamentos táticos, culminando em planejamentos operacionais. Para facilitar a interligação com a estrutura organizacional da cooperativa, deve-se nesse momento, efetuar a separação entre os planejamentos que estão correlacionados com as atividades-fins e as atividades-meio da cooperativa. Embora cada caso deva ser visto de forma individualizada, segundo Bialoskorski (2001), é possível apresentar um conjunto de precauções que os executivos devem considerar a respeito do desenvolvimento e da implementação do planejamento nas cooperativas. A cooperativa deve ter seu planejamento, principalmente o estratégico, desenvolvido por toda a alta administração e executivos, representantes de todas as atividades básicas da cooperativa. Esse nível de abrangência do processo de planejamento é fundamental para consolidar o modelo de gestão da cooperativa como um todo integrado.

Um aspecto fundamental do planejamento estratégico nas cooperativas é o equilíbrio do nível de envolvimento da alta e média administração da cooperativa. Quando a alta administração tem envolvimento insuficiente, o processo de planejamento perde sua credibilidade, assim a interação da cooperativa com o ambiente fica prejudicada, pois se pode partir do princípio de que a alta administração tem melhor envolvimento e conhecimento do ambiente externo da cooperativa.

Porém, quando o envolvimento dos altos executivos, pode-se esquecer de assuntos operacionais e existe a tendência excessiva à centralização do poder decisório (OLIVEIRA, 2004). Como é importante que as decisões estratégicas sejam operacionalizadas e interligadas no dia-a-dia da cooperativa, para proporcionar credibilidade ao processo, e as atividades inerentes a tornar isso possível são de responsabilidade da média administração, torna-se válido o envolvimento desse nível da cooperativa na elaboração do planejamento estratégico de forma direta, pois, pode-se partir do princípio de que a média administração tem melhor conhecimento dos aspectos internos do negócio. Além disso, a participação da média administração cria uma situação de responsabilidade mútua, pois os participantes terão a oportunidade de apresentar e debater seus pontos de vista inerentes à cooperativa, melhorando o clima organizacional e reduzindo o nível de resistência às possíveis mudanças.

O principal obstáculo ao crescimento organizacional é a incapacidade dos executivos de mudar suas atitudes e comportamentos com a rapidez exigida pelas cooperativas (DRUCKER, 1974, p.213). A participação de todos os níveis hierárquicos de chefia na análise crítica e definições dos objetivos, metas, estratégias e políticas é uma estratégia para obter sinergia das diferentes percepções, conhecimentos e habilidades de executivos e profissionais da cooperativa. A participação permite delinear, dinamicamente, os padrões de autoridade de maneira aceitável por todos os envolvidos, além de definir guias precisos para acompanhamento e avaliação de desempenho, tendo em vista os resultados estabelecidos.

É de importância que não haja uma unidade organizacional específica responsável pelo planejamento estratégico da cooperativa, o ideal é que cada executivo exercite a função de planejamento e que exista uma equipe de trabalho multidisciplinar que, sob a coordenação de um executivo com uma visão aberta e ampla, execute a catalisação do processo estratégico, com base em informações do grupo, como análises de mercado, delineamento de cenários, relatórios, etc. A cooperativa deve saber trabalhar com diferentes tipos ou níveis de planejamento – estratégico, tático e operacional -, bem como saber efetuar as devidas ligações entre esses planejamentos.

Como etapa final do planejamento, Oliveira (2004), afirma que a cooperativa deve ter um processo de planejamento que tenha continuidade, bem como indicadores de avaliação de sua evolução, sendo um processo contínuo com atualização, entendimento, controle e aprimoramento constantes. Esses fatores trarão credibilidade do processo de planejamento estratégico na cooperativa, concomitante a revisão do processo, há de existir um sistema de divulgação das informações correlacionadas de forma ampla e consistente, principalmente para os cooperados e funcionários. A cooperativa deve ter a constante busca da qualidade total em seu processo de planejamento, um dos aspectos básicos do processo é o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, que devem ser viáveis, porém desafiadoras, afim de evitar a inercia da organização.

O embasamento teórico sobre a estruturação do planejamento estratégico das cooperativas aqui apresentadas serviu para dar suporte a análise da postura estratégica da cooperativa estudada, bem como auxiliar na compreensão do processo de formulação e implementação das estratégias dessa organização, levando em consideração sua especificidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (1995, p.43), pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como objetivo fundamental descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos básicos. A presente pesquisa se enquadra na classificação de pesquisa descritiva, pois, é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser estruturada e dirigida para a solução de problemas ou alternativas de cursos de ação. O pesquisador tem de saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, o que será medido, quando e onde será realizada e como será executada. A pesquisa descritiva visa prover o pesquisador com dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis (MATTAR, 1996, p.75-94).

Quanto à natureza a presente pesquisa classifica-se como de dados qualitativos. A pesquisa qualitativa não procura medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados, parte de questões ou focos de interesse amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada que procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos da situação em estudo (GODOY, 1995).

Foi considerada como objeto de estudo uma cooperativa vitivinícola da região serrana do estado do Rio Grande do Sul por amostragem intencional. Nesse sentido, a presente pesquisa enquadra-se também na tipologia de estudos de caso que foram estudados em profundidade. O estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa definida por Yin (1990) como uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

Constitui-se objeto da pesquisa uma organização caracterizada como cooperativa vitivinícola, foram utilizados dados da Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO), que demonstram que o cooperativismo de vitivinícolas envolve quatro mil famílias associadas a seis cooperativas vitivinícolas, responsáveis,

em média, por cerca de 27% da produção anual de uva do Estado. Ainda, representa 30% de produtos comercializados do Setor (FECOVINHO, 2019).

No intuito de atender aos objetivos da pesquisa utilizou-se a estratégia de amostragem não probabilística utilizando o modelo intencional. Segundo Mattar (1996, p.266-270) a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte do julgamento do pesquisador de campo. Para o autor, a amostragem intencional é aquela que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para atender as necessidades da pesquisa. Para efeito de escolha do objeto de pesquisa, os requisitos básicos considerados na amostragem intencional foram: tempo de fundação da cooperativa, organização com mais de 80 anos de atuação no mercado brasileiro; relevância econômica, cooperativa atua com destaque no mercado nacional e internacional.

Na coleta de dados, consideram-se as instruções de Mattar (1996, p.266-270) e Fleury (1989, p.25) na decisão de adotar a triangulação de técnicas como estratégia de coleta de dados, as quais foram: entrevista pessoal e análise documental. A entrevista pessoal foi aplicada com base em roteiro (Anexo 1) contendo questões abertas, que tiveram por objetivo dirigir as entrevistas para pontos importantes de interesse da pesquisa, além de outras questões não planejadas levantadas no ato da entrevista, quando julgou-se relevante.

Na tentativa de levantar opiniões dos cooperados, funcionários e diretoria a respeito do modelo de planejamento estratégico da cooperativa, aplicou-se a parte qualitativa da pesquisa. No total, foram feitas seis entrevistas em profundidade, uma com o diretor executivo da cooperativa, uma com o gerente da área de marketing, e outras quatro com cooperados de diferentes núcleos geográficos. Foram utilizados três roteiros diferentes, um para o diretor executivo, um para o gerente, e um para os quatro cooperados (Anexo 1). Todas as entrevistas foram gravadas.

O diretor executivo e o gerente de marketing são funcionários contratados pela cooperativa, já os cooperados são sócios do negócio. Quanto ao tempo de vinculação a cooperativa, o diretor executivo faz parte do quadro funcional há quase dez anos, o gerente de marketing há vinte anos.

Quanto aos cooperados dois responderam que são sócios há dez anos, porém suas famílias são produtores cooperados da cooperativa em questão há mais de quarenta anos. Um respondeu que ele e sua família são sócios da cooperativa há mais de vinte

anos, e outro respondeu que ele e sua família são cooperados há cinco anos. Todos os cooperados entrevistados estão na faixa etária de trinta a quarenta anos e tem como atividade econômica principal a produção de uvas.

A análise documental envolveu o levantamento de dados secundários junto à cooperativa, com a finalidade de resgatar os dados históricos da organização, tais como: relatórios de gestão, demonstrações financeiras oficiais, boletins, entre outros.

Procurou-se verificar se as estratégias adotadas na gestão da cooperativa são alinhadas com os cooperados, se há apoio da cooperativa na implementação das estratégias, e se há mensuração dos resultados e divulgação para os cooperados. Tornou-se importante discutir, dentro do período de análise, embora de maneira superficial, alguns condicionantes ambientais que podem ter exercido influência nas mudanças ocorridas nas cooperativas estudadas, tanto no modelo de gestão, como nas estratégias, tais como: política, economia, legislação, Mercosul, importação de vinhos, competição com organizações não cooperativas que atuam no setor, entre outros.

Quanto ao período de tempo considerado na análise, foram focalizadas nos anos a partir da virada do milênio. Os dados qualitativos coletados (através das entrevistas e documentos) foram organizados e interpretados através da análise de conteúdo que forneceu subsídios para o alcance dos objetivos propostos. A análise de conteúdo segundo Bardin (1977, p.42), designa um conjunto de técnicas das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, foram discutidos e analisados os resultados da pesquisa. Inicialmente, apresentou-se o histórico, estrutura organizacional, e o processo eleitoral para escolha do conselho administrativo e conselho fiscal da cooperativa estudada. Em seguida, analisou-se a forma como a cooperativa organiza seu processo de planejamento estratégico, partindo da etapa de formulação, apresentação do plano aos cooperados e funcionários, acompanhamento dos objetivos traçados e instrumentos utilizados para manter o engajamento dos atores na realização dos objetivos. Tomando como foco a análise do contexto atual da cooperativa buscou-se realizar um paralelo qualitativo entre a visão da diretoria executiva, funcionários e cooperados sobre a mudança ocorrida na cooperativa após a adoção do planejamento estratégico, além da análise externa e interna do ambiente da cooperativa.

4.1 HISTÓRICO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA ESTUDADA

A cooperativa em questão foi fundada em 1931, surgindo da iniciativa e união de 73 produtores para enfrentar as dificuldades causadas pela crise de 1929, especialmente o estoque acumulado de produção de vinho. A planta de produção da cooperativa foi instalada próxima ao centro da cidade, local que segue até os dias de hoje sendo a sede da organização. Em 1935 a cooperativa já contava com 416 associados e sua produção aumentou muito, superando 4 milhões de litros de vinho. Na década de 1940 a cooperativa recebeu o título de maior vinícola brasileira, no momento era composta por mais de 2 mil sócios, exportava vinho para a Europa e processava safras de mais de 30 milhões de quilos de uva. No ano de 1958 a cooperativa liderou a maior exportação brasileira de vinhos para a França, quando foram embarcados 15 milhões de litros, tornando-a na época a maior vinícola das Américas.

Na década de 1970, a cooperativa sofreu um grande abalo, devido à instalação de multinacionais do setor vitivinícola no Brasil, aumentando a concorrência no mercado e fazendo com que alguns produtores migrassem da cooperativa para a entrega da sua produção para as empresas privadas. Na época as cooperativas eram vinculadas ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), fato que impedia a

falência da cooperativa e permitia intervenções governamentais para a recuperação da atividade produtora em casos onde a falência da cooperativa configurasse um problema social. Na época a cooperativa em questão contava com quase mil famílias associadas e sua falência poderia culminar em uma calamidade pública na região, dos anos de 1973 a 1978 a cooperativa em questão ficou sob intervenção do governo federal por motivos de insolvência financeira.

Na década de 1980, com a alta inflação brasileira, instalou-se uma nova crise financeira na cooperativa que a levou a um alto grau de endividamento bancário e o pagamento de duas safras em atraso. Na década de 1990 ocorre a abertura do mercado nacional para os produtos importados, dentre eles os vinhos, que chegavam ao mercado com preço competitivo fazendo com que o consumidor mude seus hábitos de consumo, na mesma época a cooperativa enxerga o potencial do enoturismo da região onde está instalada e investe em estruturas para receber visitantes.

Mas foi em meados dos anos 2000 que a cooperativa mudou seu patamar de atuação. Com a eleição de um novo conselho de administração, há adoção de um projeto para a profissionalização da administração da cooperativa. A partir daí a administração da cooperativa decide dar enfoque a produtos com maior valor agregado buscando uma maior rentabilidade, uma das medidas tomadas nessa nova etapa foi a diminuição da venda de vinho a granel para dar foco na produção de produtos engarrafados pela própria cooperativa. Em 2004 decide-se aumentar o foco para elaboração de espumantes, porém somente em 2012 a organização realiza um grande investimento em novos equipamentos para qualificar e aumentar sua produção.

Os impactos da adoção da estratégia de foco em produtos com maior valor agregado e investimento em modernização do maquinário são notados a partir de 2013, ano em que a cooperativa viveu o início de uma expansão de mercado. Vendo seu resultado financeiro evoluir, a partir de então a cooperativa passa a distribuir sobras aos cooperados anualmente. Atualmente, toda a produção é envasada e comercializada pela própria cooperativa, são 70 itens no portfólio e 12 marcas de produtos, que estão disponíveis em todo o mercado brasileiro e em alguns países do exterior. Os produtos da cooperativa vinícola já receberam mais de 80 premiações, nacionais e internacionais, com destaque para os espumantes que habitualmente figuram nas listas dos melhores do mundo. No Quadro 3, apresenta-se a evolução do número de cooperados, funcionários, safras, e litros vendidos de cada produto no período de 2015 a 2018.

Quadro 3 – Evolução anual do número de associados, funcionários, safras e litros de produtos vendidos.

ESPECIFICAÇÃO	2015	2016	2017	2018
Nº de associados	369	376	399	399
Nº de funcionários	117	180	196	193
Safra total (milhões de quilos)	20,2	8,1	21,9	19,6
Vendas de espumantes (milhões de litros)	0,985	1,029	1,35	2,01
Vendas de vinhos finos (milhões de litros)	0,55	0,61	0,51	0,53
Vendas de vinhos de mesa (milhões de litros)	0,95	1,1	1,2	1,45
Vendas de suco de uva (milhões de litros)	8,9	7,7	8	10,1
Vendas de filtrado doce (milhões de litros)	1,63	1,54	1,4	1,5

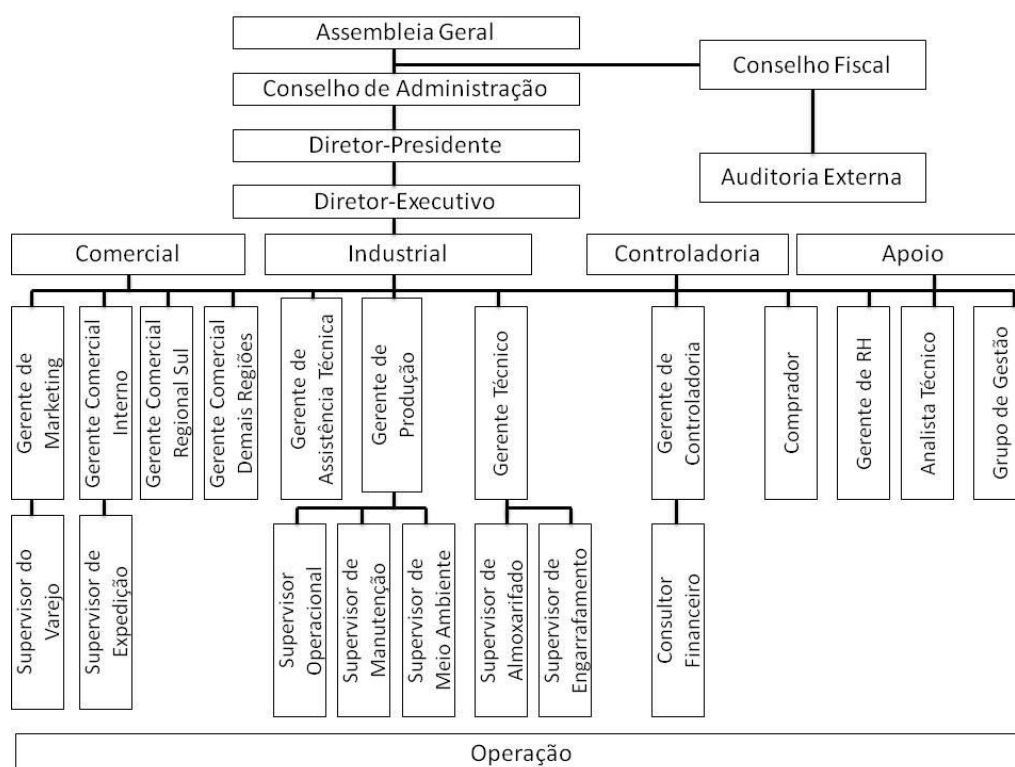
Fonte: Relatórios de Sustentabilidade da Cooperativa (organizado pelo autor).

A estrutura organizacional da cooperativa pode ser ilustrada pelo organograma apresentado na Figura 2. O órgão soberano da cooperativa é a Assembleia Geral, composta por todos os cooperados, possui poderes para tomar as resoluções que julgar convenientes ao desenvolvimento da cooperativa e defesa de seus interesses. Suas deliberações vinculam-se a todos os associados, ainda que ausentes ou discordantes, e segue o princípio democrático, pois cada associado tem direito a um voto nas decisões. A Assembleia pode ser ordinária ou extraordinária, sendo a Assembleia Ordinária realizada obrigatoriamente uma vez por ano, após o término do ano social, deliberando sobre a prestação de contas do Órgão de Administração, eleição do Conselho Fiscal, e quando for o caso do Conselho de Administração, além de quaisquer outros assuntos de interesse social.

O Conselho de Administração pode ser considerado como o administrador da cooperativa, responsável pelas grandes decisões da organização, regulamentado pela legislação e também por estatutos, recebendo a fiscalização do conselho fiscal. O conselho de administração é composto por nove membros, sendo um presidente, um vice-presidente, um secretário e seis conselheiros. A estrutura política da cooperativa ainda se divide em oito núcleos, geograficamente distribuídos, fato que se faz necessário, pois nem todos os cooperados residem na cidade sede da cooperativa.

No período anterior a eleição para o conselho de administração cada núcleo elege um representante, esses representantes irão compor a chapa que concorrerá às eleições para o conselho de administração e estará sujeita a votação de todos os cooperativados. O mandato do conselho de administração é de quatro anos com direito a reeleição, tanto de presidente quanto de conselheiros. O conselho fiscal tem eleições todos os anos, renovando dois terços de seus conselheiros a cada ano, em conformidade com a legislação vigente.

Figura 2 – Organograma da Cooperativa



Fonte: Relatórios de Sustentabilidade da Cooperativa (organizado pelo autor).

Nota-se no organograma (Figura 2) que, subordinados ao Diretor Executivo estão os gerentes da área comercial, industrial, controladoria e recursos humanos. A área comercial possui três gerentes para vendas de atacado e um gerente de marketing, área responsável por ações de comunicação interna, ações em pontos de venda e feiras, relações com clientes, agências de publicidade, meios de comunicação, assessoria de imprensa, abaixo do marketing também está a supervisão das vendas do varejo. A área industrial conta com três gerentes e é responsável por toda parte produtiva da vinícola, manutenção de maquinários, gestão da qualidade e apoio técnico aos cooperados.

A controladoria é o setor de apoio à gestão que auxilia na condução do resultado financeiro e contábil da organização, coordenando as informações sobre a gestão econômica da cooperativa e levando-as à cúpula administrativa. A área de apoio engloba o departamento de recursos humanos, setor de compras, análises técnicas de tecnologia da informação e o grupo de gestão, composto por uma equipe multidisciplinar que é responsável pelo planejamento estratégico da cooperativa, formulação e acompanhamento.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA ESTUDADA

O planejamento estratégico na cooperativa em questão começou a ser implementado em meados do ano de 2006 e desde então houve diversas evoluções no processo de formulação e acompanhamento dos objetivos traçados. Atualmente a cooperativa realiza o planejamento estratégico dividido em objetivos de curto, médio e longo prazo. Nos objetivos de curto prazo são trabalhadas questões para o ano seguinte como metas de vendas, capacidade de produção, plano de investimentos e ações de mercado. O planejamento estratégico de médio prazo engloba objetivos com perspectiva de operacionalização no prazo de até quatro anos. Por sua vez o planejamento estratégico de longo prazo contém objetivos com perspectiva de operacionalização para além de quatro anos, o projeto de visão e a construção de uma nova planta industrial da cooperativa faz parte deste planejamento, por exemplo. Os objetivos do planejamento estratégico de curto prazo, médio e longo prazo são revistos anualmente pela cooperativa.

Para a elaboração do planejamento estratégico da cooperativa em questão formou-se um fórum de discussão denominado grupo de gestão, composto por uma equipe multidisciplinar de diretores e gestores de todas as áreas. É importante salientar que todas as etapas do planejamento estratégico são realizadas pela equipe interna da cooperativa. Não há o auxílio de consultores externos, porém é incentivada a utilização de dados de mercado, análises de clima e solo e quaisquer outros estudos que forem necessários na elaboração do planejamento estratégico, tais estudos são fornecidos por instituições de pesquisa e universidades com as quais a cooperativa possui parcerias firmadas. As reuniões do grupo de gestão para a elaboração do planejamento estratégico seguem um roteiro definido, conforme exposto no Quadro 4:

Quadro 4 – Sequência de elaboração do planejamento estratégico da cooperativa em questão

SEQUÊNCIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
1. Avaliação do planejamento atual
2. Avaliação do ambiente e de cenários futuros
3. Definição do perfil estratégico
4. Definição das diretrizes estratégicas
5. Finalização
6. Aceitação do planejamento pelo conselho de administração

Fonte: Relatos de entrevista (organizado pelo autor).

Na etapa inicial de avaliação do planejamento atual, o grupo de gestão busca rever as estratégias e objetivos traçados no último planejamento estratégico para entender quais objetivos foram alcançados, quais objetivos e estratégias estão em andamento, quais estratégias não foram implementadas e quais estratégias foram abandonadas, além de buscar entender os motivos pelos quais se optou pelo abandono ou não implementação das mesmas. Essa etapa fornece um panorama geral do posicionamento estratégico da cooperativa nos dias atuais e ajuda a pensar em quais estratégias deverão ser continuadas ou abandonadas nos ciclos futuros.

A etapa seguinte, avaliação do ambiente e de cenários futuros, visa à identificação e avaliação de fatores internos e externos que impactam a operação da cooperativa, além de fornecer subsídios para construção de planos de contingência para atuação da cooperativa em diferentes cenários. Um dos instrumentos utilizados nessa etapa do planejamento é a análise SWOT, que combina as forças e fraquezas internas da organização com as oportunidades e ameaças contidas no ambiente externo, fornecendo um diagnóstico que auxilia no entendimento dos itens chave para a gestão da organização e ajuda a estabelecer prioridades de atuação. Nessa etapa do planejamento também são utilizados estudos de mercado e de clima, realizados por fornecedores externos, para construir-se diferentes cenários futuros para preparação de estratégias de contingência.

A terceira etapa é a definição do perfil estratégico, onde se busca encontrar o propósito de direção que a organização deverá seguir no futuro para evitar ameaças,

beneficiar-se de oportunidades, definindo seus focos de atuação e criando cenários de contingência com base nas análises geradas na etapa anterior. Neste momento se avaliam também missão, visão, valores e propósito da cooperativa, pensando a postura estratégica a ser utilizada para a cooperativa consolidar essas premissas através de seus negócios.

No quarto momento da elaboração do planejamento visa-se definir as diretrizes estratégicas, ou seja, o conjunto de orientações para operacionalização do processo de planejamento estratégico da cooperativa. É o momento em que se definem objetivos e metas, indicam-se os responsáveis pela operacionalização dos processos e se estipulam prazos para a realização das etapas. Também nessa etapa são elaboradas as estratégias que irão auxiliar a operação da cooperativa a seguir o caminho mais adequado para alcançar os objetivos e metas.

A quinta etapa se apresenta como uma finalização do planejamento estratégico. É a etapa onde se constrói o documento contendo o resultado das etapas anteriores, preparando-se uma apresentação para o conselho de administração, formado por cooperados eleitos democraticamente na Assembleia Geral Ordinária.

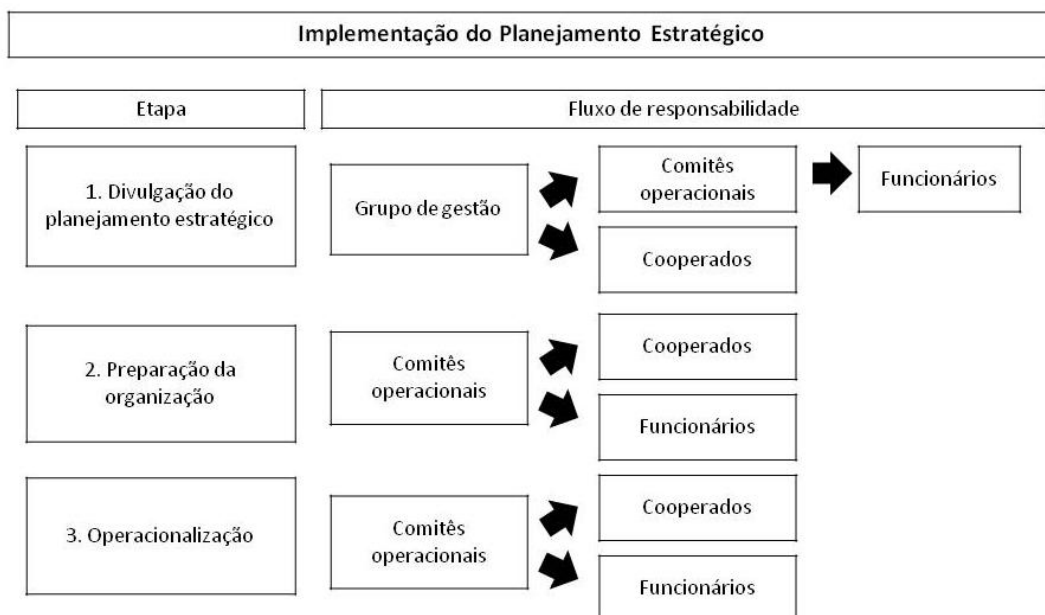
Na sexta e última etapa o conselho de administração irá deliberar sobre o plano, podendo solicitar alguma modificação ou aceitá-lo sem interferência, somente com a aprovação do conselho de administração o planejamento pode ser colocado em prática. Essa etapa é crucial para o alinhamento da estratégia elaborada pela gestão com os interesses dos cooperados, representados na figura do conselho de administração.

Os cooperados são responsáveis por toda a produção de uvas utilizadas pela cooperativa na produção de espumantes, vinhos e sucos. Estratégias que buscam mudanças de produto passam pela modificação do tipo de uva cultivada, sendo o alinhamento entre a gestão e os cooperados crucial para o sucesso do planejamento estratégico adotado. É importante salientar que no decorrer da elaboração das estratégias ocorrem reuniões de núcleo com os cooperados, onde são tratados assuntos pertinentes ao planejamento estratégico. O depoimento do diretor executivo da cooperativa deixa isso evidente:

"A elaboração do pensamento estratégico parte da direção e gestores, mas sempre é dividido com toda equipe internamente, e especialmente com o associado. Nas reuniões de núcleo nós apresentamos tudo que está sendo feito no planejamento para buscar a aprovação e participação do cooperado. Porque de nada adiantaria nós estarmos definindo que queremos crescer em espumantes e o sócio não querer plantar uva branca de espumante, então ele também tem que estar participando disso (Relato de entrevista)."

A implementação e o acompanhamento do planejamento estratégico também são atribuições do grupo de gestão. Paralelo a isso existem comitês operacionais, divididos por área, destacam-se os comitês de mercado, produção, qualidade e recursos humanos. O processo de implementação acontece conforme exposto na Figura 3:

Figura 3 – Processo de implementação do planejamento estratégico



Fonte: Relatos de entrevista (organizado pelo autor).

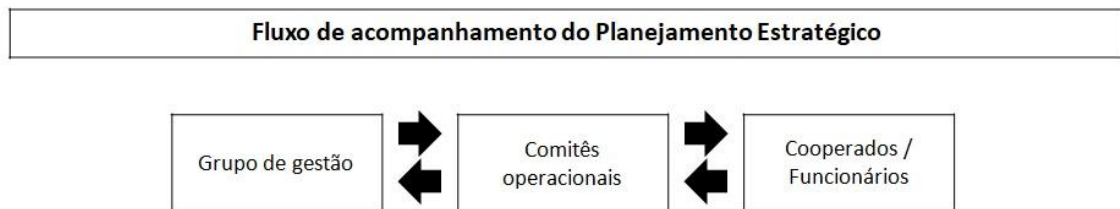
Na etapa inicial o grupo de gestão é o responsável por divulgar o acordado no planejamento estratégico para os cooperados, e também para cada área da cooperativa através dos comitês operacionais. Em um segundo momento cabe aos comitês operacionais transmitirem as informações para os funcionários das áreas. Essas informações são disseminadas de diferentes formas para os cooperados, desde reuniões até transmissão de mensagens por aplicativos e e-mail, para os funcionários da cooperativa, além dos meios já citados ainda há televisores espalhados pelo prédio sede da cooperativa que são utilizados para este fim.

Em um segundo momento é de responsabilidade dos comitês operacionais entender a necessidade de preparação da organização para a implantação do planejamento estratégico levando em consideração necessidades dos funcionários e cooperados, a partir daí pode-se operacionalizar treinamentos, plano de incentivos, solicitar investimentos, e outras questões necessárias para viabilizar a operacionalização do que foi acordado no planejamento estratégico.

A terceira etapa também é de responsabilidade dos comitês operacionais. Após a preparação da organização é possível integrar as estratégias ao plano tático e operacionalizar o que foi acordado no planejamento estratégico. A operacionalização é o momento crucial para o sucesso do planejamento estratégico, pois a partir daí será executado tudo aquilo que foi planejado. Cabe ao comitê operacional dar suporte, tanto aos funcionários quanto aos cooperados, para a realização dos objetivos planejados.

O acompanhamento do planejamento estratégico tem como objetivo avaliar e controlar a implementação, para assegurar o cumprimento da estratégia estabelecida. É uma atividade de responsabilidade do grupo de gestão, mas que também envolve os comitês operacionais, seguindo o fluxo de acompanhamento conforme exposto na Figura 4:

Figura 4 – Processo acompanhamento do planejamento estratégico



Fonte: Relatos de entrevista (organizado pelo autor).

O fluxo expõe o caminho que a informação percorre durante o acompanhamento do planejamento estratégico, o grupo de gestão se encarrega de alinhar com os comitês operacionais as informações estratégicas, que por sua vez transmitem aos funcionários e cooperados. Tal troca de informações torna-se um fluxo contínuo, pois os cooperados e funcionários retornam informações sobre o andamento dos processos aos gestores que fazem parte dos comitês operacionais, que retornam relatórios e análises para o grupo de gestão.

O acompanhamento se dá desde a primeira fase de implementação do planejamento estratégico, divulgação, até a última fase, operacionalização, pois é necessário estar atento ao cumprimento dos prazos estabelecidos. As reuniões para acompanhamento do planejamento estratégico pelo grupo de gestão ocorrem no mínimo uma vez ao mês, podendo aumentar sua frequência, conforme necessário. Nessas reuniões são apresentados e analisados os resultados da implementação do planejamento. Caso haja necessidade de modificação de quaisquer estratégias integrantes do planejamento é atribuição do grupo de gestão deliberar sobre o tema,

tomar decisões alinhadas com a diretoria e o conselho de administração e informar aos cooperados e comitês gestores.

Pelo exposto nas entrevistas e consulta aos documentos, nota-se que a cooperativa possui um processo de planejamento estratégico sólido, estruturado e documentado. No que tange ao processo de acompanhamento de metas e objetivos, foi observado também a existência de bases de dados estruturadas e de um software de inteligência empresarial, que auxilia na organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão do negócio. Os processos são totalmente organizados e executados pela equipe interna da cooperativa. Outro fato observado foi a questão crítica quanto ao processo de desenvolvimento do planejamento no depoimento do diretor executivo da cooperativa:

"Ainda temos muitas coisas pra melhorar no nosso processo, pois nessa trajetória de ter equipe própria e construir um planejamento sem auxílio de consultorias faz com que tenhamos muito a aprender. Por isso nós temos projetos junto com instituições de pesquisa, para aprendermos juntos, estarmos no meio e construirmos base de conhecimento para poder fazer as coisas (Relato de entrevista)."

Nota-se que para o executivo o planejamento estratégico é um processo em constante evolução. Atualmente os funcionários que não possuem cargos de gestão não estão envolvidos no processo formulação do planejamento estratégico da cooperativa, atuando apenas na operacionalização do mesmo e nos relatos do andamento dos processos para seus gestores. Porém, há de se destacar que os gestores de cada área tem o dever de informar os colaboradores sobre as estratégias vigentes e quais os papéis que cada um deve assumir para garantir o cumprimento dos objetivos. Além disso, a cooperativa promove o engajamento da equipe operacional no processo de acompanhamento dos resultados, sendo transparente na divulgação de relatórios contendo dados de produção e comercialização dos produtos, também foi implementado no ano de 2019 um programa de distribuição de lucros e resultados para incentivar os funcionários a aumentarem sua produtividade e se interessarem pelo resultado geral da empresa.

No que tange a participação dos cooperados no processo de planejamento estratégico da cooperativa, observou-se que a administração da cooperativa busca proximidade com os cooperativados promovendo reuniões nos núcleos, onde se

debatem assuntos estratégicos, questões de mercado, além das inovações tecnológicas da produção de uvas, segundo o observado na pesquisa a adesão dos cooperados a estas reuniões de núcleos é muito grande. Além disso, o conselho administrativo possui um representante de cada núcleo, que leva ao conselho as percepções de cada cluster de cooperados sobre as questões estratégicas da cooperativa, e também atua como um difusor de informações vindas da administração para os cooperados.

4.3 PERCEPÇÃO DOS ATORES SOBRE TEMAS PERTINENTES AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA

Quando perguntados sobre o conhecimento sobre a existência de um planejamento estratégico na cooperativa todos os entrevistados afirmaram que há planejamento estratégico formalizado na cooperativa. Na continuidade da entrevista foi perguntada a forma como o planejamento estratégico era comunicado aos cooperados, se se os mesmos participavam do processo de formulação do planejamento estratégico e se era observado um acompanhamento das estratégias estabelecidas. As respostas, tanto do diretor executivo e gerente, quanto à dos cooperados foram unânimes. Ambos os respondentes citaram que nas reuniões de núcleos são tratados assuntos pertinentes ao planejamento estratégico da cooperativa junto aos cooperados, tanto nas questões que envolvem a formulação quanto nas questões de divulgação e acompanhamento de resultados dos objetivos acordados, além disso, foi citado que essas reuniões têm ampla adesão e participação ativa dos cooperados.

Na próxima questão do roteiro foi perguntado aos respondentes de que forma eles enxergavam o impacto da existência de um planejamento estratégico para a cooperativa, a resposta novamente foi unânime. Todos os entrevistados, cooperados e contratados, acreditam que a adoção do planejamento estratégico foi benéfica para a cooperativa, os principais benefícios citados foram financeiros, seguido da melhora na qualidade dos produtos, e do aumento da assertividade das decisões. Um cooperado fez o seguinte comentário a respeito desta questão:

"Uma vez a cooperativa produzia vinho, aí a crise do vinho chegou e passamos a focar na produção dos sucos, hoje o foco é na produção de espumantes, e acredito que se esse planejamento e essas mudanças não tivessem ocorrido hoje a cooperativa estaria fechada. Várias vinícolas que não tiveram esse planejamento fecharam. Teve

que mudar conforme o mercado, foi trocando, investindo e melhorando e hoje estamos bem. Essas mudanças ocorreram em alinhamento com os cooperados, dando assistência técnica para a troca das parreiras e novas técnicas de cultivo (Relato de entrevista).”

Na sequência da entrevista perguntou-se sobre questões que englobam as eleições para o conselho administrativo da cooperativa. Quando perguntados se houve abandono de estratégias conforme a mudança de gestão a resposta foi unanime devido a um fato curioso, o atual presidente da cooperativa é o mesmo desde o início da implementação do planejamento estratégico. Mesmo o processo eleitoral ocorrendo de forma democrática em quadriênios, e contando com a presença de uma chapa concorrente, a atual chapa se consolidou na administração da cooperativa, porém em todas as eleições há troca de conselheiros. Ainda sobre a questão do abandono de estratégias, notou-se que tal processo se dá por conta de mudanças de mercado. Para os cooperados o processo eleitoral é benéfico para a cooperativa, proporcionando a oportunidade de diferentes sócios ocuparem cargos no conselho administrativo, fato que os cooperados enxergam como uma experiência positiva, pois aumenta o conhecimento sobre o negócio da cooperativa.

Quando perguntados sobre a participação dos cooperados nas assembleias, diretor executivo e cooperados forneceram respostas parecidas, o gerente não foi perguntado sobre essa questão. A resposta dos entrevistados foi que a Assembleia Geral não tem um caráter de discussão sobre as questões da cooperativa, por conta do grande número de associados essas questões são discutidas nas reuniões de núcleos, onde há maior possibilidade de se ouvir todos os presentes e deliberar sobre assuntos. Embora as questões sobre o andamento do negócio da cooperativa sejam de conhecimento de todos os cooperados antes da assembleia, a cooperativa realiza a Assembleia Geral anualmente, onde são aprovadas as contas, realizam-se as eleições, e outras questões definidas por lei.

Buscou-se também entender a visão do diretor executivo e dos cooperados sobre questões ambientais da cooperativa. Quando perguntados quais eram as ameaças que a cooperativa estava exposta no ambiente competitivo a resposta foi unanime, a falta de incentivo do governo para o fomento da produção de vinhos e espumantes aliado a alta tributação desses produtos e ao aumento da concorrência com produtos importados, que chegam ao país com menor tributação, são fatores vistos com apreensão tanto para os cooperados quanto para o gestor profissional. Quanto à oportunidade que o ambiente

oferece foi citado o baixo consumo de espumantes no país como algo a ser trabalhado e que pode ser benéfico para a cooperativa.

Nas questões sobre a análise do ambiente interno da cooperativa, quando perguntados sobre os pontos fracos da cooperativa, os cooperados disseram não enxergar nenhum fator de risco no ambiente interno. Já o diretor executivo elencou questões como a qualificação dos profissionais – fato que segundo ele já está sendo trabalhado-, e dificuldade da atual estrutura física da cooperativa, que se mostra insuficiente para o volume de produção. Quando perguntados qual eram os pontos fortes da cooperativa o diretor executivo elencou a perspectiva de futuro da cooperativa e a credibilidade conquistada por ela nos últimos anos. Os cooperados por sua vez foram unânimes na questão da transparência da administração da cooperativa com os sócios, também foi citada a questão da qualidade dos produtos.

Em uma última questão, perguntou-se para o diretor executivo e cooperados quais deveriam ser as ações estratégicas da cooperativa para aumentar sua vantagem competitiva no mercado, levando em consideração o ambiente externo e interno. Os cooperados foram unânimes respondendo que a forma como o planejamento estratégico é feito hoje permite a revisão das estratégias competitivas conforme as mudanças do mercado e alinhamento de interesses da cooperativa, e que desta forma a cooperativa se mantém competitiva. Já o diretor executivo enxerga uma oportunidade para aumentar o mercado, buscando conquistar novos consumidores ao invés de competir dentro de um mercado de consumidores já consolidados, uma das ações possíveis para a realização deste objetivo é a criação de novos produtos e o aumento da divulgação da marca.

Analisando-se as respostas observa-se um alinhamento entre os atores em praticamente todas as questões. Um dos fatores que parece contribuir para este alinhamento é a realização das reuniões de núcleos, que são citadas como benéficas por todos os associados consultados. Há de se observar também que quando perguntados sobre a motivação que os fez ser filiado a uma organização cooperativa, os cooperados elencaram como o principal motivo as relações pessoais de mutualismo que se constroem dentro do sistema cooperativo, além de questões financeiras como a garantia de venda da produção a um preço justo.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Analisando-se os resultados, amparados pela metodologia e referencial teórico apresentados, foi possível a reflexão sobre as conclusões da pesquisa no sentido de atender os objetivos e dar respostas às questões propostas.

Conforme a revisão da literatura pode-se afirmar que o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para auxiliar qualquer organização na busca pela realização de seus objetivos. Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de toda organização para que as ações nele contidas sejam implementadas com sucesso. Na cooperativa analisada encontrou-se um ambiente onde o planejamento estratégico é formalizado há mais de uma década. Segundo as entrevistas com o diretor executivo e o gerente de marketing da cooperativa, o processo da elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico é realizado pela equipe interna e se apresenta como um processo em constante transformação.

Amparando-se na literatura como base teórica para análise, constatou-se que no atual momento a cooperativa em questão possui um do processo completo de elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico, passando por todas as etapas básicas sugeridas pela literatura. Além disso, constatou-se a existência de um grupo de gestão na cooperativa, responsável pela formulação e acompanhamento do planejamento estratégico, este grupo se reúne mensalmente e conta com profissionais da alta administração e gestores de todas as áreas, fato que é visto na literatura como fundamental para integrar o modelo de gestão da cooperativa. Também se comprovou a existência de comitês operacionais divididos por áreas, cada comitê conta com um gestor que participa do processo de planejamento estratégico, estes comitês têm como objetivo alinhar os objetivos traçados no planejamento estratégico com os funcionários da operação.

Quanto à questão do alinhamento das questões do planejamento estratégico com os cooperados foi observada ampla participação e interesse dos cooperados nas questões de planejamento. Um dos principais motivos para essa adesão reside no fato de que o cooperado também é produtor. Sua produção pode sofrer modificações conforme a ênfase que a cooperativa dará para sua produção, pois a variada gama de produtos da empresa depende de diversas variedades de uvas. É fato observado a mudança de parreiras nas propriedades produtoras no decorrer dos anos devido a mudança do

portfólio de produtos da cooperativa, processo que ocorre com a colaboração da equipe técnica da cooperativa, segundo entrevistas com os cooperados.

Evidenciou-se a participação dos cooperados em assuntos estratégicos da cooperativa através de reuniões de núcleos. Os núcleos são grupos de cooperados que se organizam devido a questões geográficas, pois há cooperados que residem a mais de 50 quilômetros da sede da cooperativa. Além da colaboração dos cooperados no planejamento da empresa através das reuniões de núcleos, uma vez elaborado, o planejamento estratégico há de ser aprovado pelo conselho de administração da cooperativa, composto por cooperados eleitos democraticamente pela Assembleia Geral Ordinária.

Sugere-se a cooperativa no que tange ao planejamento estratégico que se mantenha e valorize a construção deste planejamento de forma interna, composta pela equipe multidisciplinar. A busca de informações externas é de suma importância para a construção do planejamento estratégico da cooperativa, porém, deve-se contextualizar essas informações com a realidade da organização. Tal sugestão reside no aconselhamento proposto pela literatura estudada, e se ampara no fato de que o planejamento estratégico deve respeitar a realidade e a cultura da cooperativa.

Quanto ao objetivo de entender o impacto da adoção do planejamento estratégico na visão dos diferentes atores consultados, os resultados mostraram que em suma, a mesma opinião é compartilhada por cooperados, diretor executivo e gerente. A adoção do planejamento estratégico é vista como benéfica para a cooperativa, fato que foi evidenciado nas entrevistas. O principal fator destacado nas entrevistas foi a evolução do faturamento da cooperativa após a adoção do planejamento estratégico, este fato foi acreditado também pela consulta a documentos que comprovam que houve distribuição de sobras, fato decorrente da melhora do resultado operacional, nos anos após a adoção do planejamento estratégico.

Há de se pontuar que os cooperados elencaram como outro fator de mudança decorrente do planejamento estratégico a melhora na qualidade dos produtos produzidos pela cooperativa. Já os atores administrativos da cooperativa enxergam o planejamento estratégico de maneira mais subjetiva, elencando como fatores de mudanças decorrentes da adoção do planejamento estratégico questões como aumento da assertividade na tomada de decisões, criação de cenários que permitem a cooperativa operar com contingência de acordo com variações do ambiente externo e a questão da organização

das informações que permite que todos tenham acesso aos objetivos que estão sendo buscados pela cooperativa.

Quanto a análise interna da organização concluiu-se que os principais pontos fracos no atual momento da cooperativa estão ligados a questões de qualificação profissional e a dificuldade de expansão da produção devido a atual estrutura física da planta produtiva da cooperativa. Por outro lado, os principais pontos fortes da cooperativa estão ligados à transparência e proximidade da administração com os cooperados, a qualidade dos produtos, a busca por acompanhar tendências de mercado e planejar o futuro do negócio. Pelo exposto também concluiu-se que os cooperados não enxergam pontos fracos no ambiente atual da cooperativa, e que há consenso entre administração e cooperados na análise de pontos fortes.

A análise externa do ambiente demonstrou que os atores enxergam como principal ameaça presente no ambiente de atuação da cooperativa a falta de incentivo do governo para o fomento da produção de vinhos e espumantes aliado a alta tributação desses produtos e ao aumento da concorrência com produtos importados, que chegam ao país com menores preços por recebem menor tributação no seu país de origem.

Amparado por dados de mercado, conclui-se que os fatores elencados pelos atores da cooperativa em questão são comuns a todos os produtores do setor de vinícolas no Brasil. Além das questões citadas nas entrevistas, elencam-se fatores que contribuem para que a atividade no país sofra com a concorrência desleal dos produtos importados. Os produtos importados habitualmente são produzidos por vinícolas privadas que possuem produção própria ou compram de produtores independentes, fazendo com que o preço da uva seja mais baixo do que o da fruta produzida por cooperativas no Brasil. Outra vantagem competitiva das vinícolas estrangeiras é o clima, mais favorável à produção de uvas para elaboração de vinhos e espumantes finos, fator que leva ao menor gasto com insumos nos vinhedos.

Quanto à oportunidade que o ambiente oferece nas entrevistas foi citado o baixo consumo de espumantes no país, fato que é também embasado por pesquisas, que, além disso, mostram que o consumo de vinho no Brasil também é menor que a média de diversos outros países da América do Sul e Europa. Um fator observado é que mesmo no Rio Grande do Sul, estado com os maiores níveis de consumo de vinhos e espumantes no Brasil, segundo dados da pesquisa Top of Mind quase metade dos gaúchos (43,5%) não sabe citar uma única marca de vinho (REVISTA AMANHÃ, 2019). Conclui-se então que há possibilidade de ampliação do mercado consumidor de

vinhos e espumantes, tanto no âmbito regional quanto nacional, e sugere-se que a cooperativa aumente a divulgação de seus produtos, pensando em diferentes ações, eventos e ativações.

Como conclusão geral da pesquisa pode-se afirmar que a adoção de um planejamento estratégico foi fator preponderante para o incremento do aspecto financeiro da cooperativa e o aumento relevância dos produtos da organização do mercado. Fatores como as mudanças de posicionamento de marca, desenvolvimentos de produtos, profissionalização da administração, investimentos na planta industrial e reposicionamento da produção conforme as demandas do mercado são fruto do processo de planejamento estratégico na cooperativa.

Contudo, há de se salientar que a existência de um planejamento estratégico por si só não irá levar uma organização, cooperativa, privada ou pública, ao sucesso operacional. O planejamento estratégico precisa ser implementado, acompanhado e revisto, além disso, as organizações são feitas de pessoas. Manter o alinhamento e engajamento de todas as pessoas da organização na busca dos objetivos é o maior desafio da organização e o fator preponderante para atingir o sucesso do planejamento.

O presente estudo tratou apenas de um caso do segmento vitinícola, o que torna sua abrangência muito pequena para buscar inferências e não traz subsídios suficientes para responder perguntas sobre outras organizações. Sugere-se, portanto, que novas pesquisas sejam desenvolvidas, buscando ampliar o conhecimento sobre o modelo de formulação e acompanhamento do planejamento estratégico em organizações cooperativas. Pesquisas que deem subsídios para que as cooperativas possam elevar seu nível de profissionalização, aprimoramento da gestão e sua eficiência empresarial, para que aumentem sua competitividade e ampliem suas condições de sobrevivência no mercado.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974
- ALMEIDA, M.I.R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. São Paulo: FEA/USP, 1994
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais**, São Paulo: FEA/USP, 2000.
- BIALOSKORSKI, S. **Agronegócio cooperativo**. In: BATALHA, M. (Org.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CANAL RURAL, **Cooperativas de vinho do Rio Grande do Sul mostram como driblar a crise**, Bento Gonçalves, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2p47sjM> Acesso em: 01 out. 2019.
- DRUCKER, Peter. **Administração: tarefas, responsabilidades e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- EISENHARDT, Kathlem M.; ZBARACKI, Mark. **Estrategic decision making**. *Strategic Management Journal*, Chichester, 1993.
- FECOVINHO - Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul, **Histórico**, Farroupilha, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2p40OKn>. Acesso em: 01 out. 2019.
- FERREIRA, A.B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FISCHIMANN A.A; ALMEIDA M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas, 1991.
- FLEURY, M.T.L. **O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M.T.L; FISCHER R.M. (Coord.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995
- GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, maio/jun. 1995
- HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. **Strategic formulation: analytical concepts**. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company, 1978.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho, **História do Vinho no Brasil**, Bento Gonçalves, 2019. Disponível em <https://bit.ly/2GoTTTL>. Acesso em: 02 jul. 2019.

IRION, José Eduardo. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

OCB - Organização Brasileira de Cooperativas. **O cooperativismo no Brasil**. Brasília: OCB/MAA/SDR/DENACOOB, 1996.

OCB - Organização Brasileira de Cooperativas. **Princípios do cooperativismo**. Disponível em http://www.ocb.org.br/coop_no_brasil/principio.htm. Acesso em: 01 out. 2019.

OCB - Organização Brasileira de Cooperativas. **Cooperativismo**. Ribeirão Preto: Versão Br Comunicação e Marketing, 2004.

OCB - Organização Brasileira de Cooperativas, **Cartilha Ramos do Cooperativismo**, Brasília, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2ohwED7>. Acesso em: 01 out. 2019.

OCERGS - Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, **Relatório do Seminário Gaúcho de Cooperativismo**, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2mIqdse> Acesso em: 02 jul. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PINHO, C.M. Lineamento da legislação cooperativa brasileira, In: PINHO, D.B. (Org.) **Bases operacionais do cooperativismo**. 2.ed. São Paulo: CNPq, 1996

PEDROZO, E. de A. **Análise de cooperativas agrícolas através da utilização de estratégias industriais**. In: ENAPAD, 17. Anais... 27 a 29 de setembro de 1993, Salvador, BA. v.5, Administração Rural, 1993.

PINHO, D.B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982.

REVISTA AMANHÃ, **Top of Mind RS 2019 - As marcas do Rio Grande**, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/37HriDi>. Acesso em: 02 nov. 2019.

SCHULZE, E. **Estrutura do poder do cooperativismo agrícola brasileiro**. Perspectiva econômica, São Leopoldo, 1987

SOBANSKI, A.R. **Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos**. São Paulo: FEA/USP, 1995.

STONER, J.A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985

VALOR 1000 premia as melhores empresas em 25 setores. **Valor Econômico**, São Paulo, 20, agosto, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2Od2LQR>. Acesso em: 02 jul. 2019.

YIN, R.K. **The case study research: design and methods**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1990.

ZYLBERSZTAJN, David. **Organização de cooperativas: desafios e tendências**. Revista de Administração, São Paulo, v.29, n.3, 1997.

ANEXO 1: ROTEIROS DE ENTREVISTAS

1) Roteiro aplicado para membros da diretoria executiva da cooperativa

- 1.1) Há quantos anos você é filiado à cooperativa?
- 1.2) A cooperativa possui planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo com objetivos a metas a serem cumpridas? Sim, não, por quê?
- 1.3) Se existe planejamento estratégico, ele é formalizado em algum documento?
- 1.4) Como é elaborado o planejamento estratégico da cooperativa?
- 1.5) Há alguma colaboração dos funcionários e cooperados na elaboração do planejamento estratégico da cooperativa?
- 1.6) A estratégia de gestão da cooperativa – construção de objetivos, plano de ação, etc. – é comunicada aos funcionários e cooperados?
- 1.7) Quais são as principais estratégias da cooperativa na atual gestão?
- 1.8) Quais os instrumentos utilizados para acompanhamento da implementação e resultados das estratégias?
- 1.9) Quais os principais benefícios que você percebeu na operação da cooperativa após a adoção do planejamento estratégico?
- 1.10) Quais os riscos que você enxerga dos objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico atual não serem atingidos? Apresenta-se como um risco o abandono da estratégia atual na próxima gestão?
- 1.11) Você tem conhecimento de decisões estratégicas traçadas na gestão anterior que foram assumidas pela atual gestão (planejadas e implementadas)?
- 1.12) Você tem conhecimento de decisões estratégicas traçadas na gestão anterior que foram abandonadas pela atual gestão (planejadas e não implementadas)?
- 1.13) Considerando as assembleias (AGO e AGE) dos últimos anos na cooperativa, qual sua opinião sobre a participação dos cooperados e conteúdo dos assuntos discutidos nelas?
- 1.14) Em sua opinião, atualmente, quais são as ameaças do ambiente a que a cooperativa está exposta?
- 1.15) Em sua opinião, atualmente, quais são as oportunidades que o ambiente oferece à cooperativa?

- 1.16) Em sua uma análise interna, na sua opinião, quais são os pontos fracos da cooperativa?
- 1.17) Em sua uma análise interna, na sua opinião, quais são os pontos fortes da cooperativa?
- 1.18) Em sua opinião, atualmente, quais são as dificuldades de gestão da cooperativa?
- 1.19) Analisando o ambiente externo e interno, de acordo com seu depoimento anterior, quais deveriam ser as ações estratégicas da cooperativa para aumentar sua vantagem competitiva no mercado?

2) Roteiro aplicado para funcionários da Cooperativa

- 2.1) Há quantos anos você trabalha na cooperativa?
- 2.2) Qual sua atual função/cargo?
- 2.3) A estratégia de gestão da cooperativa – construção de objetivos, plano de ação, etc. – é comunicada aos funcionários?
- 2.4) Você sabe como é elaborado o planejamento estratégico da cooperativa?
- 2.5) Há algum controle utilizado para o acompanhamento desse planejamento? Como?
- 2.6) Há alguma colaboração dos funcionários na elaboração do planejamento estratégico da cooperativa? Como?
- 2.7) Houve alguma mudança estratégica significativa desde o início de mandato do atual conselho administrativo? Estratégias anteriores foram descontinuadas? Qual sua opinião sobre isso?
- 2.8) Você percebe os benefícios da existência um planejamento estratégico formalizado na cooperativa? Em sua opinião, quais os principais benefícios?
- 2.9) Em sua opinião, atualmente, quais os principais desafios na gestão da cooperativa?

3) Roteiro aplicado para cooperados da Cooperativa

- 3.1) Há quantos anos você é filiado à cooperativa?
- 3.2) Quais os principais motivos que fazem você ser filiado a uma organização cooperativa?

- 3.3) A cooperativa possui planejamento estratégico de médio e longo prazo com objetivos a metas a serem cumpridas? Sim, não, por quê?
- 3.4) Se existe planejamento estratégico, ele é formalizado em algum documento?
- 3.5) Há participação dos cooperados na construção das estratégias? Após a formulação do planejamento estratégico, há comunicação dos objetivos para os cooperados?
- 3.6) Você sabe como é elaborado o planejamento estratégico da cooperativa?
- 3.7) Você percebe o acompanhamento do planejamento estratégico sendo realizado constantemente pela gestão? Há comunicação aos cooperados sobre os resultados?
- 3.8) Você percebe os benefícios da existência um planejamento estratégico formalizado na cooperativa? Em sua opinião, quais os principais benefícios?
- 3.9) Você tem conhecimento de decisões estratégicas traçadas na gestão anterior que foram assumidas pela atual gestão (planejadas e implementadas)?
- 3.10) Você tem conhecimento de decisões estratégicas traçadas na gestão anterior que foram abandonadas pela atual gestão (planejadas e não implementadas)?
- 3.11) Você acha possível que alguns dos objetivos e metas traçados na atual gestão sejam abandonados e darão lugar a novas propostas da chapa a vencer a próxima eleição?
- 3.12) As eleições se realizam com qual periodicidade? Você acha que essas eleições são benéficas para a cooperativa? Sim, não, por que?
- 3.13) Considerando as assembleias (AGO e AGE) dos últimos anos na cooperativa, qual sua opinião sobre a participação dos cooperados e conteúdo dos assuntos discutidos nelas?
- 3.14) Em sua opinião, atualmente, quais são as ameaças do ambiente a que a cooperativa está exposta?
- 3.15) Em sua opinião, atualmente, quais são as oportunidades que o ambiente oferece à cooperativa?
- 3.16) Em sua uma análise interna, na sua opinião, quais são os pontos fracos da cooperativa?
- 3.17) Em sua uma análise interna, na sua opinião, quais são os pontos fortes da cooperativa?
- 3.18) Em sua opinião, atualmente, quais são os problemas administrativos da cooperativa?

- 3.19) Analisando o ambiente externo e interno, de acordo com seu depoimento anterior, quais deveriam ser as ações estratégicas da cooperativa para aumentar sua vantagem competitiva no mercado?