



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC

Texto para discussão

Texto para discussão nº 12/2005

*PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SISTÊMICO:
AS PERCEPÇÕES DOS STAKEHOLDERS
ASSOCIADOS FRENTE ÀS ESTRATÉGIAS
IMPLEMENTADAS NA COOPIBI*

Fátima Behncker Jerônimo
Ana Claudia Machado Padilha
Tania Nunes da Silva
Nilmar Pretto

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SISTÊMICO: AS PERCEPÇÕES DOS *STAKEHOLDERS* ASSOCIADOS FRENTE ÀS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS NA COOPIBI

Fátima Behncker Jerônimo¹
Ana Claudia Machado Padilha²
Tania Nunes da Silva³
Nilmar Pretto⁴

RESUMO

O artigo é um estudo exploratório no qual se analisa como os principais stakeholders da Coopibi percebem o seu planejamento estratégico.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Stakeholders, Sociedades Cooperativas.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o agronegócio tem enfrentado profundas transformações no seu ambiente competitivo, o que vem influenciando progressivamente a postura estratégica de planejamento e gestão das organizações desse segmento produtivo. São vários os argumentos que ressaltam a importância econômica e social das cooperativas agropecuárias na estrutura do agronegócio brasileiro e, em particular, no Rio Grande do Sul.

Em 2003, no Brasil, segundo a Organização das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras (OCB), as cooperativas agropecuárias exportaram mais de 5,3 milhões de toneladas, atingindo US\$ 1,3 bilhão destinados a países como Alemanha, China, Hong Kong e Coreia do Sul. As 1519 cooperativas agropecuárias brasileiras são as que mais empregam, com o montante de 110.910 empregos diretos e 940.482 associados. No Rio Grande do Sul, em especial, são 747 cooperativas e 875.810 cooperados, gerando 34.454 empregos diretos.

Dentre elas, a Cooperativa Agrícola Mista Ibiraiaras Ltda - Coopibi, localizada no município de Lagoa Vermelha, região Noroeste do Rio Grande do Sul, se insere dentro de uma perspectiva mais ampla de desenvolvimento da região na qual atua, através da produção, industrialização e comercialização de produtos obtidos de pequenos e médios produtores rurais associados.

No entanto, a concorrência e abertura dos mercados têm gerado dificuldades de adequação à atual dinâmica competitiva, reduzindo suas margens de lucro dos produtos agropecuários aliado ao acirramento da concorrência resultado desse processo. A elaboração do planejamento estratégico, quando bem implementado, auxilia no delineamento dos rumos da organização, no controle estratégico e na tomada de decisão, podendo incluir ainda a participação desses associados – principais stakeholders – na elaboração do diagnóstico e determinação de estratégias futuras, podendo incluir ainda a participação desses associados, que podem ser considerados os principais stakeholders de uma organização cooperativa. Mas será que o planejamento estratégico implementado

¹ Economista e Mestrando em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

² Professora da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC) da Universidade de Passo Fundo (UPF), do Rio Grande do Sul. Doutoranda pelo Centro Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - CEPAN/UFRGS.

³ Professora da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Coordenadora do Centro Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - CEPAN/UFRGS.

⁴ Funcionário da Cooperativa Agrícola Mista Ibiraiaras Ltda (COOPIBI). Administrador pela Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC) da Universidade de Passo Fundo (UPF) no Rio Grande do Sul.

pela Coopibi atende integralmente aos interesses de seus principais *stakeholders* (seus associados) sendo uma alternativa apropriada para se alcançar maior competitividade no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro?

No presente artigo serão aprofundadas algumas discussões, partindo do problema de como utilizar ferramentas que auxiliem os gestores na tomada de decisão para continuar competindo no instável cenário concorrencial do agronegócio brasileiro, apresentando como objetivo central analisar as particularidades do planejamento estratégico realizado pela Cooperativa Mista Ibirairas - Coopibi frente à percepção e os interesses de seus principais *stakeholders* (seus associados), como ferramenta para auxiliar no processo de gestão corporativa permeado por um ambiente altamente competitivo e instável em se tratando de mercados voltados para o agronegócio. Assim, a pesquisa justifica-se tendo em vista a importância do planejamento estratégico também em organizações cooperativistas, no sentido de estabelecer uma trajetória que seja clara para os envolvidos.

Para alcançar o objetivo proposto, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com o entendimento do que é cooperativismo e sociedade cooperativa, seus princípios, o surgimento, tipos e principais características das sociedades cooperativas, através de uma abordagem sistêmica, evidenciando suas diferenças em relação a empresas de capital e as principais dificuldades enfrentadas na gestão desse tipo de organização. Em seguida, uma análise acerca do planejamento estratégico implantado pela cooperativa tendo por base as percepções de seus associados. Segue-se a análise dos principais resultados obtidos através do estudo de caso, as considerações finais e as referências bibliográficas embasaram este estudo.

2 TIPOS DE COOPERATIVAS, COOPERATIVISMO E O SISTEMA DENOMINADO SOCIEDADE COOPERATIVA

O cooperativismo é um movimento presente em diversos países e setores, que surgiu em Rochdale, na Inglaterra, quando foi lançado, em 1844, um plano cooperativista e as normas de gestão das cooperativas, divulgados como Princípios Pioneiros de Rochdale, constituíram o corpo principal da Doutrina Cooperativa. Os princípios cooperativistas são: adesão livre; administração praticada pelos próprios associados; juros módicos do capital social; divisão das sobras aos associados; neutralidade política, social e religiosa; constituição de um fundo de educação; e cooperação entre cooperativas (POLÔNIO, 1999).

As sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, nas quais cada associado tem direito a um único voto, diferente das sociedades de capital, nas quais o voto é proporcional ao capital de cada investidor, além de não possuírem uma existência autônoma e independente de seus membros, do ponto de vista econômico, como ocorre nas sociedades de capital.

O objetivo de uma cooperativa, para Bialoskorski Neto (2001), é a prestação de serviços a seus associados e não o lucro como nas empresas de capital. A administração das cooperativas, conforme Polônio (1999), tem fundamentação em legislação específica, Lei 5764 de 16 de dezembro de 1971, a qual determina como responsabilidade da Assembléia Geral a eleição dos Conselhos de Administração e Fiscal (ou Diretorias).

Cook (1995) identifica quatro tipos distintos de cooperativas agropecuárias. As cooperativas locais, as quais atingem economias de escala e escopo na comercialização de *commodities* e, normalmente, são monopolistas e/ou monopsonistas no mercado local. Com foco na competitividade, as cooperativas regionais multifuncionais trabalham em vários setores, como compra de insumos, prestação de serviços e venda de produtos dos agricultores, muitas são integradas, podendo ser organizadas em centrais ou federações e, dificilmente, são monopolistas e/ou monopsonistas nos mercados em que atuam. As cooperativas de barganha que se dirigem às falhas de mercado através de integração horizontal com o intuito aumentar as margens dos produtores e buscar mercado para seus produtos, por exemplo em produtores de *commodities* perecíveis, em que a especificidade

de ativo temporal cria uma situação de oportunismo pós-contratual potencial. Por sua vez, as *marketing cooperatives*, são uma forma de integração vertical que compete com firmas não-cooperativas com objetivo de aumentar as margens e os preços pagos ao produtor.

Pedrozo (1993) aponta que as cooperativas agropecuárias enfrentam o problema da dupla complexidade, ou seja, de um lado o seu relacionamento com o associado deve obedecer aos os princípios de solidariedade cooperativa, onde o associado tem papel central, e de outro lado, a gestão deve assumir uma postura de empresa privada, seguindo uma lógica competitiva do mercado no qual atua. Conforme pode ser observado a partir dessas considerações teóricas, as sociedades cooperativas se diferenciam das empresas de capital, contudo devem implementar estratégias que possibilitem que elas atuem com sucesso no mercado, preservando suas particularidades.

Em relação à busca por maior competitividade, conforme Farina, Azevedo e Saes (1997), entendido como a sobrevivência e o crescimento de organizações pertencentes ao agronegócio brasileiro, em particular, de acordo com Farina (1999), essas organizações podem atuar sozinhas ou em conjunto. No caso estudado, o planejamento estratégico, assunto do tópico seguinte, foi a opção adotada pela Coopibi, para melhorar a atuação dessa organização de forma individual.

3 STAKEHOLDERS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA COOPIBI

Conforme Maximiano (2004), o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que norteiam a organização por longo prazo, especialmente quando se trata de novos produtos e serviços que ela pretende oferecer, os mercados e clientes que a organização pretende atingir. No entanto, esse processo não depende unicamente do Presidente da organização, pois para ser um processo bem sucedido é necessário o envolvimento dos *stakeholders*, para que as metas e objetivos traçados sejam alcançados, considerando as dificuldades envolvidas.

Além disso, esse envolvimento constrói um compromisso organizacional que facilita o alcance das metas estabelecidas e a implementação das estratégias selecionadas. Por *stakeholder*, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), definem como sendo os indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados, que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da organização.

Desse modo, incorpora-se a percepção de que o planejamento estratégico de qualquer tipo de organização deva envolver as percepções de seus *stakeholders*, no caso estudado considerados os associados da Coopibi, ou seja, seus cooperados que são os proprietários da sociedade cooperativa.

Assim, a formulação de planejamento estratégico deve partir de uma plataforma entendida como “participativa”, que contemple as necessidades e expectativas daqueles que se beneficiam direta ou indiretamente dos produtos ou serviços disponibilizados pela organização, uma vez que estes *stakeholders* influenciam a definição das estratégias e mudanças organizacionais implantadas pela sociedade cooperativa estudada.

A abordagem clássica de planejamento estratégico pode ser analisada sob uma perspectiva dinâmica do tempo, considerando-se os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças na atuação da organização analisada e os eixos de priorização em projetos estratégicos, metodologia desenvolvida pelo PENSA para esse tipo de análise no caso de sociedades cooperativas.

A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados nesse estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS NESSE ESTUDO

A pesquisa teve como método o estudo de caso de caráter descritivo e exploratório. A técnica de investigação descritiva, segundo Yin (2001), visa identificar características de determinada população ou fenômeno e o processo exploratório analisa qualitativamente um fenômeno, baseado na existência de um tema pouco estudado anteriormente.

Quanto ao procedimento metodológico, adotou-se a técnica do estudo de caso, o qual, segundo Diehl e Paim (2002), é caracterizado pelo profundo e exaustivo estudo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Os mesmos autores destacam ainda que, o estudo de caso também pode ser visto com um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, facilitando o alcance do objetivo proposto.

Quanto à abordagem do problema, este caracteriza-se como qualitativo e exploratório, buscando uma análise do tema, que de acordo com Diehl e Paim (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de novas hipóteses, com a finalidade de tornar o problema mais explícito. Utilizou-se neste estudo dados primários e secundários.

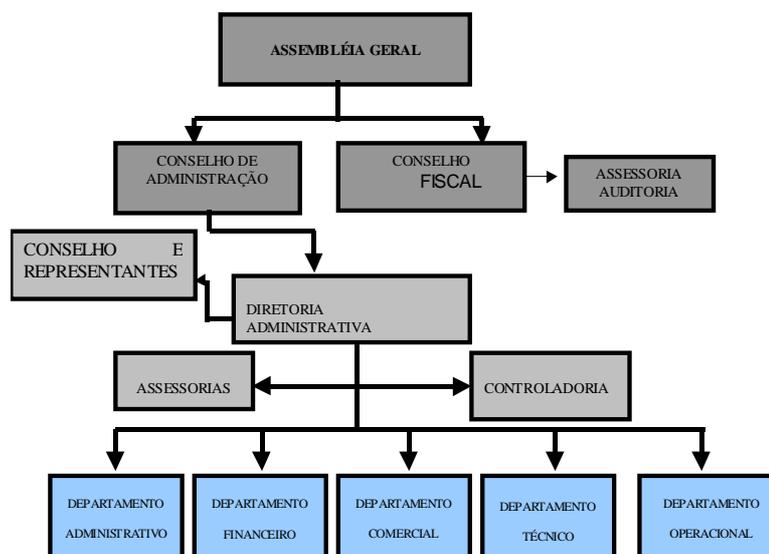
Os dados primários foram coletados através de aplicação de questionários, com seis questões, que teve a intenção de realizar um diagnóstico do planejamento estratégico da Coopibi, de acordo com seus cooperados. Quanto à seleção do número de respondentes ao questionário, tomou-se por base a população que totaliza 3.453 associados ativos na Coopibi no exercício de 2004, chegando-se a uma amostra de 97 associados selecionados por acessibilidade, com retorno de 55 questionários (57%) coletados durante o ano de 2004. Por sua vez, os dados secundários contemplam a análise do Planejamento Estratégico formal da cooperativa.

À análise das respostas foi realizada através da utilização da técnica de análise do conteúdo, e as respostas foram agrupadas e analisadas a partir da prévia determinação das categorias de análise. Para isso, elegeu-se a metodologia de análise utilizada pelo PENSA, de acordo com Machado Filho, Marino e Conejero (2003), metodologia utilizada para esse tipo de análise quando for realizada especificamente em sociedades cooperativas. Essa metodologia se baseia na análise de S.W.O.T., que identifica os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, bem como os eixos estratégicos de priorização em projetos estratégicos em cooperativas.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

5.1 Histórico, atividades, organograma e planejamento estratégico da Coopibi

A Cooperativa Agrícola Mista Ibiraiaras Ltda, foi fundada em maio de 1964, no Rio Grande do Sul. A eleição dos Conselhos de Administração e Fiscal e Diretorias é de responsabilidade da Assembléia Geral, conforme o organograma da Coopibi exposto na figura 1, a seguir.



Fonte: Cooperativa Agrícola Mista Ibiraiaras Ltda

Figura 1 - Organograma operacional da Coopibi

A Coopibi tem sede no município de Ibiraiaras, mas seus negócios abrangem vinte municípios gaúchos e têm como foco, principalmente, o setor agropecuário, com o objetivo de fornecer insumos e assistência técnica a seus associados, para que os mesmos consigam desenvolver suas atividades na propriedade rural.

De acordo com o planejamento estratégico realizada pela sociedade cooperativa estudada, a Coopibi deverá priorizar a reestruturação, a reorganização, a integração e o desenvolvimento da sociedade cooperativa, conforme está exposto na figura 2, a seguir, compreendendo seus aspectos sócio-político e econômico-financeiro.

Projeto	Finalidade	Objetivos	Metas
Reestruturação	Adequação da estrutura operacional voltada à economias de escala	Racionalizar a estrutura operacional	Aumentar a capacidade de recebimento de grãos; aumentar a produção e o recebimento de leite <i>in natura</i> e suínos
Capitalização	Aumentar o capital de giro próprio e recursos	Não identificado	Não identificado
Profissionalização da Gestão Cooperativa	Transmitir o máximo de conhecimento possível a seus colaboradores sobre os problemas e o processo cooperativo	Mostrar a importância social e econômica da cooperativa	Melhorar o relacionamento da cooperativa com seus associados, clientes, fornecedores e aumentar a importância dos produtos da cooperativa em seus mercados.
Organização e Profissionalização dos Cooperados	Desenvolvimento dos associados e otimização no uso das estruturas da cooperativa	Acompanhamento da produção dos associados	Organizar a produção e integrar associados, dirigentes, funcionários, técnicos, entre outros, à viabilização dos associados e da cooperativa.
Monitoramento do Plano de Desenvolvimento Cooperativo	Criar mecanismos de acompanhamento econômico-financeiro	Realizar um planejamento, acompanhamento e avaliação completa da cooperativa	O máximo de monitoramento possível, para o desenvolvimento, a transparência e integração da cooperativa e associados

Fonte: Dados da pesquisa

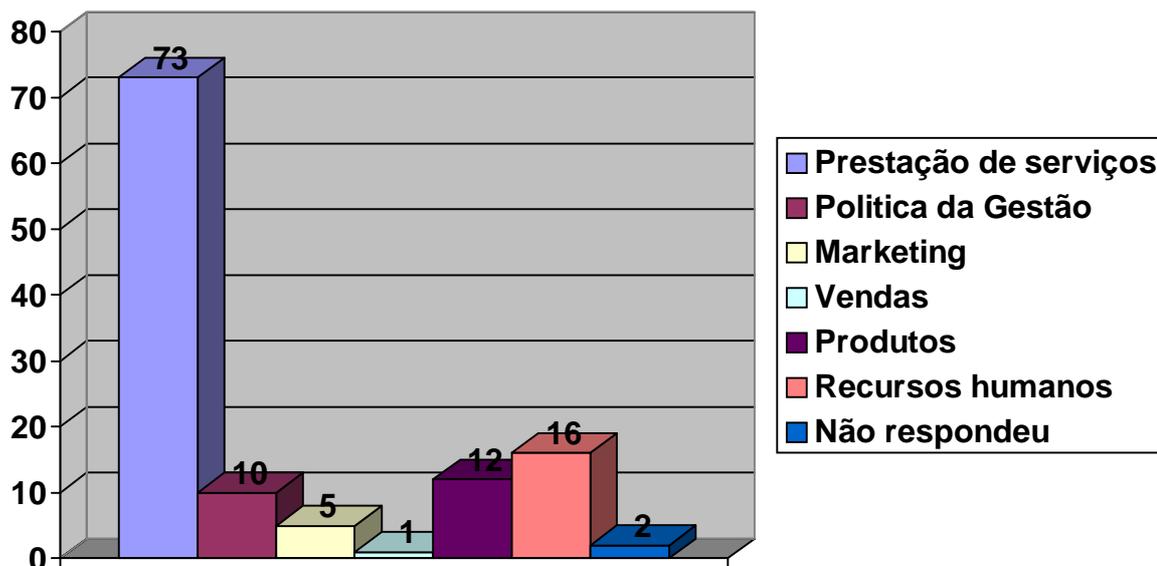
Figura 2 - Planejamento estratégico: eixos estratégicos a serem priorizados pela Coopibi

De acordo com os quatro tipos básicos de cooperativas agropecuárias identificadas por Cook (1995), a cooperativa investigada se caracteriza como sendo uma cooperativa regional multifuncional, por ter foco em melhorar a competitividade, trabalhar em seis distintas unidades estratégicas de negócio, possuir integração a jusante e a montante, além de não ser monopolista nos seus mercados de atuação.

Desse modo, a sociedade cooperativa está organizada em seis unidades estratégicas de negócios, respectivamente, em cereais, recebimento de leite *in natura*, moinhos, supermercados, produção de suínos e comercialização de insumos, prestação de serviços na área de assistência técnica.

5.2 Análise do ambiente interno da Coopibi na percepção dos *stakeholders* associados

Na percepção dos associados, pode-se analisar que os pontos mais fortes da Coopibi estão na área de “prestação de serviços” e de “recursos humanos”, conforme está apresentado no gráfico 1, a seguir, destacando-se o bom atendimento ao associado, a assistência técnica, a agilidade no recebimento de grãos e funcionários competentes, qualificados, interessados e com bom relacionamento com colegas e associados, o que mostra a satisfação dos associados nesses itens.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 1 - Pontos fortes da Coopibi na análise dos associados

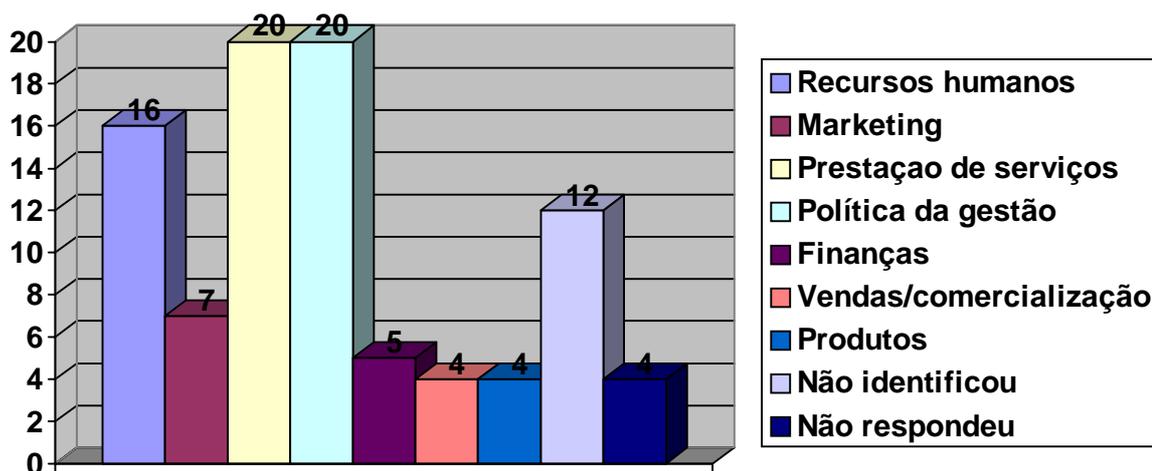
Na análise do planejamento estratégico da Coopibi, observa-se que algumas das estratégias percebidas pelos associados são implementadas pela cooperativa. Como exemplo, a menção de um dos respondentes indicando que a estratégia de que *“todos os colaboradores tenham conhecimento amplo de todas as unidades de negócios da cooperativa, bem como sua missão e seus objetivos sociais”*, percebe-se que é uma necessidade o conhecimento de todas as unidades de negócios, missão e objetivos da organização por parte de seus colaboradores. Portanto a organização está cumprindo seu papel e atendendo as necessidades de seus sócios.

Outro exemplo é a estratégia relacionada com o *“bom relacionamento da cooperativa com seus associados, clientes e fornecedores”*, a qual é uma preocupação constante da cooperativa e também dos associados. Em um ambiente extremamente competitivo, o bom relacionamento interpessoal é uma ferramenta importante para a conquista de bons resultados. Outra estratégia se refere à *“Integração das forças produtivas – associados, dirigentes, funcionários, técnicos e lideranças, visando a viabilização dos associados e da cooperativa”*.

Nesse sentido, tanto na percepção dos associados quanto da cooperativa, observa-se a importância da integração, onde funcionários, dirigentes e associados estejam realmente comprometidos com a Coopibi, sempre procurando maximizar os resultados para ambas as partes, o que se reflete na percepção dos associados sobre a questão da importância da área de prestação de serviços como sendo um ponto forte dessa sociedade cooperativa.

Em relação a análise dos pontos fracos, observando-se o gráfico 2, percebe-se que as áreas em evidência são a “prestação de serviços” e “política da gestão”, Destaca-se a falta de atendimento adequado na lavoura, de agilidade no recebimento de grãos na safra e, principalmente, a falta de espaço físico para locomoção, carregamento, armazenagem e estacionamento.

Outro aspecto mencionado é que a Coopibi, muitas vezes, não mantém o associado informado do que acontece internamente na sociedade cooperativa. Desse modo, percebe-se que existe uma divergência com relação a área de prestação de serviços, o que mostra que a Coopibi deve melhorar essa atividade.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 - Pontos fracos da Coopibi na análise dos associados

No sentido de resolver os seus pontos fracos, a Cooperativa está adotando estratégias para atender a essas necessidades, a saber:

Aumentar sua capacidade de recebimento de grãos. Os associados mencionam que, apesar da Coopibi ter como estratégia o aumento da capacidade de recebimento de grãos e estar procurando satisfazer essa necessidade de seu quadro social, o resultado ainda não é satisfatório, sendo por isso, necessário buscar soluções para esse problema;

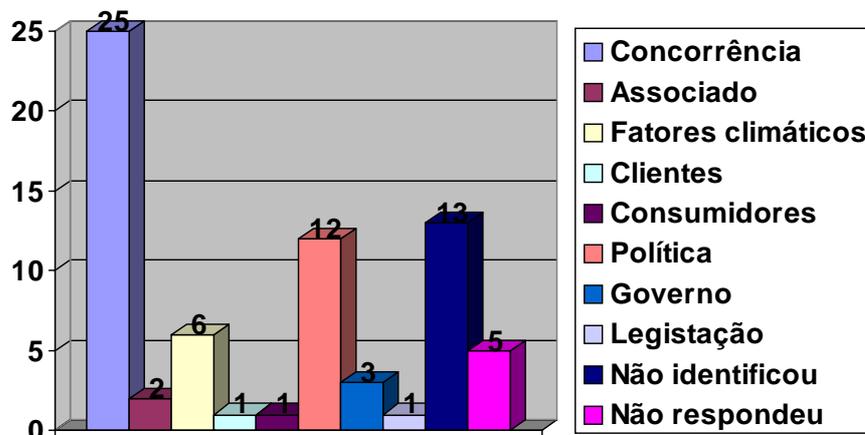
A Coopibi projeta investimentos (de 2003 a 2007) em novas unidades recebedoras de cereais, modulares e com capacidade para mais 33.000 toneladas. Isso porque, a armazenagem ainda é um problema para a Coopibi levando em consideração as percepções dos seus os principais *stakeholders*, seus associados;

Desenvolver projetos internos com a finalidade de capacitar e intensificar sua assistência técnica aos seus associados. A assistência técnica ainda é uma deficiência da Coopibi a qual é uma das estratégias definidas pela organização, tornando-se relevante a sua eficácia no bom atendimento que deve ser percebido pelos usuários de seus serviços, neste caso, os associados da cooperativa estudada;

Adequação de sua estrutura para atender melhor seus associados (espaço físico, armazenagem e estocagem). Apesar desta estratégia ser prevista pela Coopibi, observa-se que, na prática, ela não vem sendo implementada, principalmente em relação ao que se refere ao espaço físico da Coopibi.

5.3 Análise do ambiente externo da Coopibi na percepção dos *stakeholders* associados

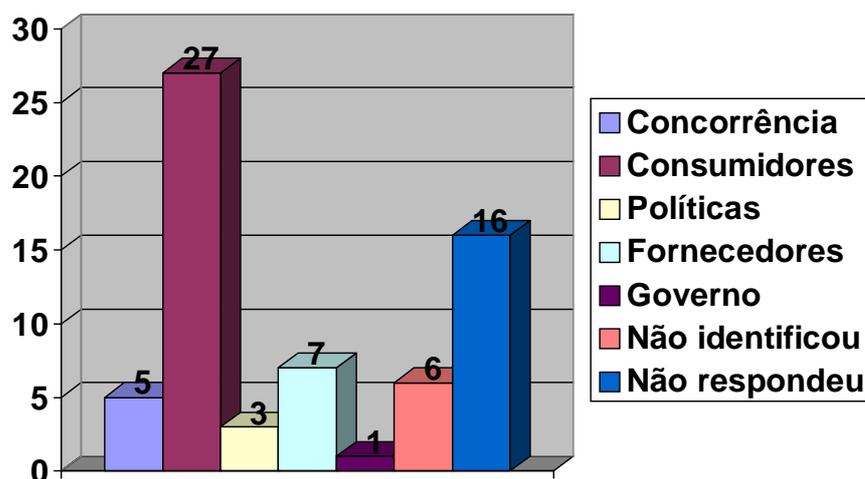
Na análise das ameaças, observa-se no gráfico 3 que a Coopibi deve estar sempre preparada para enfrentar a “concorrência” e a “questão política”, com destaque à concorrência desleal, o diferencial de preços e formas de pagamentos oferecidas pelos concorrentes. Segundo os associados, essas são ameaças que podem prejudicar o bom andamento da cooperativa. Assim, percebe-se que não existem estratégias formais no planejamento estratégico da Coopibi para enfrentar estes problemas. Outra ameaça, segundo esses associados, é a questão da “desvalorização dos preços dos produtos agrícolas”.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 - Ameaças para a Coopibi na análise dos associados

Analisando as oportunidades que o ambiente oferece à cooperativa, observa-se que as áreas que possibilitam uma atenção especial e até futuros investimentos são em “consumidores” e “fornecedores”, conforme mostra o gráfico 4, dentre os quais pode-se ilustrar com a crescente demanda por produtos industrializados, o que possibilita agregar valor aos produtos *in natura*.



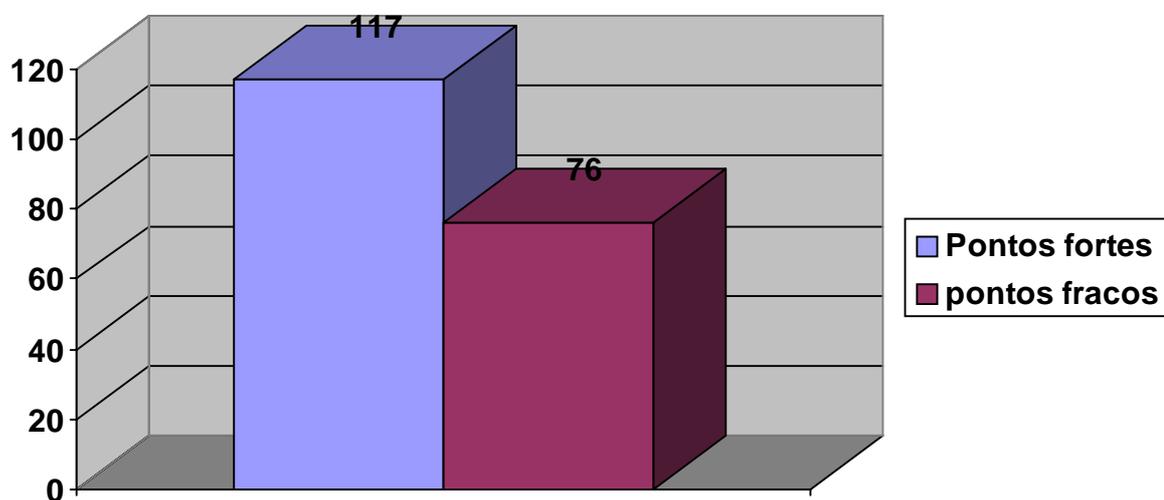
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4 - Oportunidades para a Coopibi na análise dos associados

O Planejamento Estratégico da Coopibi contempla uma estratégia que converge com a percepção dos associados que é a busca de parcerias com clientes, fornecedores e empresas da Região

Sul. Em relação as ameaças e as oportunidades apresentadas, notou-se que assim como a Coopibi tem no ambiente externo oportunidades também a cooperativa fica sujeita às ameaças, uma vez que os associados consideram que existem mais ameaças do que oportunidades.

Percebe-se através da análise do gráfico 5 que os pontos fortes superam significativamente os pontos fracos, o que é importante para o cumprimento de seu propósito enquanto organização sem fins lucrativos e que visa, principalmente, a satisfação de seu quadro de associados.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5 - Oportunidades para a Coopibi na análise dos associados

Por se tratar de uma organização que se volta para a produção primária, ela fica sujeita às ameaças que advêm do ambiente externo, sendo que o setor primário carece de políticas específicas voltadas para o desenvolvimento, principalmente as governamentais, onde o governo é um ator extremamente relevante no que se refere à regulação e articulação de projetos que venham ao encontro do desenvolvimento do setor; em específico, o de produção primária.

Outro fator relevante na análise relaciona-se com a concorrência, podendo a Coopibi desenvolver mecanismos internos de monitoração de seus concorrentes, estar atenta e preparada para mudanças e observando as estratégias dos concorrentes.

A seguir, serão apresentadas considerações sobre as divergências em relação ao planejamento estratégico implementado na organização e as diferentes percepções dos seus associados frente aos resultados obtidos.

5.4 As divergências entre as percepções dos associados e o planejamento estratégico

Pode-se observar, através da figura 3, que as estratégias do planejamento estratégico adotadas pela Coopibi não foram percebidas como importantes pelos associados, com destaque para o recebimento de leite e suínos, os quais são percebidos como de grande importância para a diversificação de atividades produtivas, tanto da Coopibi quanto dos associados. Por meio desses associados, a cooperativa consegue a diversificação de seus negócios e, ao mesmo tempo, proporciona e viabiliza alternativas para a pequena propriedade rural, além de comercializar produtos destinados a esse tipo de atividade, como medicamentos veterinários, rações, etc.

Estratégias adotadas pela Coopibi e não percebidas pelos associados	Estratégias percebidas pelos associados e não adotadas pela Coopibi
Aumentar a produção e o recebimento de leite.	Diversificar o <i>portfolio</i> de produtos do supermercado.
Aumentar a produção e o recebimento de suínos.	Desenvolver mecanismos para neutralizar a concorrência desleal.
Diminuir a dependência financeira: aumento do capital de giro próprio, redução de despesas financeiras, aumentar poder de barganha junto aos fornecedores, clientes e agentes financeiros.	Projeto de viabilidade de uma agroindústria, bem como uma fábrica de rações.
A importância dos produtos da cooperativa em relação ao seu mercado regional, estadual, nacional e internacional.	Investimentos com capital próprio, o que diminui custos financeiros.
Reduzir custos: transporte de entrega da produção, aquisição de insumos à produção e armazenagem.	Informar seus associados de decisões internas, oportunizando sua participação através de opiniões.
	Treinamento de novos funcionários para atendimento de associados.

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 3 - Divergências entre estratégias do planejamento estratégico e a percepção dos associados

Em relação ao problema da dupla complexidade mencionado por Pedrozo (1993), observa-se que no seu relacionamento com o associado a cooperativa está seguindo os princípios de solidariedade cooperativa, mas na gestão a cooperativa deve assumir uma postura de empresa privada, seguindo uma lógica competitiva de mercado. Nesse sentido, outro objetivo da Coopibi é reduzir a dependência financeira e melhorar seu capital de giro próprio. Para tanto a cooperativa estudada busca a diminuição de custos, como custos de transportes, armazenagem e até custos financeiros. No entanto, ainda não implementou objetivos e/ou metas para capitalização da Coopibi, conforme foi exposto na figura 2. Por outro lado, a cooperativa tem uma preocupação em mostrar a importância de disponibilização de seus produtos, demonstrando que a organização não é uma simples intermediária no processo de recebimento de produtos de seus associados, ou seja, a sua missão e estratégias voltam-se para assistência ao produtor rural, o qual exerce um papel central na Coopibi.

Os associados apontam alguns aspectos que podem servir de base para a elaboração do próximo planejamento estratégico da cooperativa, como a utilização da estratégia de diversificação do *portfolio* de produtos do supermercado; a necessidade da instalação de uma agroindústria, atendendo a demanda da região por produtos desse tipo e agregar valor aos produtos *in natura*. Uma estratégia percebida pelos associados como sendo um ponto fraco a ser suprido pela Coopibi é a questão de proporcionar treinamento a novos funcionários e de manter os associados sempre informados do que acontece internamente na cooperativa.

Conforme argumentou Maximiano (2004), o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que norteiam a organização por longo prazo. Assim, torna-se necessário o envolvimento dos *stakeholders*, para que as metas e objetivos traçados pela cooperativa sejam alcançados. Nesse sentido, considera-se que os *stakeholders* associados não devem somente apontar as estratégias que deverão fazer parte do futuro planejamento estratégico, mas precisam também assumir compromissos organizacionais com a Coopibi, para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos e a implementação das estratégias que forem selecionadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências no estudo de caso revelam que o planejamento estratégico da Coopibi atende parcialmente aos interesses e necessidades dos seus associados. Isso demonstra que a cooperativa

tem muito a melhorar no atendimento de seus principais *stakeholders*. Para isso faz-se necessário que o próximo planejamento estratégico da Coopibi seja realizado de forma sistêmica, ou seja, envolvendo também as opiniões, o compromisso e a participação ativa dos associados. O diagnóstico estratégico contemplou informações que a cooperativa pode se beneficiar na tomada de decisões importantes. De um lado, segundo a análise externa, essa cooperativa enfrenta mais ameaças do que oportunidades. Por outro lado, na análise ambiental interna, verifica-se uma significativa predominância dos pontos fortes em relação aos pontos fracos dessa organização.

Diante disso, espera-se que esse trabalho possa contribuir para a reflexão das ações estratégicas da Coopibi e de seu relacionamento com seus associados, entendendo que essa organização encontra-se inserida num ambiente extremamente competitivo, que ela é vulnerável às ameaças e suscetível nos seus pontos fracos. Assim, a ferramenta do planejamento estratégico pode contribuir positivamente para a sistematização de informações estratégicas e o enfrentamento das crescentes adversidades que o ambiente apresenta. Para tanto, espera-se que seja dada continuidade à pesquisa realizada e verificar também as percepções de outros *stakeholders* sobre a ação estratégica da Coopibi e que as análises preliminares apresentadas nesta pesquisa contribuam de alguma forma para a gestão da sociedade cooperativa estudada, desenvolvendo o *insight* para formulação de estratégias que envolvam de forma direta e participativa os seus principais *stakeholders* (seus associados).

REFERÊNCIAS

- BIALOSKORSKI NETO, S.; NAGANO, M.; COSTA, M. M.; BALLIEIRO, C. (2001). **Monitoramento de Cooperativas Agropecuárias: Um ensaio utilizando Redes Neurais**. p.01 a 15;
- BIALOSKORSKI NETO, S. (2001). Gestão do Agribusiness Cooperativo. In: BATALHA, M.O.(2001). **Gestão Agroindustrial**, 2º ed., São Paulo, Atlas, vol. 1.;
- DIEHL, Astor; PAIM, Denise Carvalho Tatum (2002). **Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Passo Fundo: Clio;
- Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).Disponível em:<<http://www.ocb.com.br>. Acesso: 29/01/05.;
- MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M. K.; CONEJERO, M. A. (2003). **Strategic Management in Agrobusiness Cooperatives** In: ANAIS - IV International Conference on Agri-food Chain and Networks Economics and Management. Universidade de São Paulo. PENSA/USP, FUNDACE, outubro de 2003;
- POLÔNIO, W. A. (1999). **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo, Atlas, 1999;
- COOK, M. (1995). **The future of U. S. agricultural cooperatives: a Neo-institucional approach**. American Journal of Agricultural Economics;
- FARINA, E. M. A. (1999). Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, M. S.; FARINA, E. M. Q.; GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999.
- HITT, Michel A. IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. (2002) **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 549p.
- PEDROZO, E. de A. (1993). **Análise de Cooperativas Agrícolas através da Utilização de Estratégias Industriais**. Salvador, Bahia, p.122-136, Anais do 17º ENAPAD, 27 a 29 de setembro de 1993, vol.5, Administração Rural;
- Relatório do Planejamento estratégico da Cooperativa Agrícola Mista Ibiraiaras Ltda.**
- YIN, Robert K. **Estudos de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.