

DEFININDO ROTAS PARA O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL EM COOPERATIVAS DE PRODUTORES CAMPONESES DE MANACAPURU - AM

Marcos Rocha Marques - Especialista em Gestão de Talentos pela UEA/ESO e atualmente é professor do eixo tecnológico de Gestão e Negócios do SENAC/AM.

Jesse Rodrigues dos Santos - Doutor em Desenvolvimento Socioambiental pela UFPA e hoje atua como economista da Coordenação-Geral de Estudos Econômicos e Empresariais da SUFRAMA.

RESUMO

O desenvolvimento institucional só é possível quando as relações entre os atores estão em sintonia com seus ambientes internos e externos. Assim, a agricultura familiar se consolida como instrumento de desenvolvimento socioeconômico de uma região, quando os agentes mantêm seu compromisso de fortalecer as suas organizações por meio de um Planejamento Estratégico, balizado por sua missão, visão e valores. Nesse contexto, os objetivos deste estudo compreendem: a) descrever as variáveis que interferem no processo de Planejamento Estratégico; e b) apresentar um modelo de diagnóstico gerencial para a produção de informações que orientem o desenvolvimento institucional dessas organizações sociais. Conforme os pressupostos iniciais, o desenvolvimento de instituições, como as cooperativas envolvidas - a COOMAPEM e a COOPERJUTA - pode ocorrer a partir da aplicação de conceitos de Microeconomia e de Estatística em práticas de Planejamento Estratégico que permitam compreender a sua situação real e facilitem a proposição de objetivos organizacionais mais coerentes. A metodologia deste estudo baseia-se em uma estrutura analítica na qual esses conceitos são aplicados por meio de um diagnóstico estratégico que gera informações organizacionais, socioeconômicas, mercadológicas e institucionais, sistematizando-as em uma matriz de Fraquezas, Ameaças, Forças e Oportunidades (FOFA). Os resultados deste estudo demonstram que, em sua situação atual, essas organizações enfrentam adversidades internas e externas que vão desde as tecnologias inerentes às rotinas de trabalho dos produtores cooperados, passando pelos aspectos relacionados à gestão dessas organizações, e prolongam-se até o difícil acesso aos recursos financeiros e aos mercados institucionais e privados. Todavia, percebem-se forças que contribuem para a resiliência organizacional, tais como as iniciativas dos gestores e o envolvimento de um número considerável de famílias nos assuntos organizacionais. Essas qualidades podem facilitar o aproveitamento de oportunidades oferecidas pelo ambiente institucional que percebe essas cooperativas como agentes do desenvolvimento socioambiental.

ABSTRACT

Institutional development is only possible when the relationships between actors are in tune with their internal and external environments. Thus, family farming is consolidated as an instrument for the socioeconomic development of a region, when agents maintain their commitment to strengthening their organizations through a Strategic Planning, guided by their mission, vision and values. In this context, the objectives of this study include: a) describing the variables that interfere in the Strategic Planning process; and b) present a management diagnosis model for the production of information that guide the institutional development of these social organizations. According to the initial assumptions, the development of institutions, such as the cooperatives involved - COOMAPEM and COOPERJUTA - can occur from the application of concepts of Microeconomics and Statistics in Strategic Planning practices that allow understanding their real situation and facilitate the proposition of more coherent organizational objectives. The methodology of this study is based on an analytical framework in which these concepts are applied through a strategic diagnosis that generates organizational, socioeconomic, market and institutional information, systematizing them in a matrix of Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats, (SWOT). The results of this study demonstrate that, in their current situation, these organizations face internal and external adversities that range from the technologies inherent to the work routines of cooperative producers, through aspects related to the management of these organizations, and extend to the difficult access. financial resources and institutional and private markets. However, forces that contribute to organizational resilience are perceived, such as the initiatives of managers and the involvement of a considerable number of families in organizational matters. These qualities can facilitate the use of opportunities offered by the institutional environment that perceives these cooperatives as agents of socio-environmental development.

Keywords: Cooperativism; Strategic planning; Family farming.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento institucional das organizações sociais formadas por produtores familiares rurais está prioritariamente conectado com as características socioculturais das famílias que as constitui. O processo decisório é estruturado entre os membros da família com poder de decisão e influências, onde o respaldo é comumente empírico. Especificamente, parte-se da premissa de que o Planejamento

Estratégico é uma atividade de criação metodológica capaz de modificar e melhorar esses aspectos. Assim, essa ferramenta de gestão é posta como um elemento crítico que, no longo prazo, impulsiona o desenvolvimento organizacional das cooperativas da produção familiar camponesa.

Ao se falar em desenvolvimento institucional, surge uma divergência semântica com o termo “crescimento”. A noção de crescimento faz referência aos incrementos de curto prazo nos aspectos quantitativos – disponibilidade de recursos materiais, tecnológicos, financeiros e tempo – das instituições. Em suma, esse tipo de mudança resulta da alocação eficiente dos recursos da organização na busca pela maximização dos seus resultados econômico e financeiros. A ênfase nos resultados financeiros é refletida em resultados sociais. Uma vez que a cooperativa tem êxito em seus números, estes são revertidos em benefícios, comodidades e recompensa aos associados.

O desenvolvimento, por sua vez, consiste na capacidade das organizações sociais para fazerem convergir estrategicamente seus aspectos quantitativos com mudanças qualitativas que resultem da eficácia e da efetividade, isto é, de emprego dos seus recursos para solucionar os problemas identificados no diagnóstico estratégico. Em termos práticos, isso consiste em transformar a margem de lucro – crescimento – da instituição social em melhorias na infraestrutura física, inovação tecnológica, processos mercadológicos e investimento na qualificação profissional de seus cooperados e colaboradores. Essas melhorias geram benefícios aos associados como participações nos lucros, melhoria dos serviços de apoio à logística e orientações administrativas para participação nos programas governamentais.

Nesse contexto, a temática abordada nesta pesquisa, expressa a necessidade que as instituições têm de estabelecer suas diretrizes e perspectivas, isto é, sua visão no longo prazo. A definição desses elementos é crucial na busca de um melhor posicionamento mercadológico nos mercados privados e institucionais e para a formação de uma capacidade gerencial que seja condizente com a dinâmica das variáveis dos ambientes interno e externo os quais condicionam e interferem no desenvolvimento institucional das organizações de economia camponesa.

Nesse sentido, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta estratégica no desenvolvimento institucional, pois agrega valor aos fundamentos dos processos decisórios na busca por resultados mais efetivos e que seja congruente estrategicamente com as perspectivas organizacionais (COLOMBO, 2004). Esse autor ainda assevera que o planejamento consiste na identificação, na análise e na construção dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar.

O cooperativismo no Brasil é estabelecido em 1610 com as primeiras reduções jesuítas. Em 1891, foi fundada em Limeira, São Paulo, a primeira Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica. Após um longo período, uma base legal foi consolidada, em 1932, com a promulgação do Decreto Lei nº 22.239 de 19 de dezembro

daquele ano, tornando-se assim a primeira lei orgânica do Cooperativismo no Brasil.

A capacidade de transformação socioeconômica de um município, através da cooperação solidária, fortalece a necessidade de se desenvolver modelos de gestão destas organizações mais adequados às necessidades regionais. O censo do IBGE 2006/2017 apresenta que cerca de 36,2% dos estabelecimentos de agricultura familiar não receberam orientação técnica no período, o que evidencia a necessidade de formar e difundir capacidades organizacionais.

Nesse cenário, o planejamento estratégico tem como finalidade abordar a organização como um todo, definindo diretrizes aos departamentos e alocando os recursos necessários na busca de resultados efetivos. “A decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável, se nada for feito” (REBOUÇAS, 2001, p. 63). Assim, o diagnóstico estratégico constitui a etapa de fundamental importância no delineamento do planejamento estratégico, levando em consideração a situação atual da instituição prezando pela análise dos fatores internos e externos que influenciam diretamente nos processos decisórios.

A importância desta pesquisa decorre da necessidade de se aprimorar o modelo de gestão das cooperativas quando embasam suas decisões em eventos passados ou hipóteses não fundamentadas. O nível de competitividade em mercado institucionais, como o PAB (Programa Alimenta Brasil), são medidos pela capacidade em fazer mais (produção) com menos (investimentos). Então, contribuir para uma reflexão, não apenas teórica, mais prática é munir estas e futuras ações cooperativistas a modelar suas atividades em planos fundamentados em dados e cenários reais e assim alcançar sua missão socioeconômica.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1) O Cooperativismo

As atividades de cooperação, determinadas como ações conjuntas para desenvolver objetivos mútuos, se traduz em uma forma de integração social. Essa organização social pode ocorrer tanto no aspecto informal, quando interagem de maneira autônoma, sem qualquer normalização jurídica ou podem organizar-se em caráter formal, está determinada por regramentos jurídicos (FARIAS, 2013).

“Podemos definir o cooperativismo como uma doutrina econômica e social, que se fundamenta na liberdade, no humanismo, na democracia, na solidariedade, na igualdade, na racionalidade e no ideal de justiça social. A doutrina cooperativista surgiu no século XIX como resultado de um processo através do qual se procurava atenuar ou suprimir os desequilíbrios econômicos e sociais oriundos da Revolução Industrial” (FARIAS, p. 18, 2013).

Um dos principais objetivos de uma organização social é auxiliar com serviços especializados ou administrativos em suas atividades finalísticas, sempre prezando

pelo bem comum de todos. Para Cenzi (2009), o cooperativismo tem um caráter auxiliar que, por meio de uma coletividade, defende seus interesses econômicos. Os princípios e valores de um grupo social são exatamente os aspectos norteadores das ações internas, “[...] por essa teoria cumpre com o seu papel, de oferecer melhores condições de vida para as pessoas, promovendo o desenvolvimento” (NIED; FORGIARINI; ALVES, 2022, p. 2).

Portanto, o cooperativismo é um grande aliado do desenvolvimento socioeconômico, pois sua capacidade de organizar os esforços de um segmento, possibilita nortear as forças de trabalho, recursos materiais e estruturas mercadológicas por um único canal de intermediação e mudança organizacional. Esta, necessita ser resolvida, eficiente e sólida.

1.2) Agricultura Familiar

A conceituação básica da agricultura familiar é a produção para a satisfação de suas próprias necessidades e produção em escala. Um dos grandes diferenciais dos estabelecimentos de agricultura familiar é prezar pelo bem-estar da família antes dos interesses de lucratividade. Para Pasqualotto (2019, p. 34):

“ [...] a agricultura familiar é uma forma de produção através da interação entre gestão e trabalho; são os próprios agricultores que dirigem o processo produtivo, trabalhando com a diversificação e utilizando o trabalho familiar, eventualmente complementado pelo trabalho assalariado.” (2019)

O termo “agricultura familiar” não é um conceito ou resulta de uma discussão nova e sempre surge nas discussões acadêmicas. A frase define a principal fonte e influência para a ocupação da força de trabalho no segmento rural no Brasil e é representado por ações e estabelecimentos de produção familiar. Desse modo, as discussões sobre a agricultura familiar ganharam destaque na década de 1980, quando se reforçou a sua integração com a agroindústria. Essa mudança foi uma forma pela qual se potencializaram as operações da agricultura familiar (CANDIOTTON, 2011).

A agricultura familiar é um elo importante não somente para a segurança alimentar, pois sua capacidade e estrutura de produção possibilita gerar produtos saudáveis, como também proporciona desenvolvimento econômico e social, pois a maior parte da sua força de trabalho são os próprios membros da família. As alternativas para organizar o homem do campo em espaços rurais apresenta a agricultura familiar como ferramenta estratégica de organização e fortalecimento social. A relação entre as cooperativas e os estabelecimentos de agricultura familiar é a possibilidade de gerar melhores condições mercadológicas e de qualidade de vida no campo.

1.3) Planejamento Estratégico

O surgimento de uma organização gera, pela sua natureza, a necessidade de ser administrada, visando conduzi-la com o máximo de eficiência possível à consecução da sua missão e da sua visão organizacional (SOBRAL; PICE, 2008). Nesse sentido, o Planejamento Estratégico é um conjunto de procedimentos que possibilitam antever os movimentos táticos e operacionais da organização em uma perspectiva futura.

Essa abordagem alinha-se com a visão de Motta (2004), para quem o planejamento é um contexto de aprendizado das demandas e necessidades externas e sua relação de respostas a esses fatores apresentados. Já os autores Kielb e Vandresen (2016, p. 1) consideram que: “O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta de gestão e um instrumento que estabelece os objetivos organizacionais e as estratégias que devem ser adotadas para atingir tais objetivos de forma eficaz, pois, orienta a tomada de decisão de forma adequada”. Portanto, trata-se de um instrumental teórico-metodológico essencial para o desenvolvimento das organizações em análise.

As ferramentas que estruturam um planejamento efetivo estão arraigadas no conhecimento dos fatores internos e externos a organização. Uma vez que conhecidos ou previstos esses cenários, as determinações de quais movimentos serão necessários tornam-se mais assertivos. Assim, o diagnóstico estratégico tem como finalidade:

“[...] evitar que o desafio estratégico surja num momento em que a empresa está despreparada para enfrentá-lo, a alta administração deve estar permanentemente, alerta para identificar o estímulo inicial ou, talvez mesmo, até provocá-lo em determinadas situações.” (REBOUÇAS, 2001, p. 63).

Entretanto, operacionalizar uma organização de forma eficiente, eficaz e efetiva, requer ao tempo todo o emprego de métodos e técnicas para interpretar os elementos externos e internos à organização. Ao analisarmos o comparativo entre a palavra estratégia com as conjunturas externas, conotamos três características, como demonstra o Quadro 1:

QUADRO 1: AS INTERAÇÕES DA ESTRATÉGIA COM O AMBIENTE EXTERNO

Principais características
A estratégia como ferramenta da interação da empresa com seu ambiente externo;
A estratégia como precursor de mudanças ambientes;
A estratégia como atividade intelectual dos gestores de uma empresa;

Fonte: Adaptado de Fahey e Randall (1999)

Como se pode perceber, o processo de planejamento estratégico perpassa por vários e incansáveis conceitos. A fim de delimitar esta abordagem, postulamos apresentar a estratégia com base na escola empreendedora proposta por Mintzberg (2000), que considera a visão organizacional como o elemento central para a construção das estratégias organizacionais.

2. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos envolveram: 1) Divulgação do projeto e mobilização das organizações-alvo; 2) Elaboração dos Planos de Trabalho do Projeto; 3) Execução do Plano de Trabalho elaborado e operacionalização dos ajustes eventuais. Estes procedimentos, todavia, foram realizados à luz das referências teóricas e metodológicas que se situam no campo da estatística aplicada à Economia e Administração, envolvendo diretamente os conceitos e categorias de análise do Planejamento Estratégico.

Os objetos de pesquisa foram delimitados a partir da Amostra Aleatória Simples (AAS). Esse método definiu como característica de interesse o número de associados das cooperativas. O resultado amostral resultou na escolha da Cooperativa Mista e Agropecuária de Manacapuru (COOMAPEM) e da Cooperativa Agroindustrial dos Juticultores, Produtores Rurais e Extrativistas do Amazonas (COOPERJUTA) como organizações ideais para a realização dos estudos.

O Plano de Trabalho do Projeto de Extensão foi um mecanismo de sua operacionalização na medida em que permitiu uma autoaplicação do Planejamento Estratégico. Assim, este processo gerou uma consultoria que realizou o diagnóstico estratégico das cooperativas, coletando dados e elaborando tanto a Matriz F.O.F.A. e os Diagramas de Ishikawa nos quais foram sistematizados os problemas enfrentados pelas organizações e os objetivos estratégicos sugeridos pelo Projeto.

Foi articulado em conjunto com a gerência do NES/MPU-UEA, IDAM-MPU e o Projeto de Extensão, a sensibilização e mobilização das comunidades que estruturam socialmente as Cooperativas – ver Figura 1.

Figura 1 - Sensibilização e mobilização: reunião organizada para a coleta de dados



Fonte - Dados de campo, 2014.

Os dados coletados a partir das abordagens descritivas proporcionaram melhor compreensão e observação das características de uma população. As reuniões nos proporcionaram fundamentar ainda mais os questionários, uma vez que os dados descritivos não deixam as impressões realísticas. A Tabela 1 apresenta o modelo de questionário aplicado.

Este instrumento possibilitou descrever estrategicamente a ambiência interna e externa das Cooperativas. Utilizou-se, portanto, a pesquisa descritiva que “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis” (DIEHL, 2014, p. 54).

Tabela 1 – Partição do questionário aplicado às cooperativas com questões descritivas

Data: ___/___/___	FORM 01_DE_FE
Local: A.G.O. NES/UEA-MPU	
1. Como você que a Cooperjuta deve ser em termos de organização representativa e de negociações – compra e	

(conclusão)

<p>2. venda de produtos?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>3. O que você espera que a Cooperjuta realize nos próximos dois anos – 2015 e 2016 – para os sócios ou para a sociedade em geral?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>...</p>

Fonte: Dados de campo, 2014.

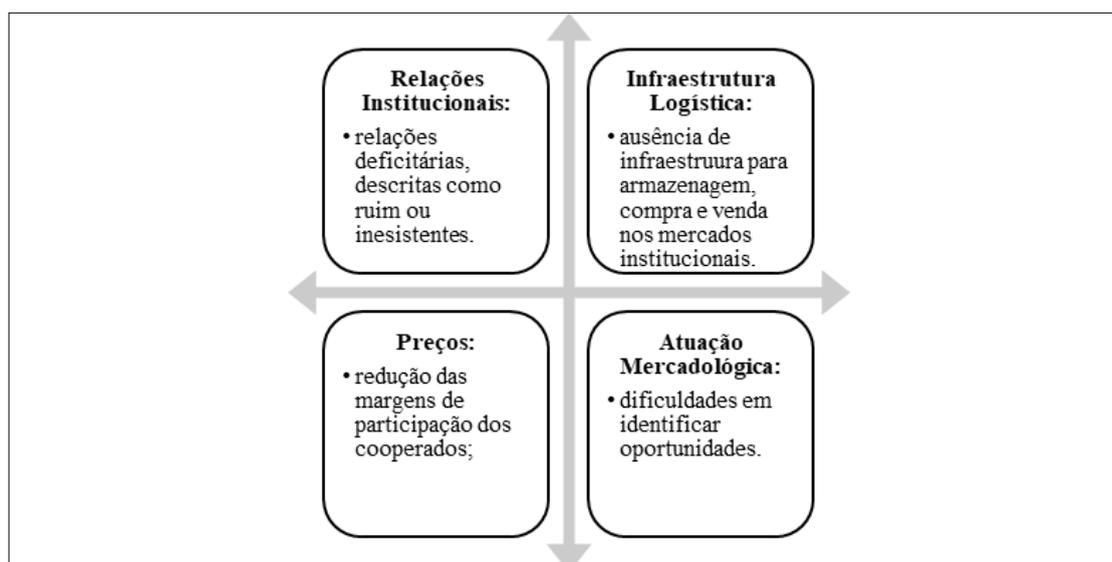
Ao final, os dados descritivos embasaram a elaboração de um relatório analítico, descrevendo a ambiência interna e externa das cooperativas o que propiciou às cooperativas estabelecerem objetivos organizacionais estratégicos, estes convergentes com os aspectos da ambiência institucional.

3. RESULTADOS

Os dados coletados e sistematizados por meio da Matriz F.O.F.A. apontaram problemas na estrutura gerencial das cooperativas, no que tange a sua interação com o ambiente externo. Esses *gaps* comprometem sua capacidade de desenvolvimento institucional, na medida em que dificultam a capacidade de aproveitar as oportunidades disponíveis.

A Figura 2 demonstra um mapa das vulnerabilidades gerenciais identificadas como críticas ao processo de Planejamento Estratégico. A partir dessas inferências, elaborou-se o Diagrama de Ishikawa ou Árvore de Problemas apresentado abaixo.

Figura 2: Diagnóstico Estratégico aplicado nas Cooperativas com Diagrama de Ishikawa

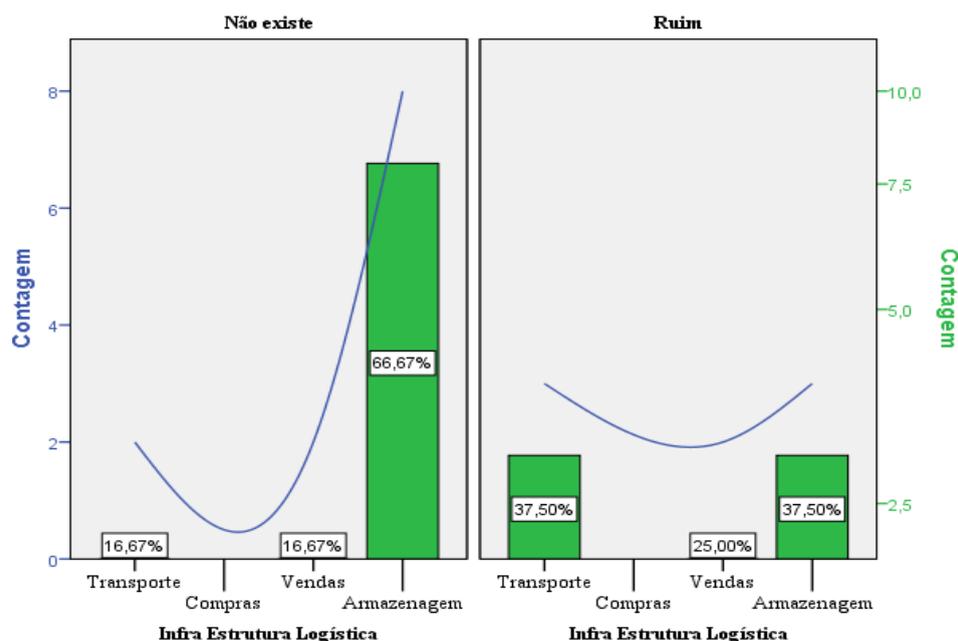


Fonte: Elaborado pelos autores.

Ambas as cooperativas participantes da pesquisa, COOMAPEM e COOPERJUTA, apresentaram aberturas às ameaças presentes no ambiente externo. Estas instituições não possuem, em sua estrutura gerencial, ferramentas adequadas para identificar quais as variáveis de causa e efeito do problema central dos fatores internos e externos da instituição.

Essas informações agregaram conhecimentos para os diretores das cooperativas envolvidas, possibilitando um norte para a busca de soluções para os problemas identificados. Sem esse mapa, estas cooperativas permaneceriam com dificuldades para identificar, analisar e interpretar as variáveis, o que possibilita ações mais assertivas e um pleno desenvolvimento institucional e facilita a construção das estratégias de médio e longo prazo. O Gráfico 1 apresenta como a infraestrutura logística impacta nas relações institucionais entre as cooperativas e cooperados.

Gráfico 1 - Os efeitos da infraestrutura logística nas relações institucionais



Fonte: Dados de campo, 2014.

O que observamos são dois eventos distintos no que diz respeito às relações interinstitucionais envolvendo as organizações estudadas. Há as cooperativas que mantêm uma relação desgastada e existem outras que não mantêm qualquer tipo de relação institucional. Essas relações geram impactos nas seguintes operações: i) transporte; ii) compra; iii) venda; e iv) armazenagem da produção.

Para as instituições que não mantêm qualquer tipo de relações, cerca de 66,67% dos atritos são devido a não existência das estruturas de armazenagem. Ao olharmos o outro cenário, o que temos é o inverso. Ocorrem as cooperativas que mantêm relações mais amenas, ou que buscam estabelecer algum tipo de relação, gerando capacidades de melhor contornar as necessidades nas operações. Apenas 37% dos atritos são referentes a questões de armazenagem e transporte e 25% em vendas.

Nas aplicações dos questionários sobre ambas as cooperativas, em assembleias gerais e em reuniões administrativas oportunas, teve-se a percepção de aspectos gerenciais que demonstram seus pontos de debilidade tais como, a gestão de pessoas, os processos mercadológicos e logísticos e suas relações contratuais com os cooperados, um dos grandes fatores que dificultam o desenvolvimento organizacional.

A Tabela 2 que gerou o Gráfico 1 – ver abaixo - demonstra que, dos 97 (noventa e sete) cooperados que obtiveram o quantitativo demandado de semente de malva/juta, apenas 38 (trinta e oito) cumpriram o acordo de fidelidade mercadológica com a COOMAPEM, por outro lado, isso mostra que 59 (cinquenta e nove) cooperados não entregaram sua produção a Coomapem.

Tabela 2 – Relação mercadológica entre os produtores e a COOMAPEM

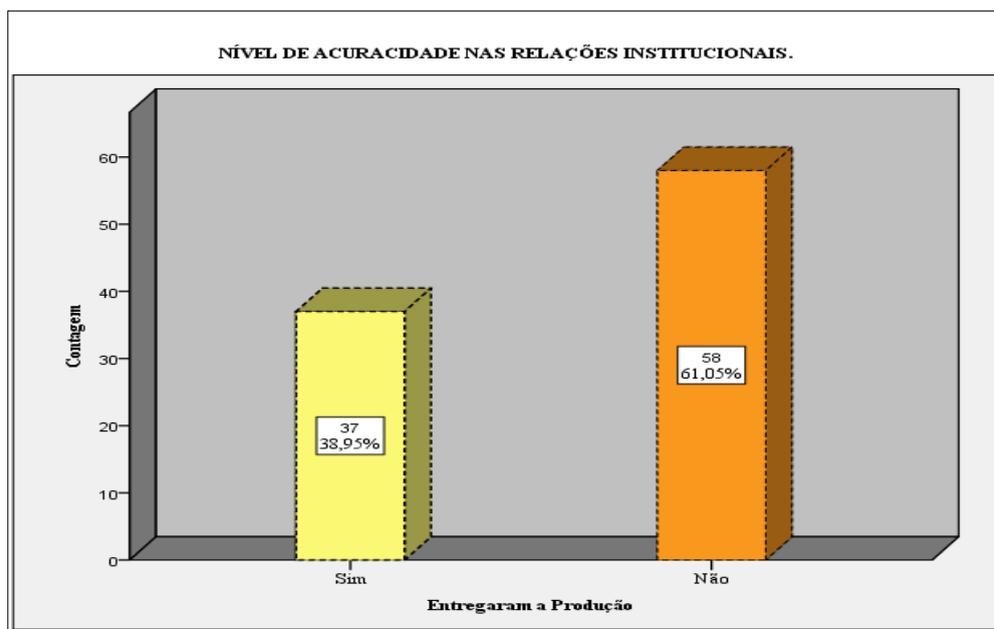
Fluxo mercadológico da safra Coomapem	2013/2014
Nº total de cooperados	97
Nº de cooperados que entregaram sua produção	38
Nº de cooperados que não entregaram sua produção	59
Taxa de acuracidade do fluxo mercadológico	39,18%
Taxa de divergência do fluxo mercadológico	-62,00%

Fonte - Dados de campo, 2014.

Apenas o quantitativo de 38 (trinta e oito) cooperados retornou com sua produção para COOMAPEM. Esses membros geraram custos de transação para a Cooperativa, na medida em que comprometeram sua capacidade de honrar os compromissos assumidos com seus compradores. A respeito desse cenário e à luz das teorias fundamentais deste estudo, infere-se que, as premissas cooperativistas, que são a ajuda mútua para o alcance de um objetivo comum, não estavam sendo percebidas e tão pouco respeitadas no contexto da pesquisa.

Uma vez que princípios e valores fundamentais do cooperativismo não estão sendo as referências das relações entre a organização e seus membros, uma série de ações incongruentes passam a comprometer a capacidade de realização dos objetivos estabelecidos pela instituição. O Gráfico abaixo apresenta os níveis de acuracidade ou confiança nas relações institucionais.

Números de cooperados em atividade e sua relação mercadológica com suas respectivas Cooperativas no ano de 2014



Fonte: Dados de campo, 2014.

O que este gráfico mostra é o quanto as relações institucionais podem influenciar nos resultados financeiros de uma organização. Percebe-se que, na medida em que baixa o grau de efetividade do planejamento estratégico, cresce a desconfiança nas relações organizacionais, pois dá-se o desgaste da confiança mútua em decorrência da falta de infraestrutura em algumas atividades-chave para a operação logística. Vê-se que apenas 38,95% dos cooperados entregaram suas produções para as Cooperativas realizarem as operações mercadológicas pretendidas. Uma vez que a coordenação e o sucesso dessas ações fortalecem a finalidade proposta para as instituições de agricultura familiar, a sua debilidade atua a contrassenso, reduzindo as capacidades da organização.

O outro cenário apresentado é que 61,05% não cumpriram os acordos, o que afastou suas ações dos princípios e valores cooperativistas. Esses cooperados destinaram a maior parte ou total de sua produção para outros comerciantes – atravessadores - ou assumiram o controle das suas próprias operações mercadológicas.

A Tabela 3 que gera o Gráfico 2 – ver abaixo – demonstra o fluxo mercadológico da Coomapem na safra 2013/2014 resultante da produção de 38 (trinta e oito) cooperados.

Tabela 3 – Fluxo mercadológico das vendas faturas na safra 2013/2014 da COOMAPEM

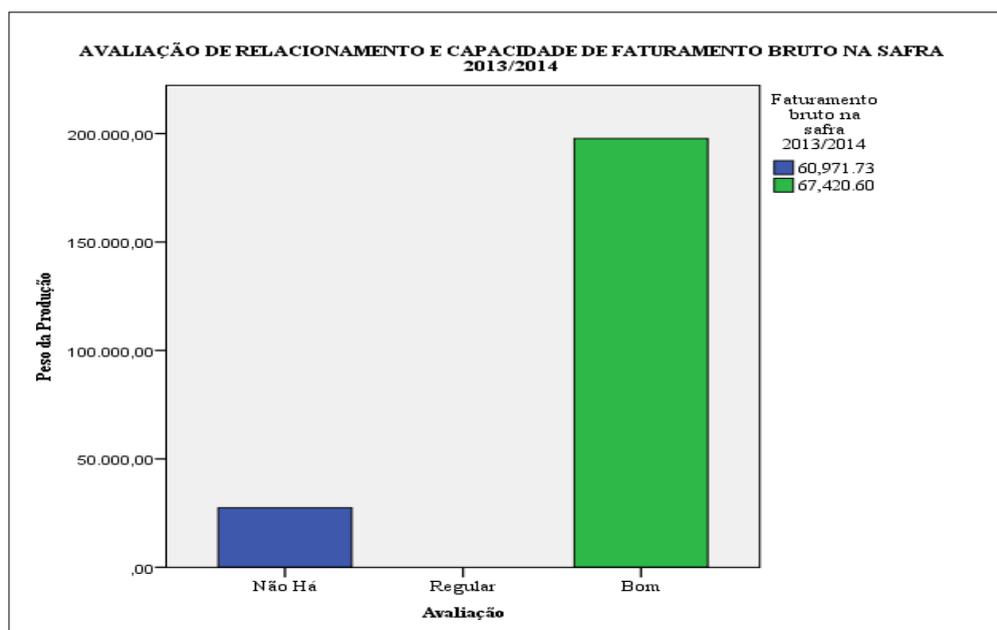
COOPERATIVA	PESO EM (T)	VALOR R\$
Cooperjuta da Amazônia	197.643,00	R\$ 67.420,60

Coomapem	27.460,00	R\$ 60.971,73
Total das Notas Faturas	225.103	R\$ 128.374,33

Fonte: Dados de campo, 2014.

Este quantitativo de 38 (trinta e oito) cooperados gerou uma margem bruta R\$ 128.374,33. Valores estes que representam apenas a venda das fibras de Juta e Malva.

Gráfico 2 - Margem de faturamento bruto das cooperativas



Fonte - Dados de campo, 2014.

A Tabela 4 descreve o impacto que a divergência dos 59 (cinquenta e nove) cooperados, 62%, que não entregaram sua produção à COOMAPEM na safra 2013/2014. Nesse caso, a cooperativa chegou a deixar de faturar cerca de R\$ 327.592,08, em uma única safra.

Tabela 4 - Impacto da taxa de divergência na margem de lucro

DESCRIÇÃO	VALORES
Total das notas faturadas em R\$	R\$ 528.374,33
Divergência dos cooperados que não entregaram sua produção	- 62%
Quantitativo a ser acrescido pela divergência ao total das notas faturadas	- R\$ 327.592,08

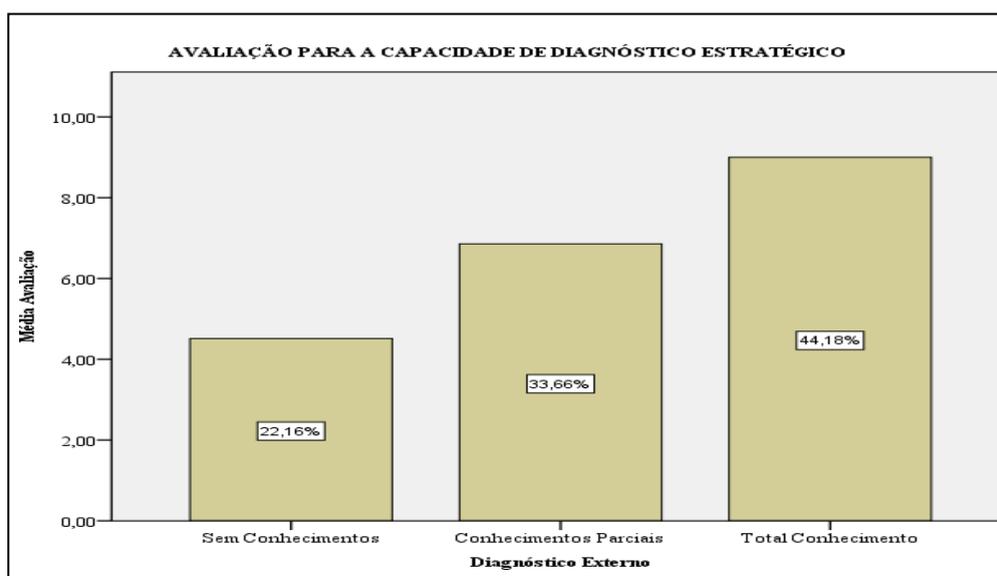
Fonte - Dados de campo, 2014.

Levando em consideração as variáveis FRAQUEZAS e AMEAÇAS, nota-se que a conjuntura gerencial de ambas as cooperativas está em disparidade estratégica. Suas ações não corroboram com as dinâmicas de relacionamento, o que gera atritos e perdas de faturamento, impactando assim no desempenho da missão cooperativista para fortalecer a agricultura familiar.

A grande máxima do diagnóstico estratégico, em contextos dessa natureza, é formular proposições de cenários organizacionais, eventos futuros na abordagem interna ou externa, como forma de estabelecer proatividade em ações gerenciais. Dito de outro modo, permite aos gestores munirem-se da ferramenta de Diagnóstico Estratégico para gerar prospecção de cenários organizacionais - antecipação de desafios futuros. Portanto, possibilita a verificação se os acordos e ações estão de acordo com a capacidade gerencial da cooperativa, e, ao mesmo tempo, formular estratégias – ver a Figura 2, acima – que estejam em conformidade com estes cenários, influenciando significativamente o seu desenvolvimento organizacional.

Um dos fatores que expressa com maior determinação o processo de desenvolvimento institucional é o escopo da conjuntura gerencial das organizações, onde são descritos e delimitadas as estratégias e diretrizes organizacionais, visando resultados efetivos. Todavia, deve haver um aparato analítico dos fatores internos e externos, a fim de gerar informações sobre a real situação em que a organização se encontra enfocando as FRAQUEZAS e AMEAÇAS. Isso para que seja oportuno e coerente estabelecer estratégias e processos decisórios que se articulem de forma contingencial – situacional – com o ambiente externo. O Gráfico 3 apresenta as avaliações pela capacidade de diagnóstico das cooperativas.

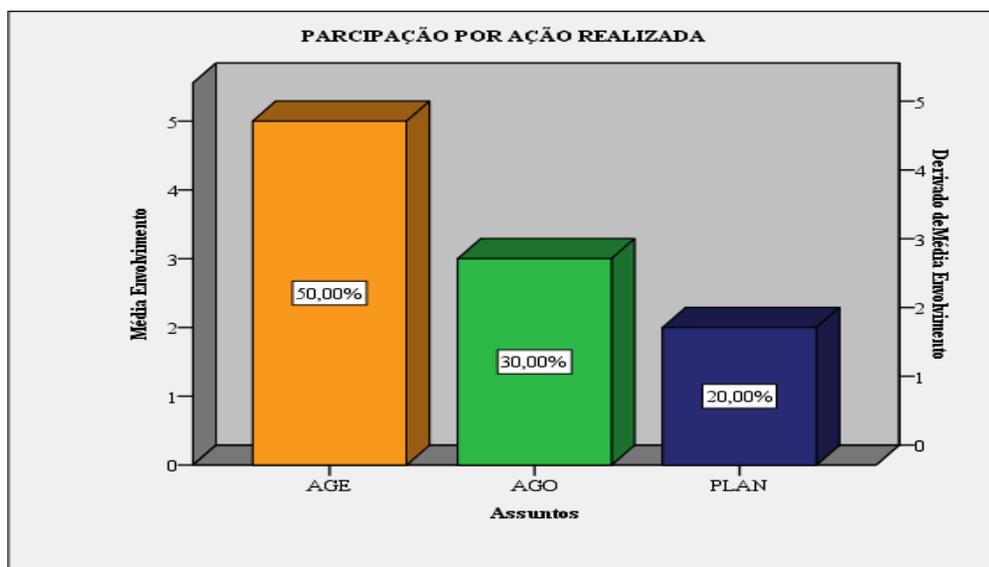
Gráfico 3 - Margem de faturamento bruto das cooperativas pela influência das relações



Fonte - Dados de campo, 2014.

Esse gráfico apresenta o quanto as cooperativas perdem pela falta de habilidades em identificar a dinâmica interna e externa às organizações. Apenas 44,18% dos diretores cooperativistas tem total conhecimento das variáveis internas - relacionamentos institucionais - e das variáveis externas - oportunidades e ameaças. Essa falta de conhecimento deixa vulnerável as organizações da agricultura familiar, uma vez que as cooperativas são suas estruturas institucionais, criadas para maximizar sua capacidade de fazer frente aos fatores internos e externos dos mercados institucionais e privados. Ao longo dos estudos, um dado se tornou relevante para a continuação deste projeto. Por mais conturbado que seja o ambiente estratégico, as famílias são participantes e atuantes, quando se fala em tomada de decisão. O Gráfico 4 apresenta os aspectos da participação das famílias nos processos decisórios das cooperativas.

Gráfico 4 - Margem de faturamento bruto das cooperativas pela influência das relações institucionais



Fonte - Dados de campo, 2014.

A frequência das participações dos cooperados deve-se à qualidade ou importância dessas reuniões para a realização dos seus objetivos econômico-financeiros. Os produtores familiares, por sua natureza participativa e autônoma, evidenciam um maior engajamento nas questões decisórias nas cooperativas.

A maior frequência é fato comum quando da ocorrência das Assembleias Gerais (AG), as quais são organizadas para tratar de importantes assuntos recorrentes e eventuais. Nesse aspecto, observou-se que o interesse por esse tipo de reunião é confirmado por uma média de 50% de participação das famílias cooperadas. Contudo, o interesse decai quando os assuntos são corriqueiros, de ordem programática e redundante, visto que apenas 20% a 30% tem interesse em participar ou participam efetivamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante o exposto, pode-se concluir que as relações institucionais entre as cooperativas e a produção familiar necessitam de maior fluidez e da redução dos níveis de incerteza em suas ações planejadas. Isso se confirma pela constatação de que apenas 38% dos estabelecimentos vinculados à agricultura familiar entregaram suas produções para as cooperativas a que estavam vinculadas. Desse modo, pode-se inferir que grande parte dos cooperados não contribuem para o alcance dos resultados das cooperativas.

Os dados obtidos na pesquisa demonstram que, uma vez fortalecidas as relações de confiança, pela entrega da produção para as cooperativas, aumentam as possibilidades de melhores condições de negociação e construção da infraestrutura logística, repercutindo em um grande avanço nos resultados dessas instituições. Portanto, fica evidente que a estrutura administrativa também influencia nos resultados das cooperativas, daí a necessidade da busca de soluções gerenciais dentre as quais o planejamento estratégico.

Sugere-se que os gestores de cooperativas optem por práticas estruturadas condizentes com os fatores internos e externos. É fundamental construir um escopo gerencial - conselhos administrativo e fiscal - capaz de formular objetivos estratégicos para fazer frente a imprevisibilidade dos mercados institucionais e privados, bem como oferecer serviços essenciais para os cooperados, tais como: infraestrutura logística, serviços de apoio mercadológico e assistência técnica. Isso com a finalidade de auxiliar as operações da produção familiar e assim obter resultados satisfatórios em termos quantitativos e qualitativos tanto para as cooperativas quanto para os seus associados.

Portanto, considera-se o planejamento estratégico como uma ferramenta de expressiva importância que tem grande potencial para auxiliar toda a conjuntura gerencial dessas instituições sociais na busca da sustentabilidade econômica e promover o seu desenvolvimento organizacional, implementando inovações gerenciais ao longo dos seus processos e operações voltadas para a realização das suas missões e visões balizadas por seus valores e princípios, ao mesmo tempo que lhes permite melhor posicionar-se estrategicamente frente a um ambiente externo imprevisível e instável.

REFERÊNCIAS

CANDIOTTO, L. Z. P. **A agricultura familiar no contexto do rural contemporâneo**. In: SAQUET, M. A.; SUZUKI, J. C.; MARAFON, G. J. (Org.). Territorialidades e diversidade nos campos e nas cidades latino-americanas e francesas. São Paulo: Outras Expressões, 2011. v. 1, p. 275-298.

CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo**: desde as origens ao Projeto de Lei de Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro. Curitiba: Editora Juruá, 2009.

COLOMBO, Sonia Simões *et al.* **Gestão educacional**: uma nova visão – Porto Alegre: Artmed, 2004.

DIEHL, Antonio; TATIM, Denise. Metodologia, métodos e técnicas de pesquisa. In: **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: Métodos e técnicas. São Paulo: Persons Prentie, AALL, 2004.

FARIAS, Cleuza Maria. **Cooperativismo** / Cleuza Maria Farias, Marcelo Freitas Gil. – Pelotas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia ; Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria ; Rede e-Tec Brasil, 2013.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático**: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MOTTA, P.R. Gestão estratégica. In: VERGARA, S.C.; CORRÊA, V.L.A. (Org.). **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 69-88.

MINTZBERG. Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico I. Henry Mintzberg. Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; trad. Nivaldo Montngelli Jr. - Porto Alegre : Bookman. 2000.

NIED, S.; FORGIARINI, D. I.; ALVES, C. N. **O entendimento sobre cooperativismo pelos associados em uma cooperativa de crédito**. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, [S. l.], v. 9, n. 17, p. e5, 2022. DOI: 10.5902/2359043264423. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/64423>. Acesso em: 19 jul. 2022.

PASQUALOTTO, Nayara. **Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável**. [recurso eletrônico] / Nayara Pasqualotto, Marielen Priscila Kaufmann, José Geraldo Wizniewsky. – 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, NTE, 2019.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Planejamento Estratégico**: Conceitos metodologias práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

SOBRAL, Felipe.; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.