

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE TEORIA E PRÁTICA

*STRATEGIC PLANNING IN AN AGRICULTURAL COOPERATIVE:  
A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN THEORY AND PRACTICE*

**Gustavo Fontinelli Rossés<sup>1</sup>, Dante Cardoso<sup>2</sup>, Alexandre Fontinelli da Silva<sup>3</sup>,  
José Carlos Zamberlan Cordero<sup>4</sup>, Gabriel Murad Velloso Ferreira<sup>5</sup>**

RECEBIDO: 22/05/2018 | 18/06/2018

DOI: 10.5902/2317175831594

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o planejamento estratégico da COTRIJUC – Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos, e confrontá-lo com o modelo proposto por Valadares (2002). Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, com característica descritiva e com base em um estudo de caso. Na coleta de dados foram realizadas entrevistas, aplicados questionários e análise documental. Ao realizar a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo com base nas técnicas de classificação e categorização. Do ponto de vista dos resultados, foi identificado que grande parte dos entrevistados possuem um amplo conhecimento sobre Missão, Negócios e Princípios. Quanto à questão sobre o diagnóstico da situação da cooperativa, grande parte dos pesquisados afirmam ter uma Análise Interna e Externa feita pela COTRIJUC. Também foi observado que grande parte dos entrevistados afirmam que a cooperativa possui Objetivos e que conhecem os mesmos, bem como afirmam ter conhecimento das Estratégias para atingi-los. Sobre os Planos de Ação, ficam divididos entre os que conhecem totalmente e os que o conhecem parcialmente. Por último, o item Acompanhamento permitiu identificar que a maioria das respostas permitiram concluir que há clareza, total ou parcial sobre como este processo de acompanhamento ocorre.

**Palavras-chave:** Cooperativas; Agronegócio; Planejamento estratégico; Análise comparativa.

<sup>1</sup> Professor do Colégio Politécnico da UFSM; Doutor em Extensão Rural.

<sup>2</sup> Graduado em Gestão de Cooperativas.

<sup>3</sup> MBA em Gestão Empresarial e em Gerenciamento de Projetos pela FGV.

<sup>4</sup> Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, Pós-

Graduação em Marketing para Gestão Empresarial pela Universidade Federal de Santa Catarina.

<sup>5</sup> Doutor em Extensão Rural.

## ABSTRACT

*This work aims to analyze the strategic planning of COTRIJUC – Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos, and compare it with the model proposed by Valadares (2002). This study is a qualitative research, with descriptive characteristics and based on a case study. In the data collection, interviews were carried out, questionnaires were applied and documentary analysis was performed. When analyzing the data, we used content analysis based on classification and categorization techniques. From the point of view of the results, it was identified that a great part of the interviewees have a broad knowledge on Mission, Business and Principles. As for the question about the diagnosis of the situation of the cooperative, most of the respondents affirm that they have an Internal and External Analysis done by COTRIJUC. It was also observed that most of the interviewees affirm that the cooperative has Objectives and that they know the same, as well as claim to have knowledge of the Strategies to reach them. On the Plans of Action, they are divided between those who know fully and those who know it partially. Finally, the item Follow-up allowed us to identify that most of the responses allowed us to conclude that there is clarity, total or partial about how this follow-up process occurs.*

**Keywords:** Cooperatives; Agribusiness; Strategic planning; Comparative analysis.

## 1 Introdução

O cooperativismo não é algo recente. Em sua história, ele surge de um tempo em que havia inúmeras dificuldades para aquelas pessoas com baixo poder aquisitivo, que procuravam maneiras de sobreviver nesse período.

As cooperativas estão presentes em todos os países e setores, incluindo agricultura, alimentação, finanças, saúde, comercialização, seguros e crédito. Estima-se que as cooperativas tenham um bilhão de membros em todo o mundo, gerando mais de 100 milhões de empregos. Na agricultura, pesca e pecuária, os seus membros participam em atividades de produção, partilha de riscos e lucros, poupança de custos e geração de rendimento, que lhes proporcionam maior poder de negociação na hora de vender ou comprar no mercado (FAO, 2012, p. 4).

Segundo Ramos (2013), ao longo dessa última década, é possível notar o quanto as cooperativas têm procurado por elementos que possam auxiliar no direcionamento de suas ações, para que assim consigam construir uma positiva identidade corporativa e, conseqüentemente, consigam se manter no mercado. Neste cenário atual, que se mostra cada vez mais competitivo, ter uma estratégia de atuação se torna mais do que necessário, é indispensável à sobrevivência da organização.

Nos dias atuais, em que existe uma grande competitividade entre as organizações, as cooperativas precisam achar maneiras de conseguir se firmar frente às grandes empresas em todas as áreas que as cooperativas abrangem.

Para ser bem sucedida, toda organização precisa contar com um grupo

de estrategistas: pessoas capazes de identificar as principais oportunidades e ameaças do mercado, definindo os caminhos por onde o negócio deve ou não caminhar.

Oliveira (2001) fala que as questões da competição no mercado lançam vários desafios ao sistema cooperativista. De acordo com ele, algumas linhas do cooperativismo podem ser apresentadas: o incremento do nível de cooperação; ampliação e o fortalecimento da concorrência; estruturas organizacionais cada vez mais enxutas; a questão do tamanho ideal; as fusões entre cooperativas; o redirecionamento da estrutura de poder; a consolidação da qualidade total; aceleração da evolução tecnológica; a redução do ciclo de vida dos produtos e negócios, bem como dos desperdícios; a globalização das atividades das cooperativas.

Machado (2006) fala que para acompanharem as tendências do mercado e se manterem em condições de competir, as cooperativas devem se adaptar às necessidades do mercado, utilizando modelos de gestão eficientes para alcançar resultados satisfatórios.

Neste contexto, notam-se as dificuldades que as cooperativas encontram para gerir um sistema que faça com que consigam competir frente às outras empresas privadas, sem fugir das suas características e finalidades de atender as necessidades dos associados e melhorar as condições dos mesmos. Nesse sentido, percebesse a importância de um bom planejamento estratégico pela gestão, bem formulado e sempre pensando atingir suas metas e objetivos, tanto quanto sobreviver as atuais adversidades.

“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” (KIELB e VANDRESEN, 2016, p. 1).

Ramos (2013) afirma que o planejamento estratégico é um conceito bem antigo e que sempre esteve presente na vida humana, por se tratar de uma preocupação prévia do que eles deviam fazer para atingir seus objetivos. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo analisar o planejamento estratégico da COTRIJUC – Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos, e confrontá-lo com o modelo proposto por Valadares (2002).

A escolha da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos deu-se em função da sua representatividade dentro do cenário econômico no ramo Agropecuário. Segundo informações do seu Relatório da Administração e Balanço Patrimonial (2016), a mesma possui em torno de 4.000 associados. Possui ainda, além da matriz em Júlio de Castilhos, mais 22 unidades de atendimentos, distribuídos em 9 municípios do Rio Grande do Sul. A mesma trabalha com os seguintes setores: Sementes, Grãos, Agroindústria, Consumo (Postos de Combustíveis e Mercados), Insumos Agrícolas, Insumos Pecuários, Máquinas e Peças. O setor com um maior e melhor retorno financeiro é o de grãos, que

no último balanço informado consta que Ihe trouxe um faturamento de mais de R\$ 500.000.000,00. Ainda em seu Relatório da Administração e Balanço Patrimonial (2016), consta que houve um faturamento de R\$ 713.000.000,00 no ano, correspondendo a um crescimento de 12% em relação ao ano de 2015.

Além disso, o tema em estudo foi escolhido tendo em vista a grande necessidade de um planejamento estratégico em uma organização cooperativa, sendo um planejamento bem estruturado e com objetivos e metas bem definidos e claros, tanto para administração quanto aos associados, que também precisam sempre estar ciente sobre os ideais de sua cooperativa.

Por sua vez, outra justificativa para este estudo está nas contribuições que o mesmo pode oferecer não só para as cooperativas, mas também para outros estudos que sejam realizadas na mesma linha de pesquisa. Isso é reforçado uma vez que são poucos os estudos realizados nas organizações cooperativas acerca da temática do planejamento estratégico.

Para dar o entendimento apropriado a este trabalho, no Capítulo 2, será exposta uma revisão da literatura discutindo os conceitos básicos sobre as organizações cooperativas, seus princípios e tipos, bem como sobre a questão do planejamento estratégico, seus conceitos, objetivos, importância e suas características principais. A seguir, no Capítulo 3, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento deste trabalho. Já no Capítulo 4, apresentam-se os resultados para identificar a organização estudada como modelo de investigação, fundamentais para se entender o planejamento estratégico da mesma e poder confrontá-lo com o modelo teórico tomado como base. E por fim, no Capítulo 5, são apresentadas as considerações finais a respeito do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Santos (2015) e tomando como base o Código Cooperativo em seu Capítulo I e artigo 2º, as cooperativas são pessoas coletivas autônomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreatada dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações econômicas, sociais ou culturais. As cooperativas, na prossecução dos seus objetivos, podem realizar operações com terceiros, sem prejuízo de eventuais limites fixados pelas leis próprias de cada ramo.

Ainda conforme Santos (2015) e tomando como base o Código Cooperativo, as cooperativas, na sua constituição e funcionamento, obedecem aos seguintes princípios cooperativos, que integram a declaração sobre a identidade cooperativa adotada pela Aliança Cooperativa Internacional: 1º Princípio – Adesão voluntária e livre; 2º Princípio – Gestão democrática pelos membros; 3º Princípio – Participação econômica dos membros; 4º Princípio – Autonomia e independência; 5º Princípio – Educação, formação e informação; 6º Princípio – Intercooperação; 7º Princípio – Interesse pela comunidade.

Do campo às grandes cidades, as cooperativas atuam em diversos setores da economia. Para facilitar a organização e representação, as atuações foram divididas em 13 ramos, 11 deles têm o seu próprio Conselho Consultivo. Assim, é possível ficar mais próximo da realidade dos ramos e fazer um trabalho capaz de impactar positivamente o cooperativismo em uma cadeia que leva todo mundo junto para frente: as pessoas, os negócios, a economia e o país (OCB, 2017).

O cooperativismo começa quando pessoas se juntam em torno de um mesmo objetivo, em uma organização em que todos são donos do próprio negócio. E continua com um ciclo que traz ganhos para as pessoas, para o país e para o planeta.

As organizações cooperativas possuem um modelo de gestão estabelecido em fundamentos ideológicos e doutrinários e uma legislação específica. A adoção de boas práticas de governança corporativa pelas organizações cooperativas pode ajudar a reduzir ou a prevenir esses conflitos, principalmente entre o conselho administrativo e os cooperados.

As cooperativas agropecuárias são constituídas por produtores rurais que procuram uma melhor condição de comercialização de sua produção e de compra de insumos e produtos. Dessa forma, apresenta-se: de um lado, o associado que busca a maximização da prestação de serviços; e, no outro extremo dessa relação, está o mercado, competitivo, oligopolizado em alguns setores, exigindo dos dirigentes cooperativistas estratégias para fazer frente a empresas de capital (GIMENES e GIMENES, 2007).

Tendo observado esses fatos, percebe-se a importância de um bom planejamento estratégico, que seja construído e implementado pela cooperativa na busca pelo sucesso da mesma, de modo que permita prepará-la para o presente e para o futuro, pensando ainda no longo prazo. Por isso, o planejamento estratégico deve ser bem estruturado e claro, tanto para a gestão quanto para os colaboradores e para os associados.

Diante disso, foi percebida a necessidade de se utilizar um modelo teórico de planejamento estratégico que pudesse ser utilizado para comparar com o modelo de planejamento desenvolvido pela COTRIJUC. Para tanto, neste estudo, toma-se como base o modelo proposto por Valadares (2002), conforme a figura 1, a seguir.

Figura 1: Modelo de planejamento estratégico de Valadares (2002)



Fonte: adaptado Valadares (2002)

Seguindo o modelo, a primeira fase de um planejamento estratégico vem em saber quem somos, e para isso, deve-se conhecer e ter ciência da missão, do negócio e dos princípios da organização.

Valadares (2002) afirma que uma organização se define através de aspectos conceituais básicos chamados de Missão, Princípios (ou crenças e valores) e Negócio (mercados, clientes e produtos: bens ou serviços).

A missão compreende a razão de ser da organização e o papel desempenhado por ela, esta que orienta metas e estratégias organizacionais a organização. Na formulação da sua missão, deve-se saber o porquê a organização existe, o que a organização faz e para quem. (VALADARES, 2002).

Negócio é o campo de atuação da organização, ou seja, a área que esta atua (servir e/ou competir), a definição do negócio deve ser sempre orientada para o mercado, pois quando a mesma é definida com foco no produto que elas oferecem, acaba por se limitar a eles, tendo seu foco mercantício, terá maior eficácia também na construção da sua missão, item supracitado. Conforme Maximiano (2005) a definição do negócio estabelece quais os produtos e serviços que a organização pretende fornecer, quais os mercados e os clientes.

Por fim, os princípios são os valores de uma empresa, ou seja, os conceitos de ética e de atuação adotados pela organização. É um conjunto de normas ou padrões de conduta a serem seguidos pela organização. É uma crença básica sobre o que é importante ou relevante para a organização, aquilo que ela espera que se deva ou não fazer.

Paralelo a este processo, é necessário saber como estamos, fazendo um diagnóstico com base em uma análise externa e uma análise interna. Isso se faz importante na medida em que permite à organização compreender o contexto onde ela está inserida, identificando oportunidades e ameaças (análise externa), bem como observando as forças e as fraquezas (análise interna).

A análise externa da organização, ou seja, a análise do macro e do micro ambiente, segundo Valadares (2002), deverá buscar informações, as mais concretas possíveis, dentro de três grandes abordagens, que são: I – Identificação de ameaças e oportunidades à organização (variáveis ambientais); II – Análise do contexto negócios X produtos X mercados; e III – Identificação dos valores dos clientes.

O passo inicial dessa etapa contempla a Identificação das Ameaças e Oportunidades. Segundo Oliveira (1991), ameaça é considerada a força ambiental incontrolável pela organização, que cria empecilhos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil. Já as oportunidades são definidas como forças, variáveis ou situações externas, dentro de um determinado cenário, segundo Valadares (2002, p. 20), “não controlável pela organização e que podem favorecê-la além de seu desempenho esperado desde que sejam identificadas e por ela aproveitadas satisfatoriamente em tempo hábil”.

Seguindo a ideia proposta por Valadares (2002), o próximo passo dentro de uma análise externa é analisar o contexto Negócio x Produto X Mercado, que nada mais é do que identificar quais são os mercados-alvo para seu negócio e seus produtos (bens ou serviço), saber distinguir qual o tamanho atual desse mercado e qual a participação da organização neste, e por último, apontar quais as tendências futuras de crescimento ou de mudanças de comportamento desses mercados-alvos.

O terceiro e último item de análise externa contempla a Identificação dos Valores dos Clientes. Quando falamos em clientes, devem ser levados em conta aspectos como: características, peculiaridades, preferências, necessidades, dentre outros. Neste estudo, deve-se dar atenção especial à questão das organizações cooperativas que devem analisar a temática clientes observando tanto o cliente interno (cooperado) quanto o cliente externo (não cooperado).

Por sua vez, a análise interna tem por finalidade analisar e fazer um reconhecimento interno da organização buscando mostrar seus pontos fortes e pontos fracos (deficiências e qualidades), tais pontos podem ser identificados diante das informações obtidas pela análise externa. Para Andion e Fava (2002, p. 31), “a análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da organização para nortear o processo de planejamento”.

Na sequência do modelo de Valadares (2002), deve-se então questionar o que seremos, ou seja, identificar, definir e divulgar os objetivos que se quer alcançar. Os objetivos são o que a organização almeja ser e/ou atingir tanto no âmbito competitivo ou de satisfação dos seus clientes, colaboradores, gestores ou donos. Para atingir esse objetivo desejado, devem-se estipular metas, que no caso são frações de um objetivo.

Objetivos e metas devem ser bem quantificados e mensuráveis. Devido ter um prazo estipulado para cumpri-lo, assim como uma divulgação da mesma a todos os participantes e interessados da organização, tanto no setor estratégico, quanto tático e operacional da mesma.

Logo que decididos os objetivos, observa-se a necessidade de definir como atingi-los. Isso obriga a organização a pensar em quais estratégias precisam ser definidas para se ter êxito no alcance dos objetivos. As estratégias são técnicas utilizadas para enfrentar um problema e/ou uma forma de realizar objetivos.

A estratégia normalmente é pensada e formulada pelos gestores do mais alto nível da organização. Normalmente há pessoas responsáveis somente por essa área, a estratégia, porém, deve ser repassado e divulgado com todos os setores da organização, sendo divulgado e difundido no dia a dia.

Após essas definições, o próximo passo é a construção de um plano de ação. Um plano de ação tem por finalidade organizar e mensurar o que a organização fará para alcançar seus objetivos, por meio desse plano a mesma irá planejar todos os passos, ter um cronograma de ações e para que o mesmo seja de bom proveito, deverá ter disciplina para cumpri-los.

Seguindo essa ideia, criar um bom plano de ação é uma ótima maneira de separar as etapas de elaboração da execução, obtendo um estudo mais preciso de todas as atividades necessárias para atingir as suas metas e objetivos.

Para Ribeiro e Andrade (2012), a elaboração do plano de ação consiste no detalhamento dos objetivos e metas desmembrando a estratégia em ações por setor, de acordo com cada área responsável. Após ser elaborado esse plano, a gestão deve repassar as informações e exigências a cada líder de setor, então este irá repassar as ações a serem tomadas juntamente com a distribuição das funções.

Então, com a execução desse planejamento estratégico, deve ser feito um acompanhamento, para ver e saber se há a necessidade ou não de alguma correção e, se necessário, saber onde e como agir para corrigir tais desconformidades.

O processo de controle e acompanhamento baseia-se em avaliar a situação atual da organização com base em uma realidade esperada, analisando os pontos que estão lhe dando o retorno desejado. Se não estiver como lhes é almejado, fazer um estudo sobre o porquê da situação, procurando então, logo, uma solução para esse problema. Para um melhor controle, aconselha-se uma definição de parâmetros de avaliação.

Esse acompanhamento, assim como os demais passos de um planejamento estratégico da organização, é de suma importância para que o mesmo seja efetivo e lhes traga o retorno esperado.

A partir da análise destes elementos teóricos, propôs-se neste trabalho, o desafio de confrontar os aspectos destacados por Valadares (2002) com o planejamento estratégico desenvolvido na COTRIJUC. Tais elementos teóricos foram considerados fundamentais para servir de suporte para a construção das categorias de análise, bem como necessários para atender aos objetivos da pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

A abordagem utilizada foi a qualitativa, que é um método relacionado ao levantamento de dados possuindo predominância na descrição dos fatos.



Ela é exploratória, portanto não tem a intenção de obter números como resultados e sim resultados textuais e objetivos de certo grupo-alvo.

As pesquisas qualitativas envolvem a observação intensiva e de longo tempo num ambiente natural, o registro preciso e detalhado do que acontece no ambiente e a interpretação e a análise de dados utilizando descrições e narrativas. Para Triviños (1987), uma pesquisa qualitativa tem como característica a busca por uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; que tenham facilidade para se encontrar com as pessoas; e, tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.).

O tipo de pesquisa utilizada foi a descritiva. Para Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Do ponto de vista dos procedimentos de pesquisa, este trabalho estrutura-se na forma de um estudo de caso, pois se deteve apenas ao estudo do planejamento estratégico utilizado pela gestão da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos.

Para Stake (2000), o estudo de caso como estratégia de pesquisa, caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos. Mas o autor alerta para o fato de que “nem tudo pode ser considerado um caso” e oferece algumas pistas para a identificação do que pode constituir um caso. Para ele, um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas. Para este estudo de caso, tomou-se com base a COTRIJUC – Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos.

A escolha por este caso deu-se diante da sua relevância nos contextos econômico e social do ponto de vista local, regional e nacional. Tais considerações já foram feitas na introdução deste trabalho e serão reforçadas na análise dos resultados.

Para que este trabalho pudesse ser realizado com o propósito desejado, utilizou-se, como forma de obter as informações, a realização de entrevistas, a aplicação de questionários e a análise documental. Minayo (2004) reforça que essas técnicas são importantes ao processo de coleta de dados e auxiliam o pesquisador a ter acesso às possíveis respostas que se deseja obter ao longo do processo de investigação.

Em termos de entrevistas, estas foram feitas com base em um roteiro pré-definido, tomando como referência o modelo teórico e as categorias de análise definidas. Tais entrevistas foram feitas com dois profissionais ligados diretamente ao nível estratégico da mesma. Esses profissionais foram o Gerente Administrativo e Financeiro e o Gerente de Controle e Tecnologia.

Do ponto de vista dos questionários, estes também foram construídos com base em um roteiro pré-definido, tomando como referência o modelo teórico e as categorias de análise, contemplando um total de 17 questões. Foram aplicados 10 questionários aos seguintes colaboradores: Líder, Líder Financeiro, Líder Comercial de Grãos, Líder do Posto de Combustíveis, Líder Defensivos

Agrícolas, Líder de Recursos Humanos, Líder da Contabilidade, Líder Agropecuário, Líder do Setor de Ração e Gerente Comercial. Tais colaboradores foram escolhidos de forma aleatória, de acordo com a sua disponibilidade.

Por sua vez, a análise documental tem como propósito a identificação e avaliação das informações contidas no documento. Para fins de análise documental, foram tomados como documentos o sítio da cooperativa ([www.cotrijuc.com.br](http://www.cotrijuc.com.br)) e também o Relatório da Administração e Balanço Patrimonial de 2016.

Diante dessas técnicas de coleta de dados, entendeu-se ter condições de promover a análise das informações obtidas. Conforme Lakatos e Marconi (2001), a análise dos resultados tem como objetivo principal permitir ao pesquisador o estabelecimento das conclusões. Sendo assim, durante a realização desse procedimento adotou-se algumas técnicas: classificação e categorização e, essencialmente, a análise de conteúdo.

A análise do conteúdo é um método aceito de investigação textual e por isso pode ser utilizado por diferentes modelos de coleta. Existem várias formas de se analisar o conteúdo, contudo é importante verificar, inicialmente, o que se quer com as questões (SILVERMAN, 2009).

A análise de conteúdo desenvolve-se em três fases. A primeira é a pré-análise, onde se procede à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise. A segunda é a exploração do material, que envolve a escolha das unidades, a enumeração e a classificação. A terceira etapa, por fim, é constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos dados (GIL, 2002, p. 89).

Para tanto, foi preciso que se criassem categorias de análise. As categorias representam possíveis respostas para sua pergunta e essas categorias podem ser criadas através dos dados coletados, ou podem ser pré-estabelecidas. O quadro 1, a seguir, apresenta o conjunto de categorias de análise necessários para este estudo.

Quadro 1: Categorias de análise

Base Teórica	Categorias de Análise	Autor Central
Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negócio</li> <li>- Missão</li> <li>- Princípios</li> <li>- Análise Interna</li> <li>- Análise Externa</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Estratégias</li> <li>- Plano de ação</li> <li>- Acompanhamento</li> </ul>	Valadares (2002)

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Valadares (2002)

Assim, entendeu-se que as categorias de análise estabelecidas permitiram identificar informações complementares sobre diferentes aspectos estudados sobre o planejamento estratégico.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 A COOPERATIVA AGROPECUÁRIA JÚLIO DE CASTILHOS – COTRIJUC

A COTRIJUC – Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos foi fundada em 12 de março de 1950, por iniciativa de 24 produtores rurais, os quais buscavam alternativas para a comercialização da produção de trigo. Neste período, o governo brasileiro começou a estimular o cooperativismo, utilizando-o como instrumento de política agrícola e alternativa de desenvolvimento e modernização agrária. Desde sua fundação até o início da década de 70, a COTRIJUC apresentou um crescimento gradual, e no final da década, entrou em expansão a cultura da soja e em menor proporção a do milho.

No início da década de 80, a COTRIJUC intensificou as atividades na área de leite e construiu um posto de recebimento e resfriamento, e ainda, adquiriu uma área onde foi realizado florestamento em 60 ha, para atender a demanda de lenha dos secadores de grãos. Na década de 90, medidas governamentais restringiram os recursos para custeio das lavouras, assim, a COTRIJUC utilizou recursos próprios e o crédito junto aos fornecedores para o financiamento das lavouras dos cooperados.

Em 2007 a razão social da COTRIJUC mudou de Cooperativa Triticola de Júlio de Castilhos Ltda. para a atual, essa alteração atendeu as orientações do Novo Código Civil Brasileiro que entende que as cooperativas são um tipo societário específico. Em 2010, a COTRIJUC conquistou sentença favorável no Supremo Tribunal Federal para a ação que discutia a inconstitucionalidade da retenção do Funrural dos produtores empregadores, tal ação beneficiou os médios e grandes cooperados. O ano de 2011 foi o ano em que esses benefícios foram consolidados, e amplamente repassados aos produtores rurais, associados à cooperativa.

A fim de aumentar a eficiência no recebimento de grãos, em 2013, foram instalados três tombadores, nas unidades de Alto Toropi, Itaúba e Val de Serra; e em 2014 outros três em Quevedos, Ivaí e São Martinho. O ano de 2015 foi marcado pela comemoração dos 65 anos da COTRIJUC e pela sua expansão através da inauguração da Unidade Pinhal Grande, no dia 10 de março, destinada para o recebimento de grãos e comercialização de insumos, também a locação da unidade da Câmara em São Valentim, distrito de Santa Maria. Com isso, a capacidade estática de armazenagem da cooperativa ultrapassou os 2,4 milhões de sacas (COOPERATIVA AGROPECUÁRIA JÚLIO DE CASTILHOS, 2017).

### 4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados tem como finalidade confrontar o modelo teórico de Planejamento Estratégico proposto por Valadares (2002) com o Planejamento Estratégico da COTRIJUC. Para tanto, a forma de apresentação e análise dos resultados segue o conjunto de categorias de análise definidos neste

estudo, quais são: a) missão; b) negócio; c) princípios; d) análise interna; e) análise externa; f) objetivos; g) estratégias; h) plano de ação; i) acompanhamento.

Inicialmente, entendeu-se como necessário questionar acerca dos conceitos e da importância do planejamento estratégico, bem como apresentar a ideia dos respondentes quanto ao seu entendimento sobre as questões gerais do planejamento estratégico da COTRIJUC. A tabela a seguir apresenta essas questões iniciais, demonstrando, em números, o entendimento dos entrevistados quanto às questões expostas acima. Para isso, os entrevistados deveriam assinalar a alternativa que expressasse a sua opinião, sendo: DT – Discordo totalmente, DP – Discordo parcialmente, CT – Concordo totalmente, CP – Concordo parcialmente e SO – Sem opinião.

Tabela 1: Resultado dos questionários aplicados

VARIÁVEIS	DT	DP	CT	CP	SO
1.1 Sei o que é um Planejamento Estratégico.	-	-	90%	10%	-
1.2 Sei da importância de um Planejamento Estratégico para uma cooperativa.	-	-	100%	-	-
1.3 Há um Planejamento Estratégico na COTRIJUC.	-	-	90%	10%	-
1.4 Posso conhecimento geral sobre o Planejamento Estratégico da COTRIJUC.	-	-	50%	50%	-
1.5 Sei dos resultados obtidos a partir do Planejamento Estratégico da COTRIJUC.	-	-	50%	50%	-
1.6 O processo de construção do Planejamento Estratégico é participativo.	-	-	40%	50%	10%

Fonte: elaborado pelo autor, com base no questionário aplicado.

Observando a tabela 1, respondendo à questão 1.1, notou-se que 90% dos entrevistados sabem o que é planejamento estratégico e somente 10% têm conhecimento parcial sobre o assunto. Um entrevistado afirmou que o planejamento estratégico “é uma importante ferramenta de gestão que auxilia nos processos de tomada de decisão. É um processo contínuo e complexo que envolve recursos humanos, materiais, financeiros e procedimentos de avaliação para alcançar objetivos”. Seguindo essa ideia, um segundo entrevistado fala que “é uma ferramenta usada para identificarmos as necessidades da cooperativa, e de forma estratégica, elaborarmos planos de ação para promovermos o seu desenvolvimento. Tópicos: O que? Como? Onde? E quando?”. Um terceiro respondente menciona o planejamento estratégico como sendo a “espinha dorsal da organização”. Por sua vez, outro entrevistado menciona o planejamento estratégico como “um processo de gestão que visa manter a organização alinhada ao cumprimento de uma série de etapas em um processo contínuo e cíclico que inicia fora da organização e desdobra-se dentro dela”.

Respondendo à questão 1.2, 100% dos respondentes sabem e concordam que o planejamento estratégico é importante para a gestão de uma cooperativa. Um dos questionados afirma que

toda a análise desenvolvida diante do planejamento estratégico busca construir ferramentas de gestão capazes de identificar a vantagem competitiva da cooperativa, bem como direcionam forças para posicionamento mercadológico através do qual será possível conquistar resultados satisfatórios.

Nessa mesma questão, um segundo respondente afirmou que convém “para todos os dirigentes terem o mesmo posicionamento, para ambos agirem com os princípios e missão da empresa, saberem conduzir suas equipes para fins de ‘caminhar’ e atingir os objetivos traçados”.

Dando prosseguimento à análise das respostas, na questão 1.3 foi perguntado se havia um planejamento estratégico na COTRIJUC e os resultados demonstraram que 90% concordavam totalmente e 10% concordaram parcialmente. Um dos entrevistados afirmou, quando perguntado qual a importância de um planejamento estratégico para a COTRIJUC, que “é importante para saber as diretrizes dos negócios e o andamento dos resultados obtidos”.

Analisando a questão 1.4, 50% dos respondentes concordam totalmente e os outros 50% concordam parcialmente quando questionado se possuíam conhecimento geral sobre o planejamento estratégico da COTRIJUC.

Um dos entrevistados fala que

primeiramente, ocorre uma reunião do comitê de administração onde são discutidos e avaliados os resultados dos setores e posteriormente é passado a cada líder as metas pré-estabelecidas referente ao setor que atua. Cabe a cada líder efetuar o planejamento do seu setor visando alcançar o volume de vendas e faturamento estimado.

Analisando as respostas da questão 1.5, percebeu-se que 50% dos entrevistados afirmaram conhecer totalmente os resultados obtidos a partir do planejamento estratégico da COTRIJUC; e os outros 50% afirmaram conhecer parcialmente. Quando indagados sobre quais são os resultados obtidos, um dos respondentes afirma o seguinte: “sei dos resultados referentes ao setor em que atuo. Os resultados são: faturamento, redução de despesas, volume de vendas, ampliação da carteira de clientes e gestão eficiente para alcançar os resultados”. Um segundo entrevistado fala que há “desenvolvimento de passos, melhoramento de processos, aprimoramento do atendimento ao cliente e quadro social entre outros para ter um bom atendimento para que ambas as partes saiam satisfeitas e visando lucro”. Um terceiro respondente fala que os resultados são: “crescimento, solidez e ser a melhor opção de negócio aos cooperados”.

Ainda no questionário, com a questão 1.6 foi observado que 40% concordaram totalmente, 50% concordaram parcialmente e 10% não tinham opinião sobre o processo de construção do planejamento estratégico da COTRIJUC ser participativo. Nessa mesma questão, foi perguntado como é construído

o processo de planejamento estratégico na COTRIJUC, um dos entrevistados afirma que é feito por “integrantes do comitê de administração, composto por diretores, baseado nas decisões do conselho de administração”. Um segundo questionado fala que “o comitê de administração define as metas e repassa aos líderes de cada setor o que foi previsto no orçamento”.

Ao analisar o Relatório da Administração e Balanço Patrimonial de 2016 da COTRIJUC, também foi possível obter algumas informações importantes sobre o seu processo de planejamento. Tais informações referem-se a cooperativa considerar o planejamento como um processo que, uma vez adotado, demanda continuidade, devendo, dessa forma, ser incorporado como prática permanente na organização. Entendê-lo como um processo é requisito para se obter eficácia na sua implementação, uma vez que é através da execução e das avaliações, revisões e reformulações que o planejamento tornar-se-á um processo cíclico, aberto e flexível, responsável pelo direcionamento constante dos esforços e alocação efetiva dos recursos da organização.

Segundo as entrevistas realizadas, o planejamento da COTRIJUC é feito para um horizonte de 05 anos, e em cada ano é feito um comparativo com o que foi estabelecido de metas para o ano e o que cada setor conseguiu desempenhar diante do que havia previsto, observando o que conseguiu e o que não conseguiu atingir.

Desta forma, analisando o conjunto de informações apresentadas acima, identificou-se que essa clareza de conhecimentos sobre conceitos de planejamento estratégico e sobre o modelo de planejamento estratégico da COTRIJUC é importante, porque assim, todos os envolvidos na cooperativa terão condições plenas de auxiliar na busca pelos objetivos da organização.

Dando prosseguimento à análise dos resultados, a tabela 2 a seguir apresenta números que demonstram o entendimento dos entrevistados sobre o modelo de Planejamento Estratégico oferecido por Valadares (2002). Os entrevistados deveriam assinalar a alternativa que expressasse a sua opinião, sendo: DT – Discordo totalmente, DP – Discordo parcialmente, CT – Concordo totalmente, CP – Concordo parcialmente e SO – Sem opinião.

Tabela 2: Conhecimento sobre o modelo Valadares (2002)

VARIÁVEIS	DT	DP	CT	CP	SO
2.1 Posso conhecimento sobre o modelo de Planejamento Estratégico Valadares (2002).	10%	-	10%	40%	40%

Fonte: elaborado pelo autor, com base no questionário aplicado.

A tabela acima demonstra que uma grande parte dos entrevistados não possui um conhecimento claro sobre o modelo de planejamento estratégico de Valadares (2002). Somente 10% dos que responderam a entrevista possuem conhecimento total sobre o modelo, 40% conheciam parcialmente, 40% não opinaram e 10% desconheciam totalmente. Um dos entrevistados afirmou que “Valadares considerava o planejamento estratégico como uma ferramenta moderna de gestão empresarial, baseando-se em conceitos que a empresa

acredita". Outro entrevistado afirma que o modelo oferecido por Valadares (2002) é um "modelo voltado ao cooperativismo". Um terceiro respondente afirma que o modelo é adequado para uma cooperativa, pelo fato de que,

a cooperativa é uma 'empresa privada' com vários donos (cooperados), seus negócios são diretamente ligados ao mercado, concorrência, atualidades, movimentos e tecnologia, então, são necessários uma análise interna e externa para planejar.

Analisando as respostas acima, pode-se concluir que tais resultados já eram esperados, uma vez que há inúmeros modelos de planejamento estratégico discutidos por diferentes autores, demonstrando que muitas vezes as pessoas não têm conhecimento específico sobre um ou outro modelo teórico.

A tabela 3 a baixo apresenta as questões e as respostas, demonstrando em números, sobre o entendimento dos entrevistados acerca das fases/etapas do planejamento estratégico utilizado na COTRIJUC. Os entrevistados deveriam assinalar a alternativa que expressasse a sua opinião, sendo: DT – Discordo totalmente, DP – Discordo parcialmente, CT – Concordo totalmente, CP – Concordo parcialmente e SO – Sem opinião.

Tabela 3: Conhecimento sobre as fases do planejamento estratégico da COTRIJUC

VARIÁVEIS	DT	DP	CT	CP	SO
2.2 Tenho conhecimento da Missão da COTRIJUC.	-	-	100%	-	-
2.3 Tenho conhecimento do Negócio da COTRIJUC.	-	-	90%	10%	-
2.4 Tenho conhecimento dos Princípios/Valores da COTRIJUC.	-	-	100%	-	-
2.5 É feita uma análise do ambiente interno pela COTRIJUC.	-	-	100%	-	-
2.6 É feita uma análise do ambiente externo pela COTRIJUC.	-	-	90%	-	10%
2.7 Tenho conhecimento dos objetivos da COTRIJUC.	-	-	90%	10%	-
2.8 Tenho conhecimento das estratégias da COTRIJUC.	-	-	20%	70%	10%
2.9 A COTRIJUC têm planos de ação para ajudar na execução do Planejamento Estratégico.	-	-	40%	50%	10%
2.10 A COTRIJUC têm critérios para executar o controle e avaliação das suas atividades.	-	-	60%	30%	10%

Fonte: elaborado pelo autor, com base no questionário aplicado.

A partir de agora, dedica-se a analisar os itens acima, citados conforme a resposta dos entrevistados.

O primeiro item analisado foi "Missão", que no Relatório da Administração e Balanço Patrimonial de 2016 consta que a missão da COTRIJUC é "atuar no agronegócio para promover renda e desenvolvimento aos cooperados". Quando questionados, 100% dos entrevistados afirmaram ter conhecimento sobre a missão da COTRIJUC. E quando questionado a eles, todos conceituaram esse item bem como o supracitado. Tais respostas evidenciam que a missão do planejamento estratégico está clara a todos os respondentes. Essa variável da pesquisa deixa explícito que há forte alinhamento entre o item

“Missão” do planejamento estratégico da COTRIJUC e o modelo de Valadares (2002). Segundo Valadares (2002), conhecer a missão de uma organização é fundamental, pois ela incorpora os princípios, crenças e valores dos seus fundadores, acionistas e principais dirigentes, bem como estabelece a finalidade e o campo de atuação para os negócios.

O segundo item analisado foi “Negócio”, essa variável é mencionada como o “Agronegócio”, tanto no site da COTRIJUC ([www.cotrijuc.com.br](http://www.cotrijuc.com.br)) quanto em seu Relatório de Administração e Balança Patrimonial de 2016. Ao analisar as respostas do questionário, constatou-se que 90% dos respondentes possuem conhecimento total sobre o negócio da cooperativa e apenas 10% não possuem total certeza sobre este. Alguns respondentes afirmaram que o negócio da cooperativa é o “agronegócio”. Outros entrevistados afirmaram o mesmo e acrescentaram que o item da COTRIJUC são “agronegócio, grãos, insumos, sementes, rações, agropecuária, mercado, e postos de combustível”. Outro entrevistado afirmou que “trabalha com recebimento de produção de grãos de seus cooperados e fornece produtos para venda a seus cooperados, como insumos agrícolas, implementos, sementes, entre outros”. Esse item da pesquisa deixa explícito um forte alinhamento entre a variável “Negócio” do planejamento estratégico da COTRIJUC e o modelo de Valadares (2002). Porém foi observado não haver uma clareza ou um entendimento total de todos sobre esse “Negócio”.

Para Valadares (2002), conhecer o negócio de uma organização é fundamental, pois é o campo de atuação onde a organização decide operar (servir e competir) e crescer pela oferta de determinados bens e/ou serviços. Diante disso, contribui-se aqui com o desenvolvimento de um trabalho de socialização sobre qual é o Negócio da COTRIJUC de fato, ou seja, que haja mais momentos de troca de informações na cooperativa de modo que todos os colaboradores tenham uma clareza efetiva sobre esta questão.

O terceiro item analisado foi “Princípios”. A COTRIJUC menciona em seu site ([www.cotrijuc.com.br](http://www.cotrijuc.com.br)) que seus princípios são: “Atenção (Tratar as pessoas com consideração), Determinação (Perseguir propósitos), Flexibilidade (Adaptar-se às situações), Honestidade (Ser verdadeiro), Simplicidade (Facilitar o contato e as ações) e Transparência (Demonstrar clareza)”. Observando a resposta dos respondentes, 100% afirmam conhecer quais são os princípios da COTRIJUC. Ao questioná-los sobre quais eram esses princípios, todos citaram bem como mencionado na fonte supracitada, mostrando, assim, que há um conhecimento geral sobre o item. Essa variável da pesquisa deixa explícito um forte alinhamento entre o item “Princípios” do planejamento estratégico da COTRIJUC e o modelo de Valadares (2002).

O quarto item analisado foi “Análise Interna”. Foi observado, na tabela 3, que 100% dos entrevistados afirmam ter uma análise interna feita pela COTRIJUC. Quando questionados sobre como é realizada a análise interna, um dos respondentes afirmou que eram feitas “através de pesquisas”. Nessa mesma linha de questionamento, outro respondente afirmou que era feita



“pelo acompanhamento dos resultados setoriais e avaliação de desempenho”. Um terceiro entrevistado afirma que “os setores de apoio juntamente com a direção avaliam e acompanham os processos internos, com objetivo de melhorar os resultados”. Na COTRIJUC, segundo respostas das entrevistas e análises documentais, a análise interna é realizada anualmente após ter acontecido a análise externa, analisando tudo aquilo que a cooperativa tem de pontos fortes e pontos fracos. Essa análise interna envolve ainda uma análise de precificação do produto, margem de negócio e de melhorias a serem implementadas. Novamente, esse item da pesquisa deixa explícito um forte alinhamento entre o item “Análise Interna” do planejamento estratégico da COTRIJUC e o modelo de Valadares (2002).

O quinto item analisado foi “Análise Externa”. Ao serem questionados, 90% dos entrevistados demonstram concordar totalmente que a cooperativa efetua uma análise do ambiente externo, e somente 10% não opinaram sobre o assunto. Quando perguntado a eles como o ambiente externo é analisado pela COTRIJUC, um dos respondentes afirmou que

o comitê de administração e líderes procuram identificar ameaças e oportunidades, procurando sempre minimizar riscos e amplificar a área de negócios através da qualidade do atendimento, dos produtos e também do *mix* de valores percebidos.

Ainda na linha da análise externa executada pela COTRIJUC, um outro entrevistado destacou que é efetuada “pelo acompanhamento do mercado e fatores que influenciam macro ambiente da cooperativa”. Nesta ideia, conforme respostas dos questionários e entrevistas, e ainda uma análise documental, a COTRIJUC efetua a análise externa, assim como a análise interna, uma vez ao ano, fazendo uma avaliação do mercado em vários aspectos, mas focando principalmente na questão de clientes, fornecedores e principais concorrentes, observando também como está o ambiente econômico, social e político, inclusive fazendo um cenário desses pontos analisados para cada concorrente por segmento. Essa variável da pesquisa também deixa explícito um forte alinhamento entre o item “Análise Externa” do planejamento estratégico da COTRIJUC e o modelo de Valadares (2002).

O sexto item analisado foi “Objetivos”. A tabela 3 demonstra que 90% dos entrevistados têm conhecimento total dos objetivos da COTRIJUC; e os outros 10% possuem conhecimento parcial. Quando foram questionados sobre quais são os objetivos da cooperativa, mais de um entrevistado fala em “ser a melhor opção de negócio do cooperado e servir como referencial competitivo”. Um dos entrevistados fala que os objetivos da COTRIJUC são: “alcançar as metas estabelecidas, aumento na venda de insumos, aumento das abrangências e aumento da participação”. Outro respondente afirma que os objetivos da cooperativa são “desenvolver cooperados, colaboradores e comunidade inserida”. Conforme documentação da COTRIJUC e respostas dos participantes

da pesquisa, a cooperativa desdobra a visão da cooperativa em objetivos estratégicos. Estes, são divididos para cada setor do negócio, sendo, por exemplo, "aumentar a participação no mercado de grãos", que ao ser analisado, está diretamente ligada à visão da COTRIJUC que é "Ser a melhor opção de negócio ao cooperado e servir como referencial competitivo". Essa variável da pesquisa deixa explícito um forte alinhamento entre o item "Objetivos" do planejamento estratégico da COTRIJUC e o modelo de Valadares (2002).

O sétimo item analisado foi "Estratégias". Conforme a tabela 3, 20% dos entrevistados concordam totalmente e 70% concordam parcialmente quando questionados se os mesmos possuíam conhecimento sobre as estratégias da COTRIJUC, os outros 10% não opinaram.

Foram questionados, então, sobre quais são as estratégias da cooperativa, assim, um dos entrevistados afirmou que é "alcançar resultados e ganhar mercado na área de atuação". Outro respondente, ainda nessa linha do questionário, respondeu que a estratégia da COTRIJUC é "crescer no mercado de grãos e alavancar resultados na área de negócios". Um terceiro entrevistado fala que "a estratégia da COTRIJUC para alcançar seus objetivos foi criar um setor de controle com o intuito de monitorar e controlar seus indicadores". Já um quarto respondente fala que "são definidas pelo comitê de administração e repassadas aos líderes de cada setor". Conforme documentos e respostas dos participantes, a COTRIJUC utiliza como estratégia construir ações específicas para atingir seus objetivos a longo prazo (feitos para 05 anos). Essas estratégias são acompanhadas e analisadas periodicamente, e cada uma delas é medida por um indicador. Isso tem como intenção observar se seus efeitos estão sendo ou não satisfatórios.

Para montar essas estratégias, primeiramente, é feita toda uma série de indicadores da cooperativa (financeiro, mão-de-obra, estoque e sua capacidade, giro de estoque, inadimplência, mercado, produtos, serviços, entre outros), buscando, assim, informações suficientes para que possam montar um método adequado na busca dos objetivos. Esse item da pesquisa também deixa explícito haver forte alinhamento entre o item "Estratégias" do planejamento estratégico da COTRIJUC e o modelo de Valadares (2002).

O oitavo item analisado foi "Plano de Ação". Segundo a tabela 3, 40% dos entrevistados concordam totalmente e 50% concordam parcialmente quando questionado sobre a COTRIJUC ter planos de ação para ajudar na execução do Planejamento Estratégico, e 10% não quiseram opinar. Foram questionados então, quais são esses planos de ação utilizados. Um dos entrevistados fala que é "priorizar o bom atendimento, aumentar as vendas, melhorar os processos juntamente com a TI e compartilhar sempre informações com o comitê de administração". Um segundo entrevistado fala que "os setores têm definidos seus planos de ação". Já um terceiro respondente menciona que "semanalmente, o comitê de administração se reúne para tratar assuntos do negócio e das atividades da cooperativa". Seguindo nessa indagação do questionário, um quarto entrevistado fala que "o setor busca e procura estar

sempre em contato com os clientes visando garantir a satisfação dos mesmos, além disso, em parceria com o setor de TI procura-se gerir o máximo de todas as pessoas de produção e venda da cooperativa”.

Analisados os documentos e respostas dos entrevistados, observou-se que os planos de ação são definidos por setores, onde os mesmos são pensados com base em um orçamento e uma análise de como serão feitos e o que os mesmos precisam para serem implantados. Após isso, cada setor deve decidir como e de que maneira serão implantados esses planos, e então as informações são repassadas em reuniões para a aprovação dos mesmos.

Os planos de ação são estruturados a partir das seguintes indagações: “O que fazer? Quem faz? Quando fazer? Onde será feito? Como será feito e Por que?”. Esse item da pesquisa também deixa evidente que há forte alinhamento entre o item “Plano de Ação” do planejamento estratégico da COTRIJUC e o modelo de Valadares (2002).

Finalmente, o nono e último item analisado foi “Acompanhamento”. Conforme a tabela 3, 60% dos respondentes concordam totalmente e 30% concordam parcialmente quando lhes é questionado se a COTRIJUC possui critérios para executar o controle e avaliação das suas atividades. Os outros 10% não opinaram. Quando questionados sobre quais são os critérios para um acompanhamento (controle e avaliação) da COTRIJUC, um dos respondentes afirmou que “o comitê de administração efetua reuniões junto aos líderes para abordar problemas, desafios e quando necessário é montado um plano de ação para estruturar o trabalho de forma a alcançar o sucesso”.

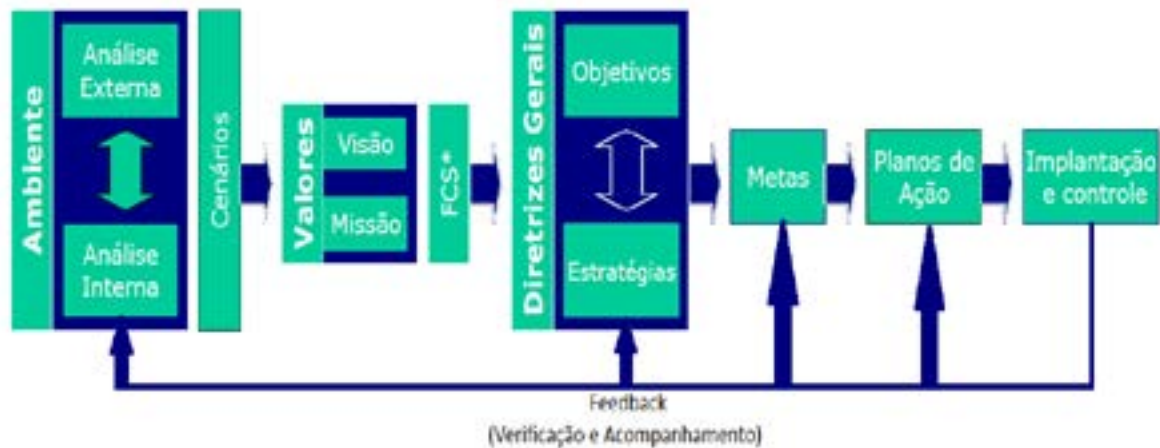
Outro respondente fala que

as metas são estipuladas para cada setor anualmente, mês a mês é feito uma reunião com os líderes dos setores, que os mesmos vão falar se é necessário ou não ser tomada alguma ação corretiva, então se for necessária, esse líder deveria planejar e orçar qual a ação que irá tomar para corrigir o necessário para atingir a meta estipulada. A direção atua mais no âmbito geral da cooperativa, mas a parte mais detalhada cabe ao líder acompanhar no dia a dia do seu setor para ver se precisa algum ajuste na busca dos objetivos.

Segundo respostas das entrevistas e análise documental, a COTRIJUC faz seu acompanhamento por meio de indicadores que mostram como está sendo o seu desempenho frente ao que se esperava da mesma. A gestão da cooperativa faz um acompanhamento global dentro da organização, observando se os setores estão conseguindo atingir as metas estipuladas e se os mesmos cumpriram os prazos definidos. A análise mais detalhada é feita por cada setor e suas responsabilidades, e esse acompanhamento é feito mensalmente, buscando um melhor estudo sobre o que precisa ser mudado para que possam ser tomadas ações corretivas. Esse item da pesquisa também deixa evidente que há forte alinhamento entre o item “Acompanhamento” do planejamento estratégico da COTRIJUC e o modelo de Valadares (2002).

Para então finalizar este capítulo, são apresentadas nas figuras 2 e 3, a seguir, representações gráficas que proporcionarão uma melhor visualização e um comparativo do modelo de Planejamento Estratégico da COTRIJUC e o modelo de Planejamento Estratégico proposto por Valadares (2002).

Figura 2: Modelo de planejamento estratégico da COTRIJUC



Fonte: adaptado Relatório da Administração e Balanço Patrimonial da COTRIJUC de 2016

Figura 3: Modelo de planejamento estratégico de Valadares (2002)



Fonte: adaptado Valadares (2002)

Analisando os dois modelos, pode-se observar que há uma grande semelhança entre eles, onde ambos procuram evidenciar bem o passo a passo do Planejamento Estratégico.

Analisando cada um deles, percebe-se que o modelo de planejamento da COTRIJUC inicia pela análise do ambiente externo e uma análise do am-

biente interno, buscando saber em quais cenários ela se encontra. Posterior a isso, o modelo evidencia qual a sua missão, sua visão e seus valores. Ele difere do modelo proposto por Valadares (2002), onde o autor indica que primeiramente seja feita a identificação de “Quem somos?”, citando a missão, negócio e princípios da organização, para depois fazer um diagnóstico de situação com uma análise externa e uma análise interna.

No que segue, ambos os modelos de Planejamento Estratégico estabelecem a necessidade de pensar nos objetivos e nas estratégias. Tanto o modelo da COTRIJUC quanto o modelo de Valadares (2002) acham de suma importância que esses itens sejam analisados e formalizados. A pequena diferença é que o modelo da COTRIJUC inclui mais um passo ao processo, que seriam as metas, ou seja, frações do objetivo.

Dando prosseguimento à análise dos modelos de Planejamento Estratégico, ambos acham de suma importância que após a definição dos objetivos e estratégias, seja feito um plano de ação com a implantação e controle do planejamento feito, seguido de um acompanhamento, para que seja evidenciado e estudado como a organização está indo e se é ou não necessária alguma mudança durante o processo de execução do mesmo.

Diante dessas considerações, ficou evidente que o modelo teórico utilizado neste estudo foi altamente esclarecedor no que se refere ao processo de planejamento estratégico. Com base nas contribuições de Valadares (2002) e no processo de coleta de dados na COTRIJUC, foi possível entender os conceitos, a importância e a aplicabilidade do planejamento estratégico numa cooperativa, bem como fazer uma análise do alinhamento entre a teoria e a prática.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho justificou-se por apresentar um tema de relevância para as cooperativas, pois todas necessitam de um processo de planejamento estratégico formalizado, claro e disseminado para todo o conjunto organizacional. Por isso a importância de sempre apresentar às organizações novos modelos, ferramentas e técnicas de planejamento, de modo que possam aperfeiçoar as que utilizam, o que contribui para o desenvolvimento de vantagens.

Nesse sentido, o presente trabalho teve por objetivo principal identificar o modo que o planejamento estratégico é utilizado pela COTRIJUC e confrontá-lo com o modelo proposto por Valadares (2002). Para isso, foram feitas entrevistas, aplicados questionários e feita a análise documental, buscando perceber o conhecimento dos participantes sobre o processo de planejamento utilizado pela Cooperativa.

Do ponto de vista dos resultados, foram identificados que grande parte dos entrevistados possuem um amplo conhecimento sobre a questão “Quem somos?” da cooperativa (Missão, Negócios e Princípios). Quanto à questão sobre o diagnóstico da situação da cooperativa, grande parte dos pesquisados

afirmam ter uma análise interna e externa feita pela COTRIJUC e que estes possuem um conhecimento sobre a mesma, respondendo sobre “Aonde ir?”. Também foi observado que grande parte dos entrevistados afirmam que a cooperativa possui objetivos e que conhecem os mesmos, bem como afirmam ter conhecimento das estratégias para atingi-los. Sobre os planos de ação, ficam divididos entre os que conhecem totalmente e os que o conhecem parcialmente na busca por responder “Como estamos indo?”. Por último, o item acompanhamento, em que a maioria das respostas permitiram concluir que há clareza, total ou parcial sobre como esse processo de acompanhamento ocorre.

Além disso, foi possível observar a grande importância do Planejamento Estratégico para uma Cooperativa na busca pelo sucesso organizacional. Nesta ideia, percebeu-se o quão importante é o envolvimento de todos para que tenham a ciência de como esse processo deve ser feito. A partir deste estudo, foi possível ampliar os conhecimentos no que se refere ao assunto discutido e suas funcionalidades na gestão de uma organização cooperativa na busca de atingir seus objetivos.

Em se tratando de contribuições, acredita-se que este estudo possa contribuir para que as organizações cooperativas possam ter uma visualização mais ampla das questões que interferem no processo de planejamento. Isso porque o conjunto de informações levantadas pode servir para um conhecimento mais profundo, a fim de provocar uma reflexão das questões levantadas.

Do ponto de vista das limitações do estudo, entende-se que pela natureza das pesquisas científicas, nem sempre é possível desenvolver todas as etapas no que se refere à questão metodológica. A existência de limitações que se impõem, tanto ao tipo de pesquisa realizada quanto ao pesquisador está presente na maioria dos estudos acadêmicos. Por isso, limitações quanto ao método escolhido, às técnicas utilizadas, ao caso escolhido e à forma como os resultados foram apresentados podem ser consideradas relevantes.

Finalmente, cabe evidenciar que essas limitações não desqualificam o trabalho, uma vez que o mesmo alcançou com plenitude todos os objetivos propostos. O que fica é a contribuição para que outros estudos sejam realizados de modo a contribuir para avançar na discussão teórica e prática que este trabalho se propôs a fazer.

## REFERÊNCIAS

- ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Economia empresarial/Fae Business School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Economia empresarial/Fae Business School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- COOPERATIVA AGROPECUÁRIA JÚLIO DE CASTILHOS. **Histórico**. Disponível em <https://www.cotrijuc.com.br/historico/> Acesso em: 20 set. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Relatório da Administração e Balanço Patrimonial (2016)**. Disponível em <https://www.cotrijuc.com.br/documentos/> Acesso em: 20 set. 2017.
- GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade.

**Cadernos de Economia – Curso de Ciências Econômicas – UNOCHAPECÓ.** Ano 11, n 20. Jan./jun. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KIELB, A.F.; VANDRESEN, J. C. **A importância do planejamento estratégico para um sistema de cooperativas de crédito:** um estudo de caso do sistema CRESOL BASER. Francisco Beltrão, 2016.

MACHADO, S. M. C. F. **Gestão de cooperativa:** um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu. 2006. Disponível em <http://www.polisystem.com.br/oceb/gestao.pdf> Acesso em: 20 set. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial:** uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão das cooperativas:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **História do cooperativismo.** Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/historiado-cooperativismo>>. Acesso em: 01 set. de 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA – FAO. **Cooperativas agrícolas alimentam o mundo.** Disponível em: <<http://www.fao.org.br/download/WFD2012.pdf>>. Acesso em: 03 set. de 2017.

RAMOS, C. C. **Planejamento estratégico como um instrumento orientador para as ações da organização.** 2013. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/2013/32/2013\\_32\\_7362.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/32/2013_32_7362.pdf)>. Acesso em: 03 set. de 2017.

RIBEIRO, H. A.; ANDRADE, M. A. V. A importância do planejamento estratégico nas organizações atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, n. V, jan./jun. 2012.

SANTOS, E. **Código cooperativo – Lei n. 119/2015 de 31 de agosto.** 2015. Disponível em: <<http://www.homepagejuridica.net/attachments/article/7278/C%C3%B3digo%20Cooperativo.pdf>>. Acesso em: 03 set. de 2017.

STAKE, R. E. **Handbook of qualitative research.** London: Sage, 2000.

TRIVINOS A. N. S.; **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **FAO 2012.** Disponível em: <http://www.ufrgs.br/redesan/fao-define-tema-do-dia-mundial-da-alimentacao-2012>. Acesso em: 25 set. de 2017.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial:** foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.