

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO EXECUTIVO

STRATEGIC MANAGEMENT EXECUTIVE

Ana Giovaneta Bolson Birrer

RESUMO

Dentre as diversas ferramentas estratégicas utilizadas atualmente pelos empresários, o planejamento estratégico tem como propósito o êxito dos negócios, pois auxilia nas tomadas de decisões corretas para o presente e futuro das organizações. O presente trabalho tem como objetivo geral identificar quais as principais ferramentas gerenciais que uma cooperativa agropecuária utiliza para a sua manutenção e crescimento perante a concorrência, tendo como objetivos específicos o desenvolvimento de um plano estratégico e medidas corretivas de gargalos se forem identificados; analisar as principais estratégias utilizadas no gerenciamento executivo da empresa; e identificar quais metas e ações utilizadas para o desenvolvimento das atividades e o seu crescimento. Assim, insere-se este estudo de importância na sociedade, por promover o conhecimento a respeito de um tema atual e de grande importância para as organizações. Quanto aos procedimentos metodológicos classifica-se como um estudo qualitativo, no que refere-se aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa descritiva, desenvolvida através de um estudo de caso na Cooperativa Agropecuária de São Pedro do Sul Ltda. Contudo, diagnosticou-se que a cooperativa não utiliza ferramentas gerenciais para tomada de decisões, apenas se baseia em dados contábeis para formulação de estratégias.

Palavras-chave: Planejamento, Estratégico, Cooperativa.

ABSTRACT

Among the various strategic tools currently used by entrepreneurs, strategic planning has implications for the success of the business, as it helps in making the right decisions for the present and future of organizations. This work aims at identifying which key management tools that an agricultural cooperative uses for its maintenance and growth before the competition, with the specific objectives the development of a strategic plan and corrective measures if bottlenecks are identified, analyze the main strategies used in the company's executive management, and identify goals and actions used for the development of activities and their growth. Thus, this study is part of importance in society, by promoting knowledge about a current topic of great importance to organizations. Regarding the methodological procedures classified as a qualitative study, in which refers to the objectives, it is classified as a descriptive, developed through a case study in the Agricultural Cooperative São Pedro do Sul Ltda. However, it was diagnosed that the cooperative does not use tools for managerial decision making, only relies on accounting data for formulating strategies.

Keywords: Planning, Strategic, Cooperative.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é importante para as empresas, pois consiste em uma ferramenta que possibilita uma visão gerencial da administração estratégica do presente e passado das organizações. É um método de gestão muito utilizado pelas empresas para a formalização da estratégia, é feito com base em diagnósticos, entre outros aspectos, que definem qual a visão, a missão, os valores, os fatores críticos de sucesso, os objetivos da empresa que posteriormente delimitaram as metas que serão transformadas nos planos de ação empresariais.

Através da prospecção do planejamento estratégico pode-se estabelecer os propósitos e objetivos empresariais em um horizonte de tempo de curto, médio e longo prazo.

O Planejamento Estratégico, de acordo com Oliveira (2009), pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita aos administradores estabelecerem o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de melhoria contínua na relação da empresa com seu ambiente. Tal responsabilidade recai sobre a alta administração das organizações e a sua finalidade é a elaboração de objetivos quanto à decisão sobre cursos de ações a serem seguidos, ao se levar em conta as variáveis internas e externas e sua evolução em dado período.

Para Loz (2008, p.17) “o ato de planejar jamais poderá ser feito de forma isolada, consequentemente suas ações sempre devem estar inter-relacionadas e dependem-se uma da outra para alcançar os objetivos almejados”.

O tema proposto abordará a temática da administração estratégica através do estudo de processos gerenciais para o desenvolvimento de um Plano Estratégico para uma empresa do ramo cooperativa na cidade de São Pedro do Sul. Este estudo terá a finalidade de apresentar o gerenciamento estratégico executivo da cooperativa, bem como o seu plano de negócios e as análises de ambiente interno e externo, e ainda as principais metas e estratégias a serem desenvolvidas para a manutenção e o crescimento da Cooperagro.

Com relação a problemática, o presente trabalho irá apresentar a seguinte questão: Como um bom planejamento estratégico poderá auxiliar as empresas na escolha de estratégias assertivas para a sua manutenção e crescimento perante a concorrência?

Como objetivo geral busca-se identificar quais principais ferramentas gerenciais que a cooperativa utiliza para a sua manutenção e crescimento perante a concorrência.

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: Desenvolver um plano estratégico para a cooperativa e medidas corretivas de gargalos se forem identificados; analisar as principais estratégias utilizadas pela empresa no seu gerenciamento executivo; e identificar quais metas e ações que a cooperativa utiliza para o desenvolvimento das atividades e o crescimento da empresa.

O presente projeto de pesquisa classifica-se quanto à natureza metodológica como um estudo qualitativo. Com relação aos objetivos, classifica-se como sendo uma pesquisa descritiva.

Quanto aos procedimentos técnicos se caracteriza este projeto como um estudo de caso, que segundo Severino (2007), é uma investigação concentrada em um caso particular, similar às formas de pesquisa de campo quanto à coleta de dados e análise.

Inicialmente, realizar-se-á uma pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de documentação e bibliografia, bem como um estudo em livros, teses e artigos, em bibliotecas de universidades e diferentes fontes de informação sobre o tema. Para a coleta de dados da pesquisa utilizar-se-á de análise observacional através de uma análise documental. Após a coleta os dados serão interpretados e analisados sob a ótica qualitativa.

Neste sentido, a realização da pesquisa justifica-se por promover o conhecimento a respeito de um tema atual e de grande importância para as organizações, de forma clara, concisa e de fácil compreensão.

Através desta pesquisa busca-se contribuir com material teórico que possibilite informações relevantes para o estudo do planejamento estratégico utilizando-se de tomadas de decisões assertivas, que acrescentem assim novos conhecimentos para a ampliação desse assunto e também ofereçam sugestões de melhorias para o desenvolvimento de planos estratégicos nas empresas em geral.

1 A EMPRESA

A Cooperativa Agropecuária de São Pedro do Sul Ltda – COOPERAGRO é uma sociedade de pessoas, de natureza civil, tendo como objetivo social a congregação dos seus associados para o exercício de suas atividades econômicas sem o objetivo de lucro.

A Cooperagro foi fundada no dia 21 de novembro do ano de 1967, operando em conformidade com todas as legislações, buscando a satisfação de todos associados.

A Cooperagro é uma cooperativa que atua no ramo agropecuário na cidade de São Pedro do Sul no estado do Rio Grande do Sul, conta atualmente com quase seis mil associados no seu quadro social, sendo em sua maioria agricultores familiares do município e cidades vizinhas.

Possui estrutura própria com matriz na Rua Sete de Setembro N° 345, uma filial com depósito fechado na Rua Pedro Seeger esquina com a Av. Governador Walter Jobim, e dispõe também de uma unidade industrial para recebimento de grãos na BR 287, KM 285 no Passo da Taquara, perto do trevo de acesso a cidade.

A empresa destina-se ao comércio de produtos, como: adubos, fertilizantes, corretivos de solo, defensivos agrícolas, medicamentos veterinários, máquinas e implementos agrícolas, rações, ferragens, arroz e soja.

A cooperativa tem ainda, o objetivo de atender os agricultores e pecuaristas realizando atendimento direto e indiretamente através de atividades como o recebimento, pesagem, transporte, classificação, armazenamento e comercialização da produção de grãos, pois disponibiliza os melhores equipamentos com tecnologia de última geração, exclusivo na região, aprimorando assim os processos de carga e descarga de grãos cultivados por seus associados.

É uma das maiores cooperativas da região, atuando no ramo agropecuário, com recebimento de produtos agrícolas dos cooperados, comercialização da produção com destaque para o arroz e a soja, fornecimento de insumos agrícolas desde o plantio até a colheita, prestação de serviços a campo de técnicos agrícolas, médico veterinário e engenheiro agrônomo.

O patrimônio da cooperativa é formado por quotas parte, onde cada pessoa ao se associar deve pagar um valor capital de 10% do salário mínimo vigente, sendo que esta quota possibilita o direito a voto ao associado participando também das decisões da Cooperagro.

A Cooperagro é uma organização controlada por seus diretores e associados, os quais participam no estabelecimento de planos, metas e nas tomadas de decisões conforme pode ser analisado na figura apresentada abaixo.

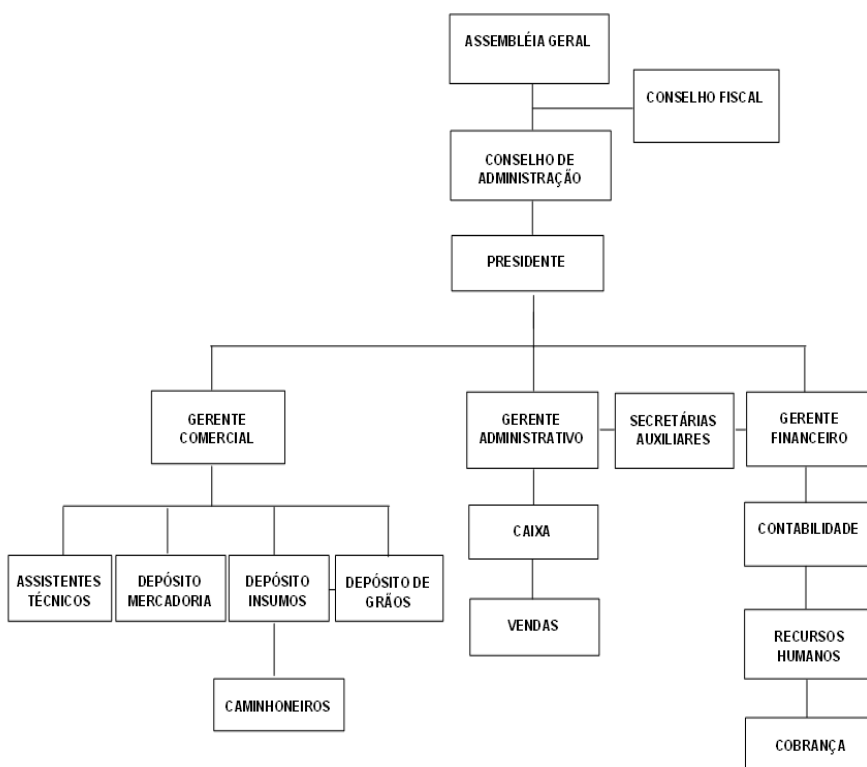


Figura 01: Organograma

Fonte: Cooperativa Agropecuária de São Pedro do Sul Ltda

A cooperativa é composta por quarenta e seis funcionários entre sua matriz e filial, está organizada com quatro departamentos bem definidos, assim como a existência de segregação de funções, onde as atribuições dos colaboradores são claramente definidas. Abaixo pode ser observado a hierarquia de funções da Cooperagro:

- Assembleia geral dos associados: é o órgão máximo de decisão da cooperativa que decide as políticas a seguir, sendo subordinada ao Conselho de administração e ao Conselho fiscal. As decisões na assembleia geral são tomadas por maioria de votos dos associados presentes.

- Conselho de administração: é o órgão executivo da cooperativa, formado por associados eleitos na assembleia geral, sendo composta a diretoria de um presidente, vice-presidente, um secretário e dois conselheiros.

- Conselho fiscal: tem a finalidade de fiscalizar e examinar a prestação de contas, sendo composto por três conselheiros, garantindo aos associados que seus direitos e as decisões tomadas na assembleia geral estejam sendo cumpridas.

- Departamento de compras: este departamento é de responsabilidade do gerente comercial da cooperativa, neste setor é controlada a compra de mercadorias em falta no estoque, sempre fazendo um levantamento das melhores condições de mercado.

- Departamento de vendas: este departamento é responsável por todas as vendas na empresa, no qual, fazem parte dez funcionários que efetuam a venda direto no balcão da empresa e nas mesas auxiliares onde é realizada a venda a prazo com negociação das melhores condições de pagamento e realização de contratos para a safra.

- Departamento financeiro: este departamento é de responsabilidade da gerente financeira da cooperativa, e é onde são realizados os controles de contas a pagar e receber, movimentação de documentos de caixa, controle e conferência de numerários da empresa.

Neste departamento se inclui o setor de contabilidade, onde são realizados os lançamentos contábeis e fiscais e arquivamento de documentos. Sendo composto por um gerente financeiro e cinco auxiliares administrativos.

- Departamento técnico: é composto por um engenheiro agrônomo e três técnicos agrícolas, que são responsáveis pelo atendimento ao associado e entrega de receiptuários, prestando assistência técnica na empresa e a campo nas lavouras quando necessário.

- Depósito fechado: no depósito da cooperativa ficam todas as mercadorias compradas em grande quantidade como insumos agrícolas, sementes, maquinários agrícolas e outros. O depósito tem uma pessoa responsável pelo controle de entrada e saída de mercadorias, possuindo quatro motoristas de caminhão que realizam a rota de entrega das mercadorias no interior e oito funcionários responsáveis pela carga e descarga de insumos dos caminhões.

1.1 CULTURA E VALORES DA EMPRESA

1.1.1 Missão

Segundo Chiavenato (2004) a missão refere-se à finalidade pela qual a organização foi criada e para quem irá servir, significa a razão de existência da empresa.

A Missão da cooperativa consiste em valorizar, orientar e qualificar os associados na busca de soluções para melhorar a produtividade nas suas colheitas, oferecendo os melhores produtos com os menores preços.

Os colaboradores conscientes da missão da cooperativa participam de capacitações sobre os produtos que ela comercializa e as melhores formas de utilizá-los, proporcionando assim melhor assistência os associados para que estes estejam sempre inovando para a maior produtividade nas suas colheitas.

Ainda, para o alcance da missão a cooperativa disponibiliza cursos e treinamentos para os associados da cooperativa, durante todo o ano, com profissionais renomados e especialistas que auxiliem no combate de pragas nas lavouras e que ofereçam suporte para a eficiência na sua safra.

1.1.2 Visão

A visão é a inspiração da empresa, ou seja, é a imagem que ela busca para o seu futuro, está voltada para o que se deseja ser. Precisa ser prática, realista, visível e clara, podendo ainda ser alterada para se adequar ao ambiente e a situação (CHIAVENATO, 2004).

A visão da cooperativa é ser referência no estado em qualidade, competitividade e credibilidade, buscando sempre oferecer aos seus associados às melhores tecnologias e os produtos mais eficientes para suas lavouras.

Através da escolha de fornecedores dos melhores produtos a Cooperagro busca proporcionar aos associados insumos de qualidade para a utilização em suas lavouras, para assim adquirirem credibilidade no mercado.

A cooperativa disponibiliza os melhores equipamentos com tecnologia de última geração, exclusivo na região, aprimorando assim os processos de carga e descarga de grãos cultivados por seus associados.

1.1.3 Valores

Segundo Herrera (2007), os valores consistem em atitudes compromissadas da organização com seu modo de estar, com a interação do ambiente e suas ações, sendo que novos valores podem ser adquiridos e outros descartados, na adequação das variações do

ambiente. Os valores referem-se aos pilares internos da organização, ou seja, ações que se apresentam em condutas que definem o caráter da empresa.

Os valores da cooperativa são: trabalhar com honestidade, transparência e ética; atuar com competência e responsabilidade e acompanhar a evolução tecnológica preservando o meio-ambiente.

Os princípios da Cooperagro consistem em difundir os ideais no intuito de atingir o desenvolvimento econômico e social através da união de pessoas voltadas para um mesmo objetivo.

Para Figueiredo (2009, p. 19) “a essência do cooperativismo é o conhecimento, através do qual há o entendimento da união de forças, da ajuda mútua, da cooperação para o crescimento e para que todos possam se beneficiar”.

Com base nesses valores a empresa consegue alcançar a sua missão e sua visão através da competência de seus colaboradores, os quais são incentivados pela cooperativa na busca pela eficiência no atendimento aos associados.

Com isso, a Cooperagro cumpre a sua parte em beneficiar os associados no alcance dos seus objetivos através dos melhores produtos, melhores preços e o ótimo atendimento, oferecendo suporte nas suas safras para uma produtiva colheita.

1.1.4 Objetivos

Os objetivos são resultados que a empresa espera atingir para cumprir sua missão, e que afetam a direção e a viabilidade da empresa como um todo.

Na visão de Chiavenato (1993), os objetivos são resultados futuros que se pretende atingir, são alvos escolhidos que se pretende alcançar, aplicando-se determinados recursos disponíveis ou possíveis.

Os objetivos que a Cooperagro pretende alcançar com suas atividades, através da aplicação de metas e estratégias, são:

- Ampliar as vendas de insumos agrícolas e também o recebimento de grãos das safras, aumentando assim público de produtores rurais da região e do interior, que a cooperativa irá prestar a assistência para o produtor;
- Manter-se competitiva no mercado para superar a concorrência em qualidade, tecnologia e o menor preço;
- Almeja-se a diminuição de 20% na inadimplência de débitos dos associados, implementando novas técnicas de cobrança.

1.1.5 Metas e estratégias da empresa

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (2001), nenhuma empresa pode ousar entrar no mercado competitivo sem uma definição clara de como posicionar-se, ou seja, sem ter estratégias.

Na visão de Ackoff (1978) as metas são objetivos a serem conseguidos em um prazo determinado.

“Estratégia é a arte de planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos” (PAGNONCELLI e VASCONCELLOS, 1992).

As metas e as estratégias utilizadas pela Cooperagro para o alcance dos objetivos descritos acima serão:

- Para o alcance da diminuição dos 20% na inadimplência dos débitos dos associados da cooperativa será realizada a contratação de um funcionário específico para o setor de cobrança, também será adotado o método de contratos de fiança com ofertas de bens para

obter maiores garantias, e ainda as vendas serão realizadas através de boletos bancários com um sistema exclusivo de cobrança;

- Para obter um aumento do número de associados será feita a divulgação aos produtores rurais por meio de palestras, reuniões e contato dos técnicos da empresa com visitas a campo nas propriedades dos associados, de que a cooperativa está com sua unidade instalada para o recebimento de grãos e também oferecendo uma maior variedade de insumos;
- Apresentar e explicar a vantagem de trabalhar com a cooperativa que possui equipamentos industriais de recebimento de cereais de última geração, exclusiva na região para descarga dos produtos, tornando o processo mais ágil para o escoamento da safra, buscando fidelização dos associados através da qualidade dos serviços e produtos oferecidos com um menor preço, para a diferenciação perante a concorrência das cooperativas da região.

2 ANÁLISE AMBIENTAL

Na análise ambiental são identificadas as tendências do mercado, através da descrição dos pontos fortes e fracos da Cooperagro, bem como, as oportunidades e ameaças que podem intervir na cooperativa, além da análise de clientes, concorrentes e fornecedores e ainda outros fatores que influenciam o desenvolvimento da organização, para assim suprir a necessidade do mercado e atingir o público-alvo.

Segundo Rezende (2008) a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.

Segundo Churchill e Peter (2000, p. 26) “na análise ambiental é realizada a prática de identificação de mudanças que possam afetar uma organização e seus mercados”. Ou seja, diagnosticar fatores que podem exercer influência sobre a empresa, com finalidade direcionada para identificação, acompanhamento e compreensão das tendências e eventos ambientais que possam afetar a estratégia.

2.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Na análise do macroambiente são detalhadas as variáveis externas que influenciam nas atividades da empresa, sendo as variáveis político-legais, econômico-tecnológicas, sócio-culturais e as físico-naturais. Entretanto, antecipar tendências, detectar ameaças ou oportunidades, não é uma tarefa fácil, pois como as forças ambientais estão em constantes mudanças, possuem como principal característica a imprevisibilidade.

As forças políticos-legais da cooperativa consistem no trabalho de acordo com as exigências da FEPAM para poder comercializar agrotóxicos para não afetar o meio-ambiente e evitando infrações indesejáveis, trabalhando de acordo com todas as legislações vigentes.

Na cooperativa as forças econômico-tecnológicas são definidas pelos valores das sacas dos produtos na comercialização dos associados, os quais influenciam no pagamento de suas dívidas. A Cooperagro possui uma das maiores estruturas tecnológicas da região no que se refere à prestação de serviço da unidade de recebimento de grãos.

Como a cidade é pequena os produtores têm o costume de ir até a cooperativa para se relacionar e confraternizar com outros produtores e também vendedores, para a troca de informações, proporcionando para a empresa um maior fluxo de pessoas que não tem o interesse principal de realizar compras, mas ao ir até a loja acabam vendo os produtos e despertando o interesse de compra. O que caracteriza para a Cooperagro uma força sócio-cultural.

Na cooperativa as forças físico-naturais se caracterizam na prática de realizar ações que conscientizem as pessoas a cuidarem do meio ambiente, através do processo de

recolhimento das embalagens vazias de agrotóxicos, o qual é promovido por uma empresa terceirizada no período semestral, já que o produtor não tem como fazer a devolução das embalagens vazias diretamente na empresa beneficiadora de resíduos.

As leis que regem as cooperativas são a Constituição Federal, a Lei Federal 5.764/71 conhecida como a Lei do Cooperativismo, e a legislação específica de acordo com a atividade exercida pela cooperativa.

As forças demográficas da Cooperagro consistem no fato em que o município é baseado na agricultura, onde os moradores investem e sobrevivem do plantio e da colheita das safras da agricultura familiar, sua população é basicamente semi-analfabeta e com renda relativamente baixa.

2.2 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

No microambiente uma empresa precisa avaliar suas forças e fraquezas internas, para melhor aproveitar as oportunidades do mercado, como explicam Kotler e Keller (2006). Para isso são necessárias pessoas que avaliem os recursos da empresa, fontes de capacitações, as quais levam a criação das competências essenciais de uma organização. O microambiente é composto pela estrutura organizacional, produtos e serviços, clientes, concorrentes e fornecedores.

O microambiente é constituído pelo cenário de atuação da organização sendo composto por fatores que interagem diretamente com a empresa e que proporcionam forças e fraquezas à mesma. De acordo com Rezende (2008) o microambiente é composto por variáveis que interagem entre si com a finalidade de satisfazer as necessidades e desejos para suprir os anseios do mercado final, sendo que este ambiente pode ser modificado ou controlado pela organização, identificando ameaças e oportunidades para traçar seus objetivos.

Os fornecedores e intermediários da Cooperagro são a maioria localizados na região de Porto Alegre e realizam visitas quinzenais na empresa, para fornecer alguns produtos, como: fertilizantes, agrotóxicos, medicamentos. Os principais fornecedores da cooperativa são: Bunge, Heringer, Unifertil, Laboratórios Pfizer, Milênia, Gerdau, Basf, Bayer e Monsanto.

Os principais concorrentes da Cooperagro são as cooperativas da região, onde a mesma se diferencia destes por oportunizar formas de financiamento dos produtos com capital próprio para os associados, podendo cobrar menores juros. Alguns concorrentes da Cooperagro são: Cotrisel, Coomat, Pagliarin e Cia Ltda, Arrozeira Doeler e Agropecuárias da cidade.

Os clientes da Cooperagro são os agricultores associados do interior de São Pedro do Sul e cidades vizinhas que buscam através da cooperativa um menor preço para aquisição dos insumos para o plantio e posteriormente uma melhor valorização dos produtos da safra de suas colheitas.

3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para a análise de cenários, bem como na avaliação do ambiente interno e ambiente externo, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico das empresas.

Na avaliação interna levantam-se as forças e fraquezas da empresa, ou seja, os principais aspectos que diferencia esta de seus concorrentes. No ambiente externo são levantadas as oportunidades e ameaças do mercado, que corresponde às perspectivas de evolução deste e dos fatores provenientes do poder de decisão (CATÔNIO et al, 2011).

Na Cooperagro é considerado como um ponto forte a tecnologia com a utilização de maquinários e equipamentos novos, o aumento da sua estrutura para a armazenagem dos grãos e também a agilidade oferecida nos processos.

Os pontos fracos da cooperativa são: a qualificação dos colaboradores, a divulgação dos serviços da empresa e a comunicação interna.

Uma das oportunidades que pode ser identificada na cooperativa é a época da colheita da safra dos associados e o preço do grão no mercado, pois é neste período que geralmente ocorrem as maiores receitas da Cooperagro.

Pode ser considerado como uma ameaça para a cooperativa, o eventual crescimento e modernização dos concorrentes, sendo que atualmente na região a tecnologia mais sofisticada é a da Cooperagro.

A postura estratégica de uma organização consiste na escolha de caminhos e alternativas de ações para o cumprimento da missão organizacional. As estratégias das empresas que são basicamente a de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, podem ser evidenciadas na figura abaixo:

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades		Crescimento	Desenvolvimento

Figura 03: Análise SWOT
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2009)

4 METODOLOGIA

O presente projeto de pesquisa classifica-se quanto à natureza metodológica, como um estudo qualitativo. A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção (ROESCH, 1999, apud WINCKLER, NORO e ABBADE, 2007).

Demo (2000) cita que a pesquisa qualitativa refere-se à complexidade da realidade, não imaginando dados evidentes e sim o levantamento de depoimentos que se transformam em dados relevantes.

Na concepção de Fachin (2003, p.81) “a pesquisa de natureza qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”.

Com relação aos objetivos, classifica-se este estudo como descritivo. Para Cervo e Bervian (1996, p.49), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou objeto de um estudo, e ainda o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999).

Quanto aos procedimentos técnicos se caracteriza este projeto como um estudo de caso, que segundo Gil (1986, p.23) apud Yin (2005), “consiste em um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Na concepção de Severino (2007), o estudo de caso é uma investigação concentrada em um caso particular, similar às formas de pesquisa de campo quanto à coleta de dados e análise.

Com relação ao plano e instrumento de coleta de dados, nesta pesquisa foram realizadas análises documentais e entrevistas informais com os empresários para obtenção dos resultados.

5 OBSERVAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Na Cooperagro é possível observar que existe a predominância de oportunidades e também pontos fracos internos, onde precisará ser adotada uma postura de crescimento da empresa, conforme pode ser evidenciado no quadro a seguir.

PONTOS FRACOS	QUESTÃO ESTRATÉGICA	AÇÃO
1) Qualificação dos colaboradores	1) O que a empresa pode fazer para qualificar seus colaboradores?	1) Realizar cursos e treinamentos. 2) Participação em palestras e oficinas.
2) Divulgação dos serviços	2) O que a empresa pode fazer para divulgar melhor os seus serviços?	3) Patrocinar eventos regionais. 4) Promover eventos.
3) Comunicação interna	3) O que a empresa pode fazer para melhorar a sua comunicação interna?	5) Criação da intranet. 6) Adquirir um software para integração das informações.

Quadro 01: Identificação dos pontos fracos e questões estratégicas

No quadro apresentado abaixo estão descritas as ações que serão implementadas na cooperativa para atingir as questões estratégicas.

PLANO DE AÇÃO

O QUE	POR QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	QUANTO
1) Realizar cursos e treinamentos	Para capacitar seus colaboradores e melhorar as atividades	Presidente e responsável de cada setor	Sempre	Na empresa e na região	Através de profissionais capacitados em cada área	Depende da qualificação
2) Participação em palestras e oficinas	Para qualificar seus colaboradores	Responsável de cada setor	Se necessário	Na empresa e na região	Através de profissionais experientes no assunto	Depende do evento
3) Patrocinar	Para divulgar o	Presidente da	Quando houver	Na região de	Por meio dos	Depende do

eventos regionais	nome da Cooperagro	cooperativa		abrangência	representantes dos eventos	patrocínio e do evento
4) Promover eventos	Para os serviços e produtos que a cooperativa oferece	Presidente da cooperativa	O ano todo	Na região de abrangência	Organizar e contactar os envolvidos na participação do evento	Depende do evento
5) Criação da intranet	Para a melhor comunicação entre os funcionários	Presidente da cooperativa	Imediatamente	Na empresa	Através de um profissional especializado	Depende do valor que será cobrado pelo profissional
6) Adquirir um software de integração das informações	Para a integração das informações dos processos	Presidente da cooperativa	Imediatamente	Na empresa	Através da contratação de uma empresa especializada no software	Depende da complexidade do sistema e do custo da assistência técnica

Quadro 02: Desenvolvimento das ações a serem implementadas.

6 CONCLUSÃO

As informações deste trabalho visam facilitar e dar mais qualidade as tomadas de decisão dos empresários da cooperativa, a fim de que se sintam mais seguros no uso de suas estratégias.

Tendo em vista o tema relacionado à gestão estratégica, a presente pesquisa buscou apresentar a importância da utilização de ferramentas gerenciais para o êxito das empresas frente a sua concorrência e para uma tomada de decisão concisa.

Através dos resultados da pesquisa, diagnosticou-se que a cooperativa não faz uso de ferramentas gerenciais para a sua manutenção e crescimento frente a concorrência e apenas toma decisões para os negócios com base em pareceres e relatórios contábeis. Com isso, foi desenvolvido um Plano Estratégico para a cooperativa, apresentando as análises de ambiente interno e externo, e ainda as principais metas e estratégias a serem desenvolvidas para a manutenção e o crescimento da Cooperagro.

Após a realização do estudo na Cooperativa Agropecuária de São Pedro do Sul Ltda, conclui-se que embora a empresa não utilize técnicas administrativas gerenciais, as suas atividades são efetuadas de acordo com a legislação vigente, sendo que a diretoria da mesma está voltada para a satisfação dos associados e também de seus funcionários.

Este estudo atingiu seus objetivos e deu a oportunidade para aquisição da prática adequada às exigências do mercado, bem como oportunizou o aumento de conhecimentos, diante da importância de confrontar a teoria adquirida em sala de aula com o funcionamento do dia-a-dia de uma empresa.

O plano estratégico desenvolvido contribuiu com sugestões de melhorias no setor de recursos humanos, marketing e administrativo da empresa, auxiliando assim as tomadas de decisões estratégicas para otimizar o funcionamento da cooperativa.

Sendo assim o trabalho possui relevância tanto acadêmica como para a cooperativa, devido à seriedade que exige uma tomada de decisão, onde qualquer erro pode ocasionar grandes problemas para a empresa.

Como sugestões para a Cooperagro, mesmo a empresa sendo uma das cooperativas mais competitivas da região, ela deve fazer uso de ferramentas gerenciais para que as suas tomadas de decisões possam ser mais concisas, utilizando um aperfeiçoamento do planejamento estratégico inicial, para então medir se os objetivos da empresa estão sendo alcançados de acordo com o almejado.

Contudo, deve-se ampliar a pesquisa com a realização de estudos específicos na área em questão, para assim poder oferecer maiores contribuições para os empresários nos demais setores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1978.

CATÔNIO, Ângela Cristina; DIAS, Jefferson Levy Espindola; NASCIMENTO, Walker Soares do; SATOLANI, Mônica; FLUD, Paula. **Administração**. Valinhos: Anhanguera Publicações Ltda, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHURCHILL, G. A.; PETER Jr. J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FIGUEIREDO, Nilsa Terezinha Capiem de. **Cooperativas sociais: Alternativas para Inserção**. Porto Alegre: Evangraf, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HERRERA, Wagner. **Princípios e valores**, São Paulo, 24 mai. 2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Principios_e_Valores.html>. Acesso em: 07 jun. 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOZ, Adriano Silveira. **Planejamento Estratégico: proposta de elaboração para a empresa expor's comercial ltda**. Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Graduação em Administração com Habilitação em Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior Santo Antônio – INESA . Joinville, 2008.

OLIVEIRA, Djalma Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Construindo estratégias para vencer.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

WINCKLER, C.; NORO, G.; ABBADE, E. Administração do Estresse: um estudo de caso na empresa Vivo-RS. **V Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios - SIMGEN.** Seropédica, RJ, Brasil, Setembro de 2007.