

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ –
CAMPUS CASTANHAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO
DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES

SHEILA DA SILVA FERREIRA LEAL

**PLANEJAMENTO TÁTICO APLICADO À DINÂMICA DOS EMPREENDIMENTOS
ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS**

CASTANHAL
2017

SHEILA DA SILVA FERREIRA LEAL

**PLANEJAMENTO TÁTICO APLICADO À DINÂMICA DOS EMPREENDIMENTOS
ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares.

Orientador: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis

CASTANHAL
2017

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

F123x Leal, Sheila da Silva Ferreira
 Planejamento Tático aplicado à Dinâmica dos Empreendimentos Econômicos Solidários. /
 Sheila da Silva Ferreira Leal. - 2017.
 121 f.: il.; 31 cm

 Impresso por computador (fotocópia)
 Orientador: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis
 Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do
Pará - IFPA – Campus Castanhal – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural
Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares – Dissertação de Mestrado -
Castanhal, 2017

 1. Empreendimentos Econômicos Solidários. 2. Planejamento Tático. I. Reis, Adebaro Alves
(orient.). II. Título.

CDD: 123.12345678x

SHEILA DA SILVA FERREIRA LEAL

**PLANEJAMENTO TÁTICO APLICADO À DINÂMICA DOS EMPREENDIMENTOS
ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares.

Data: 03/05/2017

Conceito: ____

Orientador: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis
PPDRGEA/IFPA - Campus Castanhal

Prof. Dr. Cícero Paulo Ferreira
PPDRGEA/IFPA - Campus Castanhal

Prof. Dr. Tássio Costa de Carvalho
Universidade Federal do Pará - CCAST

Este trabalho é dedicado aos meus filhos amados, minhas dádivas de amor que Deus me deu Lucas, Luiza e Leandro, à minha irmã Shirley e ao meu esposo Ronildo (*in memoriam*) e aos meus pais Jonas e Maria Lúcia pelo amor incondicional que sempre me dedicaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por viver, sentir, falar, por tudo que sou, por Sua bondade e amparo e por Sua presença em minha vida, sem a qual nada faria sentido.

Aos meus filhos e aos meus pais pela capacidade de compreender a ausência e as dificuldades e pelo apoio em todos os momentos em que me incentivaram para mais essa realização profissional.

Ao professor e orientador Dr. Adebaro Alves dos Reis pela atenção e compartilhamento do conhecimento ao longo desta trajetória.

Aos professores Dr. Farid Eid e Dr. José Sebastião Romano de Oliveira pelas importantes contribuições fornecidas na banca de qualificação.

Aos professores Dr. Cícero Paulo Ferreira e Dr. Tássio Costa de Carvalho pelas últimas, porém não menos importantes, contribuições provisionadas na banca de defesa, as quais subsidiaram a finalização deste estudo.

A todos os demais professores que sempre contribuíram para o desenvolvimento da minha vida acadêmica e neste momento para a culminância desta dissertação de mestrado.

Aos amigos que sempre me deram força e trouxeram alegria para minha vida por meio do convívio e da troca de experiências.

Aos parceiros da Cooperativa D'Irituia pela oportunidade concedida e pelo compartilhamento de suas experiências e de seus conhecimentos sempre de forma simples, gentil e muito cordata, sem os quais nada poderia ter sido realizado.

A união das forças políticas, sociais, religiosas, econômicas da comunidade é essencial para o desenvolvimento econômico. Todo projeto que visa o bem-estar coletivo deve ter a cooperação das três esferas: governo, iniciativa privada e terceiro setor. Qualquer separação significa necessariamente diminuição do poder da comunidade como um todo.

Fernando Dolabela

RESUMO

Este estudo discute a gestão no contexto dos empreendimentos econômicos solidários enfatizando a importância do planejamento tático, fase intermediária do planejamento. Os dados obtidos para a execução deste trabalho partiram de uma metodologia que fez uso da pesquisa aplicada e que valorizou a pesquisa de campo e a interdisciplinaridade. A construção do planejamento tático resultou em uma proposição de um plano de ação para a Cooperativa D'Irituia que respeitou as características e necessidades deste empreendimento. O trabalho, ora apresentado, ressaltou o valor do planejamento intermediário para os empreendimentos econômicos solidários, enalteceu o relevante papel social das cooperativas agrícolas, ofereceu uma visão objetiva da tipologia e intensidade destes empreendimentos quanto à sua importância para o desenvolvimento rural sustentável e valorizou os cooperados ressaltando a existência do espírito empreendedor como fator indispensável para a evolução socioeconômica local e consequentemente nacional.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento Tático. Empreendimentos Econômicos Solidários. Plano de Ação. Interdisciplinaridade.

ABSTRACT

This study discusses the management in the context of economic solidary enterprises emphasizing the importance of tactical planning, intermediate phase of planning. The data obtained for the execution of this work started from a methodology that made use of applied research and that valued field research and interdisciplinarity. The construction of tactical planning resulted in a proposal for a plan of action for the Cooperativa D'Irituia that respected the characteristics and needs of this enterprise. The work presented here underscored the value of intermediate planning for solidarity-based economic enterprises, praised the relevant social role of agricultural cooperatives, offered an objective view of the typology and intensity of these undertakings as to their importance for sustainable rural development and valued the cooperative. Emphasizing the existence of the entrepreneurial spirit as an indispensable factor for the local socioeconomic evolution and consequently national.

Keywords: Management. Tactical Planning. Solidarity Economic Projects. Plan of Action. Interdisciplinarity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	- Características do Comportamento Empreendedor	34
Quadro 02	- Matriz GUT	49
Quadro 03	- Matriz BASICO	50
Quadro 04	- Matriz 5W+2H	51
Quadro 05	- Produtos e serviços descritos no Estatuto Social da Cooperativa D'Irituia	84
Quadro 06	- Produtos em estoque na Cooperativa D'Irituia	85
Quadro 07	- Matriz GUT para a Cooperativa D'Irituia	93
Quadro 08	- Matriz BASICO para a Cooperativa D'Irituia	95
Quadro 09	- Plano de Ação: Ferramenta 5W+1H para a Cooperativa D'Irituia	96
Quadro 10	- Cronograma de execução para a Cooperativa D'Irituia	98

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	- Exemplo de Organograma Tradicional	32
Figura 02	- Exemplo de Organograma Tradicional	32
Figura 03	- Diagnóstico das Necessidades de Treinamento	35
Figura 04	- Níveis do Planejamento	40
Figura 05	- Estágios do Planejamento Estratégico	41
Figura 06	- Sequência Sistemática do Planejamento	44
Figura 07	- Matriz SWOT.....	48
Figura 08	- Forças do Mercado	54
Figura 09	- Etapas dos Processos de Melhoria	57
Figura 10	- Desenvolvimento Sistemático do Planejamento Tático e seus desdobramentos	69
Figura 11	- Ciclo PDCL	75
Figura 12	- Localização Geográfica do Município de Irituia	76
Figura 13	- Logomarca da Cooperativa D'Irituia	79
Figura 14	- Metodologia de Desenvolvimento do Planejamento Tático para a Cooperativa D'Irituia	83
Figura 15	- Matriz SWOT da Cooperativa D'Irituia	89
Figura 16	- Organograma proposto para a Cooperativa D'Irituia	91
Figura 17	- Ciclo PDCL para a Cooperativa D'Irituia	99

LISTA DE SIGLAS

ABTD	- Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
ACI	- Aliança Cooperativa Internacional
ADEPARÁ	- Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará
AIC	- Agenda Institucional do Cooperativismo
BASICO	- Benefício, Abrangência, Satisfação, Investimento, Cliente e Operacionalidade
BCB	- Banco Central do Brasil
CAR	- Cadastro Ambiental Rural
CEB	- Câmara de Educação Básica
CNAE	- Código Nacional de Atividade Econômica
CNE	- Conselho Nacional de Educação
DAP	- Declaração de Aptidão ao PRONAF
EMATER	- Empresa Estadual de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAO	- Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação / Food and Agriculture Organization of the United Nations
FAPESPA	- Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas do Pará
FIDA	- Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola
FNQ	- Fundação Nacional da Qualidade
GEM	- Global Entrepreneurship Monitor
GUT	- Gravidade, Urgência e Tendência
IBAMA	- Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDESP	- Instituto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará
MAPA	- Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
MPF	- Ministério Público Federal
OCB	- Organização das Cooperativas do Brasil
OCEPAR	- Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
OCS	- Organização de Controle Social
ONU	- Organização das Nações Unidas
PAA	- Programa de Aquisição de Alimentos
PDCL	- Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar) e Learn (Aprender)
PMV	- Programa Municípios Verdes
PNAE	- Programa Nacional de Aquisição de Alimentos
PRONACOOP	- Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho
SAFs	- Sistemas Agroflorestais
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEMA	- Secretaria do Meio Ambiente
SEMAGRI	- Secretaria Municipal de Agricultura
SENAR	- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESCOOP	- Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SIM	- Serviço de Inspeção Municipal
SINIMA	- Sistema Nacional de Informações sobre o Meio Ambiente
SWOT	- Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças)

UFRA	- Universidade Federal Rural da Amazônia
UFPA	- Universidade Federal do Pará
WPF	- Programa Mundial de Alimentos / Word Food Programme
5W+2H	- What? (O quê?), Why? (Porquê?), Who? (Quem?), When? (Quando?), Where? (Onde?), How? (Como?), How Much? (Quanto Custa?)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	DISCUSSÃO TEÓRICA SOBRE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS E A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO TÁTICO EM SEU PROCESSO AUTOGESTIONÁRIO	19
2.1	Empreendimentos Econômicos Solidários	19
2.1.1	Autogestão	23
2.1.2	Cooperativas Agrícolas: Empreendimentos Econômicos Solidários Autogestionários	25
2.1.2.1	<i>Governança Cooperativa</i>	28
2.1.2.2	<i>O Processo de Aprendizagem nas Cooperativas</i>	33
2.2	Planejamento	38
2.3	Planejamento Tático	42
2.3.1	Ferramentas de Gestão	46
2.3.1.1	<i>Matriz SWOT</i>	48
2.3.1.2	<i>Matriz GUT</i>	49
2.3.1.3	<i>Matriz BASICO</i>	49
2.3.1.4	<i>Matriz 5W + 2H</i>	51
2.3.2	Vantagem Competitiva	52
2.3.3	Melhoria Contínua	55
2.3.4	Plano de Ação	58
3	METODOLOGIA	61
3.1	Materiais e Métodos	61
3.1.1	Pesquisa de Campo	63
3.1.2	Metodologia de Execução do Planejamento Tático	66
3.2	Interdisciplinaridade	70
3.3	Área de Estudo: Localização Geográfica da Pesquisa	76
3.3.1	Cooperativa D'Irituia	78
4	PLANEJAMENTO TÁTICO: PROPOSTA DE EXECUÇÃO DESENVOLVIDA PARA A COOPERATIVA D'IRITUIA	82
4.1	Desenvolvimento do Processo	82
4.1.1	Delineamento do perfil da Cooperativa D'Irituia	83
4.1.2	Identificação do ambiente no qual a Cooperativa está inserida – Matriz SWOT	87
4.1.3	Identificação de possíveis problemas e ordenação conforme o grau de dificuldade – Matriz GUT	93
4.1.4	Indicação de possíveis soluções e ordenação conforme o grau de importância – Matriz BASICO	94
4.1.5	Proposição de um Plano de Ação para a Cooperativa D'Irituia	95
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIÇÕES APRENDIDAS	101
6	REFERÊNCIAS	106
	ANEXO – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO	115

1 INTRODUÇÃO

Em uma economia globalizada, gerir empresas requer profundidade, horizonte e qualificações além das comumente utilizadas. Isto se aplica a todas as empresas, inclusive aos empreendimentos econômicos solidários. Crescer e sobreviver pedem visão estratégica e aplicação de conhecimentos para alcançar metas e superar desafios associados aos produtos, processos e mercados; oportunidades de negócios que também fazem parte do cotidiano das cooperativas agrícolas.

Este estudo tem o intuito de estabelecer um diálogo que ofereça uma visão geral da importância da gestão para os empreendimentos econômicos solidários como força motriz do desenvolvimento social e econômico. Também representa uma proposta de delineamento dos princípios e práticas da gestão estabelecidos no planejamento tático, cujo desenvolvimento referenda a atenção às questões de eficiência, produtividade e racionalidade.

Ainda objetiva desenvolver - a partir das teorias e práticas proativas de gestão comumente utilizadas - uma proposta de planejamento tático que preserve e concilie os princípios do cooperativismo agrícola com as necessidades do mercado e que se desenvolva em meio a um processo coletivo de decisão.

Essa proposta se materializa por meio dos seguintes aspectos: a) apresentação de um referencial teórico que subsidia o desenvolvimento do planejamento tático; b) delineamento do perfil de um empreendimento econômico solidário; c) identificação do ambiente em que está inserido; d) identificação de possíveis problemas e seu ordenamento conforme o grau de dificuldade; e) indicação de possíveis soluções ordenando-as conforme o grau de importância; e, f) proposição de um plano de ação, produto do planejamento tático.

Sua construção implica em mais uma alternativa de expansão do conhecimento e de seu cumprimento de forma colaborativa, ou seja, faz-se necessário a colaboração de todos os envolvidos de forma disciplinada para que os benefícios retornem para todos. É uma tentativa de resposta aos novos desafios com os quais os empreendimentos econômicos solidários veem lidando nos últimos tempos.

Desafios que levam a percepção de que a medida que os agricultores familiares se inserem no mercado e em processos de comercialização, torna-se necessária a busca por opções para resolução de diferentes problemas que surgem porque as cooperativas agrícolas deslocam este agricultor para um contexto macro que exige habilidades e práticas com as quais ele não está acostumado a lidar. Há uma exigência destes trabalhadores não apenas no sentido da execução, de saber fazer as coisas certas, como por exemplo, plantar e colher; exige-se também a

habilidade de entender o contexto em que suas cooperativas estão inseridas para que aprendam a desenvolver práticas e processos que os auxiliem na tomada de decisões.

Pois a dificuldade de sobrevivência, no médio e longo prazos, das cooperativas agrícolas traz à tona a necessidade da inclusão dos conhecimentos sobre gestão no meio rural. Tais aspectos refletem o conflito entre o atual modelo de crescimento econômico com base no sistema capitalista e os princípios que embasam o cooperativismo bem como abre espaço para que a disseminação do conhecimento nessa área seja melhor difundida e executada para que os empreendimentos econômicos solidários possam se desenvolver cada vez mais.

A intensificação da concorrência e a necessidade de ampliar os mercados tem impactado a postura dos agricultores familiares atraindo-os para uma realidade, até então pouco observada, que é a necessidade de melhorar a competitividade a partir da introdução de ferramentas de gestão e controle sob os princípios que norteiam o cooperativismo.

A gestão dos empreendimentos econômicos solidários vem despertando o interesse das mais diversas áreas do conhecimento, ressaltando as diferenças e as semelhanças desse mundo seja no meio acadêmico, seja no ambiente político por meio dos programas governamentais, seja trazendo significativas transformações nas relações de mercado permitindo associar os conhecimentos existente sobre gestão ao meio rural.

Estas questões nos levam a constatar que a realidade dos agricultores familiares e de suas cooperativas agrícolas não pode ser analisada de forma separada do mundo dos negócios porque há uma interdependência entre os segmentos que precisa ser compreendida e abordada de forma integrada em busca de um equacionamento adequado e que, embora em alguns aspectos suas práticas se assemelhem, é vital que haja a preservação dos princípios e valores que regem os empreendimentos econômicos solidários sem deixar de torná-los competitivos.

Este contexto permitiu estruturar o trabalho em três seções – além da introdução, das considerações finais, dos referenciais e do anexo. A primeira seção trata de uma reflexão sobre planejamento tático e sua relação com a autogestão, a governança cooperativa e a aprendizagem nos empreendimentos econômicos solidários, incluindo um parâmetro de coexistência através da apresentação do que é esse empreendimento e o que ele tem a ver com as cooperativas agrícolas, e estas, por sua vez, sendo identificadas como empreendimentos autogestionários, uma característica referendada pela governança cooperativa, e que ressalta seus princípios, valores e agentes, bem como suas dificuldades e limitações trazendo à tona a importância da aprendizagem e do desenvolvimento contínuo para estes empreendimentos.

Seguindo o raciocínio sobre o desenvolvimento contínuo, é apresentado um diálogo sobre o planejamento e, especificamente, o planejamento tático, abordando a importância da

vantagem competitiva, a necessidade da busca pela melhoria contínua e apresentando algumas ferramentas de gestão utilizadas neste estudo, as quais são amplamente divulgadas no meio acadêmico e no mundo dos negócios, como forma de realçar a complementaridade existente entre estes conceitos e instrumentos.

A apresentação deste detalhamento literário sobre o planejamento tático, torna mais clara a comparação e a diferenciação entre o que existe e o que é realmente necessário, permitindo a geração de novos conhecimentos sobre a gestão que irão viabilizar a construção de um processo que considera as características do empreendimento econômico solidário e respeita sua organização, levando em conta a participação humanizada e a valorização da comunicação interna como fatores de sucesso para o desenvolvimento desse instrumento.

A segunda seção analisa a metodologia utilizada, a qual subsidia a aplicação de toda a teoria proposta em uma cooperativa agrícola, a Cooperativa D'Irituia. Para que sejam mantidas essas necessidades de personalização, esta fase compartilha os materiais e métodos utilizados e o porquê de suas escolhas, também demonstra a interdisciplinaridade deste tema denotando a impossibilidade de um estudo de viés unilateral, ressaltando a total interdependência entre os diversos tipos de conhecimento.

Ainda nesta fase, outro indispensável aspecto abordado é a pesquisa de campo. A necessidade de seu desenvolvimento se faz necessária para que o desdobramento gradativo das ações seja alcançado e ofereça uma visão pertinente entre o que está sendo proposto e o que está sendo feito. Neste íterim, é apresentada a área de estudo, ou seja, a localização geográfica da pesquisa e a Cooperativa D'Irituia, empreendimento que possibilitou o efetivo desenvolvimento do objeto de estudo dessa dissertação: o planejamento tático.

Tratando da relevância dos processos supracitados, faz-se a apresentação do plano de ação – produto final do planejamento tático - como um processo de melhoria contínua, que permite a manutenção da vantagem competitiva e que é viabilizado por meio das ferramentas de gestão, ou seja, faz-se a apresentação da metodologia de execução do planejamento tático a qual foi delineada a partir da literatura proposta neste estudo.

Finalizando a estrutura deste trabalho, na terceira seção, tem-se a aplicação da teoria apresentada. Nesta última fase é apresentada uma proposta de execução do planejamento tático para a Cooperativa D'Irituia por meio do detalhamento do desenvolvimento das ações e dos processos - de forma socializada - que consistiu em delinear o perfil da cooperativa através da aplicação de questionário semiestruturado, visitas técnicas, grupo focal e *brainstorming*; em identificar o ambiente no qual a cooperativa está inserida por meio da matriz SWOT e seus possíveis problemas; em ordenar estes problemas utilizando a matriz GUT e priorizar as

soluções com a matriz BASICO, culminando na estruturação de uma proposta de plano de ação para o empreendimento que organiza as atividades por meio da matriz 5W + 1H.

A culminância dessas ações permitiu ratificar que o planejamento tático sugere uma sequência de tarefas claras e lógicas, considerando as condições internas e externas ao empreendimento, possibilitando a montagem de estratégias adequadas às necessidades encontradas, levando à concretização dos objetivos de forma mais rápida e prática; também possibilitou, fazer o acompanhamento de atividades, planejar as ações necessárias para alcance de resultados ou resoluções de problemas, bem como contribuir para a disseminação do conhecimento sobre gestão no meio rural.

2 DISCUSSÃO TEÓRICA SOBRE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS E A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO TÁTICO EM SEU PROCESSO AUTOGESTIONÁRIO

2.1 Empreendimentos Econômicos Solidários (EES)

Organizações geridas de forma coletiva por seus próprios trabalhadores, cuja representatividade ocorre por meio de eleição democrática daqueles que se candidataram aos cargos de diretoria recebendo a maioria dos votos e nas quais o processo de tomada de decisão – tanto para as atividades gerenciais quanto para as atividades produtivas - ocorre com a participação ativa dos envolvidos, são denominados empreendimentos econômicos solidários.

Estes empreendimentos realizam atividades econômicas de produção de bens, prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário, sendo que podem dispor ou não de registro legal, prevalecendo a existência real ou a vida regular da organização.

São organizações que instituem modalidades de trabalho nas quais os indivíduos vivem ordinariamente do emprego da sua força de trabalho e que se dão “nas esferas da produção, da distribuição, do consumo, da poupança e do crédito e podem tomar a forma de cooperativas, associações, clubes de trocas, empresas autogestionárias, fundos rotativos, etc.” (SINGER, 2004).

O 1º Plano Nacional da Economia Solidária (2014) define empreendimentos econômicos solidários como:

organizações suprafamiliares, cujos partícipes ou sócios são trabalhadores dos meios urbano e rural que desempenham coletivamente a gestão das atividades, compreendendo também empreendimentos em processo de implantação, com diversos graus de formalização, prevalecendo a existência real ao registro legal e com distribuição igualitária dos resultados.

Cruz (2006) os relaciona como:

[...] o conjunto das iniciativas econômicas associativas nas quais (a) o trabalho; (b) a propriedade de seus meios de operação (de produção, de consumo, de crédito, etc.), (c) os resultados econômicos do empreendimento, (d) os conhecimentos acerca de seu funcionamento e (e) o poder de decisão sobre as questões a ele referentes são compartilhados por todos aqueles que dele participam diretamente, buscando-se relações de igualdade e de solidariedade entre seus partícipes.

Girard-Nunes (2004) propõe que estes empreendimentos “devem estar orientados para minimizar a hierarquia como condição de funcionamento e operação, no sentido de minimizar a concentração de poder, de informação, de recursos financeiros e tecnológicos e fomentar a melhoria de sua gestão”.

Esse “achatamento hierárquico” proporciona “arranjos coletivos na posse dos meios de produção, no processo de trabalho e na gestão do empreendimento, minimizando a presença das relações assalariadas” (GAIGER, 2003). Também modificam o princípio e a finalidade da extração do trabalho excedente onde:

a) funcionam com base na propriedade social dos meios de produção, vedando a apropriação individual desses meios ou sua alienação particular; b) o controle do empreendimento e o poder de decisão pertencem à sociedade de trabalhadores, em regime de paridade de direitos; c) a gestão do empreendimento está presa à comunidade de trabalho, que organiza o processo produtivo, opera as estratégias econômicas e dispõe sobre o destino do excedente produzido (VERANO, 2001).

Nestes empreendimentos as pessoas produzem e comercializam seus produtos com base nos princípios da economia solidária, ou seja, atuam de forma coletiva e supra familiar (associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de troca etc.) cujos participantes são os trabalhadores do meio urbano e rural que exercem a autogestão das atividades e da alocação de resultados.

Além dessas características Gaiger (2004), relata que os “empreendimentos econômicos solidários possuem oito princípios: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, auto sustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social”, entretanto, o autor também relata que “tais princípios não esgotam as características dos EES, dada a sua multiplicidade diante do contexto sociopolítico em que estão inseridas”.

As relações sociais de produção desenvolvidas no âmbito dos empreendimentos econômicos solidários apontam para uma forma alternativa de desenvolvimento da sociedade, pois sua forma de gestão consiste:

- a) na autonomia dos membros quanto à decisão dos processos de produção e administração de seus empreendimentos, normalmente, realizados por membros específicos escolhidos pelo coletivo, mas que dependem da aprovação da maioria para concretizarem as decisões a serem tomadas;
- b) na representatividade eleita que deve atender as necessidades do grupo, este último pode convocar uma reunião e solicitar votação quanto à permanência ou não do cooperado no determinado cargo. Se a maioria concordar que o representante não está

atendendo o interesse do coletivo ele pode ser retirado da diretoria e, posteriormente realiza-se nova reunião para votar nos interessados a ocupar o cargo.

Essa forma de organização possibilita não somente que cooperados eleitos exerçam suas funções quando diretores e conselheiros fiscais, mas também: a) que o processo decisório se dê pelo coletivo; b) que possua um propósito além do financeiro, relacionado ao desenvolvimento local, garantia de direitos e ordem pública; c) que os cooperados estejam cientes da visão solidária, coletiva e autogestionária que necessitam possuir para obter êxito nos objetivos do empreendimento.

Os EES vêm crescendo ao longo do tempo, simultaneamente ao crescimento das demais empresas. A garantia do crescimento e desenvolvimento dos EES, depende de sua integração ao mercado, pois precisam de mecanismos mercantis para sobreviver. Assim, o desafio se dá justamente na busca pelo desenvolvimento de mecanismos, formas e instrumentos mercantis, mas, sempre respeitando e considerando os princípios que caracteriza, pois, se para empresas privadas tradicionais, as dimensões sociais, políticas e culturais dependem da dimensão econômica mercantil; para os EES, ocorre o oposto, segundo França Filho (2004):

[...] na economia solidária é o econômico (redefinido), ou melhor, são atividades de natureza econômica que estão a serviço dos objetivos sociais ou políticos da organização. Isso porque a lógica da acumulação privada não faz sentido nos empreendimentos que se definem antes de tudo como coletivos concretos, e que buscam acima de tudo a realização de finalidades públicas. Aqui, o caráter público da ação organizacional diz respeito ao fato dos empreendimentos buscarem, em última instância, a solução de problemas reais que afetam a vida das pessoas na organização ou em torno dela. Esses problemas podem envolver questões ambientais ou a própria condição de vida social, relacionando-se a questões como moradia, educação, acesso a renda etc. (p.15).

Em apoio aos EES é importante construir ferramentas desprovidas das tecnologias convencionais e direcionadas para que os usuários envolvidos consigam intervir e influenciar na criação e/ou adequação de mecanismos de controle que viabilizem o planejamento, porque, assim como as demais empresas, os EES necessitam de planejamento para uma gestão proativa, pois como organizações juridicamente constituídas precisam atender exigências legais e fiscais.

Assim, diante do processo de autogestão, caracterizado pela participação ativa na deliberação da organização do trabalho ou nas decisões de cunho financeiro, o desenvolvimento de planos passa a ser ferramenta que norteia ainda mais o processo de gestão. Para qualquer tipo de empreendimento, o planejamento necessita conduzir a organização e a gestão dos fatores produtivos, humanos e materiais, com vistas à realização de suas metas.

No caso dos empreendimentos econômicos solidários, conforme Gaiger (2008):

isso equivale, primordialmente, a saber respeitar as características e explorar as virtudes da comunidade de trabalho, núcleo vital dos empreendimentos, potencializando as forças geradas pela união dos membros, ou seja, valer-se do fato de que um elemento comunitário, de ação e gestão conjunta, cooperativa e solidária, apresente efeitos concretos e tangíveis, assim com resultados da operação econômica.

A busca pelos resultados demanda a realização do planejamento para o médio prazo - planejamento tático - pois este serve como instrumento para difusão das informações referentes à gestão. Com a sua utilização o processo decisório se tornará realmente coletivo devido a difusão, transparência e compreensão das informações administrativas necessárias à tomada de decisão. Seu uso também fortalecerá a administração participativa e democrática por parte dos trabalhadores dos EES, tão necessária para que a estrutura de gestão, de procedimentos e registros, de análise e apresentação das informações seja moldada e construída considerando-se as demandas e características das cooperativas.

Trata-se de um processo de construção e reconstrução do conhecimento que une o “saber popular” ao “saber científico”, em busca do desenvolvimento, em conjunto, por mecanismos de controle administrativos que possibilitem a seus usuários identificar as ações realizadas, contribuindo para a gestão ser mais democrática e participativa e, da busca pelo apoio nas ferramentas de gestão: um dos grandes desafios aos empreendimentos econômicos solidários, pois devem ser consideradas as especificidades de valores e culturas próprias, além da adesão a certas diretrizes de uma economia de mercado, já que seus produtos e serviços fazem parte do mesmo, o que as obriga a alcançarem níveis de efetividade similares.

Em suma, em um empreendimento econômico solidário as decisões de o que produzir, como produzir, para quem produzir e como gerir a produção e organização dos processos estão nas mãos dos trabalhadores os quais, segundo Oliveira (2004), “são atores que, de fato, expressam um processo de construção de espaços diferenciados para o desenvolvimento de atividades produtivas, bem como de outras relacionadas ao mundo dos homens”.

Entender a dinâmica dos empreendimentos econômicos solidários é o passo inicial para a compreensão de suas relações com o macro ambiente, porque embora a natureza destas organizações seja diferente das empresas capitalistas, sua existência tem em comum com estas últimas, ações de compras, controle de qualidade, serviços de pós-venda, prospecção e venda nos mercados externos, etc.; e seu sucesso depende das decisões tomadas pelos seus gestores – autogestão - os quais devem estar preparados para atuar em consonância com a legislação vigente e com as relações de mercado dentro e fora de nosso país.

2.1.1 Autogestão

Os empreendimentos econômicos solidários possibilitam associar trabalhadores na produção de bens e serviços para consumo e para a comercialização no mercado, a fim de que tenham melhores oportunidades de negociação. Ocorre que essa autonomia demanda desses trabalhadores um aspecto muito importante para o bom desempenho dos empreendimentos: a autogestão.

A autogestão é um termo que evoca a associação entre iguais que se organizam sem relação de subordinação e cujos produtos e serviços produzidos são de propriedade de todos. Singer e Souza (2000), relatam que “a peculiaridade do empreendimento autogestionário é a perda do capital como fator para a organização do trabalho, da gestão e da divisão de resultados”.

Barbieri e Rufino (2007), explicam que “a gestão dos empreendimentos pode se estruturar de diferentes formas” e uma delas é a autogestão que “consiste na autonomia dos trabalhadores para decidir em conjunto sobre o destino da organização, suas metas e formas de trabalho: todos os trabalhadores decidem em conjunto as questões estratégicas, táticas e operacionais”.

A autogestão dá origem ao que Severino, Eid e Chiarello (2013) chamam de “prática da gestão partilhada” e a “prática do trabalho partilhado”. Essa ideia também é defendida por mais autores como é o caso de Singer (2002), Andion (2005), Rufino (2005) e Mascarenhas (2007), os quais relatam que “através dessas práticas, os empreendimentos conseguem romper com as diversas lógicas capitalistas e alcançar eficiência do trabalho realizado na cooperativa”.

E essas práticas não necessariamente são inéditas como argumentam Ignácio e Souza (2008) quando dizem que “a filosofia autogestionária e solidária não justifica a necessidade de novas ferramentas de gestão, e que bastaria uma adaptação dos instrumentos existentes construídos a partir do referencial das empresas tradicionais”.

Segundo Lopes (2001) a autogestão “é um modelo de organização em que o relacionamento e as atividades econômicas combinam propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com participação democrática da gestão”.

Literalmente, a palavra autogestão pode ser entendida como sendo o “governo de si mesmo”, nada mais é que uma entidade gerida pelos próprios trabalhadores, representados por diretores e conselhos fiscais. O termo significa administrar, gerir a si mesmo, do grego *autos* (si mesmo) e do latim *gest-o* (gerir), mas é utilizado para designar grupos que se organizam sem chefia (LECHAT; SILVA BARCELOS, 2008).

Segundo Tauile (2005), as experiências autogestionárias representam a busca pela maior democratização das relações de trabalho, alterando para além da forma de propriedade, a forma de gestão do empreendimento no intuito de permitir a efetiva gestão coletiva dos meios de produção.

Segundo Albuquerque (2003) não se trata simplesmente de uma modalidade de gestão porque possui um caráter multidimensional (social, econômico, político e técnico) e se refere a uma forma de organização da ação coletiva que tem uma dimensão social, pois:

deve ser percebida como resultado de um processo capaz de engendrar ações e resultados aceitáveis para todos os indivíduos e grupos que dela dependem. Seu caráter econômico se deve às relações sociais de produção, que dão mais valor ao fator trabalho do que ao capital. Seu aspecto político baseia-se em sistemas de representação com valores, princípios e práticas favoráveis e criadoras de condições (...) para que a tomada de decisões seja o resultado de uma construção coletiva que passe pelo poder compartilhado (de opinar e decidir) de forma a garantir o equilíbrio de forças e o respeito aos diferentes atores e papéis sociais de cada um dentro da organização.

Nascimento (2003) delimita o caráter multidimensional do conceito (social, econômico, político e técnico) e da prática da autogestão na medida em que devem ser percebidos como “a sustentação da busca de uma autonomia gerencial da produção e de todos os domínios da vida dos trabalhadores pela posse dos mesmos”. O envolvimento com os aspectos organizacionais dos que trabalham na produção deve ser despertado para que haja interesse em participar efetivamente nos conselhos e assembleias gerais.

A participação envolve necessidades básicas como interação com os demais seres humanos, auto expressão, desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e a valorização de si mesmo ante os outros (BORDENAVE, 1994). A autogestão é entendida, na prática, pelas constantes aplicações e vivências.

Não basta querer implantar a autogestão, é necessário criar condições para sua efetivação. Não se trata de uma qualidade que um empreendimento possua ou não, mas de um processo em constante elaboração que pode sofrer avanços e retrocessos. Ou seja, a mudança da forma de administração dos empreendimentos com a participação dos trabalhadores é feita gradativamente e, condições precisam ser criadas para possibilitar que estes sejam atuantes nos aspectos organizacionais (LECHAT; SILVA BARCELOS, 2008).

2.1.2 Cooperativas Agrícolas: Empreendimentos Econômicos Solidários Autogestionários

Os empreendimentos econômicos solidários podem assumir uma grande variedade de formatos, incluindo organizações com finalidades sociais (como bancos de desenvolvimento) e organizações híbridas que conjugam atividades com e sem fins lucrativos (como as cooperativas) (DEES, 2001; JOHNSON, 2000).

Em se tratando das cooperativas, segundo a Organização das Cooperativas do Brasil – OCB em parceria com o Serviço Social do Cooperativismo – SESCOOP, estas:

são formas de organização feitas por meio de uma pessoa jurídica pertencente a todos e democraticamente gerida que surgem como alternativa às formas de empregos convencionais e como fonte de renda para um mesmo setor ou atividade. São empreendimentos econômicos solidários, constituídos por pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais. São modelos de negócios pautados pelo empreendedorismo e pela participação democrática (OCB/SESCOOP, 2016).

Essa forma de constituição é assegurada na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, e incisos XVII (é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar) e XVIII (a criação de associações e, na forma da lei, de cooperativas independe de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento). Também é assegurada pela Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, a qual institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e define a política nacional do cooperativismo; além de dar outras providências.

E mais recentemente, a partir de 19 de julho de 2012, o cooperativismo pode contar com a Lei nº 12.690 que aborda de forma mais clara as cooperativas de trabalho. A referida lei em seu artigo 2º define cooperativa de trabalho como “uma sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho”.

O artigo 3º discorre sobre os princípios e valores que norteiam a constituição desse tipo de empreendimento:

- I. adesão voluntária e livre;
- II. gestão democrática;
- III. participação econômica dos membros;
- IV. autonomia e independência;
- V. educação, formação e informação;
- VI. intercooperação;

- VII. interesse pela comunidade;
- VIII. preservação dos direitos sociais, do valor social do trabalho e da livre iniciativa;
- IX. não precarização do trabalho;
- X. respeito às decisões de assembleia, observado o disposto nesta Lei;
- XI. participação na gestão em todos os níveis de decisão de acordo com o previsto em Lei e no Estatuto Social.

Pacheco (2014), nos diz que “basta ler esses princípios e valores para perceber que a cooperativa é um tipo de organização *sui generis*, pois além de exigir a participação dos cooperados no processo decisório, estabelece a gestão democrática por seus membros”. De forma específica, o cooperativismo promove a busca pelo crescimento econômico e pela inclusão social, porque atende as necessidades do grupo, e possibilita sua prosperidade.

Gaiger (1999), explica que os princípios são “os traços singulares essenciais das cooperativas e residem no caráter de vínculo associativo, indissolavelmente ligado à socialização e à partilha do trabalho em que a cooperação é o cerne dos empreendimentos”. Lima (2004), destaca que o formato diferencial desse tipo de organização é “a autogestão, a igualdade de direito de todos os membros, a propriedade comum do capital, e, também, sua gestão democrática”.

Mais especificamente em relação às cooperativas agrícolas é muito importante ressaltar que suas ações são um importante mecanismo de garantia da segurança alimentar e melhoria da qualidade de vida. Nestas cooperativas o desenvolvimento sustentável é prioridade, suas ações são socialmente responsáveis e estão alicerçadas em valores éticos de honestidade, transparência, democracia e responsabilidade social. Elas também beneficiam diretamente o agricultor familiar dando-lhe poder de negociação e capacidade para compartilhamento de recursos materiais e financeiros.

A Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA) e o Programa Mundial de Alimentos (WPF), ressaltam que “não se deve subestimar a importância das cooperativas para a vida dos agricultores e suas famílias, pois, fortalecidos dentro de um grupo maior, estes têm condições de negociar contratos melhores e preços mais justos para insumos como sementes, fertilizantes e equipamentos” (FAO, 2016).

O cooperativismo viabiliza condições que para os agricultores familiares, individualmente, seriam inalcançáveis. É o que as organizações supracitadas definem como “pilar do desenvolvimento agrícola e da segurança alimentar” (FAO, 2016). Essa grande dimensão social e econômica do cooperativismo foi uma das razões pelas quais a Organização

das Nações Unidas (ONU) denominou 2012 como o “Ano Internacional das Cooperativas”. Segundo dados da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), apresentados na Agenda Institucional do Cooperativismo – AIC (2016), “uma em cada sete pessoas no mundo é associada a uma cooperativa, o que faz com que o cooperativismo tenha a perspectiva de se consolidar como o modelo empresarial que mais cresce no mundo”.

O cooperativismo agrícola participa de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização agropecuária do país, fazendo com que o associado seja um agente ativo na participação do mercado interno e externo, como também nas ações de comunidade (OCEPAR, 2016). Conforme dados da OCB, até 2013, haviam no Brasil 1.597 cooperativas agrícolas, com 1.015.956 associados e gerando 164.320 empregos diretos.

Caracterizadas como sociedades de pessoas, e não de capital, as cooperativas tem na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros e na autonomia e independência, princípios basilares de sua gestão:

as cooperativas são administradas por seus associados, que são os “donos do negócio”, tendo cada associado direito a um voto, independentemente do valor de seu capital social. Não há também, o objetivo de lucro e as metas devem ser de longo prazo, uma vez que o foco principal é o atendimento às necessidades dos proprietários da cooperativa (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2016).

A organização em forma de cooperativa abre um leque de oportunidades ao agricultor familiar, permite a formação na gestão dos recursos, possibilita o acesso à informação, tecnologia, inovação e serviços com características que só o meio rural possui, consequentemente, garante a própria subsistência e a segurança alimentar das comunidades, além de aumentar sua participação na economia e ajudar a cobrir a demanda crescente por alimentos nos mercados locais.

Em seu papel de inclusão social, econômica e cultural, o cooperativismo pode ser considerado “o modelo de negócio mais viável para o desenvolvimento sustentável porque se baseia na união de pessoas, cujo movimento se destaca pela busca dos referenciais de participação democrática, independência e autonomia” (AIC, 2016).

Por se tratarem de empreendimentos econômicos solidários, distantes do empreendedorismo privado, as cooperativas também buscam:

incrementar o desenvolvimento socioambiental de localidades esquecidas pelo crescimento econômico capitalista; tornar a sociedade inclusiva para aqueles que foram despojados das condições físicas, sociais e econômicas necessárias a sua

inserção como pessoas, consumidores e cidadãos; ampliar as oportunidades para que cada qual se emancipe por sua própria conta, gerando renda e tendo liberdade para escolher o estilo de vida que prefere e o destino que propiciará a seu filho; assegurar que as próximas gerações tenham direito de nascer e viver em liberdade e com acesso aos recursos naturais que a biodiversidade oferece à vida humana. (FISCHER, 2011)

São empreendimentos que nada têm a ver com assistencialismo e dependência, e que, muito pelo contrário, promovem emancipação e cidadania; o que implica em “uma mudança na cultura organizacional como extensão da oportunidade econômica e que torna o empreendimento mais nítido e focado, capaz de “vender” ideias e ideais para um público muito mais amplo” (STRICKLAND JR., 2003).

Todas essas referências levam à conclusão de que para que a democracia se perpetue e a autogestão se fortaleça faz-se necessário que todos esses conceitos se efetivem na prática, por isso, é imperioso que os indivíduos também se comprometam e ocupem as posições executivas no empreendimento, assumindo seus direitos e deveres e exercendo papéis que levem ao sucesso, algumas vezes insucesso, dentro dessas organizações.

A promoção dessas mudanças geram valor social para as pessoas, para as comunidades, para os territórios; e, mobilizam diferentes e diversos atores sociais e recursos que devem ser investidos em mecanismos que venham a fortalecer suas estruturas e processos, de forma sistêmica e articulada por meio da aprendizagem, do desenvolvimento e da definição de boas práticas de autogestão e governança cooperativa, cujo o intuito seja o de assegurar condições gerais de eficiência e produtividade em seu ambiente interno como será apresentado a seguir.

2.1.2.1 Governança Cooperativa

O envolvimento dos cooperados na gestão requer uma sistematização das ações, do que deve ser feito, de quem se torna responsável; é o que chamamos de governança cooperativa, termo que segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015), “converte princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da cooperativa, facilitando seu desenvolvimento e contribuindo para sua longevidade e perenidade”.

A eficiência das cooperativas se concretiza pelas práticas da governança cooperativa, o que requer dos cooperados, que se disponibilizam a ocupar os cargos executivos, formação adequada, disponibilidade e competência. Para a Aliança Cooperativa Internacional – AIC (2016), essas práticas são representadas pelos princípios da governança cooperativa:

- a) **Adesão Voluntária e Livre:** as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações por sexo, raciais, políticas e religiosas.
- b) **Gestão Democrática:** as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes.
- c) **Participação Econômica dos Membros:** os membros contribuem de forma equitativa para o capital de suas cooperativas e controlam-na democraticamente.
- d) **Autonomia e Independência:** as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controlada pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- e) **Intercooperação:** as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- f) **Interesse pela Comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos seus membros.

A adesão aos princípios por parte das cooperativas demonstra a posição de vanguarda desses empreendimentos e uma resposta inteligente aos desafios que estão presentes no cenário atual e que podem surgir em um futuro próximo.

Ao se organizarem e se conscientizarem da importância dessas práticas os cooperados contribuem para que o empreendimento tenha longevidade, perenidade, aumento de valor, geração de maior confiança nas relações de mercado e alavanquem de forma saudável o seu crescimento. Os princípios da governança cooperativa são viabilizados por meio de seus agentes:

- a) **Cooperados:** aqueles que contribuem para a formação do capital social da cooperativa, e que, ao aderirem aos propósitos sociais e preencherem as condições estabelecidas no estatuto, tornam-se também beneficiários dos objetivos sociais.
- b) **Assembleia Geral:** órgão soberano da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta.

- c) **Conselho de Administração/Diretoria:** órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre os cooperados e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas.
- d) **Conselho Fiscal:** órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração.
- e) **Conselho Consultivo:** órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado, preferencialmente, por conselheiros independentes ou externos, para melhorar gradualmente a Governança e para dar suporte ao Conselho de Administração/Diretoria em temas relevantes.
- f) **Comitês Sociais ou Núcleos:** órgãos que podem ser divididos por região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária e são compostos por cooperados e familiares. Visam à estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos, proporcionando maior participação do quadro social para as definições estratégicas.
- g) **Comitês Técnicos:** órgão de apoio e suporte ao Conselho de Administração/Diretoria para assuntos que requerem maior profundidade e detalhamento.
- h) **Auditoria Independente:** sua atribuição básica é verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas dos controles internos.
- i) **Gestão Executiva:** conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria que deve prestar contas a este órgão. Sua criação deve estar prevista no estatuto social da cooperativa.

Os princípios e os agentes ressaltam a importância das boas relações entre os colaboradores e sua forma de organização visando assegurar condições adequadas de trabalho. O objetivo é que os cooperados tenham a possibilidade de desempenhar plenamente o seu potencial por meio da organização quanto à interação entre si e a divisão das responsabilidades.

Eles levam em consideração as necessidades e expectativas dos cooperados, visando identificar o que é importante para eles, o que lhes proporciona bem-estar e satisfação, o que fortalece seu comprometimento. A identificação dessas necessidades e expectativas pode

ocorrer nas reuniões ou em qualquer atividade que estimule os cooperados a falar sobre os assuntos que considerem importantes para a sua satisfação.

Também funcionam como mecanismos de controle, internos e externos, que permitem aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa de forma contínua. As práticas de governança cooperativa contribuem para a formulação de objetivos e esquemas de incentivos e controles de execução, geram maior confiança entre os cooperados e entre os parceiros de desenvolvimento (BCB, 2009).

Por delegarem funções executivas, as cooperativas funcionam conforme essa lógica, portanto, é necessário “cauterizar” essas ideias para que se reduzam as assimetrias de informação, e isso exige tempo e requer a participação coletiva nas decisões e no controle interno, com cobrança e acompanhamento das atividades da cooperativa. Dessa forma é possível sistematizar o trabalho e organizar os colaboradores quanto à interação entre si e a divisão das responsabilidades. É importante observar que a ação isolada não surtirá o efeito esperado sem a devida organização das atividades.

Aliada a esta estrutura, para o alcance do alto desempenho e inovação, segundo o SESCOOP (2015), a sistematização do trabalho da cooperativa deve apresentar as seguintes características:

- a) Flexibilidade:** capacidade de se adaptar às transformações nos ambientes externo e interno.
- b) Resposta rápida:** capacidade de reagir rapidamente aos estímulos e às demandas decorrentes das transformações nos ambientes externo e interno;
- c) Aprendizado organizacional:** capacidade de buscar e alcançar um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis às práticas, aos processos, aos sistemas, às estratégias e aos negócios para a realização de melhorias.

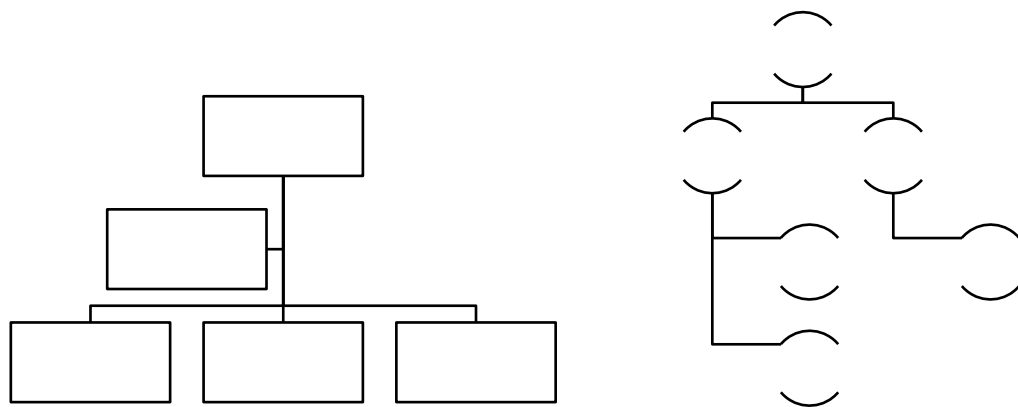
A definição sistemática da organização do trabalho define os níveis hierárquicos da cooperativa, seu porte; determina o que deve e o que não deve ser centralizado; define as atividades e suas atribuições quanto à sua concentração em uma menor ou maior quantidade de áreas de atuação.

É importante deixar claro que independentemente do método de definição, é imprescindível que se assegure o direito de opinar sem receio ou constrangimento para que a informação obtida realmente corresponda à realidade da cooperativa. Essa prática deve alcançar todos os cooperados e deve levantar dados que propiciem ações de melhoria. O clima

satisfatório da cooperativa é alcançado e mantido por meio de um tratamento adequado dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos cooperados.

Um dos principais meios utilizados para representar de forma sistematizada a organização do empreendimento é o organograma. O organograma representa visualmente a estruturação organizada do trabalho, bem como a definição do grau de autonomia dos cooperados nos processos dentro do empreendimento. Sobre a autonomia, é importante ressaltar que não está relacionada com liberdade desenfreada ou falta de compromisso, pelo contrário, os indivíduos autônomos, para serem produtivos, devem ser disciplinados e profissionais, e buscar o merecimento da confiança que lhes foi atribuída demonstrando bons resultados por meio de sua capacidade de ação.

Figuras 01 e 02: Exemplos de Organogramas Tradicionais



Fonte: Desenvolvido pela autora

As linhas do organograma indicam o fluxo da comunicação no empreendimento. É muito importante que todos os envolvidos entendam que o processo de comunicação entre os níveis hierárquicos deve ser claro e objetivo e, documentado, atualizado e de fácil acesso aos cooperados. A comunicação faz parte do processo de aprendizagem e deve estimular o trabalho em equipe. Ela passa por todos os níveis hierárquicos e seus cargos, e deve deixar clara a interdependência entre estes subsistemas, para que todos os cooperados percebam a importância do entendimento encadeado para o alcance dos objetivos.

A atribuição de cargos e responsabilidades além de definir o grau de autonomia dos colaboradores, também formaliza as competências profissionais necessárias para o exercício das funções atribuídas.

Sistematizar as atividades da cooperativa respeitando a importância da autogestão e dos princípios da governança cooperativa proporciona aos cooperados uma evolução de trabalho correta porque: proporciona clareza das atribuições e funções; considera os indivíduos e suas limitações; dá - a esses mesmos indivíduos - autonomia para execução do que lhe foi atribuído; sempre ressalta a importância do envolvimento e comprometimento de todos com a evolução das atividades; potencializa o desenvolvimento das competências e seu aproveitamento adequado; avalia corretamente - reconhecendo e incentivando - os cooperados proporcionando a aprendizagem ao longo do tempo.

2.1.2.2 O processo de aprendizagem nas Cooperativas

A existência dos instrumentos regulatórios, infelizmente, não assegura o efetivo cumprimento da lei. Para que a lei seja cumprida e resultados sejam alcançados, o desenvolvimento da aprendizagem de dirigentes e colaboradores do quadro social da cooperativa, bem como a devida fiscalização, faz-se necessária, porque, indivíduos esclarecidos argumentam, questionam, têm olhar visionário, buscam informações e respostas, sabem se posicionar diante de seus interesses, entre tantos outros benefícios. Entretanto, esse desenvolvimento requer a predisposição individual de cada cooperado para participar desse processo de transformação e continuidade.

Sobre este aspecto, faz-se necessário inserir uma cultura empreendedora no ambiente interno da cooperativa que ressalte a importância do aprendizado porque:

a) o aprendizado prepara os cooperados; b) preconiza a necessidade do aprimoramento contínuo do desempenho para otimização da execução de quaisquer funções dentro da cooperativa; c) valoriza o patrimônio; e, d) maximiza o retorno do investimento econômico dos cooperados, porque lhes permite a obtenção de conhecimento, valor intangível da cooperativa.

A aprendizagem correta – a qual depende da predisposição dos cooperados para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora - permite o fortalecimento dos propósitos e crenças, e, das expectativas; preserva a manutenção e o desenvolvimento e, ainda, forma indivíduos capazes de prever e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergências de opiniões, a fim de que os interesses da cooperativa sempre prevaleçam. É uma diretriz estratégica porque a educação contínua aperfeiçoa o desempenho com enfoque no longo prazo permitindo o aprimoramento constante das habilidades dos cooperados.

Aprender ressalta o valor intrínseco do cooperado, ou seja, o querer. Com base na percepção de McClelland (1972), esse perfil intrínseco possui características comportamentais próprias que torna os indivíduos em agentes de visão (realização), de planejamento e de decisão (poder):

Quadro 01: Características do Comportamento Empreendedor

-
1. **Comportamento empreendedor de realização:** busca de oportunidade e iniciativa; persistência; ocorrência de riscos calculados e comprometimento.
 2. **Comportamento empreendedor de planejamento:** busca de informações; estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos.
 3. **Comportamento empreendedor de poder:** independência e autoconfiança e persuasão e rede de contatos.
-

Fonte: Adaptado de McClelland, 1972

Também permite desenvolver habilidades que incluem capacidade de solução de problemas, de participação ativa, de identificação do alinhamento das escolhas com os objetivos estratégicos e de mecanismos que permitam a evolução do aprendizado na organização. Bessant (2000), relata que aprender:

gera habilidade para o trabalho em todos os níveis: pessoas aprendem com suas experiências, ambas positivas e negativas; indivíduos visualizam oportunidades para aprendizagem e desenvolvimento pessoal; indivíduos e grupos compartilham em todos os níveis seus aprendizados de todas as suas experiências de trabalho; a organização articula e consolida a aprendizagem dos indivíduos e grupos; os gestores apoiam e, quando necessário, agem para que ocorra a aprendizagem nos locais de trabalho.

A busca pelo aprendizado permite enfrentar os desafios existentes por meio da busca por conhecimentos necessários que conduzam à formação de objetivos claros (específicos) que possam ser alcançados através das ações planejadas, permitindo que os empreendedores coletivos alcancem qualidade e eficiência em produtos e serviços, valorizando assim suas ideias e proporcionando autonomia.

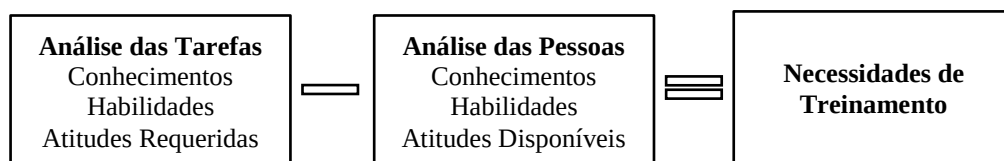
Referendando o exposto, a OCB e o SESCOOP (2016) afirmam que:

o conhecimento tem relação com o saber, a formação acadêmica e a informação teórica. A habilidade está ligada à capacidade do indivíduo para utilizar o conhecimento, à prática e à vivência. A atitude tem a ver com o julgamento da pertinência da ação, com a ética do comportamento, a convivência participativa, com a qualidade do trabalho e outros aspectos, tais como a iniciativa e a criatividade.

Entretanto, apesar da ênfase dada à educação pelos princípios da governança cooperativa, na realidade, ainda existem muitos empreendimentos que não fazem uso dessa ação estratégica. Há ainda, grande carência de capacitação e/ou aperfeiçoamento na área da gestão destes empreendimentos. O atual contexto em nosso país ainda não conta com processos organizacionais estáveis dentro da maioria de nossos empreendimentos econômicos solidários.

Essa carência pode ser mensurada, por exemplo, a partir do confronto entre as pessoas e as tarefas, ou seja, é possível verificar, por meio da análise das pessoas, em que medida os cooperados dispõem de conhecimentos, habilidades e atitudes disponíveis para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos do empreendimento, e, balizar essas informações com a análise das tarefas que consiste na identificação das atividades que a compõem, das responsabilidades de quem executa, das condições de trabalho e risco e conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas.

Figura 03: Diagnóstico das Necessidades de Treinamento



Fonte: Adaptado de Gil (2010)

O fato é que para que uma boa gestão seja desenvolvida, o aprendizado deve ser uma constante para o grupo cooperado. A Lei nº 12.690/12 deixa evidente esses aspectos no *caput* do art. 2º (...para obterem melhor qualificação...), e, nos artigos 3º, V (educação, formação e informação) e 19, V (o fortalecimento institucional, a educação cooperativista e a constituição de cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas).

O fortalecimento do aprendizado pode possibilitar a redução da rotatividade, ainda muito presente nas cooperativas. Por meio de uma educação mais sólida, o ingresso no meio cooperativista deixa de ser uma alternativa precária e temporária de trabalho e torna-se uma opção racional e voluntária de indivíduos que entendam realmente o porquê da existência da cooperativa e passem a se identificar com os princípios e valores que a regem.

Outro aspecto que a aprendizagem valoriza é a renda. Por meio da qualificação é possível gerar melhores produtos e serviços que podem dar aos cooperados maior poder competitivo e de inserção no mercado e, conseqüentemente o aumento de sua renda. O processo educacional

deve ser permanente, sistemático e baseado no diálogo entre o conhecimento da comunidade e o conhecimento acadêmico.

O aprendizado relaciona-se com a evolução da força de trabalho e considera importante a identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento. A cooperativa precisa que seus cooperados utilizem plenamente seu potencial de contribuição em prol do alcance de suas metas e objetivos estratégicos.

As ações para a aprendizagem devem ser desenvolvidas no sentido de sanar as necessidades operacionais e estratégicas da cooperativa e as necessidades individuais do cooperado, ou seja, devem estar voltadas para garantir o desempenho dos processos em execução como também dos processos futuros; e devem desenvolver os cooperados para também possibilitar o alcance de suas aspirações individuais.

Segundo a OCB (2016), para “assegurar a consecução dos objetivos dos programas de aprendizagem, bem como para maximizar a relação entre os benefícios a obter e o investimento a realizar, é importante que as necessidades dos usuários sejam consideradas na concepção de forma de realização dos programas”.

Os resultados obtidos dependerão das escolhas feitas, as quais devem atender as necessidades demandadas pela cooperativa e seus cooperados. Relembrando que a aprendizagem e o desenvolvimento devem contemplar, também, os dirigentes, porque é importante que aqueles que são responsáveis pelo bom gerenciamento do empreendimento sejam capazes e habilitados o suficiente para engajar e motivar os partícipes para o alcance das metas e objetivos propostos. Deve também assegurar o desenvolvimento de habilidades de liderança em todos os níveis, a fim de assegurar a sucessão e diminuir as incertezas sobre o futuro da liderança.

Educar, formar e informar, promove o desenvolvimento das cooperativas. A educação cooperativista fortalece a identidade desses grupos e promove, junto ao mercado e à sociedade, o verdadeiro diferencial das cooperativas no cenário econômico e social (ACI, 2012). Para Burr (1964) *apud* Schneider (2010), educação cooperativista “é um conjunto de métodos que permitem adquirir o hábito de ver, pensar e julgar segundo os ideais, valores e princípios cooperativistas, aspectos que diferenciam as cooperativas das sociedades mercantis com fins lucrativos”.

Aprender desenvolve qualidades nas pessoas e as torna mais produtivas no desempenho de suas atividades; altera o comportamento dos envolvidos no processo quanto ao direcionamento para o alcance dos objetivos traçados pois correlaciona habilidades e capacidades para o exercício bem-sucedido; produz mudanças e melhora os indivíduos e, se

integrado de forma sistemática ao ambiente do empreendimento potencializa os conhecimentos, atitudes e competências de seus cooperados.

Todo esse processo de aprendizagem permite o bom desenvolvimento comportamental dos cooperados e favorece o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Valores como democracia, igualdade, equidade, solidariedade, honestidade, transparência, responsabilidade social pessoal e altruísmo impulsionam o exercício da ética e da vida em comunidade. Investir em práticas de capacitação e aperfeiçoamento promove o desenvolvimento dos cooperados e um ambiente favorável ao exercício pleno das competências e habilidades tão importantes para o êxito da cooperativa e de seus cooperados.

A aprendizagem possibilita o desenvolvimento de habilidades e competências que viabilizem as ações preconizadas na Lei nº 12.690/12 em seu artigo 2º e parágrafos:

Art. 2º Considera-se Cooperativa de Trabalho a sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho.

§ 1º A autonomia de que trata o caput deste artigo deve ser exercida de forma coletiva e coordenada, mediante a fixação, em Assembleia Geral, das regras de funcionamento da cooperativa e da forma de execução dos trabalhos, nos termos desta Lei.

§ 2º Considera-se autogestão o processo democrático no qual a Assembleia Geral define as diretrizes para o funcionamento e as operações da cooperativa, e os sócios decidem sobre a forma de execução dos trabalhos, nos termos da lei.

Falando ainda sobre a competência, o Conselho Nacional de Educação, por meio do artigo 6º da resolução CNE/CEB nº 04/99, define competência profissional como “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores (atitudes), conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”. A identificação das competências potencializa a organização do trabalho por meio da correta identificação dos papéis e estruturação dos cargos.

Após a correta disposição dos cooperados quanto às suas atribuições, um outro aspecto importante a ser evidenciado é a avaliação do desempenho. A avaliação do desempenho relaciona-se com as metas a serem alcançadas. Ao final de cada período os resultados alcançados são comparados com as metas propostas. Espera-se que esse momento de reconhecimento estimule a busca pela excelência e desenvolvimento profissional dos cooperados, e que também aponte as necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Isso quer dizer que o processo de aprendizagem deve possuir um objetivo específico, que deve ser formalizado. Seja qual for esse objetivo, cabe uma avaliação sobre sua eficiência. A avaliação é fundamental para a melhoria contínua, e, no caso das cooperativas, ela se dá a partir

das reações obtidas por meio de feedbacks após os treinamentos. É uma forma de assegurar a adequação dos cursos de treinamento às necessidades reais da cooperativa e de seus cooperados, e de se certificar quanto ao alcance do objetivo inicial.

Segundo a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2015), “a teoria mais consagrada para avaliar ações de treinamento são os quatro níveis de avaliação de Donald Kirkpatrick: avaliação de reação, avaliação de aprendizado, avaliação de aplicabilidade e avaliação de resultados”. A lógica é a de que, para se obter resultados, precisamos da mudança de comportamento por parte dos alunos (aplicação do conhecimento). Entretanto, para haver aplicação, é necessário antes haver aprendizado e esse só ocorre se o ensino for bem conduzido, com conteúdo e metodologia corretas.

A participação dos agricultores familiares no crescimento econômico do Brasil pode ser aprimorada com maior ênfase em educação e treinamento que viabilizem a aprendizagem contínua e que proporcionem uma maior disseminação das tecnologias existentes. Esse suporte ampliado pode ajudar a consolidar a autonomia, a autogestão e a qualificação citadas no art. 2º e parágrafos. A permanência das cooperativas agrícolas no mercado fortalece o crescimento sustentável da produtividade e da manutenção da competitividade, além de contribuir ativamente para a agregação de valor e para o suprimento das necessidades de seus cooperados.

2.2 Planejamento

Os aspectos supracitados tornam evidente a importância da gestão proativa e planejada dentro dos empreendimentos econômicos solidários. Detalhar ações, tarefas, responsáveis, bem como, mensurar resultados, faz parte do processo de planejamento; especificamente, do planejamento tático. Porém, antes de discorrer sobre o que é planejamento tático, é importante enfatizar o que é planejamento. Planejamento é a preparação para a ação. É um princípio administrativo que faz uso de métodos baseados em procedimentos científicos. É um processo sistemático de planejar o futuro, definindo objetivos e resultados que se queira atingir e o que se vai fazer para alcançá-los.

Planejamento é um termo que permite avaliar onde estamos (Qual nossa situação atual?) e para onde vamos (Qual a situação desejável?) por meio de um hiato de desempenho, ou seja, o planejamento. É um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e eficaz, concentrando esforços e recursos (OLIVEIRA, 2006). O autor supracitado também afirma que:

o processo de planejar necessita do exercício de tomada de decisões que ocorrerá, durante e depois de sua elaboração e implementação, sendo que a sistematização dessa ação de planejar tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance de metas e desafios estabelecidos.

Gulick (1937), nos diz que “planejamento (*planning*) é a tarefa de traçar, antecipadamente, as linhas gerais do que deve ser feito e dos métodos de fazê-lo, a fim de atingir os objetivos organizacionais”. Stoner e Freeman (1995), relatam que o “planejamento possui dois aspectos vitais para os empreendimentos: determinação dos objetivos e escolha dos meios para alcançar esses objetivos”; e que estes aspectos “são norteados por métodos, planos, ferramentas ou lógica, não sendo, de forma alguma, pressupostos intuitivos”.

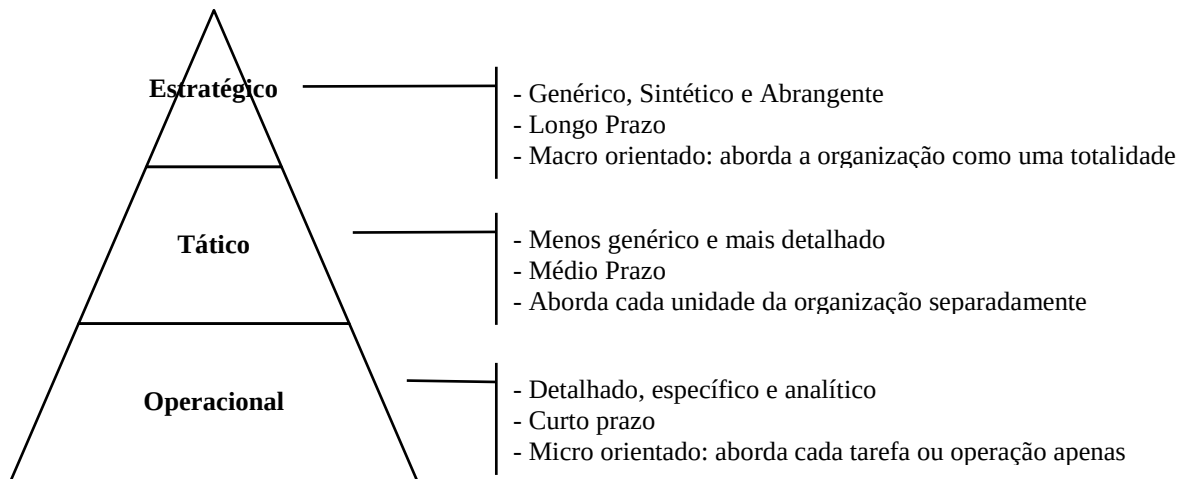
A importância do planejamento deve ser ressaltada por que reduz as incertezas do processo, prepara os envolvidos para o enfrentamento das situações inesperadas, proporciona maior controle e previsão do futuro, permite inovar e criar respeitando o contexto em que o empreendimento está inserido.

Planejamento também é uma função administrativa que define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando e em que sequência. É uma função abrangente que se desdobra hierarquicamente em três níveis:

- a) **Estratégico:** que é de alcance amplo, para o longo prazo e que se relaciona com o objetivo geral. Que se refere à organização como uma totalidade e indica como a estratégia global deverá ser formulada e executada. Segundo Chiavenato (2010), o planejamento estratégico, tem como características principais “ser holístico e sistêmico, envolvendo o todo organizacional em relação ao contexto ambiental; possuir um horizonte temporal para o longo prazo e ser definido pela cúpula da organização”.
- b) **Tático:** que é de alcance mediano, direcionado aos departamentos, com maior especificidade para os prazos porque está alinhado com os objetivos específicos. Que se refere ao meio de campo da organização para cada unidade organizacional ou departamento do empreendimento. Chiavenato (2010) relata que, o planejamento tático, tem como características principais “indicar a participação de cada unidade no planejamento global, referindo-se a cada área ou departamento; possuir um horizonte temporal de médio prazo, de até um ano, e ser definido por cada unidade organizacional como contribuinte do planejamento estratégico”.
- c) **Operacional:** que tem como foco o curto prazo e que se preocupa com a execução das tarefas propostas no nível anterior. Que se refere à base da organização envolvendo

cada tarefa ou atividade da empresa. Para Chiavenato (2010), o planejamento operacional, possui como características principais “indicar como cada tarefa, operação ou atividade irá contribuir para o planejamento tático; possuir um horizonte temporal para o curto prazo, geralmente um mês; ser definido para cada tarefa, operação ou atividade exclusivamente”.

Figura 04: Níveis de Planejamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

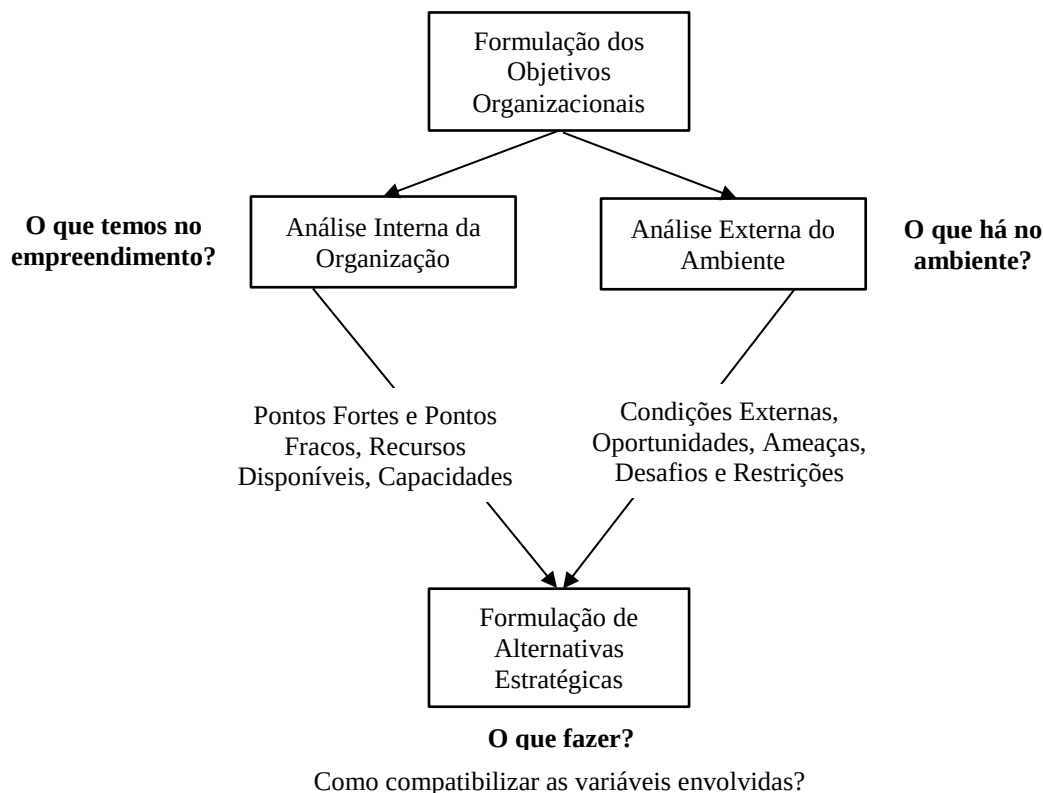
A fase inicial do planejamento se dá com a elaboração do planejamento estratégico, e sobre este é importante ressaltar que, segundo Steiner (1969), deve possuir um modelo prescritivo neoclássico que segue cinco estágios, dentre os quais se apresenta o plano tático, a saber:

- ✓ **Estágio 1 – Formulação dos objetivos organizacionais:** a organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos. Este primeiro estágio serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes, ou seja, em qual direção estratégica a organização, como um todo deve se dirigir.
- ✓ **Estágio 2 – Análise externa do ambiente:** uma vez definidos os objetivos, segue-se a auditoria externa para analisar o ambiente externo da organização que consiste em mapear as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições. O lema dos autores neoclássicos é prever para preparar. Esse segundo estágio trata da análise do ambiente externo: as condições externas que impõem desafios e oportunidades à organização. A análise externa

envolve os mercados, a concorrência e os fatores externos, como por exemplo, a conjuntura econômica.

- ✓ **Estágio 3 – Análise interna da organização:** a seguir faz-se uma análise organizacional das condições internas para permitir uma avaliação dos pontos fortes e fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance. A análise interna envolve a análise dos recursos de que se dispõe para operações atuais e futuras, a análise da estrutura organizacional e a avaliação de desempenho da entidade.
- ✓ **Estágio 4 – Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada:** nesta fase formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais.

Figura 05: Estágios do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Steiner (1969)

✓ **Estágio 5 – Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia:**

é a parte mais detalhada no processo de planejamento. Para Steiner (1969), “todas as estratégias devem ser divididas em subestratégias para sua implementação”. A operacionalização da estratégia provoca um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo estão os planos estratégicos e abrangentes no longo prazo, seguidos pelos planos táticos de médio prazo, os quais dão origem aos planos operacionais de curto prazo.

Em suma, é possível concluir, então, que o planejamento estratégico não é autorrealizável; para que realmente aconteça ele se desdobra em planejamento tático, e este, se traduz em plano de ação. O desdobramento do planejamento estratégico permite transformar os objetivos gerais em objetivos específicos aplicados a cada área – tática - do empreendimento de forma integrada e coordenada.

2.3 Planejamento Tático

O planejamento tático é de nível intermediário, de conteúdo menos genérico e mais detalhado, é feito para o médio prazo e sua principal característica é a de que aborda cada unidade de trabalho ou cada unidade de custo separadamente relacionando-se com os processos dos empreendimentos. É uma forma de planejamento que tem por objetivo otimizar determinada área e não o empreendimento como um todo, isto é, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico, tornando mais intenso o entendimento da especialidade requerida e mais racional as condições de organização e direção do empreendimento a respeito da realidade atual e futura.

Segundo Brasiliano e Branco (2003), o planejamento tático:

é desenvolvido em níveis organizacionais intermediários, ou seja, é realizado no nível departamental; tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadoras para o processo decisório organizacional.

Os mesmos autores relatam que são características do planejamento tático:

ter processo permanente e contínuo; aproximar o planejamento estratégico do planejamento operacional; aproximar os aspectos incertos da realidade; ser executado pelos níveis intermediários do empreendimento; poder ser considerado uma ferramenta de alocação de recursos; ter alcance mais limitado do que o planejamento

estratégico, ou seja, ser de médio prazo; e, produzir planos mais bem direcionados às atividades organizacionais.

Chiavenato (1994), diz que o planejamento tático representa “uma tentativa do empreendimento integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada, para orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos”. Suas características evidenciam as áreas de atuação que compõem o empreendimento e trazem à tona questões essenciais como: O que fazer? Dá para fazer? Vale a pena fazer? Quem faz? Como fazer bem? Funciona? Quando fazer?

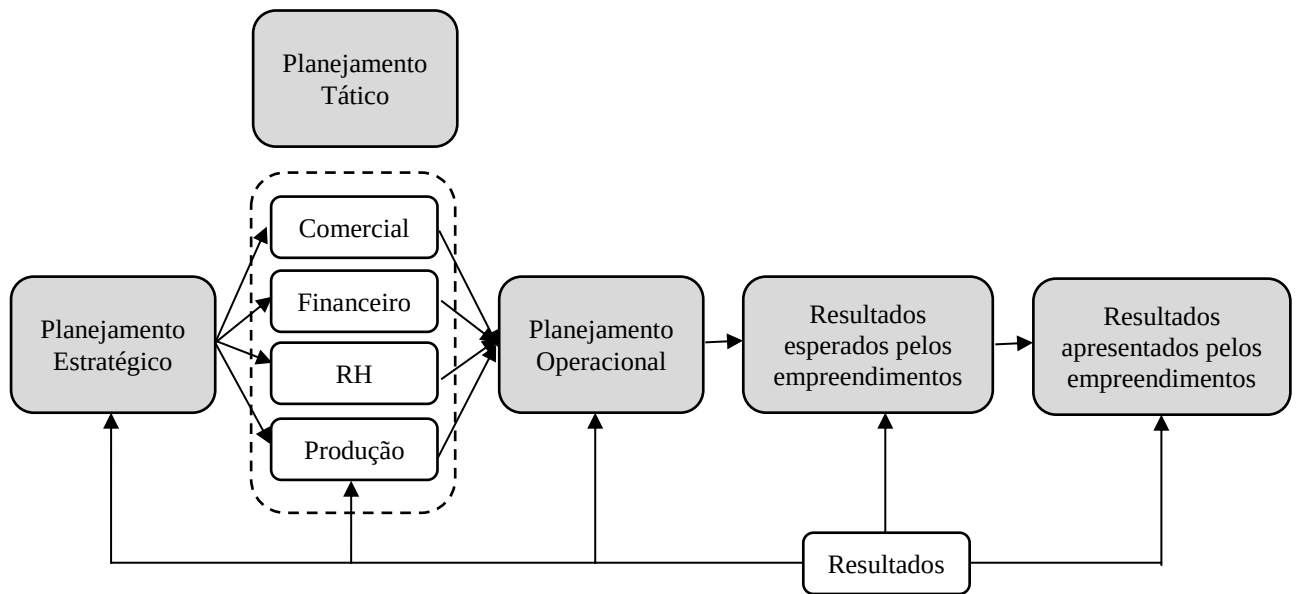
Em outras palavras, o planejamento tático determina o que se deve fazer, quais objetivos devem ser alcançados e as condições para que se dirija, com êxito, o empreendimento nos aspectos mercadológicos, financeiros, de produção e recursos humanos. Por desdobrar o planejamento estratégico com maior detalhes e especificações, sua execução facilita a compreensão do objetivo pretendido e dá aos gestores das unidades departamentais/áreas divisionais maior amplitude de controle e poder de decisão nas situações sob sua responsabilidade.

Esse nível intermediário precisa absorver a incerteza provocada pelas pressões ambientais para oferecer certeza ao nível operacional; ele deve fazer a interpretação das decisões estratégicas e as transformar em planos concretos no nível de cada departamento. Slack *et al.* (2009) relatam que “há uma hierarquia dentro dos empreendimentos, e esta deve ser compreendida por todos desde a estratégia corporativa (planejamento estratégico), passando pela estratégia do negócio (planejamento tático) até às estratégias funcionais (planejamento operacional).”

Bateman e Snell (1998), afirmam que o planejamento tático “focaliza as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do planejamento estratégico”, os autores também afirmam que neste nível os “objetivos e os planos tornam-se mais específicos e envolvem períodos de tempos menores que os do planejamento estratégico”. Tais ações objetivam melhorar os resultados de determinada área, são norteadas pela decomposição dos objetivos, estratégias e políticas pré-estabelecidas e são de responsabilidade daqueles que supervisionam as decisões táticas do empreendimento.

Oliveira (2004), apresenta uma sequência sistemática para desenvolvimento do planejamento tático que pode ser visualizada a seguir:

Figura 06: Sequência sistemática do Planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira, 2004

Para o autor supracitado o planejamento tático “tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, seguindo uma estratégia determinada, bem como políticas orientadoras para o processo decisório do empreendimento”. O planejamento tático permite examinar condições de mercado, orçamentos, objetivos financeiros, pessoas e todos os recursos necessários à concretização da missão e da visão.

Maximiano (2006), conceitua o planejamento tático de uma organização como “planejamento administrativo ou funcional” e que os “planos definem as ações específicas nas áreas funcionais da organização”. Ele também afirma que o planejamento nas áreas funcionais “define as linhas de ação que colocam em prática os objetivos estratégicos da organização”. O mesmo autor ratifica a sequência sistemática de Oliveira (2004), e esclarece que “qualquer empreendimento tem diversas outras áreas funcionais, que agrupam e realizam tarefas especializadas”, e, que as áreas mais importantes de um empreendimento são:

- a) **Marketing (Comercial):** administra as relações do empreendimento com o mercado (planos de vendas e distribuição de produtos e serviços, formas de promoção e propaganda, atendimento ao cliente, etc.).
- b) **Produção (Desenvolvimento de Produtos):** administra o fornecimento dos produtos e serviços do empreendimento a seus clientes e usuários e, a produção de modificações e inovações nos produtos e serviços do empreendimento (quantidades

a serem produzidas, tecnologias e equipamentos de produção necessários, localização dos equipamentos nas unidades de produção, etc.).

- c) **Finanças:** administra os recursos financeiros do empreendimento (entradas e saídas de recursos, formas de aplicação dos recursos, etc.).
- d) **Recursos Humanos:** administra as relações do empreendimento com seus colaboradores (prospecção das pessoas, capacitação, motivação dos colaboradores, etc.).

Na proposição de Montana e Charnov (1998), o planejamento tático:

analisa alternativas à realização da missão; gera resultados que normalmente são alvos de oportunidade dentro do mercado; precisa escolher a alternativa mais adequada em relação aos recursos; resulta em diretrizes que cobrem áreas como: áreas básicas do negócio, oportunidade de mercado, organização para a execução do plano e instalações físicas; tem um período de tempo mediano e examina variáveis como: condições de mercado, objetivos financeiros e recursos necessários para a realização da missão.

O planejamento nas áreas funcionais define as linhas de ação que colocam em prática os objetivos estratégicos do empreendimento; sua base é o estabelecimento dos objetivos e planos estratégicos que resultam em planos táticos ou de ação, os quais segundo Bateman e Snell (1998), “são relevantes para uma parte definida do empreendimento e focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do planejamento estratégico” e conforme Maximiano (2000) citado anteriormente, “definem as ações específicas nas áreas funcionais do empreendimento” porém, “definindo as linhas de ação que colocam em prática os objetivos estratégicos do empreendimento”.

Os planos táticos ou de ação vem a ser o curso determinado da ação necessária para o alcance de resultados a partir dos objetivos traçados; os meios capazes de alcançar os objetivos departamentais; os instrumentos feitos para otimizar serviços, trazer mais organização, reduzir chances de erros, aumentar resultados positivos e reduzir os riscos de fracasso; um conjunto de ações, em áreas específicas, previamente planejadas representadas por uma ou mais de uma ferramenta de gestão.

Em suma, a execução do planejamento tático objetiva melhorar os resultados de uma área específica e se norteia pela decomposição do planejamento estratégico, focalizando as principais ações a serem empreendidas em determinada área e proporcionando a utilização eficiente dos recursos durante a consecução dos objetivos por meio de diretrizes orientadoras – organizadas em um plano de ação delineado pelas ferramentas de gestão - para o processo decisório do empreendimento – neste estudo, um empreendimento econômico solidário - que

examinam todas as condições necessárias para sua realização; sempre de forma integrada e coordenada.

2.3.1 Ferramentas de Gestão

Uma ferramenta de gestão é um meio, uma técnica, uma prática para atingir objetivos e resultados almejados, uma maneira de concretizar a estratégia organizacional. Podem ser chamadas também de ferramentas administrativas, técnicas de gestão ou ainda deixam o termo “ferramenta” para adotar o termo “metodologia” ou “prática”. O termo “prática” pressupõe a execução repetitiva de atitudes organizacionais até que estas se tornem “praticadas”, isto é, que se tornem ações habituais e rotineiras (JARZABKOWSKI, 2004). Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), os “praticantes são os atores que lançam mão das práticas para agir e produzir a práxis”.

Para Maia (2010), “as ferramentas de gestão podem ser benéficas quando utilizadas de forma estratégica, pois muitas são as abordagens existentes, e o uso inadequado e desgarrado pode produzir resultados indesejados”. O mesmo autor relata que:

dentre uma infinidade de ferramentas disponíveis, a escolha destas pelas organizações não deve ser aleatória. Como o ambiente externo é dinâmico, este acaba influenciando na tomada de decisão de qual ferramenta adotar. Logo, o conjunto de ferramentas de gestão que será utilizado por cada organização depende dos propósitos desejados pela empresa para tal uso. Entretanto, as pressões políticas, econômicas, institucionais, históricas e culturais podem influir na escolha das ferramentas a serem usadas (MAIA, 2010).

A partir da escolha, dá-se início ao plano de ação, pois este conjuga as etapas de execução do planejamento tático conforme a ferramenta escolhida, a qual deve atender as necessidades do empreendimento. Por se tratar de uma prática, para que não ocorram dúvidas ou arrependimentos após o início da utilização da ferramenta e para que se otimize o tempo, é válido sempre questionar se essa prática realmente atende as necessidades existentes.

As respostas obtidas, por meio dos questionamentos, nortearão o posicionamento dos envolvidos quanto às ações para início e escolha metodológica, e, ainda, antes de escolher a ferramenta ideal, os gestores devem ressaltar que todos os membros devem estar envolvidos no processo em busca pelo novo posicionamento e direcionamento de ações. A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2015), baseada na experiência de *Bain & Company* (1993), define quatro sugestões para o uso das ferramentas de gestão:

- a) **Entender os fatos:** buscar identificar o impacto da ferramenta no negócio, considerando pontos positivos e efeitos colaterais. A pesquisa também é fundamental na escolha, não se deve adotar uma sem que a conheça de fato.
- b) **Promover estratégias duradouras:** saber apontar opções estratégicas realistas e enxergar as ferramentas como forma adequada para impulsionar o empreendimento. Evitar seguir modismos.
- c) **Escolher as melhores ferramentas para o serviço:** a ferramenta correta auxiliará os gestores na descoberta de necessidades não atendidas, na construção de capacidades diferenciadas e na exploração das vulnerabilidades dos concorrentes. Deve-se saber selecionar, implementar e integrar as ferramentas.
- d) **Adaptar as ferramentas ao negócio:** a ferramenta deve ser adaptada à situação particular do empreendimento, e não, o contrário.

Hashim *et al.* (2010), em seu relato sobre os empreendimentos, dispõe que a escolha de uma correta ferramenta de gestão pode gerar uma importante fonte de inovação e ajudar a:

- a) enxergar além do seu horizonte tradicional de parceiros, concorrentes e clientes;
- b) inserir um processo de vantagem competitiva para a cooperativa e para a região da qual faz parte, providenciando o desenho global do seu sistema de atividades antes de buscar a otimização dos detalhes;
- c) concentrar os objetivos organizacionais;
- d) simplificar o processo de tomada de decisão;
- e) servir como referência para os membros da organização para mantê-los na direção estratégica;
- f) auxiliar a agarrar as oportunidades potenciais;
- g) fornecer uma forma sistemática de lidar com os desafios do futuro, incertezas e riscos do negócio;
- h) auxiliar na identificação de áreas que necessitam de mudanças;
- i) servir de guia para o orçamento e execução da estratégia; e;
- j) permitir a concretização dos objetivos do empreendimento através do trabalho com as pessoas e os recursos.

Em suma, as ferramentas de gestão propiciam ações que evocam princípios básicos da administração como o planejamento, a execução e o controle de atividades, comumente aplicados no mundo dos negócios. A seguir uma amostra panorâmica, porém breve, de mais algumas ferramentas escolhidas para o desenvolvimento deste estudo.

2.3.1.1 Matriz SWOT

A sigla SWOT é um acróstico da língua inglesa e traduz-se: *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Esta ferramenta procura avaliar os pontos fortes e fracos do ambiente interno do empreendimento e seus impactos no desenvolvimento da estratégia escolhida. Também identifica o grau de relevância de tais forças e fraquezas para, por meio delas, lidar com as ameaças e capitalizar as oportunidades existentes no ambiente externo.

Figura 07: Matriz SWOT

	Queremos	Não queremos
Temos	PRESERVAR Forças	ELIMINAR Fraquezas
Não temos	CONSEGUIR Oportunidades	EVITAR Ameaças

Fonte: Adaptado de FNQ, 2015

O ambiente interno pode ser controlado e sua análise envolve os recursos humanos e materiais do empreendimento. A análise permite identificar dentre os recursos, aqueles que por algum motivo, não estão sendo utilizados ou ainda não possui. O ambiente externo pode ser apenas monitorado, seu controle não é possível, ele dá a visão global, ultrapassa as paredes do empreendimento e abrange aspectos políticos, culturais, legislativos, tendências e perspectivas mercantis e o comportamento dos concorrentes.

A matriz incentiva o gestor a analisar o empreendimento sob várias perspectivas, também desperta o olhar para ações simples, objetivas e propositivas. A identificação dos reais pontos fortes e fracos, das oportunidades mais vantajosas e das ameaças mais importantes torna possível a determinação de planos de ação para o curto, médio e longo prazos.

2.3.1.2 Matriz GUT

Esta matriz é uma forma de se tratar problemas com o objetivo de priorizá-los. Leva em conta a gravidade, a urgência e a tendência de cada problema. Entenda-se como **Gravidade**, o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido. A **Urgência** relaciona-se com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema. A **Tendência** vem a ser o potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Quadro 02: Matriz GUT

PONTOS	G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

Fonte: Adaptado de DAYCHOUW, 2007 e LUCINDA, 2010

A pontuação de 1 a 5, para cada dimensão da matriz, permite classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados na melhoria do processo. Este tipo de análise deve ser feito pelo grupo de melhoria, com os “donos” do processo, de forma a estabelecer a melhor priorização dos problemas.

2.3.1.3 Matriz BASICO

É uma ferramenta que trata da priorização de soluções, sua importância está ligada a redução de perdas, custos e desperdício de tempo que pode haver na resolução de um problema dentro do empreendimento (DAYCHOUW, 2007; LUCINDA, 2010). Sua realização envolve diversos fatores internos e externos, gerando uma maior porcentagem de acertos na resolução de algum problema, já que o mesmo será analisado conforme seu grau de importância. As

alternativas para a solução dos mesmos são analisadas de acordo com o custo, o benefício e a execução.

Seu nome é o acróstico dos processos envolvidos na realização da matriz: **B**enefício (O quanto a solução irá beneficiar o empreendimento? Seu impacto será grande ou pequeno?), **A**brangência (Quantas pessoas serão beneficiadas por esta solução? Sua abrangência será pequena ou grande?), **S**atisfação (Qual o grau de satisfação dos colaboradores em relação a esta solução?), **I**vestimento (Qual será o investimento necessário para aplicar essa solução?), **C**liente (O quanto esta solução irá beneficiar os clientes?) e **O**peracionalidade (Qual o grau de dificuldade para que esta solução seja executada?).

A matriz BASICO pode ser entendida pela necessidade de se fazer as escolhas necessárias e priorizar as soluções de problemas da cooperativa para evitar gastos desnecessários e garantir um resultado melhor. Após a identificação dos aspectos que deverão ser analisados nas alternativas disponíveis para a solução do problema, atribui-se uma nota de 1 a 5 para cada solução, de acordo com sua prioridade.

Quadro 03: Matriz BASICO

Processo	Nota	Descrição
B	5	De vital importância para os negócios ou até mesmo para a sobrevivência da cooperativa
	4	Benefícios grandes que podem gerar lucro e inovação tecnológica
	3	Apresenta um impacto razoável no desempenho das alterações
	2	Algum benefício operacional que já pode ser quantificado
	1	Benefício de pouco impacto, mas que contribui de alguma forma para o empreendimento
A	5	Abrange de 70 a 100% a cooperativa
	4	Abrangência grande de 40 a 70% da cooperativa
	3	Abrange de forma razoável a cooperativa (20 a 40%)
	2	Pequena abrangência de 5 a 20% da cooperativa
	1	Abrangência mínima na cooperativa, de no máximo 5%
S	5	Grau de satisfação muito grande
	4	Satisfação grande, sendo capaz de gerar demonstração de reconhecimento no trabalho
	3	Satisfação média que pode ser notada pelos cooperados
	2	Existe uma satisfação média, mas não é notada pelos cooperados
	1	Grau de satisfação pequeno, mas que pode contribuir para o desenvolvimento da cooperativa
I	5	Há um gasto mínimo e a maioria dos recursos já existem ou podem ser conseguidos com facilidade
	4	Existe algum gasto dentro do orçamento da área e utilização de recursos próprios
	3	Gastos além do orçamento da área, mas ainda dentro do orçamento da cooperativa
	2	Exige aprovação de recursos da diretoria porque necessita de remanejamento de verbas
	1	Gastos muito além do orçamento previsto que exigem um novo planejamento estratégico

C	5	Apresenta um grande impacto positivo na imagem da cooperativa com os consumidores
	4	Grandes reflexos diretos em processos de apoio
	3	Bons reflexos nos processos de apoio
	2	Pouco impacto nos processos finais com os clientes
	1	Não apresenta nenhum tipo de reflexo na imagem da cooperativa com o cliente
O	5	A cooperativa terá grande facilidade em desenvolver as operações, pois a tecnologia já é utilizada
	4	Facilidade em desenvolver a operação podendo precisar de auxílio de terceiros, mas disponíveis no mercado
	3	Média facilidade, dependendo do conhecimento, da tecnologia e da disponibilidade do mercado em oferecer recursos necessários
	2	Pouca facilidade nas operações, dependendo de mudanças na cultura organizacional
	1	Operações difíceis de serem realizadas, que excedem os limites de autoridade

Fonte: Adaptado de DAYCHOUW, 2007 e LUCINDA, 2010

A priorização das soluções permite tabular dados para o plano de ação por meio da apresentação destas soluções para a resolução do problema através das indicações da matriz que, como foi exposto anteriormente, considera os **Benefícios** gerados à cooperativa, a **Abrangência** de pessoas beneficiadas pela solução encontrada, a **Satisfação** dos cooperados, os **Investimentos** necessários, a satisfação do **Cliente** e o efeito que a solução terá para eles e, por fim, toda a **Operacionalização** necessária. Após a montagem da matriz e de analisadas as soluções, prioriza-se a que tiver maior pontuação na soma de todos os atributos.

2.3.1.4 Matriz 5W + 2H

É uma ferramenta utilizada para orientar a execução das atividades e certificação de que nenhum detalhe será esquecido. O plano de ação é estabelecido em relação às perguntas a serem respondidas. A sentença 5W + 2H é uma codificação em inglês que corresponde à letra inicial de sete perguntas.

Quadro 04: Matriz 5 W + 2 H

5 W + 2 H	
What? O quê?	Qual tarefa será realizada? Qual o trabalho que será desenvolvido? Qual a ação para aplicação da ferramenta de gestão?
Why? Por quê?	Informa a justificativa para a realização da tarefa. Porque tais ações são necessárias para identificar problemas, observar como elas ocorrem e analisar as prováveis causas com o objetivo de elaborar planos de melhoria. Obs.: Ao entender os motivos que levam à realização da tarefa, os cooperados se motivam e alcançam melhores resultados.

Who? Quem?	Nome da pessoa responsável pela realização da tarefa. Nome do substituto responsável e dos demais membros da equipe (se houver). Obs.: A designação nominal tem por objetivo informar o empreendimento, especialmente a liderança, sobre responsabilidades e cobrança de resultados.
When? Quando?	Data de início e de término. Datas de conclusão de atividades intermediárias (se houverem). Cronograma detalhado (para quantidades maiores de atividades).
Where? Onde?	Local onde será realizada a atividade. Locais onde serão realizadas as atividades intermediárias ou de preparação.
How? Como?	Qual é o método? Quais são os recursos necessários para realizar a atividade?
How much? Quanto custa?	Quais os recursos financeiros necessários para executar a atividade?

Fonte: Adaptado de Blauth, 2012

A formatação original do plano de ação (a qual será utilizada neste estudo) tem seis perguntas: 5W + 1H. A pergunta *quanto custa?* foi incluída posteriormente com o objetivo de informar os valores a serem despendidos na realização da atividade. Sua inclusão é opcional na descrição do plano de ação. As respostas do plano de ação devem ser claras e objetivas, visando ocupar uma única página para facilitar a visualização, exceção feita para a resposta à pergunta *como*, que pode ser apenas referenciada e incluída em um anexo. Os formulários podem dispor as perguntas em linhas horizontais ou verticais, visando facilitar a apresentação.

2.3.2 Vantagem Competitiva

Para se manterem competitivos no mercado, os empreendimentos dependem de sua capacidade de aprender e de desenvolver novas tecnologias, que podem gerar novos produtos, serviços e processos. Eles são pressionados pelo mercado a buscarem inovação de forma incessante para conquistar diferenciais competitivos que permitam a manutenção e/ou ampliação de sua posição econômica, o que torna fundamental identificar a melhor abordagem estratégica e ferramentas de gestão que os prepare para a competitividade do mercado.

Pereira (2014), define o conceito de vantagem competitiva como “uma vantagem que uma determinada empresa mantém em relação aos seus concorrentes”. Barbosa (2016), relata que:

para que essa vantagem ocorra é necessário que haja a criação de valor diferenciado que não possa ser facilmente copiado pelos concorrentes e que para isso é necessário construir recursos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e que possam ser explorados de forma adequada.

Barney (1991), afirma que “ocorre vantagem competitiva quando se implementa uma estratégia de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor concorrente ou potencial”. Um empreendimento precisa alcançar uma posição única perante o cliente, com base em um conjunto particular de atividades bem desempenhadas, e para não ser facilmente copiado, precisa se esmerar na geração de valor.

Uma abordagem estratégica positiva busca vantagem competitiva sem a perda dos princípios e valores originais que constituíram o empreendimento, e, compreende a escolha de uma (ou mais de uma) ferramenta de gestão seguida da ação para implantá-la. É um processo de tomada de decisão gerencial que elege alternativas, entre tantas outras possíveis, que direciona os gestores em relação à operação do negócio.

Isso ocorre porque a vantagem competitiva resulta da implantação da estratégia traçada pelo empreendimento, sendo que a mesma não é implementada simultaneamente pelos concorrentes atuais e potenciais. Essa vantagem “torna-se sustentável quando a transferência e utilização dos recursos dentro da empresa são de difícil acesso ou replicação dos concorrentes” (PORTER, 1996; HOFFMAN, 2000; TEECE, 2000; IAMIN, 2007)

Por isso, é muito importante conhecer os *players* do mercado, ou seja, com quem a cooperativa vai competir. Existem várias ferramentas para a análise da concorrência, em um setor específico, dentre elas é possível apresentar o chamado Modelo de Porter, que é composto por cinco forças, e que faz uma análise não apenas da concorrência tradicional. No modelo os *players* podem ser identificados como: os novos entrantes, as novas tecnologias e os produtos substitutos. Também são considerados fatores como preços, custos e investimentos.

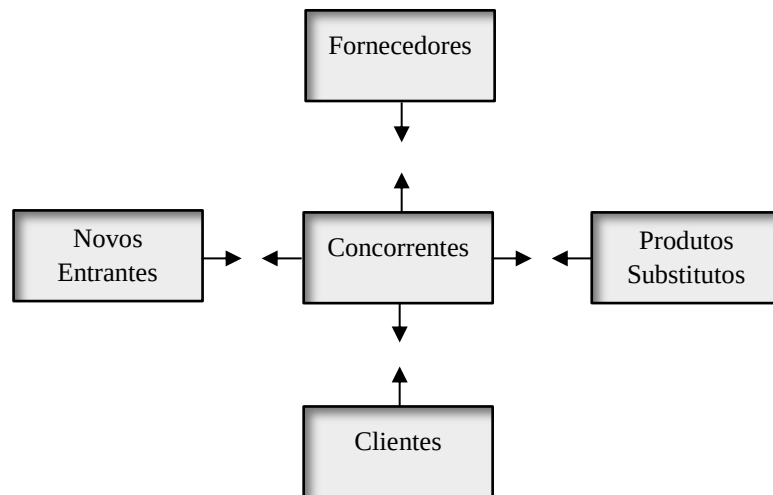
Sobre os concorrentes, o fator imperativo é a rivalidade. Por atuarem em um mesmo setor fatores como concentração, taxa de crescimento, custos fixos ou de armazenagem e pouca diferenciação de produtos são passíveis de avaliação para que seja averiguado o real posicionamento dos concorrentes perante o mercado.

Os novos entrantes referem-se às novas empresas do setor que oferecem produtos ou serviços semelhantes aos ofertados até então. Aspectos como diferenciação do produto, necessidade de capital, acesso a canais de distribuição e políticas governamentais que regulamentem padrões de qualidade e segurança podem ser fatores que facilitem ou dificultem a inserção de novos concorrentes no mercado.

Os produtos ou serviços substitutos são aqueles que apresentam algum diferencial tecnológico, oriundos de outro segmento da economia e que provocam redução de vendas e até mesmo de margem de lucro ao impor um valor no teto de preços (mais baixo). Essa situação se agrava quando ainda há a influência do poder de negociação dos clientes. Baker e Ballington

(2002), afirmam que “no momento em que a competição fica próxima de ter um concorrente substituto perfeito, em termos de preço e qualidade, os consumidores passam a olhar outros atributos que os auxiliem na escolha entre os produtos e serviços oferecidos”. Os compradores tendem a buscar os melhores preços e forçar para baixo o lucro das instituições.

Figura 08: Forças de Mercado



Fonte: Adaptado de Porter, 1986

O poder dos clientes aumenta ainda mais quando surgem outros fatores como: concentração de vendas, produtos padronizados e muita informação. O valor que os clientes percebem e a experiência de interação entre eles e o que a empresa oferece pode mostrar motivos que os fazem continuar realizando negócios e se fidelizando à determinados produtos e serviços. Assim “a marca que o empreendimento deixa, pode trazer importantes sinais de qualidade e potencial para serem barreiras contra os competidores” (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001).

Por último tem-se o poder de negociação dos fornecedores, o risco aumenta quando o fornecimento de insumos se concentra nas “mãos” de poucos, quando não há substitutos para os insumos, quando as compras da instituição não representam segmento importante para o fornecedor ou quando o custo de mudança é muito alto, devido à diferenciação do produto adquirido.

O correto entendimento do mercado permite a adoção de corretas ferramentas estratégicas. Para todo e qualquer empreendimento, não é interessante entregar seus produtos a um preço mais baixo que a concorrência, sem um estudo de viabilidade, porque, no médio e

longo prazos, é grande o risco de não haver forma de auferir margens sustentáveis que lhes permitam oferecer ao mercado produtos que se destaquem em todos os atributos simultaneamente e ainda apresentem preços mais baixos.

O êxito dos empreendimentos depende da escolha de opções relacionadas à inovação, utilizando um olhar para o todo e não apenas para cada parte; deve também providenciar um desenho sistêmico das atividades para dar base à busca pela vantagem competitiva, antes mesmo da busca pela otimização dos detalhes. O desenvolvimento em conjunto de recursos e habilidades por meio, por exemplo, dessas etapas certamente levará a adoção correta de uma (ou mais de uma) ferramenta de gestão para o seu modelo de negócio, a qual não poderá ser negociada, imitada ou substituída pelos seus concorrentes.

2.3.3 Melhoria Contínua

Os empreendimentos precisam disseminar em seus ambientes (interno e externo) a percepção de sua visão, de seu futuro. Essa visão deve ser sistêmica, capaz de enxergar o cenário e deve ter clareza de onde se quer e pode chegar. Todos os envolvidos devem ter certeza dos possíveis resultados que podem surgir por conta das decisões a serem tomadas e das estratégias a serem definidas para o alcance dos objetivos propostos. Caffyn e Grantham (2003), afirmam que a melhoria contínua “é um esforço contínuo que pode atravessar toda a organização para implementar mudanças, as quais, embora sejam pequenas por elas mesmas, cumulativamente impactam de maneira positiva os objetivos organizacionais”.

Slack et al. (1997), já referendou essa afirmativa quando nos disse que:

todas as operações ou processos são passíveis de melhoramento, e que para a melhoria contínua o mais importante não é o tamanho de cada passo, mas a probabilidade da continuidade, ou seja, não importa se os melhoramentos sucessivos são pequenos, o que de fato importa é que todo mês (ou semana, ou trimestre, ou qualquer que seja o período) alguma melhoria tenha de fato acontecido.

Pensar e desenvolver a melhoria contínua dentro dos empreendimentos resulta em qualidade recorrente e acarreta resultados significativos que podem melhorar não apenas a performance institucional, mas também, dos indivíduos, do grupo, porque se trata de um processo de aprendizagem que valoriza os envolvidos e ocasiona o processo de mudança.

É a adoção de uma perspectiva sistêmica, que abrange todo o empreendimento. São aqueles pequenos passos (etapas) e/ou pequenos ciclos de mudança que, isolados, não têm

impacto; o êxito está na cumulatividade, esta sim pode trazer uma contribuição significativa para o desempenho.

Porém, de nada adiantará pensar em melhoria contínua se o empreendimento não tiver objetivos estratégicos claros e compartilhados. Para Bessant (2000), “a melhoria contínua só acontece quando as organizações sabem para onde estão indo e quando asseguram que este caminho foi eficientemente comunicado a todos os envolvidos”. Ainda segundo o autor:

é importante ter em mente que não existe um tipo de organização específica para se implementar programas de melhoria contínua. O que precisa haver é uma adaptação da organização com o programa e vice-versa. Porém, é preciso ressaltar que a maioria das atividades de melhoria contínua depende de autonomia local, “empowerment”, compartilhamento de aprendizado e experiências, e comunicação; aspectos estes enfatizados e fundamentais no processo de aprendizagem.

Dentre as diversas teorias sobre a melhoria contínua, para este estudo foi escolhida a de Fontoura (2016) que “elencas cinco etapas que devem ser construídas para alcançar o processo de melhoria, tendo em vista ampliar a competitividade do empreendimento”.

O mapeamento de processos é a primeira condição para gerar melhorias e alinhá-las com a visão de futuro, permite conhecer quais são os processos utilizados e como torná-los alinhados com a estratégia do empreendimento. Do correto mapeamento, depende a *performance* do empreendimento em busca da melhoria do nível de satisfação de seus clientes e da realização da visão que pretende estabelecer no mercado. Nesta fase, é possível ter clareza de quais são seus pontos fortes, suas vantagens competitivas e quais são seus pontos fracos e que necessitam de melhoria. Essas informações podem ser obtidas por meio de alguns instrumentos de coleta de dados como: entrevistas, questionários, grupo focal, *workshops*, análise documental, observação, matriz SWOT etc. Sempre utilizando a criatividade para potencializar a geração de ideias e a execução do mapeamento dos processos existentes.

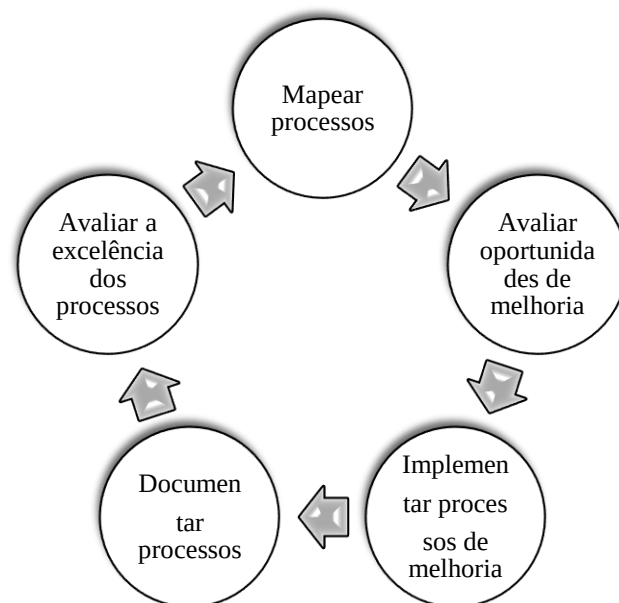
A avaliação de oportunidades de melhoria faz a revisão dos processos mapeados e confronta com o caminho que se quer percorrer. Nesta fase, percebe-se as fragilidades e abre-se espaço para as novas ideias que passam a ser consideradas como oportunidades de melhoria. Todas as ideias devem estar a serviço de repensar os processos que apresentam problemas e gerar soluções que culminem com a inovação do processo, objetivando a melhoria contínua. Nesta fase também podem ser utilizadas, de forma criativa e adaptada, as ferramentas já existentes para inovar nas oportunidades de melhoria após criteriosa avaliação.

Após o mapeamento e a identificação das oportunidades, tem-se os indicadores que permitem favorecer a tomada de decisão quanto à consolidação dos processos de melhoria. É a

fase de implementação do processo, que requer a elaboração de um plano de ação que descreva todas as iniciativas que precisam ser tomadas para que os resultados desejados sejam obtidos. Por meio dos planos de ação, de forma criativa e inovadora, deve ser explicitado todo o processo do planejamento tático, deixando claro todos os envolvidos na implementação do processo de melhoria. Cabe nesta etapa, por exemplo, responder às questões 5W + 2H.

Todo o processo deve enfatizar a importância da clareza dos fins, que deve ser internalizada por todos. A consciência da mudança do processo, do quanto será agregado de valor ao produto ou serviço, do bem que fará à competitividade da cooperativa, certamente percorre metade do caminho desse processo. A escolha das formas e meios de implementação devem respeitar a realidade do empreendimento e da identificação dos partícipes com as estratégias escolhidas para gerar o envolvimento e o comprometimento de todos com as futuras mudanças.

Figura 09: Etapas do Processo de Melhoria



Fonte: Adaptado de Fontoura, 2016

A quarta etapa diz respeito à documentação dos processos, imprescindível para que os registros consigam deixar claros todas as etapas percorridas, os fluxos dos processos, a divisão de competências e a normatização. Ao documentar fica mais fácil identificar as razões das mudanças, as oportunidades que surgiram, as melhorias processadas, o cenário da época e sua comparação com o atual. Por meio da documentação é possível conhecer a história do processo

de melhoria e usar o registro como instrumento de revisão e replanejamento das ações. Também torna o processo transparente e produtivo aumentando a eficiência e a eficácia por meio da padronização das ações.

A quinta e última etapa refere-se à avaliação da excelência dos processos. Por meio da avaliação tem-se os indicadores que darão sequência ao processo de melhoria. A excelência resulta das ações que conseguem articular eficiência e eficácia. Os fins devem ser alcançados, é importante ressaltar que o que é excelente hoje, pode não ser mais amanhã. É muito importante relativizar o sucesso, para que não se caia na armadilha da acomodação. Ainda nesta fase, verificam-se os resultados do processo de melhoria, acompanhados de referenciais comparativos para mensurar o nível de excelência alcançada. O processo deve refletir se as escolhas foram capazes de agregar valor ao negócio, aos clientes, aos colaboradores, e, se, contribuíram para que o empreendimento responda de maneira ágil, criativa e inovadora às exigências do cenário.

A avaliação transforma informações em decisões gerenciais, reflete os valores e princípios, intervém nas diretrizes, procedimentos e projetos, redefine metas e desempenho, etc.; como por exemplo, pode permitir a revisão do plano de ação sugerindo as implementações necessárias e as formas de acompanhamento do processo baseado nos resultados da avaliação para a melhoria contínua.

O processo de melhoria contínua defendido pelo autor supracitado serve de alicerce para o desenvolvimento do plano de ação proposto neste estudo e demonstra que desenvolver um processo como este é uma tarefa árdua que exige “desaprender” velhos comportamentos, reforçar e praticar os novos até que façam parte da rotina; que precisa de planejamento e monitoramento sistemáticos para que se sustente no tempo, preferencialmente médio e longo prazos e que demanda o uso de mecanismos capacitadores que desenvolvam habilidades e estimulem comportamentos proativos, como é o caso das ferramentas de gestão.

2.3.4 Plano de Ação

O plano de ação é o produto do planejamento tático e corresponde à definição, de forma clara e objetiva, das etapas de execução deste último. Um plano de ação é um processo que define as ações a serem tomadas após o levantamento dos dados por meio das ferramentas de gestão. Ele também é uma ferramenta de planejamento que incide sobre ações que podem ser projetadas para o curto, médio e longo prazos, as quais podem subsidiar o planejamento estratégico.

É uma forma de organização processual do trabalho que lista os atos necessários para a conclusão dos objetivos que tem como principal finalidade, apresentar uma metodologia para análise e melhoria dos processos com o intuito de estruturar a sequência das atividades a serem desenvolvidas de forma simples e objetiva a fim de promover o tratamento adequado dos problemas.

A amostra de ferramentas, apresentadas anteriormente, nos dá a ideia da diversidade de instrumentos e métodos existentes: há uma diversidade de possibilidades, de soluções. O desafio é colocar estas ferramentas na base dos processos da melhoria contínua, da criatividade e da inovação nos mais diversificados cenários em busca da vantagem competitiva.

Para Fontoura (2016), “criatividade é a capacidade de gerar ideias e, inovar é ser capaz de transformar ideias em serviços e produtos melhores”. Ambas precisam ser aplicadas na busca de processos que estejam alinhados com a estratégia do empreendimento, sendo assim, não há fórmulas e modelos prontos, é preciso exercer a capacidade criativa e inventiva a partir da visão da realidade em que o grupo está inserido.

As ferramentas de gestão podem ser boas ou ruins, isto vai depender das circunstâncias e do contexto em que serão utilizadas. O que nos leva a concluir que não há “receita pronta”, ou “manual de sobrevivência” para gerenciamento de cooperativas agrícolas. O que deve haver é a capacidade de criar e inovar os processos de melhoria, deve haver a adequação desses processos ao cenário do empreendimento, respeitando as circunstâncias que envolvem o momento, considerando que as cooperativas agrícolas só podem ter bons resultados se investirem esforços para aprenderem continuamente, sobretudo por meio do investimento nos cooperados, tornando-os mais criativos e inovadores.

Deste modo, o êxito do plano de ação independe da ferramenta ou da metodologia utilizada. O objetivo é o entendimento do processo encadeado que vai desde a produção de um bem ou prestação de um serviço até a implementação estratégica de qualquer ferramenta no negócio. Quanto mais melhorias, maior proximidade com o cumprimento de sua finalidade no mercado.

Sempre que a execução é necessária, seja para a implementação das estratégias definidas ou para a realização de uma atividade ou de um processo, o plano de ação define claramente as ações a serem executadas, o responsável pela execução, quando e onde cada ação será executada, como o responsável deve executar a ação e por que a ação precisa ser executada; “ele força o planejamento das atividades e processos e facilita o acompanhamento e o controle da execução de cada atividade ou processo” (SESCOOP, 2015).

O plano de ação é um processo de trabalho dinâmico que tem como intuito propiciar ações que ressaltem os principais problemas e os objetivos e metas a serem alcançadas e, que também faz uso da inovação e da criatividade, fatores condicionantes de sobrevivência para as cooperativas que valorizam os processos de melhoria contínua, pois desta forma conseguem responder de forma satisfatória ao ambiente onde estão inseridas, pois, como foi dito anteriormente, embora não sejam capitalistas, as cooperativas agrícolas precisam se manter no mercado de forma competitiva e por isso não podem “abrir mão” do fornecimento de produtos e serviços que tenham qualidade e que encantem seus clientes.

Partindo da definição do que é o planejamento tático é possível afirmar que toda ação empreendedora, dentro do ambiente organizacional, deve buscar a melhoria contínua, pois a análise e melhoria dos processos fortalecerá o empreendimento, o desenvolverá e o conduzirá ao caminho da excelência gerencial. Por se tratar do resultado obtido a partir do planejamento tático, o plano de ação, sempre será um processo personalizado, pois visa atender as necessidades identificadas inicialmente no planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (2010), um processo:

é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas. O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da organização. Ele pode estar dentro do empreendimento. É o chamado cliente interno.

Neste estudo, o plano de ação será desenvolvido a partir do referencial teórico apresentado o qual permitirá estruturar a sequência das atividades a serem desenvolvidas, visando a análise, de forma simplificada, e o aperfeiçoamento ou melhoria dos processos existentes, tratando os problemas de forma adequada, promovendo a obtenção consistente da qualidade e a continuidade do planejamento tático, respeitando as características do empreendimento, tornando-o personalizado, como poderá ser observado na próxima seção.

3 METODOLOGIA

3.1 Materiais e Métodos

Este estudo é uma pesquisa aplicada, que tem como finalidade fazer com que seus resultados sejam voltados à uma aplicação prática – o desenvolvimento de um planejamento tático; e, é um estudo transversal, porque seus resultados expressam o momento da pesquisa, ou seja, sua abrangência temporal é para o momento da execução da pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Quanto aos seus objetivos, segundo Silva e Menezes (2001), este estudo possui três características:

- a) é de caráter exploratório porque proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito por meio de levantamentos bibliográficos, entrevistas com as pessoas envolvidas, visitas no local de estudo e pesquisa na internet.
- b) é descritivo porque delinea as características da cooperativa de estudo e sua relação com o meio em que está inserida por meio da pesquisa *survey* que é uma forma de levantamento de informações que busca responder às perguntas *quem, o que, onde, quanto, quando*.
- c) é explicativo porque visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos e busca aprofundar o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas por meio da observação assumindo a forma de pesquisa experimental (quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis influenciadoras e definem-se as formas de observação dos efeitos das variáveis).

Também é um estudo que permite fazer uso de uma abordagem de natureza qualitativa porque parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem observa representada pelo uso da etnografia (entrevista livre com abordagem direta); do grupo focal que para Vergara (2012), “é um grupo reduzido de pessoas com as quais o pesquisador discute sobre o problema a ser investigado, de modo a obter mais informações sobre ele, dar-lhe um foco, um aprofundamento”; da observação não participante (o pesquisador presencia o fato, mas não participa dele) e da pesquisa-ação (embora contraditória, torna-se complementar) que ocorre quando o pesquisador e os participantes estão envolvidos de modo cooperativo (FARIAS FILHO e ARRUDA FILHO, 2015).

A abordagem qualitativa se justifica porque a organização do objeto de estudo deve ser descrita assim como é, portanto, não há a necessidade de medir variáveis. Além disso, o contexto da organização das cooperativas incluindo questões políticas, sociais e econômicas precisa ser compreendido. Como explica Haguete (2005), “os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e razão de ser”.

Creswell (2010), afirma que “a pesquisa qualitativa busca identificar a presença ou não de certo atributo ou objeto relacionado ao fenômeno que está sendo observado”. A pesquisa qualitativa é mais interpretativa e subjetiva, sendo mais dependente da visão do pesquisador sobre o tema. O método qualitativo busca as nuances do fenômeno. Campomar (1991), relata que “nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis interferências não são estatísticas”.

Essa abordagem qualitativa, segundo Cooper e Schindler (2003), é referendada pelo uso dos seguintes procedimentos técnicos:

- a) a pesquisa bibliográfica porque no estudo é utilizado, preliminarmente, material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, periódicos e internet, com o intuito de se verificar como os temas – empreendimentos econômicos solidários, autogestão, cooperativas agrícolas, planejamento tático, ferramentas de gestão, vantagem competitiva, melhoria contínua e plano de ação - vêm sendo tratados e como ocorrem sua evolução, respondendo às questões e os objetivos propostos.
- b) a pesquisa documental que é elaborada a partir do material de “primeira mão”, cujas fontes de dados são os documentos da cooperativa de estudo.
- c) a pesquisa experimental porque há um objeto de estudo, que é o desenvolvimento de um planejamento tático que considere as características da cooperativa, que torna possível a seleção de variáveis que a influenciam, bem como as possíveis formas de controle dos efeitos que produz; é utilizada com grupos e envolvem a intervenção do pesquisador.

Ainda sobre os procedimentos técnicos, complementando os autores supracitados, serão feitos conforme Gil (2002):

- a) levantamentos, porque a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas.
- b) pesquisa *ex-post-facto*, porque o estudo parte de fatos que já ocorreram e sobre os quais o pesquisador não tem poder.
- c) pesquisa-ação, pois é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema – matrizes SWOT, GUT e BASICO - coletivo, podendo ser redefinida com base no andamento da pesquisa.

- d) pesquisa participante, devido a necessidade de interação entre o pesquisador e os membros da cooperativa para o encontro de informações mais profundas, as quais são registradas simultaneamente com a observação.

Ao analisar as afirmações dos autores supracitados fica claro que a pesquisa qualitativa é a melhor forma de desenvolver as ações propostas neste estudo. Ao buscar relações entre empreendimentos econômicos solidários e o planejamento tático não se faz necessária a utilização de métodos estatísticos, pelo contrário, os resultados da pesquisa e a concretização deste planejamento passam pela compreensão das crenças, dos processos e das iniciativas relacionadas à gestão adotadas pelas cooperativas.

Como o planejamento tático em cooperativas ainda é recente, pouco explorado pela literatura, se faz necessário gerar dados flexíveis a partir da literatura existente para que sejam correlacionados com a realidade dos empreendimentos econômicos solidários e se atenda o objetivo de desenvolvê-lo, e, conseqüentemente, de aprofundar e avançar a teoria existente.

Quanto ao local da realização, a pesquisa será de campo – tema que será aprofundado a seguir - porque o pesquisador se desloca de seu ambiente para o chamado “campo”, que neste estudo é representado pelo social (em comunidades), fornecedor dos dados para a constituição do estudo, *in natura*, estruturando os chamados dados primários porque são coletados em “primeira mão”, de forma original, e os dados secundários que fundamentarão a pesquisa por meio de material já tratado, processado e analisado por outros, dando maior suporte para o desenvolvimento das ações (FARIA FILHO e ARRUDA FILHO, 2015). O desenvolvimento da pesquisa de campo se dá de forma participativa e integrada, o que proporciona maior qualidade aos dados que serão tratados.

Apesar das limitações, essa pesquisa, parte do esforço pela busca de evidências que tornem coerente o raciocínio e as conclusões sobre o objeto de estudo – o planejamento tático - e, de explicações para uma realidade que não se apresentam da forma como o pesquisador quer explicar ou compreender, ela é adversa ao seu conhecimento, fato que permite que toda a teoria embasadora possa se adequar à realidade estudada.

3.1.1 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo é um tipo de pesquisa em que o pesquisador se desloca de seu ambiente para o chamado “campo”, que pode ser um campo institucional (empresas), social (em comunidades) ou outros que não sejam em “laboratórios”. É quando a coleta de dados e informações, ou as observações, são realizadas no ambiente em que o objeto está situado no

local de manifestação do fenômeno pesquisado, *in natura* (FARIA FILHO E ARRUDA FILHO, 2015).

Ela se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002).

Doxsey & De Riz (2003), explicam que a pesquisa de campo:

trata-se de um estudo empírico, no qual o pesquisador sai a campo para conhecer determinada realidade, no interior da qual, usando os instrumentos e técnicas já especificados, coleta dados para sua pesquisa. A escolha de um método específico depende principalmente do objeto de estudo, mas o fator tempo e a necessidade para usar um ou vários métodos em conjunto influenciam a seleção.

Para a realização deste estudo, inicialmente a pesquisa de campo foi associada à pesquisa-ação, dada às suas similaridades, como é possível observar na afirmação de Thiollent (1999), que define a pesquisa-ação como:

um tipo de investigação social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Por sua vez, Fonseca (2002) afirma que:

a pesquisa-ação pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. O processo de pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir de sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa. O objeto da pesquisa-ação é uma situação social situada em conjunto e não um conjunto de variáveis isoladas que se poderiam analisar independentemente do resto. Os dados recolhidos no decurso do trabalho não têm valor significativo em si, interessando enquanto elementos de um processo de mudança social. O investigador abandona o papel de observador em proveito de uma atitude participativa e de uma relação sujeito a sujeito com os outros parceiros. O pesquisador quando participa na ação traz consigo uma série de conhecimentos que serão o substrato para a realização da sua análise reflexiva sobre a realidade e os elementos que a integram. A reflexão sobre a prática implica em modificações no conhecimento do pesquisador.

E Marconi e Lakatos (2010), ratificam quando relatam que seu uso deve se dar com o “objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos a cerca de um problema, para o qual se procura resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. Para este estudo a coexistência entre a pesquisa de campo

e a pesquisa-ação é essencial, haja vista que trata do cotidiano de uma cooperativa agrícola, cuja coleta de informações se dará em meio à rotina do empreendimento, proporcionando o registro das variáveis relevantes para o desenho da dissertação em questão.

Sua execução se fará, na Cooperativa D'Irituia no município de Irituia – PA, por meio do uso de entrevista e aplicação de questionários semiestruturados entre os cooperados, complementados com observação direta e participante, cuja finalidade é a coleta de informações gerais relacionadas à identificação, nível educacional, relações sociais, cultura, lazer, moradia, práticas agrícolas, comercialização, trabalho e rendimento, investimentos, créditos, políticas públicas, meio ambiente entre outros fatores que possam surgir por ocasião do levantamento dos dados.

Para obtenção destes dados, durante a pesquisa de campo, além da pesquisa-ação, também se fará uso da observação participante, que, neste estudo, consiste na observação real do pesquisador sobre o cotidiano da cooperativa agrícola, irá envolver os cooperados, bem como suas relações com a cooperativa de estudo. As entrevistas e aplicação dos questionários semiestruturados serão embasados pela técnica de conversação direta e de grupo focal com os cooperados na cooperativa, com a finalidade de se obter a maior quantidade de informações possíveis para o desenvolvimento do objeto de estudo – o planejamento tático.

Os questionários são constituídos de uma série de perguntas ordenadas, fechadas e abertas, estruturadas nos seguintes tópicos: Identificação do Entrevistado, Delineamento do Perfil da Cooperativa, Identificação do Ambiente no qual a Cooperativa está inserida (Matriz SWOT), Identificação dos Possíveis Problemas e ordenação conforme o Grau de Dificuldade (Matriz GUT), Identificação de Possíveis Soluções e Ordenação conforme o Grau de Importância (Matriz BASICO) e Proposição de um Plano de Ação para a Cooperativa D'Irituia (Matriz 5w+1H).

Os tópicos supracitados, conforme relato anterior, serão enfatizados pela técnica do grupo focal, para que a produção das informações ocorra de forma qualitativa sobre as matérias apresentadas proporcionando a obtenção do feedback instantâneo dos cooperados a fim de facilitar o desenvolvimento do planejamento tático.

A pesquisa de campo, representa uma grande vantagem para este estudo e se apresenta como uma modalidade de pesquisa adequada, porque permite uma interação mais participativa entre os diferentes tipos de pesquisa e proporciona um levantamento de informações que apresentam maior qualidade e veracidade.

3.1.2 Metodologia de Execução do Planejamento Tático

A primeira etapa do processo consiste em delinear, de forma dialógica e socializada, o que existe, no âmbito da gestão, no empreendimento. Esta etapa faz parte do planejamento estratégico e permite fazer um diagnóstico da situação atual que consiste em responder aos seguintes questionamentos: 1) qual o segmento de atuação? 2) como surgiu? 3) quais os envolvidos na sua constituição? 4) qual a identificação do empreendimento? 5) quais os produtos e serviços oferecidos?

A etapa seguinte tem como objetivo identificar ameaças, oportunidades, forças e fraquezas. É o esboço dos ambientes interno e externo, ou seja, nesta fase é verificado o nível de percepção que o empreendimento tem do ambiente em que está inserido. É o momento de evidenciar as qualidades e deficiências com o intuito de potencializar as oportunidades e forças e minimizar as ameaças e fraquezas. É a estruturação da Matriz SWOT, a qual reflete o cenário em que o empreendimento está inserido (o que predomina: Forças? Fraquezas? Ameaças? Oportunidades?) e, em que perfil se enquadra (Sobrevivência? Estabilidade? Crescimento? Desenvolvimento?).

Trata-se de identificar a estratégia organizacional do empreendimento, o seu comportamento global e integrado em relação ao ambiente que o circunda. É um pontapé inicial para uma mudança organizada, haja vista que toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo dos negócios que a circunda e onde opera.

Após o delineamento dos ambientes interno e externo faz-se necessário reconhecer qual é o negócio do empreendimento? Qual é a sua missão? Qual a razão da sua existência? O que faz? Para quem faz? Como faz? O empreendimento não foi criado a esmo, ele existe para realizar alguma coisa. A missão deve envolver seus objetivos essenciais e estar focalizada fora da organização, ou seja, deve atender as demandas da sociedade, do mercado e do cliente. Pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que todos saibam para onde e como conduzir o negócio.

Em seguida deve-se identificar os valores que têm direcionado o empreendimento, quais os atributos que têm permitido a geração de resultados, qual seu nível de comprometimento, qual o grau de compartilhamento desses valores dentro e fora da organização, referendando que esses valores englobam os princípios pessoais e morais dos envolvidos. Valores são crenças básicas sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante; crenças que

provocam uma forte tendência à conformidade nas pessoas e funcionam como princípios políticos de consistência que dão direção, integridade e autodisciplina entre os indivíduos; e, que também permitem o cumprimento da missão por meio do trabalho e atividade coletiva.

Na sequência faz-se necessário definir ou verificar, caso possua, a visão do empreendimento. Esta é uma forma de estabelecer um parâmetro de descrição para uma realidade futura, considerando o tempo, o espaço, o valor. A visão materializa a imagem que o empreendimento tem de si mesmo e do seu futuro, por esse motivo, é fundamental que ela seja adequada, que atente para os recursos de que dispõe, que enfatize o tipo de relacionamento que quer ter com seus clientes e com o mercado, que demonstre como pretende alcançar seus objetivos, bem como enfrentará seus desafios e abraçará suas oportunidades. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e as ações necessárias para sua concretização. Sua existência estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos do empreendimento para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos envolvidos quanto ao que se deseja construir e realizar.

A partir da visão estabelecida, é possível especificar os objetivos a serem alcançados, para onde o empreendimento irá se dirigir, quais resultados pretende alcançar, em que prazo essa visão se concretizará. Um objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo. As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos, e sua razão de viver é servi-los por representarem uma situação desejada que ela deseja alcançar. Segundo Etzioni (1976), os objetivos organizacionais têm várias funções:

ao apresentar uma situação futura, indicam uma orientação que a organização procura seguir e definem as linhas mestras para a atividade dos participantes. Constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e até a sua existência. Servem como padrões através dos quais os participantes e os estranhos a ela podem comparar e avaliar o êxito da organização, ou seja, a sua eficiência e o seu rendimento. Servem como uma unidade de medida para verificar e comparar a produtividade da organização ou de seus órgãos, ou ainda de seus participantes.

Os objetivos são gerais e específicos e se baseiam nas informações demonstradas pela Matriz SWOT. O objetivo geral deve identificar as características de sobrevivência, crescimento, estabilidade ou de desenvolvimento que a cooperativa possua. Deve refletir a real situação em que o empreendimento está inserido, identificando a predominância de ameaças ou de oportunidades, de pontos fortes ou fracos. O objetivo geral deve viabilizar a concretização da Visão.

Os objetivos específicos dão início ao planejamento tático – segunda etapa - e serão desdobrados com base nas áreas funcionais do empreendimento (comercial, finanças, pessoas

e produção). Nesta fase evidenciam-se as relações de causa e efeito das áreas funcionais com a visão e a missão do empreendimento. Por meio da especificidade é possível verificar se o objetivo geral está alinhado com a visão e se estes objetivos específicos atendem as perspectivas declaradas na matriz SWOT. O correto delineamento das áreas funcionais permite identificar como a cooperativa está desenhada e se suas áreas estão bem definidas. Esta é uma forma de identificar o grau de organização e os problemas existentes com o intuito de sempre melhorar, por esse motivo é importante que os objetivos sejam:

focalizados em um resultado a atingir e não em uma atividade; consistentes, ou seja, precisam estar amarrados coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização; específicos, isto é, circunscritos e bem definidos; mensuráveis, ou seja, quantitativos e objetivos; relacionados com um determinado período, como dia, semana, mês ou número de anos; e, alcançáveis, isto é, os objetivos devem ser perfeitamente possíveis. (CHIAVENATO, 2010)

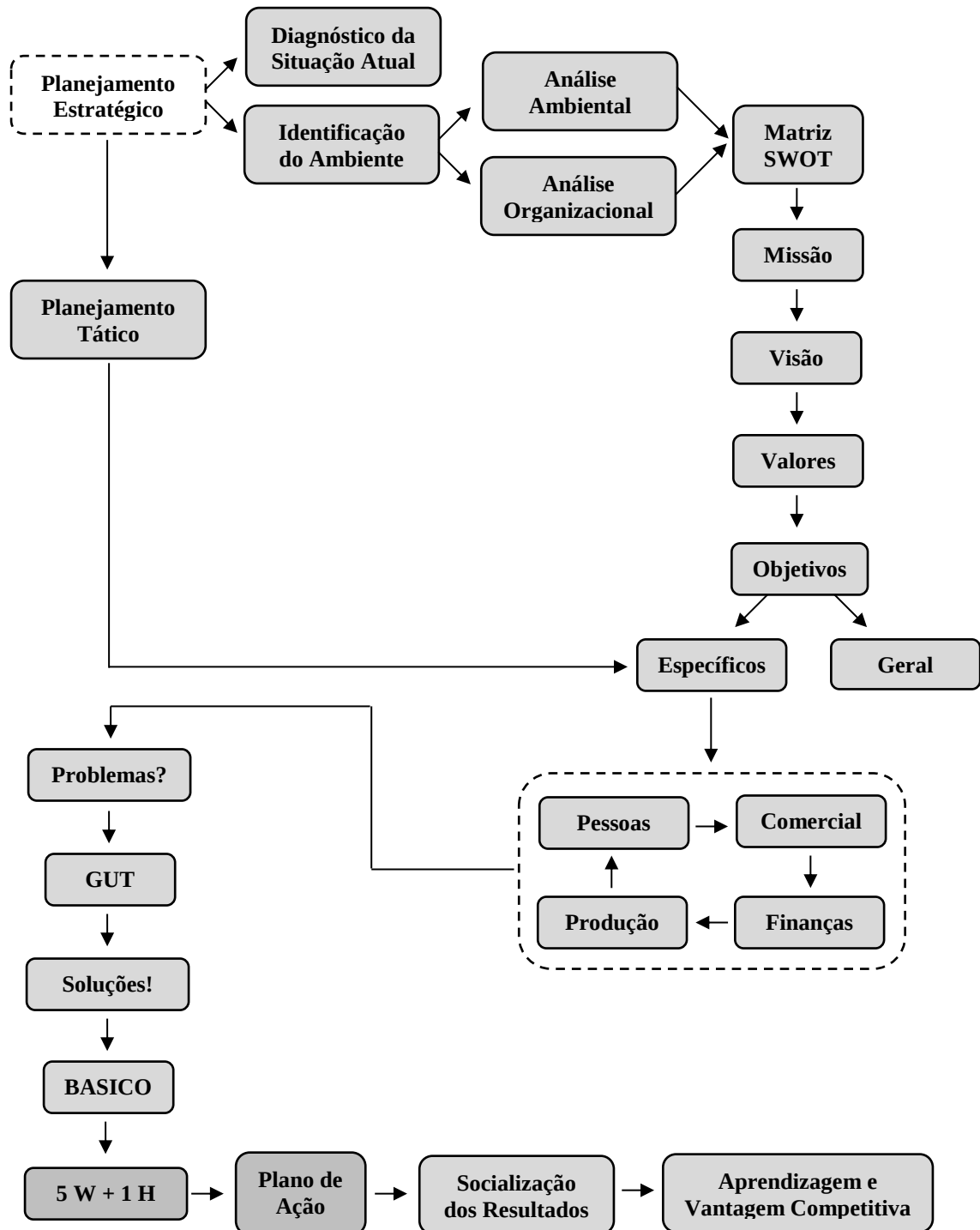
A terceira etapa consiste em identificar as dificuldades e problemas existentes nas áreas que compõem os objetivos específicos. Após a identificação destes problemas, faz-se a análise dos processos, verificam-se os desvios e não conformidades, e, como não é possível resolver todos os problemas simultaneamente, é necessário priorizá-los em grau de importância. A priorização dos problemas será feita por meio da matriz GUT e será otimizada com a opinião dos cooperados, considerando o que é mais importante para eles por meio do *brainstorming*.

Na quarta etapa, após a priorização dos problemas, faz-se a identificação e alternativas de solução para o problema selecionado. Neste momento será utilizada a matriz BASICO, cujo objetivo é a priorização das alternativas de soluções encontradas.

O desenvolvimento de todas as etapas do planejamento tático representa o processo de criação do plano de ação, resultando na sua proposição e que representa a quinta etapa. O plano de ação é elaborado com base na perspectiva dos objetivos específicos. É o momento de conhecer os processos, identificar os elementos, as atividades, os produtos e serviços, e os padrões a eles associados. A estruturação desse processo se fará por meio da matriz 5W+1H auxiliada por outros procedimentos como levantamento de documentação, verificação da legislação e de dados históricos, entre outros fatores que se ache relevante para identificação dos problemas.

A seguir a representação do processo de desenvolvimento do planejamento tático e de seu produto – o plano de ação - a partir do referencial teórico proposto neste estudo:

Figura 10: Desenvolvimento Sistemático do Planejamento Tático e seus Desdobramentos



Fonte: Desenvolvido pela autora

Uma etapa seguinte seria a implementação do plano – planejamento operacional - o que não será feito neste estudo. Nesta última fase ocorrerá a socialização dos resultados obtidos por meio da apresentação do planejamento tático desenvolvido, bem como a sugestão de que no empreendimento haja a continuidade do processo enfatizando a importância da gestão proativa

e participativa e que sua aplicação permite a aprendizagem contínua que é a principal vantagem competitiva de uma organização, pois embora pareça um produto, a aprendizagem é um processo; e os processos não se revelam facilmente para que todos os vejam, daí a necessidade de se desenvolver nos empreendimentos uma mentalidade de aprendizagem contínua como forte vantagem competitiva para o sucesso dos processos como é o caso do planejamento tático.

3.2 Interdisciplinaridade

Este estudo é interdisciplinar porque baseia-se numa relação de integração entre as partes constituintes de mais de uma disciplina acadêmica que une as ciências e gera embasamento teórico-metodológico para a pesquisa, considerando que os fenômenos estudados na vida real, no mundo real, são integrados e não se apresentam separados por disciplinas acadêmicas (FARIAS FILHO e ARRUDA FILHO, 2015).

Esse processo de integração dos elementos de várias ciências rompe com a explicação baseada em apenas uma disciplina e adequa-se a realidade complexa da sociedade. Não é mais possível pensar na explicação científica amparada por procedimentos, métodos e técnicas de uma única ciência, porque a sociedade e a realidade de objetos de estudo do cientista são tão complexas que limitam a explicação única (BUNGE, 2002)

Especificamente sobre a gestão, de forma geral, a interdisciplinaridade é fundamental. A abordagem administrativa revela que tomar decisões com base em um único critério pode ser danoso. É vital entender com clareza e retidão que um único fator decisório limita o alcance do resultado almejado. No caso das cooperativas agrícolas as decisões já começam, por exemplo, com a definição do plantio, que tem como base desde os preços praticados no mercado, até a consideração da qualidade a ser oferecida, os possíveis custos e despesas inerentes, a logística envolvida entre outros fatores.

A ação interdisciplinar exige ações complexas que demandam novas maneiras de percepção, postura e ação. Werneck (1998) relata que:

o complexo nos convida a um novo modo de pensar e uma ordem nova, de grande beleza, profunda, irreversível. O aprendizado chama atenção para as diferenças de conhecimento e remete à importância do diálogo entre as áreas do conhecimento, o encontro das áreas de intersecção, complementariedade e de transferência da informação.

Pensar a interdisciplinaridade e sua ação multidisciplinar nas cooperativas agrícolas traz o processo de aprendizagem para a realidade. Fazenda (1996) ratifica quando diz que “a interdisciplinaridade não se ensina nem se aprende, apenas vive-se e exerce-se”. O desafio é conciliar, na prática, sustentabilidade, negócios, valores, missões, objetivos, ética, equipes, etc. O que vem a ser uma ação integradora entre os diversos estudos e suas áreas de atuação voltada para a gestão dos empreendimentos econômicos solidários.

Buscar a conexão entre as esferas econômica, política, cultural, social, legal, ambiental e gestora permite que a área de estudo em questão tenha sua atuação fortalecida dentro do contexto geográfico em que está inserida. Esse posicionamento permite adotar um enfoque sistêmico na gestão dos empreendimentos econômicos solidários, enfoque que tem sua origem com a Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-1972).

Ludwig verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos etc. Isto fez com que ciências tidas como completamente estranhas entre si, em virtude de sua especialização, passassem a ser vistas sob um olhar integrador.

O conceito de sistema, que é fundamental para a abordagem deste estudo, pois trata da gestão de empreendimentos econômicos solidários, cuja essência é o grupo, e mais especificamente o grupo cooperativo, pode ser definido de diversas maneiras e para Gil (2007) pode ser:

um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideias, entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo coordenados entre si e que funcionam como uma estrutura organizada.

As organizações que adotam o enfoque sistêmico na sua gestão passam a apresentar características que nitidamente representam o cooperativismo agrícola, e que podem até mesmo ser associadas, por exemplo, com alguns aspectos da autogestão e da governança cooperativa tratadas neste estudo. A seguir o rol de características das organizações com enfoque sistêmico; uma adaptação de Gil (2010):

- a) **Interdependência entre as partes:** as cooperativas fazem parte de um sistema macro, cujas partes são interdependentes, ou seja, sozinha não consegue desenvolver seus objetivos.

- b) **Ênfase nos processos:** a gestão das cooperativas é dinâmica, sua organização passa por um processo contínuo de mudança.
- c) **Probabilismo:** no cooperativismo nada é absoluto, tudo é provável. Esta é uma característica das ciências humanas, a qual circunda a gestão dos empreendimentos.
- d) **Multidisciplinaridade:** as cooperativas buscam contribuições dos diversos campos de conhecimento, por exemplo, os agricultores familiares que desenvolvem as boas práticas de manipulação dos alimentos ou que aplicam os conhecimentos de gestão em suas unidades produtivas tendem a se diferenciar pela sua postura profissionalizada e diferenciada.
- e) **Concepção multicausal:** os fenômenos que ocorrem dentro das cooperativas passam a ser analisados considerando múltiplos fatores, os quais podem determinar ou interferir em sua ocorrência.
- f) **Caráter descritivo:** nas cooperativas a compreensão dos fenômenos, bem como as escolhas dos procedimentos cabem ao coletivo.
- g) **Caráter multimotivacional:** as cooperativas não têm um único objetivo, como por exemplo o lucro. Nelas é nítida a busca pela satisfação de múltiplos objetivos por meio de suas ações.
- h) **Participação:** as decisões nas cooperativas não são unilaterais, aqui requer-se a participação de todos. As decisões só serão tomadas após a ciência e a intervenção de todos.
- i) **Abertura:** o adequado funcionamento da cooperativa requer uma abertura permanente para o ambiente que a contém, bem como a predisposição para se adequar às possíveis necessidades de mudança.
- j) **Ênfase nos papéis:** as cooperativas precisam de cooperados que entendam a importância do preparo, da busca pelo conhecimento, do aprendizado contínuo. A gestão é sucessória, e todo associado é um potencial gestor nestes empreendimentos.

Portanto, compreender o fenômeno do empreendedorismo econômico solidário, sua expressividade e dificuldades visa proporcionar a construção de uma metodologia de estudo mais específica que o considere como um sistema, cujas relações entre ele e o todo sejam o foco, que pode obter maior atenção para suas reais necessidades.

A busca das informações *in loco* tem como finalidade abrir uma proposta dialógica que reflita a relação dos agricultores familiares com o cooperativismo. Ao realizar este tipo de abordagem é possível fomentar a interdisciplinaridade porque os dados levantados trazem à

tona as necessidades e expectativas desses indivíduos e permitem comparar o que é proposto com o que está sendo realizado.

O contexto macro de inserção das cooperativas agrícolas faz menção à abordagem sistêmica supracitada porque envolve os campos de conhecimento humano e natural. É possível encontrar elos com a administração, a economia, a sociologia, a engenharia, etc. O conhecimento especializado dos diversos ramos da ciência, quando separados, não têm a mesma influência do que quando associados. A gestão pode ser desenvolvida em todas as áreas de atuação da sociedade, e é de grande benefício também para o mundo rural.

Neste estudo é possível, a partir de uma realidade local, desenvolver e expressar as possíveis relações da gestão com o meio rural. Bem como os efeitos positivos que esse tipo de intervenção pode ter no grupo de estudo. Além de desenvolver uma nova proposta de atuação que esteja de acordo com a realidade, ou seja, que se desprenda das teorias distantes e se busque a baliza com a realidade.

Os empreendimentos econômicos solidários que almejam seu fortalecimento devem buscar o conhecimento. Gerir competências, recursos financeiros, planejar, treinar, avaliar também são temas que norteiam o meio rural. Porter (1986), diz que “são poucos, ou inexistentes, os segmentos de atuação em que a competição não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados”. É uma questão de sobrevivência.

O olhar voltado para a permanência desses empreendimentos traz à tona as questões econômicas. Volume de produção, redução de custos, uso de métodos produtivos automatizados, marketing, treinamento e desenvolvimento, financiamento são elementos compositores da cadeia produtiva e demandam comportamento estratégico diante das diversidades do mundo dos negócios.

Nunes (2015) afirma que “o principal responsável pela formulação da gestão estratégica é a análise dos desvios oriundos das diferenças entre o previsto e o realizado, e a capacidade de atuar de forma sinérgica sobre essas irregularidades para aproveitamento das competências combinadas”. Há que se respeitar ainda a jurisprudência, que não será tratada aqui, mas que é relevante fazer menção dada a sua importância para o todo do processo até então relatado.

Os empreendimentos econômicos solidários devem incorporar às suas normas e diretrizes, quando houver, os processos de tomada de decisões de forma racional; pois a gestão nestes empreendimentos ainda se mostra frágil. Muitas grandes empresas conseguem arcar com prejuízos no médio e longo prazos, mas o pequeno empreendimento não compartilha da mesma realidade.

Esse contexto demanda dos agricultores familiares rápida capacidade de tomada de decisão para sobreviverem e se desenvolverem para o médio e longo prazos; pois decidir vem do latim *de-cidere*, separar, cortar. Decidir faz uso da racionalidade para que as ações sejam orientadas no sentido de se alcançar os objetivos propostos. Para Maldonato (2005), decidir indica “um processo de redução das possibilidades de ação e, como tal, representa um dos núcleos mais problemáticos da racionalidade, na medida em que evoca uma relação entre a razão e ação, a decisão reveste-se das interrogações sobre os fundamentos da atuação humana”.

Decisões equivocadas podem ser onerosas e desperdiçar tempo. A cooperativa agrícola que possui cooperados habituados à busca da informação e do conhecimento, tem a seu favor, além da melhoria de seus processos de cultivo e manejo, o domínio de métodos de gestão, porque passa a decidir considerando o ambiente externo, e este não é passível de controle.

É importante ressaltar, neste contexto, as questões ambientais, e os custos inerentes a este aspecto. Otávio (2000) diz que a gestão dos custos ambientais tornou-se um importante instrumento gerencial para a capacitação e criação de condições para as organizações, qualquer que seja o segmento.

Para Moura (2000), “a qualidade ambiental, integrada ao sistema global da organização, pode e deve ser mensurada em termos de custos, embora existam no início do processo dificuldades em se quantificar, significando realmente que a qualidade ambiental é difícil de ser enquadrada nos sistemas normais das empresas”.

Além dos custos é importante tratar as despesas e as perdas ambientais. Ribeiro (1998) diz que “são aquelas empregadas em atividades inerente à proteção ambiental, por exemplo: os insumos envolvidos no processo de definição da política ambiental do empreendimento, a movimentação e estocagem dos alimentos cultivados, a destinação adequada dos resíduos gerados no processo produtivo, a reciclagem, o reaproveitamento e até mesmo a venda”.

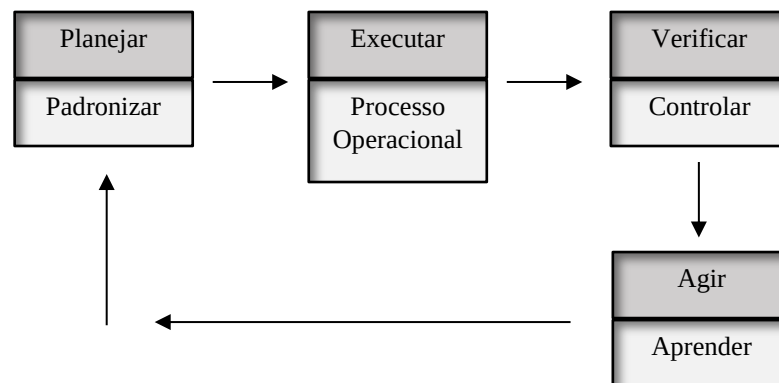
Carvalho, Matos e Moraes (2000), definem as perdas ambientais como “os recursos empregados sem benefício algum”. Podem ser as multas punitivas em virtude da inadequação à legislação vigente, ou perdas decorrentes em função do mau uso das áreas tornando-as degradadas. Custos e despesas relacionados à gestão ambiental exigem dos empreendedores identificação com a responsabilidade socioambiental.

Por fim, para uma correta gestão das responsabilidades socioambientais, a cooperativa agrícola necessita praticar um conjunto de atos que permitam verificar se a gestão está sendo conduzida de forma correta. Considerando essa interdisciplinaridade, e baseado no ciclo PDCA, pode-se citar o Ciclo PDCL que transforma as informações em decisões gerenciais, considerando o macro e o microambiente, onde PLAN ganha o sentido de padronizar para que

os processos assegurem a repetição; CHECK verifica o cumprimento do padrão; DO verifica e controla se o padrão está sendo cumprido e LEARN introduz o conceito de aprendizado nos processos gerenciais.

É um diagrama que considera, em seu movimento, que a definição das ações gestoras e suas formas de execução são sistemáticas e devem atender ao perfil do empreendimento, cujo planejamento é base para implementação, execução e cumprimento do planejado promovendo a correção e a prevenção. Temos o ciclo da administração voltado para a transformação dos insumos em produtos e serviços, importante referencial para a implementação da melhoria contínua.

Figura 11: Ciclo PDCL



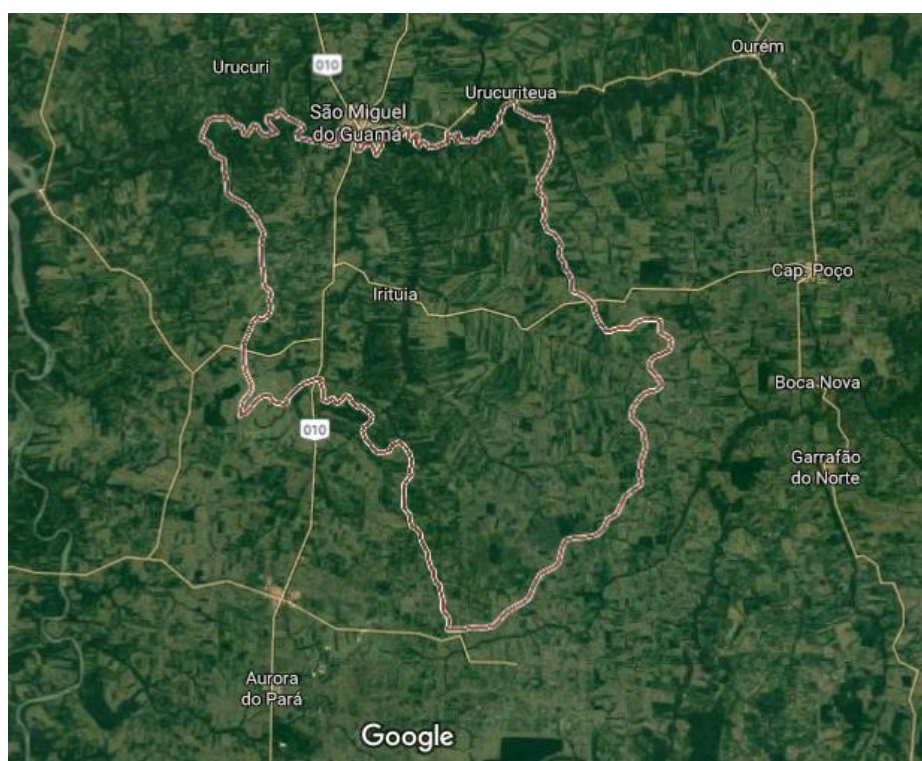
Fonte: Adaptado de FNQ, 2015

A interdisciplinaridade, que por sua natureza é vasta, não se limita apenas aos aspectos apresentados por aqui; ela vai muito mais além, pois a esfera do conhecimento proporciona esse elo entre suas diversas áreas. A ação interdisciplinar é um importante instrumento gerencial para a capacitação e a criação de condições favoráveis para os empreendimentos, qualquer que seja seu segmento. A boa compreensão das variáveis envolvidas no processo, motivam para a realização de um bom trabalho. A adoção de medidas que considerem a interface das demais áreas de conhecimento fornece elementos para melhores análises e decisões. A gestão voltada para os demais fatores que norteiam a cooperativa agrícola denota postura ética e responsável dos agricultores familiares com relação aos resultados que suas decisões e ações podem trazer à comunidade em que estão inseridos e à natureza que os subsidia.

3.3 Área de Estudo: Localização Geográfica da Pesquisa

O município de Irituia pertence à mesorregião nordeste paraense e à microrregião guamá. Limita-se ao norte com o município de São Miguel do Guamá, à leste com Capitão Poço, ao sul com Mãe do Rio e Capitão Poço e a oeste com os municípios de Mãe do Rio e São Domingos do Capim. A sede municipal tem as seguintes coordenadas geográficas: 01°46'12" de latitude Sul e 48°26'21" de longitude a oeste de Greenwich (IDESP, 2014).

Figura 12: Localização Geográfica do Município de Irituia - PA



Fonte: Google Maps, (2017)

Sua origem está relacionada com a concessão de uma sesmária ao português Lourenço Ferreira Gonçalves em 16 de dezembro de 1725. Localizada em terras que pertenciam ao município de Ourém, adquiriu a categoria de vila e município em 1867, a qual foi extinta em 1868. Em 1879, restituiu sua condição de vila e município, porém, mais uma vez, em 1886, foi extinta. Sua emancipação política e administrativa ocorre em 1889, mas em 1930 ocorre uma nova supressão. A divisão administrativa data de 1933, nela, Irituia figura como município

constituído por um só distrito, de mesmo nome. Irituia é um topônimo de origem tupi que significa “corredeira velha antiga” (IBGE, 2010).

O principal rio do município é o rio Irituia, afluente da margem esquerda do rio Guamá, que tem a direção sul-norte, e possui como afluentes, pela margem direita; os igarapés Borges, Itabocal, Açu-de-Cima, Açu-de-Baixo, Patauateua, Ajará, Paraquequara e Peripindeua, que servem de limite entre os municípios de Irituia e Mãe do Rio. Pela margem esquerda, destaca-se o igarapé Arauaí. Ao longo dos rios, desponta a floresta de várzea, com suas espécies ombrófilas (que gostam de água), dicotiledôneas e palmáceas e as matas de galeria (IDESP, 2014).

O município apresenta extensão territorial de 1.379.362 km² e densidade demográfica de 22,74 hab/km². Até 2010, segundo o último censo do IBGE, Irituia teve sua população contabilizada em 31.364 habitantes, sendo 6.524 situados na área urbana e 24.840 na área rural. O mesmo censo estimou para 2015 o quantitativo populacional de 31.654 habitantes e classificou o município como eminentemente agropecuário por manter 79,3% de seu contingente populacional no campo, o que corresponde a 24.873 habitantes do total populacional.

Por se tratar de uma das mais antigas áreas de colonização da Amazônia Oriental, Irituia, que faz parte da região Bragantina, já foi considerada o espaço mais alterado de nosso estado. A vegetação primitiva de Irituia era, predominantemente, de floresta densa dos baixos platôs, atualmente apenas cerca de 15% dessa mata ainda existe, devido à ocorrência dos grandes desmatamentos e de consequências danosas como erosões, mudanças climáticas, rios e igarapés assoreados e extinção da fauna e flora, fatores que reduziram, quase ao ponto de desaparecimento, a cobertura florestal primitiva, dando ensejo ao surgimento da Floresta Secundária (PEREIRA E VIEIRA, 2001).

Felizmente, este é um cenário que vem mudando e que tem destacado o município pela adoção de práticas agrícolas sustentáveis, fortalecedoras dos princípios agroecológicos, em seus sistemas de produção. A institucionalização da agroecologia ocorreu em Irituia, a contar do ano de 2009, por meio da SEMAGRI – Secretaria Municipal de Agricultura, dando início ao resgate e à valorização institucional de atividades que historicamente sempre existiram, como os Sistemas Agroflorestais – SAFs na forma de quintais e/ou os tradicionais sítios, mas que nunca foram valorizadas pelas políticas locais (OLIVEIRA, KATO e ROMANO, 2015).

Segundo a FAPESPA (2015), em seu Diagnóstico Socioeconômico e Ambiental da Região de Integração do Rio Capim, Irituia participa do Programa Municípios Verdes – PMV – programa do Governo do Pará desenvolvido em parceria com municípios, sociedade civil,

iniciativa privada, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente – IBAMA e Ministério Público Federal - MPF, lançado em março de 2010 – e sua entrada no programa data de 30 de novembro de 2010, ocasião em que assinou o termo de compromisso com o MPF.

O mesmo relatório fornece outros dados que fortalecem esse cenário de mudança. São os constantes no Cadastro Ambiental Rural – CAR - (criado pela Lei 12.651/12 no âmbito do Sistema Nacional de Informação sobre o Meio Ambiente – SINIMA, o CAR se constitui em base de dados estratégica para o controle, monitoramento e combate ao desmatamento, bem como para planejamento ambiental e econômico dos imóveis rurais) da Secretaria do Meio Ambiente – SEMA (2015) - que informa o percentual de área cadastrada – 48, 54%, cerca de 668,17 km²- e de área cadastrável – 99,79%, cerca de 1.376,56 km² - sinalizando a predisposição para a proteção ambiental do município.

Conhecer a área de estudo é mais um passo para o desenvolvimento do tema proposto, uma vez que as informações obtidas fundamentam as ações e fornecem subsídios para continuidade do processo de elaboração do planejamento tático para a Cooperativa D'Irituia.

3.3.1 Cooperativa D'Irituia

A Cooperativa Agropecuária dos Produtores Familiares Irituienses – COOPERATIVA D'IRITUIA, é uma sociedade de natureza civil e sem fins lucrativos, que desde a sua fundação apoia seus associados na organização das atividades agrícolas e na transição da agricultura do modelo convencional para o modelo das práticas ecológicas (SILVA, 2015).

Sua formação inicial deu-se com 33 famílias associadas e atualmente conta com cerca de 63 famílias colaboradoras. Sobre essas famílias foi possível constatar que entre elas existem laços fortes de amizade e mesmo de parentesco; que seus integrantes são alegres, receptivos, gentis e se mostraram bem-dispostos, tanto para o trabalho quanto para o lazer. Quanto ao lazer, este último é fortemente identificado pelos banhos de igarapés, jogos de futebol e visitas aos companheiros (amigos e familiares) nas festas mais tradicionais. Há também uma forte influência religiosa na cultura e nas decisões das famílias.

Foi constituída em 06 de abril de 2011, com área de ação para fins de admissão de cooperados abrangendo o município de Irituia e circunvizinhos, que se rege pelos valores e princípios do cooperativismo, pelas disposições legais, em sincronismo com o Programa de Autogestão, situada à Rua Coronel João Cândia, nº 36, sala 04, Bairro Centro e Foro Jurídico na comarca do município (ESTATUTO SOCIAL, 2015).

Figura 13 – Logomarca da Cooperativa D'Irituia



Fonte: <http://www.cooperativadeirituia.com/>

Sua origem se deu a partir da necessidade que os agricultores familiares da região tinham de se organizarem e planejarem suas atividades e de partirem em busca de uma gestão que os tirasse do papel de apenas fornecedores de matéria prima: *“na época se vendia para o PNAE (Programa Nacional de Aquisição de Alimentos) e para o PAA (Programa de Aquisição de Alimentos), eram feitas vendas diretas pelos agricultores, mas a EMATER começou a colocar entraves nestas vendas diretas por não estarem de acordo com a legislação... foi aí que houve a necessidade dos agricultores se unirem e formarem a cooperativa, descartando a abertura de uma associação por inviabilizar o processo de venda dos produtos... apesar da resistência no início, cerca de 70% aceitaram... os outros desistiram alegando falta de dinheiro e de capacidade para bancar as mensalidades.”*

Tem como objetivos prestar serviços sociais, educacionais e culturais aos seus associados, bem como de contribuir para o êxito e racionalização das atividades econômicas realizadas por meio de uma gestão organizada e consciente de seus agricultores familiares, os quais se apoiam em prol de melhorias para sua categoria. Visa desenvolver economicamente a produção na segmentação agropecuária voltada para: cultivo de plantas de lavouras temporárias, horticultura (exceto morango), cultivo de frutas de lavouras permanentes, cultivo de laranja, comércio de horticultura e granjeiros e demais serviços contidos no Estatuto (ATA DA ASSEMBLEIA GERAL DE CONSTITUIÇÃO, 2011).

Também cabe à cooperativa trabalhar na organização das atividades dos cooperados, disponibilizar insumos como sementes, mudas, fertilizantes de origem orgânica, auxiliar no processo de acesso a créditos e financiamentos e desenvolver ações de capacitação para os

agricultores no que diz respeito às práticas agroecológicas de produção (ESTATUTO SOCIAL, 2015).

Sua prestação de serviços vem coligando os produtores de sua área de atuação, como também, demonstra seu esforço em atender os interesses dos envolvidos conforme suas atividades. Embora ainda não possua sede própria, está relativamente bem organizada e tem aproveitado de forma positiva as oportunidades que vem surgindo para a distribuição e comercialização de seus produtos.

Ainda sobre a organização das atividades, a cooperativa possui uma cadeia produtiva que recebe, cultiva, extrai, transporta, classifica, padroniza, armazena, beneficia, industrializa e comercializa as produções agrícolas dos cooperados. Todas as ações realizadas na cooperativa são norteadas pela atuação paralela de sensibilização junto aos agricultores sobre a importância da utilização de práticas sustentáveis em seus sistemas de produção tanto para proteger o meio ambiente quanto para se adequarem às exigências de mercado. Há também uma preocupação com a organização cronológica das atividades para que a produção, na medida do possível, seja escoada em tempo hábil e atenda o cliente, alguns fora do estado inclusive, de forma diferenciada e satisfatória.

Todas essas ações foram vistas, inicialmente, como grandes desafios, porque antes de conhecerem os princípios agroecológicos, a maioria dos cooperados e suas famílias praticavam a agricultura convencional, grande usuária de insumos que contaminavam solo, água e saúde dos agricultores e, conseqüentemente, dos consumidores finais, bem como das práticas de derrubada e queima.

Porém, esse processo de transição vem sendo positivo, as informações compartilhadas, a construção e a socialização de experiências, têm impulsionado a melhoria da produção e viabilizado economicamente a atividade agrícola reiterando a importância do papel da cooperativa para a vida dos agricultores familiares e para o município.

Essa preocupação recorrente em orientar seus cooperados para que não façam uso de agrotóxicos, que valorizem o insumo natural e os defensivos agrícolas alternativos para que sejam preservados os princípios agroecológicos sustentadores do grupo fortalece a cooperativa e faz com que os próprios agricultores acreditem que o trabalho em grupo e os objetivos alcançados são frutos da união e dos esforços de todos.

Mensalmente ocorrem reuniões para a socialização das informações, negociações e distribuição de atividades a serem realizadas, o que gera sinergia no grupo e demonstra o interesse da cooperativa, por meio dos seus representantes, em estabelecer ações que evitem o desperdício do trabalho e otimizem os aspectos econômicos e socioambientais.

A organização em forma de cooperativa proporciona aos agricultores comercializarem seus produtos na feira do município diretamente com o consumidor final. O encontro ocorre em frente ao mercado municipal da cidade, e, no local são comercializadas frutas, hortaliças, plantas medicinais, doces, bolos e artesanatos fabricados com matéria prima originária das propriedades rurais. Os cooperados também têm tido a oportunidade de participar de eventos como a Feira Orgânica de Belém, e de comercializar com a Prefeitura do município para distribuição da alimentação escolar.

Desde a sua fundação a cooperativa vem fomentando o desenvolvimento econômico, social e cultural da região mediando e articulando os interesses entre os cooperados e o mercado, contribuindo para a construção e o fortalecimento dos laços de cooperação e sustentabilidade justificando com louvor a razão de sua existência.

Ribeiro (2013), relata que “para que o cooperativismo se torne eficaz como sistema econômico, faz-se necessário o envolvimento de agentes locais, a fim de que se tornem protagonistas, propiciando-lhes incremento da renda familiar e melhoria da qualidade de vida, além das condições de trabalho”.

Entretanto, apesar da postura proativa, a Cooperativa D’IRITUA ainda tem muitos desafios a superar, pois ainda não possui, por exemplo, capacidade de gerar renda que estimule seus partícipes a não buscarem outras fontes de renda alternativa; ainda há a inexistência de alguns maquinários e de estrutura física definitiva, bem como a ausência de um vínculo mais forte e comprometido o que provoca a evasão das reuniões mensais e não possibilita uma segurança quanto às mudanças na gestão, fato que é muito marcante. E mesmo sabendo que sua produção não é tributada e que permite comercialização mais competitiva em relação aos seus concorrentes, ainda é difícil tornar homogênea as opiniões para as tomadas de decisão.

Porém, mesmo com as dificuldades, a cooperativa vem trabalhando de forma recorrente junto aos seus cooperados a importância de uma gestão participativa enfatizando que sua razão de ser visa a construção do bem comum. É um empreendimento que valoriza e se interessa pela prática da gestão proativa, e, que, apesar das dificuldades que enfrenta, pode declarar que sua implantação e sua manutenção no município de Irituia só tem trazido benefícios econômicos e sociais, até porque, sua atuação vem permitindo a comercialização em mercados mais fechados e acirrados competitivamente. Contribuir para que a gestão desse empreendimento ocorra de forma mais proativa certamente trará benefícios ao grupo, dada a quantidade de aspectos positivos elencados. O esforço nesse sentido tornará mais otimizada a organização e o retorno almejado por todos.

4 PLANEJAMENTO TÁTICO: PROPOSTA DE EXECUÇÃO DESENVOLVIDA PARA A COOPERATIVA D'IRITUÍIA

4.1 Desenvolvimento do Processo

Esta etapa do estudo tem por finalidade apresentar uma metodologia para análise e sugestão de melhorias para os processos existentes na Cooperativa D'Irituía, a qual será representada por meio do desenvolvimento do planejamento tático - adaptado às suas necessidades. Para este estudo o planejamento tático terá como foco o nível intermediário da cooperativa – representada pelos responsáveis pela sua gestão – e os demais cooperados de forma específica – porque faz-se necessário a participação de cada um, haja vista que são fundamentais para o alcance de objetivos e metas que sejam propostos.

O planejamento tático – por sua natureza, possibilita a mudança na cultura da organização, pois os cooperados estarão envolvidos em uma nova prática que demanda de cada um deles a aceitação de novos encargos de aprendizagem individual e em grupo. Além do aprendizado das práticas – descritas na figura 14 – será demandada a mudança na postura individual a qual evoca o comprometimento, caso contrário não haverá evolução.

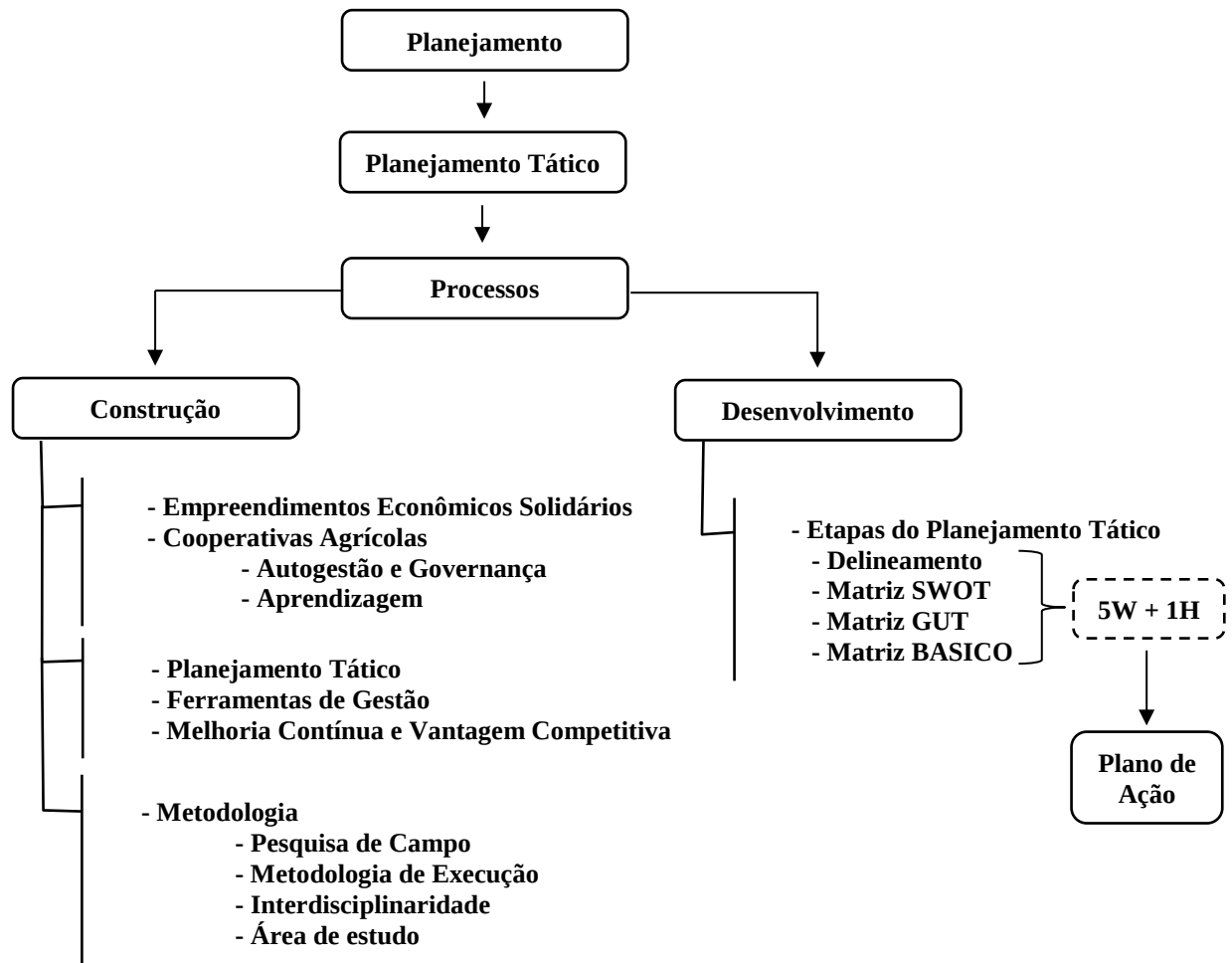
Presume-se que um processo desta natureza possa permitir ao cooperado aprender a aprender, assumir riscos calculados, inovar, criar novas habilidades e competências, trabalhar em equipe e se envolver em um papel cada vez mais criativo e proativo na cooperativa. Até porque, como descrito anteriormente, o desenvolver do planejamento tático trata-se de um processo de análise e melhoria o qual é fundamental para o fortalecimento e desenvolvimento de uma organização, neste caso, um empreendimento econômico solidário, porque gera vantagem competitiva, e, para que se efetive o processo faz-se uso das ferramentas de gestão conforme a necessidade encontrada.

O objetivo desta parte do estudo é demonstrar como o desenvolvimento desse processo dentro de um empreendimento econômico solidário, mais especificamente uma cooperativa agrícola, não difere tanto do que é praticado nos demais empreendimentos capitalistas; e que apesar da semelhança da prática, é inquestionável a possibilidade de preservação dos princípios e dos valores que regem as cooperativas sem deixar de torná-las mais competitivas.

O planejamento tático aqui proposto resultará em um plano de ação, que é o resultado final do processo e, que neste estudo, será representado pela ferramenta 5W+1H; porém, para que se chegue a este ponto serão estruturadas, de forma sequenciada, as atividades a serem desenvolvidas, visando balizar e analisar de forma simplificada, porém aperfeiçoada, a teoria

apresentada com os processos existentes, cujo intuito é o de tratá-los de forma adequada, de modo a promover e obter um resultado com qualidade.

Figura 14: Metodologia de Desenvolvimento do Planejamento Tático para a Cooperativa D'Irituia



Fonte: Desenvolvido pela autora

4.1.1 Delineamento do perfil da Cooperativa D'Irituia

Os dados aqui apresentados foram obtidos por meio de uma abordagem qualitativa que fez uso da pesquisa documental, utilizando os documentos disponibilizados pela cooperativa e da pesquisa participante, porque houve a necessidade de interação com os membros do empreendimento, a qual se concretizou em entrevista com questionário semiestruturado, grupo focal e pesquisa de campo.

A Cooperativa D'Irituia é um empreendimento social coletivo que atua no segmento comercial varejista e atacadista de produtos alimentícios de origem vegetal e animal; foi constituída em 06 de abril de 2011 com 33 cooperados e atualmente conta com 63 sócios.

É uma sociedade de natureza civil e sem fins lucrativos, que se rege pelos valores e princípios do cooperativismo, pelas disposições legais, em sincronismo com o Programa de Autogestão e de seu Estatuto.

Está localizada na Rua João Cândia, nº 36, Sala 04, Bairro Centro, em Irituia (PA), com área de ação, para fins de admissão de cooperados, abrangendo seu município e os circunvizinhos. Possui prazo de duração indeterminado e ano social compreendido no período de 1º de janeiro e 31 de dezembro de cada ano. Sua área de atuação abrange o estado do Pará e os territórios nacional e internacional.

Em seu Estatuto Social, a cooperativa está apta a oferecer os seguintes produtos e serviços:

Quadro 05: Produtos e serviços descritos no Estatuto Social da Cooperativa D'Irituia

CNAE	DESCRIÇÃO
0119999	Cultivo de outras plantas de lavoura temporária não especificadas anteriormente
0121101	Horticultura, exceto morango.
0133499	Cultivo de frutas de lavoura permanente não especificadas anteriormente
0131800	Cultivo de laranja
4724500	Comércio varejista de hortifrutigranjeiros
0142300	Produção de mudas e outras formas de propagação vegetal, certificadas
4623106	Comércio atacadista de sementes, flores, plantas e gramas
0122900	Floricultura
1041400	Fabricação de óleos vegetais em bruto, exceto óleo de milho
4789002	Comércio varejista de plantas e flores naturais
1065101	Fabricação de amidos e féculas vegetais
1063500	Fabricação de farinha de mandioca e derivados
0322101	Criação de peixes em água doce
1052000	Fabricação de laticínios
0155501	Criação de frangos para corte
4634602	Comércio atacadista de aves abatidas e derivados
0155505	Produção de ovos
4634601	Comércio atacadista de carnes bovinas, suínas e derivados
47229001	Comércio varejista de carnes
4722902	Peixaria
4637106	Comércio atacadista de sorvetes
1031700	Fabricação de conservas de frutas
1092900	Fabricação de biscoitos e bolachas
4633802	Comércio atacadista de aves vivas e ovos
1032501	Fabricação de conservas de palmito

1629302	Fabricação de artefatos diversos de cortiça, bambu, palha, vime e outros materiais trançados, exceto móveis
7912100	Operadores turísticos
4789001	Comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos

Fonte: Estatuto Social da Cooperativa D'Irituia

Na cooperativa se faz o controle do estoque semanalmente. Essa contagem vem sendo realizada regularmente às segundas-feiras. Por ocasião da entrevista havia em estoque os seguintes produtos para imediata comercialização.

Quadro 06: Produtos em estoque na Cooperativa D'Irituia

Item	Ordem	Produto	Unid.	Qtde.	R\$ Unit	R\$ Total
01	11º	Abacaxi in natura , fruto de tamanho médio, levemente amadurecido, aroma e sabor da espécie, sem ferimentos ou defeitos graves, devendo ser prioritariamente orgânico e/ou agroecológico	Kg	4.000	3,30	13.200,00
02	10º	Banana in natura , fruto levemente amadurecido, aroma e sabor da espécie, devendo ser prioritariamente orgânica e/ou agroecológica. Não serão aceitos tipos de Banana roxa e sapo	Kg	10.000	4,00	40.000,00
03	2º	Cheiro verde , com folhas firmes, cor verde e brilhante, tamanho uniforme e típico da variedade, livre de resíduos, devendo ser prioritariamente orgânico e/ou agroecológico	Kg	2.000	9,50	19.000,00
04	3º	Couve , com folhas firmes, cor verde e brilhante, tamanho uniforme e típico da variedade, livre de resíduos, devendo ser prioritariamente orgânico e/ou agroecológico	Kg	800	7,80	6.240,00
05	1º	Farinha de tapioca , torrada, isenta de parasitas e sujidades, acondicionada em sacos plásticos resistentes e transparentes de 500g	Kg	2.000	10,00	20.000,00
06	12º	Feijão caupi , de 1ª qualidade, constituído de grãos inteiros, limpos e secos, isento de sujidades, acondicionado em sacos plásticos resistentes e transparentes de 1kg	Kg	5.000	3,20	16.000,00
07	4º	Jambú , com folhas firmes, cor verde e brilhante, tamanho uniforme e típico da variedade, livre de resíduos, devendo ser prioritariamente orgânico e/ou agroecológico	Kg	800	7,60	6.080,00
08	9º	Maxixe in natura , tamanho médio, sem ferimentos ou defeitos, devendo ser prioritariamente orgânico e/ou agroecológico	Kg	300	5,00	1.500,00
09	14º	Melancia in natura , fruto de tamanho médio, levemente amadurecido, aroma e sabor da espécie, sem ferimentos ou defeitos graves, devendo ser prioritariamente orgânico e/ou agroecológico	Kg	5.000	1,75	8.750,00

10	6°	Polpa de fruta , natural, sabor ABACAXI , acondicionada em embalagem de polipropileno transparente de 1 kg, sem conservantes, com no máximo 10% de concentração de água potável, devendo apresentar na embalagem a composição básica, informações do fabricante, data de fabricação e validade. Produto sujeito à verificação no ato da entrega aos procedimentos administrativos determinados pela VISA municipal	Kg	4.000	6,10	24.400,00
11	8°	Polpa de fruta , natural, sabor CAJÚ , acondicionada em embalagem de polipropileno transparente de 1 kg, sem conservantes, com no máximo 10% de concentração de água potável, devendo apresentar na embalagem a composição básica, informações do fabricante, data de fabricação e validade. Produto sujeito à verificação no ato da entrega aos procedimentos administrativos determinados pela VISA municipal	Kg	1.500	5,50	8.250,00
12	5°	Polpa de fruta , natural, sabor MARACUJÁ , acondicionada em embalagem de polipropileno transparente de 1 kg, sem conservantes, com no máximo 10% de concentração de água potável, devendo apresentar na embalagem a composição básica, informações do fabricante, data de fabricação e validade. Produto sujeito à verificação no ato da entrega aos procedimentos administrativos determinados pela VISA municipal	Kg	3.000	6,50	19.500,00
13	7°	Polpa de fruta , natural, sabor MURUCI , acondicionada em embalagem de polipropileno transparente de 1 kg, sem conservantes, com no máximo 10% de concentração de água potável, devendo apresentar na embalagem a composição básica, informações do fabricante, data de fabricação e validade. Produto sujeito à verificação no ato da entrega aos procedimentos administrativos determinados pela VISA municipal	Kg	600	6,00	3.600,00
14	13°	Tangerina in natura , fruto de tamanho médio, levemente amadurecido, aroma e sabor da espécie, sem ferimentos ou defeitos graves, devendo ser prioritariamente orgânico e/ou agroecológico	Kg	7.000	1,80	12.600,00
TOTAL						199.120,00

Fonte: Cooperativa D'Irituia, 2015

Para o quadro apresentado dois aspectos precisam ser ressaltados: o primeiro é que, a disponibilidade dos produtos depende da sazonalidade, cada época proporciona maior produção para determinado cultivo, exigindo dos cooperados maior acuracidade quanto ao controle dos estoques e ao fechamento de vendas, especialmente as que contemplem os contratos de médio e longo prazos; o segundo, é que as informações apresentadas no quadro demonstram o cuidado

com a organização da produção, o que facilita o controle de suas entradas e baixas e que proporciona uma contribuição ao controle do fluxo financeiro da cooperativa; um direcionamento que lhe transfere competitividade e denota preocupação com a gestão do empreendimento. Assim, após o delineamento, faz-se necessário identificar o macro e o microambiente em que a cooperativa está inserida.

4.1.2 Identificação do ambiente no qual a cooperativa está inserida – Matriz SWOT

Nesta etapa a ênfase foi dada à pesquisa participante com foco em entrevistas, as quais corroboraram para a efetivação da pesquisa de campo propriamente dita. Durante o processo foi possível constatar que a cooperativa está, na medida do possível, bem estruturada e organizada. Há interesse por parte dos gestores, por exemplo, com o controle da qualidade. A cooperativa está passando por um processo de certificação na ADEPARÁ e durante as inspeções já foi detectado que estão dentro do padrão artesanal para as casas de farinha e polpa. Também já possui a certificação da OCS do MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento - obtida em 2013, para os agricultores que possuem a DAP, o que torna a cooperativa competitiva por atuar na linha agroecológica. Atualmente possui 36 cooperados certificados.

Outro aspecto que chama atenção é a ausência de concorrência proporcionada por parcerias com outras cooperativas, limitando a inserção de novos entrantes. Existe um acordo produtivo entre as cooperativas parceiras para atender as exigências da chamada pública (PNAE), as quais unidas conseguem atender as exigências dos editais. São forças inquestionáveis que proporcionam a permanência e a competitividade da cooperativa no mercado.

Entretanto, alguns pontos podem ser melhorados, como o desenvolvimento do organograma da cooperativa, bem como do seu fluxograma de processos, aspecto relevante, porque a maioria dos cooperados já tem conhecimento de algumas ferramentas para qualidade, pois já fizeram cursos técnicos, porém não fazem a utilização. Há ainda uma dificuldade com prazos de entrega, mas que já está sendo resolvido, de maneira que nenhuma entrega seja comprometida. Os pedidos estão sendo feitos de forma que supram o estoque, ou seja, há uma escala de entrega entre os produtores.

O negócio da cooperativa visa prestar serviços aos cooperados, congregando agricultores e pecuaristas de sua área de ação, realizando o interesse econômico dos mesmos, mediante diversas atividades expostas em seu Estatuto (Art. 3º). Também está comprometida em zelar,

conservar, preservar e recuperar o meio ambiente, o ecossistema, bem como desenvolver uma sensibilização ambiental de forma compatível com os desenvolvimentos econômico, familiar e comunitário, cumprindo as determinações das leis ambientais vigentes (ESTATUTO SOCIAL, Art. 19).

Sua organização e estrutura estão em andamento, haja vista não possuírem Regimento Interno: *“estamos estudando e nos baseando em regimentos modelos de outras cooperativas e especificamente da OCB por meio das orientações de seus técnicos e dirigentes”*. Entretanto, existe a necessidade de melhoria, e esta relaciona-se diretamente aos aspectos da gestão de pessoas: *“ainda temos dificuldade com o comprometimento, alguns somente criticam, e permanecem na cooperativa apenas para efeito de quantidade para momentos em que são exigidos números que fortaleçam a cooperativa (por exemplo, para inscrever um projeto).”* A intenção de aumento do quadro de cooperados surge em função do aumento das despesas, as quais estão incompatíveis com as receitas, *“uma das causas desse déficit é a inadimplência”*.

É possível observar também que a cooperativa tem um mercado segmentado pois escolheu atuar no mercado de orgânicos e associar sua imagem a um fornecedor que enfatiza o valor nutricional e sua qualidade, facilitando a inserção dos seus produtos no mercado. Sobre a concorrência, conforme citado anteriormente, não a possui por questões de parceria com outra cooperativa, o que dificulta a inserção de novas cooperativas. Sua maior concorrência se dá na capital do estado, a qual ainda é dificultada por conta da logística que ainda não é devidamente estruturada.

Seus fornecedores são os cooperados. Apesar das barreiras de comunicação, de forma geral, entendem a importância da parceria, motivo que faz com que o compartilhamento das ideias, soluções e problemas seja melhor disseminado. A cooperativa ainda não tem sua missão definida, neste caso, a partir dos dados coletados sugere-se a seguinte: *“Produzir e fornecer alimentos orgânicos para consumidores exigentes e preocupados com a saúde, o bem-estar e o meio ambiente”*.

Também ainda não possui visão definida, portanto sugere-se (a partir dos dados coletados): *“Conquistar 50% do mercado de orgânicos do estado do Pará. Para que esse percentual seja alcançado deveremos alavancar nossa receita bruta de forma que obtenha lucratividade em torno de 25 e 35% além da alcançada, em um período de até 5 anos”*.

A missão e a visão propostas levam à definição e proposição dos seguintes valores: *“Fortalecer, de forma recorrente, a ética, a união, o respeito mútuo, o comprometimento e o esforço contínuo em prol da cooperativa e de seus cooperados”*. E, se correlacionam com o slogan já adotado: *“D’Irituia: Produtos Agroecológicos da Amazônia”*.

O objetivo geral da cooperativa está definido em sua primeira ata de assembleia, datada de 06 de abril de 2011: *“Desenvolver economicamente a produção na segmentação agropecuária voltada para: cultivo de plantas de lavouras temporárias, horticultura (exceto morango), cultivo de frutas de lavouras permanentes, cultivo de laranja, comércio de horticultura e granjeiros e, demais serviços contidos no Estatuto”*. O objetivo declarado alinha-se com a missão, a visão e os valores propostos.

Figura 15: Matriz SWOT da Cooperativa D'Irituia

	Queremos	Não queremos
Temos	PRESERVAR – Forças * Mutirão (cumplicidade, interação entre os sócios, participação dos problemas com os cooperados, reuniões mensais) * Suporte Tecnológico (análise de solo e uso de Boas Práticas de Manejo, SAFs) * O estoque (fornecido pelos cooperados, codificado na Cooperativa às segundas-feiras e distribuído pela cooperativa aos clientes locais e não locais: Feiras nas Praças Batista Campos e Brasil, na UFPA, no IFPA, no Shopping Grão Pará, além da PREFEITURA, ABRASÍVEL, BERACA, AMAZON. - Parcerias: UFPA, OCB, EMBRAPA, UFRA EMATER, SEBRAE, SENAR, IFPA (promovem cursos e fornecem sementes) *Participa do PNAE * Certificação OCS do MAPA (em 2013, certificação orgânica que coloca a cooperativa na linha agroecológica. *Sem concorrentes locais * Atenção ao cumprimento de prazos e à qualidade dos produtos (visual) * <i>“Visão futurista” e “Fortalecimento dos Valores</i> *Incentivo à capacitação e ao aperfeiçoamento dos cooperados visando a melhoria da qualidade de vida dos cooperados	ELIMINAR - Fraquezas * Ausência dos cooperados (Abstinência) * Inadimplência (cota-parte) * Individualismo * Transportes (cedidos pela Prefeitura, gastos com motoristas e óleo) * Embalagem (ainda causa prejuízo) * Cooperados que ainda não possuem certificação do MAPA * Suporte Tecnológico (no controle financeiro, contador externo e controle diário do caixa) * A parceria com outra cooperativa, apesar de conveniente, limita os ganhos * Não possui Organograma e Fluxograma dos Processos (o que compromete o cumprimento dos prazos e acarreta des controle na produção das quantidades para atender o consumo) * Dificuldade com a irrigação * Não tem o SIM * Descontrole na produção das quantidades para atender o consumo * Ainda não possui Missão, Visão e Valores definidos * Não possui Regimento Interno * Embora os cooperados façam cursos e tenham acesso a informação, os mesmos ainda não se interessam em aplicar o conhecimento adquirido * Conflitos de interesse (caso da produção de jambú: promessa de muitos ganhos que não se concretizou) * Ainda não é 100% orgânica * Não possui estrutura física própria * Dificuldade na Gestão apesar da parceria com a OCB *Ainda não possui capacidade de gerar renda efetiva para as famílias *Ausência de alguns maquinários

Não temos	CONSEGUIR - Oportunidades * Políticas Públicas * SIM – Serviço de Inspeção Municipal * Flexibilidade da ADEPARÁ * Manutenção das Parcerias: EMATER, EMBRAPA, UFRA, NATURA, BERACA, AMAZON ÓLEO, UFPA, PRAÇA BRASIL, SHOPINGS PÁTIO BELÉM E GRÃO PARÁ * Implementar o projeto com Mandioca e Jambú (ainda em sigilo) * Sem concorrência local e com parceria com outra cooperativa * Promoção das Boas Prática de Manejo e proliferação da cultura orgânica no município * Ser 100% orgânica * Padronizar a marca orgânica local (Ex.: Farinha do Município) * Aumentar o número de cooperados * Investir no mercado de maracujá e abacaxi	EVITAR - Ameaças * Produção do dendê * Monocultivo de alguns produtores * Condições climáticas * PARÁ RURAL (promessas não cumpridas) - SIM – Serviço de Inspeção Municipal (muito importante, porém possui muitos entraves em seu processo de obtenção)

Fonte: Desenvolvida pela autora

Observando com mais afinco a Matriz SWOT, é possível definir o perfil da Cooperativa D'Irituia. A matriz mostra que há uma predominância de pontos fracos e oportunidades, o que a caracteriza com o perfil de crescimento. Para que esse crescimento ocorra os objetivos propostos devem resultar em ações que promovam o crescimento das vendas, dos lucros e da participação no mercado e, com base nesse perfil é possível identificar as seguintes características na cooperativa:

- 1. Integração Vertical:** envolve o crescimento através da participação de outra cooperativa no canal de distribuição, para que suas necessidades sejam supridas, permitindo maior proximidade com o usuário final de seu produto. Permite maior controle do mercado, possibilitando maior aumento do lucro e do volume de vendas. A cooperativa assume essa característica quando se torna parceira de outra cooperativa, enfraquecendo a concorrência local.
- 2. Diversificação:** o crescimento é proporcionado pela atuação em várias linhas de negócio, o que permite maior proteção contra os riscos econômicos. A cooperativa além do plantio de frutas e hortaliças orgânicas, também produz polpas, óleos, farinha e outros derivados da mandioca e produtos derivados do leite.
- 3. Inovação:** demonstra o interesse em procurar um diferencial por meio de inovações, lançamentos de produtos e serviços, com o objetivo de fortalecer a imagem no mercado

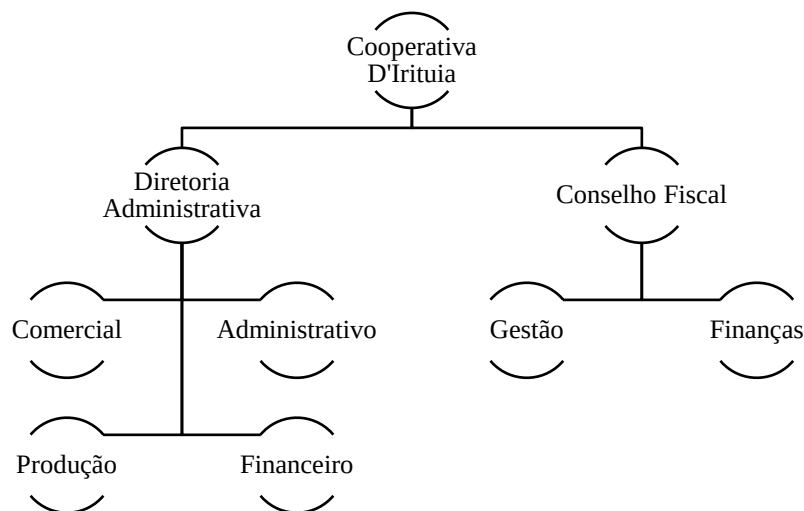
em que atua. A cooperativa possui parcerias com empresas e instituições educacionais, também busca o apoio de entidades que a certifique para que tenha maior liberdade de atuação. Também possui projetos em desenvolvimento, como é o caso da mandioca e do jambú (o qual, conforme relato, ainda é sigiloso).

- 4. Internacionalização:** essa é uma característica que se concretiza na extensão geográfica de atuação de mercados (não necessariamente internacionais). A cooperativa atende as demandas de seu município, e de outros municípios circunvizinhos; comercializa seus produtos na capital do estado e já atende outros estados também, como é o caso do Restaurante Aprazível (RJ).

As características supracitadas estão estritamente relacionadas com a visão (porque estabelece percentuais e tempo de execução) proposta para a Cooperativa e com o seu objetivo geral (porque define de forma clara o que produz e porque o faz).

A partir deste perfil encontrado, é possível organizar melhor as ações; isso ocorre quando se delinea os objetivos específicos. Porém, antes da definição de tais objetivos faz-se necessário entender como a Cooperativa D'Irituia está organizada:

Figura 16: Organograma proposto para a Cooperativa D'Irituia



Fonte: Desenvolvido pela autora

A cooperativa, conforme informado na Matriz SWOT, ainda não possui organograma, este, está sendo proposto a partir das informações obtidas nas entrevistas. A diretoria administrativa funciona de forma conjunta, ou seja, os setores não são separados de forma física

(a cooperativa ainda não possui instalações próprias), mas as responsabilidades sim. O conselho fiscal une gestão e finanças para fins de tomada de decisão.

Retornando aos objetivos específicos, é importante deixar claro a necessidade de sua formalização. Até aqui o que está sendo apresentado, tem um olhar macro da cooperativa - sua missão, visão, valores e objetivo geral – entretanto, para que as ações aconteçam é preciso delimitar o campo de atuação para que ocorra a vantagem competitiva e se busque a melhoria contínua. Essa delimitação se dá quando ocorre o desdobramento do objetivo geral em objetivos específicos.

Para o planejamento tático da Cooperativa D'Irituia, os objetivos específicos atenderão as áreas que compõem a diretoria administrativa. A partir dos relatos e da matriz SWOT, estrutura-se seguinte:

- 1. Comercial:** Ampliar a participação no mercado, não apenas captando e satisfazendo os clientes, mas, acima de tudo, retendo-os e fidelizando-os a fim de proporcionar o desenvolvimento e a lucratividade da cooperativa.
- 2. Administrativa/Pessoal:** Proporcionar a satisfação e a retenção dos cooperados e colaboradores, por meio de treinamento e qualificação que atendam às necessidades específicas da cooperativa, bem como aprimorar o sistema de informações gerenciais, a fim de que as divergências entre as informações sejam diminuídas progressivamente, se possível extirpadas, de maneira que se desenvolva um clima organizacional mais harmônico e produtivo.
- 3. Produção:** Aplicar o conhecimento adquirido, por meio dos cursos e palestras já realizados, a fim de melhorar e incluir a inovação no contexto da cooperativa e de otimizar suas operações, proporcionando melhor cumprimento de prazos e qualidade dos produtos e serviços, bem como fortalecendo o serviço de pós-venda junto aos seus clientes.
- 4. Finanças:** Estabelecer metas para o crescimento da receita e da redução dos custos, para que a melhoria do fluxo de caixa seja alcançada, e para a melhoria da produtividade, por meio da melhor utilização dos ativos, a fim de reduzir os gastos e as despesas que os cooperados têm individualmente em suas produções.

Ao definir os objetivos específicos, é possível tornar mais aparente as relações de causa e efeito que podem ocorrer na cooperativa a partir do momento em que se propuserem a alcançá-los, devido ao alto grau de comprometimento que se exige de cada envolvido.

A área comercial enfatiza a satisfação do cliente; a administrativa/pessoal ressalta a importância do aprendizado e do crescimento dos cooperados e de seus colaboradores para que

se tornem mais capacitados e motivados; a área de produção deixa claro a necessidade da realização do ciclo produtivo com qualidade e a área financeira, traz à tona os resultados que se pode alcançar por meio das ações propostas nas demais áreas, ou seja, geração de retorno financeiro e competitividade para Cooperativa D'Irituia.

Mas, como fazer para dar continuidade ao planejamento tático? Embora tenha-se estreitado as necessidades desmembrando o objetivo geral da cooperativa em objetivos específicos, ainda assim, quando se chega na base das ações, a continuidade da maioria dos projetos fica comprometida. São muitos os passos a serem seguidos, muitos os envolvidos, muita iniciativa e muitas vezes pouquíssima “*acabativa*”. Este é o momento de ordenar os problemas considerando seu grau de dificuldade.

4.1.3 Identificação de possíveis problemas e ordenação conforme o grau de dificuldade – Matriz GUT

Para a consecução da matriz GUT faz-se necessário o uso da técnica do grupo focal para que em meio às discussões e *brainstorming* faça-se o delineamento do que é necessário para o alcance dos objetivos específicos, essa fase traz em si a expressão de problemas e necessidades que a cooperativa possui para o alcance dos mesmos.

A utilização da matriz GUT visa priorizar esse problema levando em conta a Gravidade, a Urgência e a Tendência de cada situação. Relembrando que a **G**ravidade é o impacto do problema e os efeitos que surgirão no longo prazo, a **U**rgência delinea o tempo, disponível ou necessário, para a resolução do problema e a **T**endência refere-se ao potencial de crescimento do problema. Com base nos objetivos específicos, tem-se expresso um problema para cada área da cooperativa:

Quadro 07: Matriz GUT para a Cooperativa D'Irituia

PROBLEMA	G	U	T	TOTAL
Área Comercial: Falta de divulgação, em larga escala, dos produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa D'Irituia	3	3	4	10
Área Administrativa/Pessoal: Ausência de treinamentos que supram as deficiências de conhecimento sobre Gestão de forma prática (em especial a financeira), ou seja, é preciso buscar o conhecimento que balize a	5	5	5	15

capacitação/aperfeiçoamento com a realidade e a prática dos cooperados e colaboradores, para que se tornem empreendedores na sua individualidade				
Área de Produção: Não utilização do conhecimento adquirido sobre as Boas Práticas de Manejo no cotidiano laboral.	4	3	4	11
Área Financeira: Não aplicação de conhecimentos sobre gestão no cotidiano	4	5	5	14

Fonte: Cooperativa D'Irituia – Desenvolvido pela autora

A identificação das áreas e dos problemas foi iniciada e precisa ser continuada, de forma racional. Isso será feito por meio da busca por soluções para a resolução dos problemas apresentados e ordenação dessas soluções por meio da matriz BASICO.

4.1.4 Indicação de possíveis soluções e ordenação conforme o grau de importância – Matriz BASICO

As propostas de soluções também surgem em quantidade generosa. São muitas as ideias, muitas as formas de ver o que deve ser feito. Por essas razões, faz-se necessário selecionar o que é realmente relevante e a partir dessa segregação identificar a solução que realmente possa dar início à resolução dos problemas encontrados reduzindo as perdas, os custos e o desperdício de tempo.

Debater sobre as soluções, de forma racional, gera possibilidades maiores de acertos. Lembrando que **BASICO** é o acrônimo das palavras que compõem o processo de tomada de decisão para a escolha da solução mais adequada: **B**enefícios gerados à cooperativa, a **A**brangência de pessoas beneficiadas pela solução encontrada, a **S**atisfação dos cooperados, os **I**ndicadores necessários, a satisfação do **C**liente e o efeito que a solução terá para eles e, por fim, toda a **O**peracionalização necessária.

A matriz GUT revelou que as áreas administrativa/pessoal e financeira demandam maior atenção. De forma peculiar, o investimento em uma das áreas permitirá o desenvolvimento da outra. Muitas ideias surgiram, e as principais foram as apresentadas e escalonadas em ordem de importância segundo os critérios existentes para a composição da Matriz BASICO.

A solução prioritária encontrada foi “*Capacitar os cooperados em Gestão, em especial a Gestão Financeira*”. Ao priorizar a solução torna-se factível elaborar o produto final do

planejamento tático, ou seja, elaborar um plano de ação que dê o direcionamento para a resolução dos problemas, lembrando que a resolução do problema principal, por meio da solução prioritária encontrada resulta, na maioria das vezes, no desaparecimento ou diminuição de outros que decorrem dele.

Quadro 08: Matriz BASICO para a Cooperativa D'Irituia

SOLUÇÃO	PONTUAÇÃO						TOTAL
	B	A	S	I	C	O	
Melhorar e padronizar os Processos de Gestão	5	4	4	3	4	4	24
Capacitar os cooperados em Gestão, em especial a Gestão Financeira	5	5	5	4	5	4	28
Melhorar e adequar o Planejamento	5	4	3	4	4	5	25
Adequar os processos existentes (utilizados ou não) aos recursos disponíveis	3	3	5	3	4	3	21

Fonte: Cooperativa D'Irituia – Desenvolvido pela autora

Neste estudo certamente a melhora e adequação do planejamento, bem como, a melhora e a padronização dos processos de gestão dispostos na matriz, de forma sequencial à solução prioritária, serão afetadas. Após a definição da solução prioritária, elaborou-se um plano de ação – produto final do planejamento tático - por meio da utilização da ferramenta 5W+1H, apresentada a seguir.

4.1.5 Proposição de um Plano de Ação para a Cooperativa D'Irituia

O plano de ação delineado visa desenvolver a solução proposta por meio do detalhamento das melhorias almejadas realizadas durante a execução do planejamento tático, deixando claro o que deve ser feito, por quem, onde e quando deverá ser feito. É uma forma de se obter uma visão correta das alternativas de soluções de melhorias aspiradas, por isso o detalhamento.

Esta é uma fase que necessita do comprometimento dos cooperados de forma ativa e proativa para que se alcance a melhoria pretendida, pois se trata de educação e treinamento, e, os envolvidos serão treinados com base no levantamento da necessidade já realizado.

Quadro 09: Plano de Ação: Ferramenta 5W+1H para a Cooperativa D'Irituia

COOPERATIVA DOS AGRICULTORES D'IRITUIA 				PLANO DE AÇÃO		
Empreendimento:		Cooperativa Agropecuária dos Produtores Familiares Irituienses – Cooperativa D'Irituia				
Processo:		Capacitação e aperfeiçoamento				
Problema:		Ausência de treinamentos que supram as deficiências de conhecimento sobre Gestão de forma prática (em especial a financeira), ou seja, é preciso buscar o conhecimento que balize a capacitação/aperfeiçoamento com a realidade e a prática dos cooperados e colaboradores, para que se tornem empreendedores na sua individualidade. Não aplicação de conhecimentos sobre gestão no cotidiano				
Causa Principal:		Desconhecimento da aplicação dos fundamentos da Gestão e a falta de padronização dos procedimentos				
Solução:		Capacitar os cooperados em Gestão, em especial a Gestão Financeira				
Data de Emissão:		01/03/2017	Data de Revisão:		15/08/2017	
Responsável:		Representantes da administração da cooperativa				
O quê? Ação	Quem? Responsável?	Quando? InícioFim		Onde?	Porquê?	Como?
Escalar comissão	Direção	01/3	15/3	Em assembleia, na cooperativa	Para identificar os integrantes, prever o que será feito e definir as responsabilidades	Verificando as exigências para o aprendizado, adequando os horários para que alcance o maior número possível de cooperados e, consequentemente atendendo às especificidades demandadas
Planejar o treinamento dos cooperados	Comissão	16/3	31/3	Na cooperativa	Para ratificar o período em que todos, ou a maioria, estarão presentes, bem como os conhecimentos que serão disseminados	Relacionando os pontos que devem ser de conhecimento de todos, definindo o mediador do treinamento (empresa/profissional liberal, instrutor técnico...), planejando as formas de contato para encontrar esse mediador, definir índices para

						mensuração e comparação
Treinar os cooperados	Mediador	03/4	30/6	Na cooperativa	Para disseminar o conhecimento, padronizar os padrões de ações e estabelecer novos parâmetros de conduta e gestão	Por meio de instruções e práticas oferecidas no treinamento
Utilizar os índices para mensuração e comparação	Comissão	01/7	15/7	Na cooperativa	Para ter parâmetros que permitam verificar os resultados e compará-los com outras cooperativas/organizações	Pesquisando e comparando os resultados obtidos por outras cooperativas/organizações, definindo os níveis desejados
Medir os resultados	Comissão	17/7	31/7	Na cooperativa	Para aferir o grau de impacto da melhoria implantada	Tabulando dados de satisfação obtida pelos cooperados, bem como de sugestões de melhorias
Avaliar o impacto da melhoria	Comissão e demais cooperados	01/8	15/8	Em assembleia, na cooperativa	Para verificar as melhorias introduzidas, seus resultados e identificar possíveis oportunidades de novas melhorias	Comparar os índices anteriores e atuais e as causas de possíveis desvios ocorridos durante o processo. Girar o Ciclo PDCL.

Fonte: Cooperativa D'Irituia – Desenvolvido pela autora

A utilização do planejamento tático para tomada de decisões permite aos cooperados entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes. Esse tipo de entendimento é importante para determinar como se deve gerenciar para obtenção de melhores resultados, porque demonstra que cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.

A visão proporcionada ajuda a identificar e aperfeiçoar o que há no ambiente do empreendimento econômico solidário, ou seja, quais são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado interfere nas demais áreas do empreendimento e que podem gerar economia e otimização de recursos e tempo.

O cronograma proposto na ferramenta possui a seguinte configuração:

Quadro 10: Cronograma de execução para a Cooperativa D'Irituia

Eventos/Prazos	P/R	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto
Escalar comissão	P	■	■				
	R						
Planejar o treinamento	P		■	■			
	R						
Treinar os cooperados	P		■	■	■	■	■
	R						
Utilizar os índices	P					■	■
	R						
Medir os resultados	P					■	■
	R						
Avaliar o impacto	P						■
	R						

■ Previsto ■ Realizado

Fonte: Desenvolvido pela autora

O planejamento tático é um processo que deve ser acompanhado e monitorado sistematicamente, preferencialmente em tempo real para que, havendo necessidade, as ações imediatas para a resolução de problemas possam ocorrer, e, estas, sempre seguidas de avaliações que compare os resultados obtidos com os existentes e os desejados, verificando os ganhos alcançados e as oportunidades de melhoria. Todos os resultados obtidos devem ser divulgados em assembleia bem como as oportunidades de melhoria devem ser analisadas para a atualização do processo.

A análise e atualização proporcionam a melhoria contínua que, inclusive, pode possibilitar a revisão dos problemas encontrados e das metas estabelecidas dentre outros fatores que possam influenciar o planejamento tático. Ao colocá-lo em prática os cooperados manterão o padrão alcançado e partirão para o alcance de metas mais desafiadoras ou objetivos específicos mais variados - inclusive podem dar continuidade aplicando o plano de ação para os demais problemas e soluções encontradas - que conduzam a Cooperativa D'Irituia à organização com excelência.

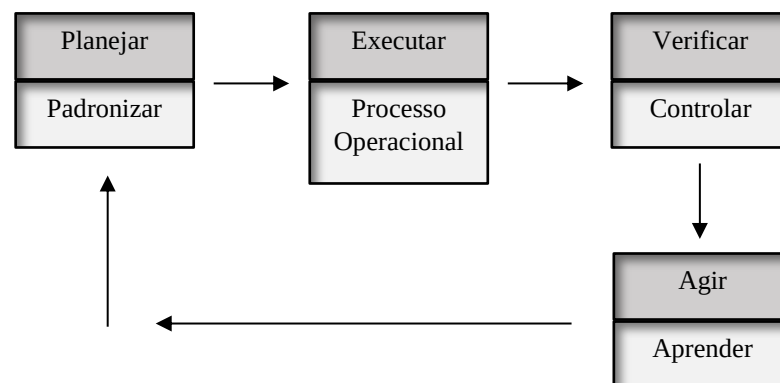
Para aplicação da melhoria contínua do planejamento tático sugere-se a utilização do ciclo PDCL que é dinâmico e demonstra a continuidade das fases e do processo numa espécie de giro.

O planejamento (*Plan*) sempre deverá padronizar a definição das metas e o estabelecimento das estratégias, definindo horizontes, métodos e técnicas para o

desenvolvimento dos processos. A execução (*Do*) parte do princípio de que a educação e o treinamento são fundamentais; e, permite a realização do que está previsto no planejamento, de maneira que novos dados sejam gerados para avaliação do processo; trata-se de uma programação seguida de ações operacionais concretas dentro do planejamento tático.

A verificação (*Control*) compara os objetivos e metas definidos com os resultados obtidos e proporciona a correção/eliminação das causas identificadas como geradoras das diferenças entre o proposto e o realizado, para que os futuros desvios não voltem a acontecer pelo mesmo motivo. O aprendizado (*Learn*) deve refletir o novo indivíduo, àquele com características comportamentais empreendedoras, que busca a melhoria e o aprendizado contínuo, que aplica o conhecimento em sua esfera de atuação.

Figura 17: Ciclo PDCL para a Cooperativa D'Irituia



Fonte: SESCOOP, (2015)

O ciclo PDCL deve ser feito em assembleia para que todos os cooperados percebam a importância da continuidade do planejamento tático, do plano de ação e da gestão, de maneira geral, para a otimização dos seus processos dentro da Cooperativa D'Irituia, pois esta forma de execução do planejamento pode ser utilizada para todo e qualquer processo decisório e em qualquer uma das áreas da cooperativa.

Para finalizar o estudo, a seguir estão transcritas as palavras do atual presidente da cooperativa o Sr. Luiz Fernando Pina de Medeiros:

Para nós, o cooperativismo surgiu como compromisso. A missão é árdua e, da qual, muitos ainda não participam, e algumas vezes criticam. Nós prezamos o ser humano

e queremos o crescimento do nosso município, do nosso povo. Nossa fé cristã nos leva a crer na melhoria do ser humano, mesmo com retaliações algumas vezes e com o imediatismo das pessoas. Almejamos um mundo melhor e me alegro quando vejo muitos de nossos associados melhorando de vida através da cooperativa. Uma pena que ainda tenhamos associados que resistam às mudanças, mas sabemos que para que o cooperativismo continue, é necessário o “trabalho de formiguinha”, que em alguns momentos se torna de cunho social, pois um associado disciplinado é espelho para seu vizinho, é inspiração para aplicação dos conhecimentos adquiridos e proliferação de nossa cultura orgânica no município.

Em suma, o planejamento tático é mais uma opção para que a boa gestão da Cooperativa D'Irituia se perpetue, a qual se fortalecerá por meio de um trabalho que deve ser contínuo, permanente, em prol de uma melhoria contínua, que permita o alcance de objetivos propostos de forma organizada e proativa e de formulação de novos objetivos para que toda e qualquer atividade desenvolvida por meio desse processo e de suas ferramentas de gestão, realmente, valorize e evidencie a importância da correta gestão no cotidiano dos empreendimentos econômicos solidários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIÇÕES APRENDIDAS

Estudar o planejamento tático e associá-lo aos empreendimentos econômicos solidários é mais um aporte para a prática da gestão proativa, uma forma de sair do meio teórico e de despertar novas consciências e abertura de olhos para a realidade. Este trabalho partiu da ideia de que as cooperativas se organizam de forma distinta das demais empresas, porém, apesar do contraste, fez-se necessário articular a lógica das empresas capitalistas com a lógica cooperativista, por meio da inclusão de elementos organizacionais em suas práticas de gestão; e, também contribuiu para a ampliação dos estudos sobre gestão em empreendimentos econômicos solidários, cujo o enfoque principal foi o planejamento tático, cujo resultado culminou em um plano de ação, o qual, neste estudo, é representado pela ferramenta 5W+1H.

Para que esse resultado fosse alcançado, optou-se pelo desenvolvimento de um raciocínio encadeado de aspectos específicos que pudessem levar ao alcance desse objetivo proposto. Um processo de tomada de decisão em que há um forte apelo por acesso à informação e conhecimento de causa para que o cooperado consiga desempenhar suas atividades de modo que a produtividade se desenvolva e que considere os diversos pontos de vista e objetivos inerentes ao empreendimento econômico solidário, que é autogestionário.

Durante o estudo e o desenvolvimento do planejamento tático ficou implícita a necessidade de empreender e aprender diariamente para que a busca pela melhoria contínua se torne um comportamento cotidiano e a formação e construção do conhecimento sejam recorrentes. Este trabalho ofereceu mais um espaço para a discussão sobre os empreendimentos econômicos solidários e a gestão de cooperativas agrícolas com o intuito de contribuir com novas perspectivas para o meio rural.

A escolha inicial deu ênfase à autogestão devido ao fato desse termo representar a realidade do cooperativismo agrícola e por apresentar enfoques que a correlacionam à governança cooperativa nestes empreendimentos. Ao longo do desenvolvimento desses aspectos, procurou-se demonstrar a importância que a inter-relação entre ambos têm para a gestão de forma geral e para a execução do planejamento tático, pois é do comprometimento acompanhado do conhecimento que a execução desse planejamento depende. Inerente a esses fatos durante o estudo foi contemplada a importância da aprendizagem nas cooperativas e de como esse processo deve ocorrer para fortalecer as etapas seguintes que darão continuidade às ações.

A opção seguinte foi registrar que a ênfase aos temas supracitados pode proporcionar vantagem competitiva e melhoria contínua, as quais podem ser mensuradas por meio das

ferramentas de gestão. A triangulação destes temas permitiu o enriquecimento de informações relevantes para a compreensão do planejamento tático e da apresentação de seu produto - o plano de ação - a partir da ênfase dada às suas características e interdependência.

Estes temas foram tratados respeitando os pontos de vista de diversos estudiosos e mais especificamente sobre as ferramentas de gestão, dentre os mais variados instrumentos, optou-se pela apresentação de alguns que retratam as possibilidades que o tema proposto nesta dissertação pode gerar. São eles: matriz SWOT, matriz 5W+2H, matriz BASICO e matriz GUT.

Para a construção do planejamento tático foram evidenciadas sua origem e as etapas a serem seguidas. Quanto à origem fez-se um detalhamento do planejamento, contemplando o olhar da função administrativa e do nível de atuação ressaltando as diferenças entre os planejamentos estratégico, tático e operacional e enfatizando o planejamento tático porque o plano de ação é o produto deste.

Falando especificamente do planejamento tático, foram apresentadas as ações para que sua consolidação ocorresse. Primeiro a necessidade de delinear o perfil do empreendimento, depois identificar o macro e o microambientes em que este empreendimento está inserido, em seguida identificar problemas e ordená-los conforme o grau de dificuldade, posteriormente indicar possíveis soluções conforme seu grau de importância e finalmente estruturar um plano de ação por meio da Ferramenta 5W+1H.

Dentre as dimensões desse estudo, o processo aqui apresentado permitiu constatar a importância da aprendizagem e do comprometimento, ou seja, essas variáveis são o alicerce para a continuidade da gestão proativa nos empreendimentos econômicos solidários. O desenvolvimento do planejamento tático permitiu o compartilhamento de ideias, promoveu o diálogo e a reflexão coletiva, onde todos os envolvidos se percebem como importantes nesse processo.

E apesar de toda teoria e métodos apresentados, com passos a serem seguidos e ações a serem planejadas ficou nítida a importância do querer, pois nada do que foi apresentado teria sentido se realmente não houvesse o interesse pelo que está sendo proposto. Sobre essas ações a metodologia utilizada representou essa postura que prioriza a necessidade de se realizar uma abordagem qualitativa representada pela pesquisa documental, pela pesquisa - ação e pela pesquisa de campo, as quais ressaltam a prevalência da interação com os participantes envolvidos e denotam as características de uma pesquisa aplicada.

O desenvolvimento de um planejamento tático para uma cooperativa específica, a Cooperativa D'Irituia, propiciou questionamentos e possibilidades de mudanças de percepção devido a necessidade de se conhecer com maior profundidade os assuntos relacionados à gestão

desses empreendimentos. Vale ressaltar que durante as entrevistas ficou evidenciado que nem sempre há a predisposição para a mudança por parte dos cooperados, algumas vezes por resistência pessoal, outras, por falta de preparo.

O desenvolvimento do planejamento tático aproxima os indivíduos do empreendimento, proporciona maior e melhor aprendizagem individual que reflete nos resultados organizacionais e essas são características de um processo de melhoria contínua. Também desperta a questão da diversidade do conhecimento quanto à formação, área de atuação, tempo de envolvimento entre outros.

E, apesar das limitações, pois a gestão intermediária, de forma geral, ainda é um desafio e neste segmento de atuação ainda é insipiente, entenda-se que essa proposta visa contribuir para a atuação dos agricultores para que se tornem multiplicadores do conhecimento, bem como, para trabalhos futuros nesta área para que outros interessados no assunto possam dar continuidade à proposta inicial fazendo a implantação e o acompanhamento do plano de ação que resultou do desenvolvimento do planejamento tático, e mesmo de outras atividades de pesquisa que aqui não foram relacionadas. Pois ainda há muito a se fazer sob o prisma da gestão que promova o desenvolvimento sustentável.

Pois neste campo de atuação – planejamento tático - a literatura é carente, ainda são poucas as iniciativas que analisem e expliquem considerando as características das cooperativas, mas que aliem o formato de empreendimento produtivo, isso se torna uma área promissora de estudos sobre gestão e organização porque parte-se da ideia de que não é só plantar e colher, há a necessidade de se desenvolver habilidades que tornem os agricultores familiares não apenas conhecedores da gestão proativa, mas, executores desta.

Por isso, futuros trabalhos na área podem aprimorar e estruturar nova proposta para o planejamento tático, reestudando e redefinindo suas dimensões e variáveis, além de ampliar o universo da pesquisa, aplicando-o em diferentes cooperativas, inclusive de setores econômicos distintos; e mesmo, dando continuidade ao processo por meio da aplicação do plano de ação para as outras soluções que foram contempladas neste estudo.

Como contribuição deste trabalho, acredita-se que é mais um passo na disseminação de ideias e conhecimentos entre os empreendimentos econômicos solidários que buscam a melhoria contínua visando sua longevidade. Esse aprendizado reflete uma mudança comportamental que deseja tornar a tomada de decisão racional e planejada um comportamento recorrente no ambiente das cooperativas agrícolas.

Pois durante a realização deste estudo, percebeu-se a importância dos indivíduos e o quanto o seu comprometimento é vital para a geração de resultados com qualidade. Ele

demonstrou que é o indivíduo o principal agente de controle de seu destino. Afirmou que a aprendizagem, quando ocorre de forma contínua, permite formar e desenvolver novos indivíduos que protagonizam suas vidas, se tornam responsáveis por elas, chamam para si as responsabilidades e fazem do comportamento empreendedor um meio para ser capaz de se tornar diferente, capaz de inovar e de buscar destaque em um mercado cada vez mais competitivo.

Dessa maneira, esta pesquisa permitiu verificar que as cooperativas agrícolas, aqui apresentadas como empreendimentos econômicos solidários podem implementar, com êxito, práticas proativas de gestão comumente utilizadas nos demais ambientes corporativos, adaptando-as à sua realidade sem que percam suas características ou se afastem de seus princípios.

E que tudo que foi escrito até aqui enfatiza a importância do aprendizado que transcende o espaço acadêmico. O empreendimento econômico solidário, a autogestão, o planejamento tático, a ferramenta de gestão e os demais conhecimentos científicos podem ser compartilhados e vivenciados nos ambientes reais, a ajuda é mútua e possibilita a reflexão que leva à ação empreendedora que transforma a realidade em um espaço de criação, inovação e de surgimento de novas possibilidades de desenvolvimento.

Pois o desenvolvimento do planejamento tático se completa quando as ações são executadas respeitando a realidade e as características do empreendimento, o que possibilita uma vivência mais próxima por partes dos atores sociais envolvidos, a qual ocorreu com tranquilidade pois na Cooperativa D'Irituia há um forte apoio e incentivo pela busca por conhecimentos sociais, culturais, de gestão e econômicos.

O planejamento tático nos empreendimentos econômicos solidários - diferentemente do que ocorre nos empreendimentos convencionais, onde as questões econômicas têm grande peso e são definidas por um grupo pequeno de pessoas – é desenvolvido de forma participativa e o peso de aspectos qualitativos são relevantes, pois tudo é definido para e pelo coletivo.

Sua construção exige a percepção dos envolvidos e a certeza de que só produzirão bons resultados se souberem identificar e solucionar problemas e, também criar novas oportunidades. E que o sucesso de um empreendimento econômico solidário está alinhado ao desenvolvimento contínuo da criatividade e do despertar da consciência, os quais são capazes de transformar ideias em inovação.

Conciliar os princípios cooperativistas com as necessidades do mercado, em meio a um processo coletivo de decisão, guiado por princípios e critérios particulares é um enorme desafio, mas que é conforme Barbieri e Rufino (2007) afirmam que “um empreendimento organizado

pelas práticas cooperativistas e guiado por seus princípios está mais bem qualificado para oferecer um resultado esperado”. Este é um argumento que leva à reflexão de que é possível preservar valores e princípios e, também, realizar uma gestão personalizada sem que se perca a capacidade de evolução e a competitividade.

6 REFERÊNCIAS

- AGENDA INSTITUCIONAL DO COOPERATIVISMO – AIC. Sistema OCB. Disponível em: www.brasilcooperativo.coop.br. Acesso em: 12.05.16
- ALBUQUERQUE, P. P. de. **Autogestão**. In: CATTANI, A. D. (Org.). A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 20-25.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ACI. Disponível em: <http://agropar.coop.br/aci-alianca-cooperativa-internacional.html>. Acesso em 15.12.16.
- ANDION, Carolina. **A gestão no campo da economia solidária**: particularidades e desafios. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n.1, p. 79-101, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.
- _____. **NBR: 6023/2002**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
- _____. **NBR: 12225/2004**: informação e documentação: lombada: apresentação. Rio de Janeiro, 2004
- _____. **NBR: 14724/2011**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.
- _____. **NBR: 6034/2011**: informação e documentação: índice: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.
- _____. **NBR: 6024/2012**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento: apresentação. Rio de Janeiro, 2012.
- _____. **NBR: 6027/2012**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **O panorama do treinamento no Brasil: dados, informações, fatos e análise**. Pesquisa anual ABTD/Integração/Revista T&D. Inteligência Corporativa, 2015.
- BAKER, Michael J.; BALLINGTON, Lorna. **Country of origin as a source of competitive advantage**. *Journal of Strategic Marketing*. v. 10, pp. 157-168, 2002.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. / Elvira Cruvinel Ferreira Ventura, coordenação geral; Joaquim Rubens Fontes Filho, Marden Marques Soares, coordenação. – Brasília: BCB, 2009.

- BARBIERI, Luciana; RUFINO, Sandra. **A gestão da autogestão nas cooperativas**. In: A gestão da autogestão na Economia Solidária: contribuições iniciais. 1ª ed. Porto Alegre: Cálibra, 2007.
- BARBOSA, Jaecio Alex Silva. **Universidades corporativas e vantagens competitivas**: um estudo multicaso em franquias brasileiras. Tese de Doutorado. pp 249. Universidade de São Paulo, 2016.
- BARNEY, Jay B. Types. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BATEMAN, Thomas. S.; SNELL, Scott A. **Administração**: Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas: 1998, 539 p.
- BESSANT, J. **An evolutionary model of continuous improvement behavior**. Technovation. Spring, 2000.
- BLAUTH, R. **Qualidade**: Fundamentos e Processos. / Regis Blauth – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.
- BRASIL. **Plano Nacional de Economia Solidária (2015-2019) – PNES**. Ministério do Trabalho e Emprego, 2014.
- BRASIL/MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução CNE/CEB nº 04/99. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, 1999.
- BRASIL/PALÁCIO DO PLANALTO. Lei n. 12.690, de 19 de julho de 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/Lei/L12690.htm>. Acesso em: 12 de abr. 2016.
- BRASIL/PALÁCIO DO PLANALTO. Lei n. 5764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato1970-1973/Lei/L5764.htm>. Acesso em: 12 de abr. 2016.
- BRASIL/SENADO FEDERAL. Constituição da República Federativa do Brasil. Texto consolidado até a Emenda Constitucional n. 70 de 29 de março de 2012. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislação/const/con1988/CON1988_29.03.12/CON1988.pdf> . Acesso em: 12 de abr. 2016.
- BRASIL/SISTEMA OCB – CNCOOP, OCB, SESCOOP. **Agenda Institucional do Cooperativismo**. Brasília: Sistema OCB – Gerência de Relações Institucionais, 2016.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 2. ed. São Paulo. Cultura. 2006.
- <www.fnq.org.br>, 2015.
- BRASILIANO, A. C. R.; BRANCO, L. **Manual de Planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial**. São Paulo, Sicurezza, 2003, 175 p.

- BORDENAVE, J. E. Díaz. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BUNGE, M. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Perspectiva, 2002.
- CAFFYN, S.; GRANTHAM, A. (2003). **Fostering continuous improvement within new product development process**. International Journal of Technology Management. Geneva, v. 26, p. 843-856
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de “Estudo de Caso” em Pesquisa para Dissertações e Teses em Administração**. Revista de Administração, São Paulo, Vol. 26 (3), p. 95-97, 1991.
- CARVALHO, N. L.; MATOS, E. R. J.; MORAES, R. O. **Contabilidade Ambiental**. Pensar Contábil. Rio de Janeiro, ano III, n. 8, mai/jul, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. São Paulo: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo, Makron Books, 1994, 522 p.
- CNCOOP/OCB/SESCOOP. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Brasília: Sistema OCB – Gerência de Relações Institucionais, 2016.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução Magda Lopes – 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 296 páginas, 2010.
- CRUZ, A. **A diferença na igualdade: a dinâmica econômica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul**. Tese de Doutorado. Campinas. Instituto de Economia, Unicamp, 2006.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DEES, J. Gregory. **The Meaning of “Social Entrepreneurship”**. 2001. Disponível em: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf. Acesso em: 15.11.2016.
- DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica**. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2002-2003. Apostila.
- ESTATUTO SOCIAL DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DOS PRODUTORES FAMILIARES IRITUIENSES – D’IRITUIA. Aprovado em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 06.04.15.
- ETIZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**, São Paulo, Pioneira, 1976.

FAO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO. **Cooperativas Agrícolas, a chave para reduzir a fome e a pobreza.**

Disponível em: <https://www.fao.org.br/cacrfp.asp> Acesso em: 16/07/16.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FISCHER, Rosa Maria. **Empreendedorismo Social:** apontamentos para um debate. In: Centro Ruth Cardoso (org.). Políticas Sociais: ideias e prática. São Paulo: Ed. Moderna, 2011.

FONTOURA, M. M. **Processos de melhoria.** 1. ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2016. Il.; 23 cm.

FRANÇA FILHO, G. C. **A problemática da economia solidária:** um novo modelo de gestão pública? Caderno EBAPE.BR. Rio de Janeiro, vol. 2, n.1, mar. 2004.

FRANÇA FILHO, G.C. **A perspectiva da economia solidária.** In: FISCHER, T. (Org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2008.

FUNDAÇÃO AMAZÔNIA DE AMPARO A ESTUDOS E PESQUISAS DO PARÁ – FAPESPA. **Diagnóstico Socioeconômico e Ambiental da Região de Integração Rio Capim.** 2016

FAZENDA, I. C. A. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro:** efetividade ou ideologia? 4 ed. São Paulo: Loyola, 1996.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Ferramentas de Gestão®.** E-book. Disponível em: <www.fnq.org.br>, 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão®.** E-book. Disponível em: <www.fnq.org.br>, 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistemas de Gestão®.** E-book. Disponível em:

GAIGER, L. I. **A dimensão empreendedora da economia solidária:** notas para um debate necessário. Outra Economia. Volumen II, n. 3, 2. sem. 2008, p. 58-62.

GAIGER, L. I. (Org.). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GAIGER, Luiz Inácio. **O Trabalho no centro da Economia Solidária.** XXIII Encontro Nacional da AMPOCS: Caxambú, p. 1-21, 1999.

GIRARD-NUNES, C. G. **Introdução à Economia Solidária no Distrito Federal.** In: GAIGER, L. I. (Org.). Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil. Porto Alegre: UFRGS Editora, p. 229-265, 2004.

- GAIGER, L. **Eficiência Sistêmica**, In CATTANI, A. A Outra Economia. Porto Alegre, Veraz Editores, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- GULICK, Luther. **Papers on the Science of Administration**. *op.cit.*, p.47. Columbia University, Institute of Public Administration, 1937.
- HAGUETE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 10ª ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 224 p.
- HOFFMAN, Nicole P. **An examination of the “Sustainable Competitive Advantage”**. concept: past, present and future. Academy of Marketing Science Review. Vancouver, 2000.
- HASHIM, Mohd Khairuddin; AHMAD, Sa'ari & ZAKARIA, Mustafa, 2010. **Internationalisation incentives and problems: insight from Malaysian SMEs, World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Inderscience Enterprises Ltd**. vol. 6(1/2), pages 100-112.
- IAMIN, Gustavo Paiva. **Atividade Exportadora: fonte de vantagem competitiva?** In: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende. Anais...AEBD – Associação Educacional Dom Bosco, Resende, 2007. 1 CD.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>. Acesso em 18.08.16
- IGNÁCIO, Olímpia Maria de Carvalho; SOUZA, Elaine Moreira de Sá. **Gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário: uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v.4, n. 4, p. 54-79, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Guia das Melhores Práticas para Cooperativas**. São Paulo, SP. 2015
- INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL DO PARÁ – IDESP. Estatística Municipal de Irituia. 2014.
- INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ – IFPA. **Manual de normalização dos trabalhos acadêmicos do IFPA**. 2015 – 2020 / Organizado por: Eliana Amoedo de Souza Brasil, Doris Campos Mendonça, Adélia de Moraes Pinto, Gisela Fernando Monteiro Danim – Belém: IFPA / Comitê Gestor do Sistema Integrado de Bibliotecas do IFPA, 2015.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: recursiveness, adaptation studies**. v. 25, n. 4, pp. 529-560, 2004.

- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. **Strategizing: the challenges of a practice perspective**. Human Relations. v. 60, n.1, pp. 5-27, 2007.
- JOHNSON, Sherrill. **Literature review on Social Entrepreneurship**. Canadian Centre for Social Entrepreneurship , November, 2000.
- LECHAT, N. M. P.; SILVA BARCELOS, E. da. **Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários**. Universidade Federal de Santa Catarina – Santa Catarina, Brasil. Revista Katálysis, vol. 11, núm. 1, enero-junio, pp. 96-104, 2008.
- LIMA, Jacob Carlos. **O Trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 19, n. 56, p. 45-62, 2004.
- LOPES, V. F. M. **As relações sociais na empresa de autogestão: sonhos e realidades na organização coletiva do trabalho**. M. Sc. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Engenharia – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2001.
- LUCINDA, M. A. **Qualidade – Fundamento e Práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MAIA, Jonas Lúcio. **Gestão Competitiva em empresas brasileiras: a prática da estratégia por meio de suas visões, ferramentas e atores do processo**. Tese de Doutorado em Engenharia da produção – São Carlos: UFSCar, 2010.
- MALDONATO, M. Decisões que a razão desconhece. **Scientific American Brasil**, ano 3, n. 33, p. 76-82, 2005.
- MASCARENHAS, Tais Silva. **Os conhecimentos de gestão e seus mitos**. In: A gestão da autogestão na Economia Solidária: contribuições iniciais. 1ª ed. Porto Alegre: Cálibra, 2007. 114 p.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOURA, L. A. A. **Economia ambiental: gestão de custos e investimentos**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCCLLELAND, D. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998. 475, p.
- NUNES, P. **Biografia de Igor Ansoff**. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/ansoffigor.htm>. Acesso em: 10.11.2015.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 303 p
- OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social no Brasil**: fundamentos e estratégias. Franca, 2006 (Tese de Doutorado). UNESP.
- OLIVEIRA, J. S. R.; KATO, O. R.; ROMANO, E. S. L. **A institucionalização da agroecologia no município de Irituia – Pa, Amazônia Oriental Brasileira**. Congresso Latinoamericano de Agroecologia, La Plata, Argentina, 2015.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ – OCEPAR. Disponível em: <http://agropar.coop.br/ocepar-organizacao-das-cooperativas-do-parana.html>. Acesso em 15.12.16
- OTÁVIO, R. **Gestão Ambiental**: por que as empresas devem adotar estratégias empresariais que levem em conta a questão ambiental e ecológica? São Paulo: *Makron Books Informa*, abr-maio, 2000.
- PACHECO, J. A. **Estruturas organizacionais em cooperativas de catadores de resíduos recicláveis na cidade de São Paulo**. In: IX Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza, 2014, São Paulo. Anais..., 2014. Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/009-workshop-2014/workshop/trabalhos/gestao_ambiental/131989>. Acesso em: 12 de abr. de 2016.
- PEREIRA, C. A & VIEIRA, I. C. G. **A importância das florestas secundárias e os impactos de sua substituição por plantios mecanizados de grãos na Amazônia**. Revista Interciência, 2001. Vol. 26, nº 8, P. 21-22.
- PEREIRA, I. L. **Fatores de sucesso em empresas brasileiras com alto desempenho na bolsa de valores**. Dissertação de Mestrado em Administração apresentada à Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2014.
- PORTAL DO COOPERATIVISMO. **Governança cooperativa**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-e-gestao/governanca-cooperativa/>>. Acesso em: 03.08.16
- PORTER, Michael. **Whats is strategy?** Havard Business Review. v. 74, n.6, p. 61-78, 1996.

- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RIBEIRO, J. F. **Cerrado: matas de galerias**. Planaltina: EMBRAPA – CPAC, 1998.
- RIBEIRO, K. A. **O Cooperativismo Agropecuário e suas Contribuições para o Empoderamento dos Agricultores Familiares no submédio São Francisco: o caso da Associação de Produtores Rurais do Núcleo VI – Petrolina/PE** Teoria e Evidência Econômica – Ano 19, n. 40, p. 77-101, jan/jun. 2013
- RUFINO, Sandra. **(Re) Fazer, (Re) Modelar, (Re) Criar: a autogestão no processo produtivo**. 2005. Tese. Universidade de São Paulo.
- SEBRAE NACIONAL/MOVIMENTO EMPREENDA. **Ferramenta: Matriz BCG (Clássico)**. Marketing e Vendas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_matriz-BCG.PDF>. Acesso em: 19 de jul de 2016.
- SCHNEIDER, José Odelso. **Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.
- SESCOOP - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014**. Brasília, 2015.
- SESCOOP/FNQ/OCB. **Manual de Autoavaliação da Gestão e Implementação de Melhorias**. (Série: Caminhos para a Excelência). Brasília, 2016.
- SESCOOP/OCB. **Caderno de critérios: pessoas**. (Série: Caminhos para a Excelência). 1ª ed. Brasília, 2016.
- SEVERINO, Maico Roris; EID, Farid; CHIARIELLO, Carlos Luis. **Organização do Trabalho na Economia Solidária: desafios e limites na construção de modelo alternativo ao taylorismo**. Revista Pegada, v. 14, n.2, p. 143-162, 2013.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (Org.). **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 3ª ed. ver. e atual. Florianópolis: UFSC, 2001.
- SINGER, P. **Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário**. Revista de Estudos Avançados, São Paulo, n. 51, 2004.
- SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. 1ª ed. São Paulo. Editora: Fundação Perseu Abramo, 2002. 128 p.
- SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo. **Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000, 360 p.
- SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

- SRIVASTAVA, Rajendra K.; FAHEY, Liam; CHRISTENSEN, H. Kurt. **The resource-based view and marketing**: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management* . v. 27, p. 777-802, 2001.
- STEINER, George A. **Top Management Planning**. Nova York, The Macmillan Co., 1969.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- STRICKLANDJR, Willian E. **Entrepreneurship and the Nonprofit Word in**: Community Wealth Ventures. Powering Social Change. Inc. Washington DC, 2003, 122p.
- TAUILE, J. R. **Empreendimentos Autogestionários Provenientes de Massa Falida**. Brasília: TEM/IPEA/ANPEC/SENAES, 2005.
- TEECE, David J. **Strategies for managing knowledge assets**: the role of firm structure and industrial contexto. *Long Range Planning*. v. 33, p. 35-54, 2000.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez & Autores Associados, 1999.
- VERANO, L. **Economia solidária, uma alternativa ao neoliberalismo**. Santa Maria: Cesma Edições, 2001.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- WERNECK, H.H. **Ensinaamentos demais, aprendemos de menos**. 14. Ed. São Paulo: Vozes, 1998.

ANEXO

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO

FORMULÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

Formulário nº: _____

Data: ____/____/____

Entrevistador (a): _____

Este formulário tem como objetivo coletar dados acerca da cooperativa D'Irituia, com vistas a estabelecer um Planejamento Tático que respeite e valorize suas características. A colaboração dos responsáveis pela gestão da cooperativa bem como dos demais cooperados é indispensável para o êxito na coleta destas informações. Por isso, seu empenho e interesse serão solicitados e se fará com a maior brevidade possível.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Nome: _____
2. Naturalidade: _____ Idade: _____
3. Tempo (mês/ano) de moradia no município? _____
4. Estado Civil: _____ Grau de Escolaridade? _____
5. Função na Cooperativa: _____
6. Observações: _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

DELINEAMENTO DO PERFIL DA COOPERATIVA D'IRITUIA

7. Qual o segmento de atuação da cooperativa?
8. Como ela surgiu?
9. Quais os envolvidos na sua constituição?
10. Qual a identificação do empreendimento?
11. Quais os produtos/serviços oferecidos?

IDENTIFICAÇÃO DO AMBIENTE NO QUAL A COOPERATIVA ESTÁ INSERIDA
– MATRIZ SWOT

12. Quais os pontos em que a cooperativa está organizada e estruturada?
13. Quais os pontos em que a cooperativa precisa melhorar?
14. Qual área demanda maior atenção e realização de melhorias?
15. Qual o Negócio da cooperativa? Que tipo de soluções/benefícios seus produtos/serviços proporcionam aos seus clientes?
16. Qual a Missão da cooperativa? O que faz? Para quem faz? Como faz? Qual sua frase síntese?
17. Quais os Valores da cooperativa? O que têm? O que precisa desenvolver?
18. Qual a Visão da cooperativa?
19. Qual o Objetivo Geral da cooperativa?
20. O Objetivo Geral está alinhado com a Visão?
21. Com base na Matriz SWOT, em que perfil se encaixa a cooperativa:
 - () Sobrevivência – predominância de pontos fracos e nas ameaças.
 - () Estabilidade – predominância de pontos fortes e ameaças.
 - () Crescimento – predominância de pontos fracos e oportunidades.
 - () Desenvolvimento - predominância de pontos fortes e oportunidades.
22. Quais os Objetivos Específicos da cooperativa para as áreas:

Comercial:

Produção

Pessoal

Finanças

**IDENTIFICAÇÃO DE POSSÍVEIS SOLUÇÕES E ORDENAÇÃO CONFORME O
GRAU DE IMPORTÂNCIA – MATRIZ BASICO**

Processo	Nota	Descrição
B	5	De vital importância para os negócios ou até mesmo para a sobrevivência da cooperativa
	4	Benefícios grandes que podem gerar lucro e inovação tecnológica
	3	Apresenta um impacto razoável no desempenho das alterações
	2	Algum benefício operacional que já pode ser quantificado
	1	Benefício de pouco impacto, mas que contribui de alguma forma para o empreendimento
A	5	Abrange de 70 a 100% a cooperativa
	4	Abrangência grande de 40 a 70% da cooperativa
	3	Abrange de forma razoável a cooperativa (20 a 40%)
	2	Pequena abrangência de 5 a 20% da cooperativa
	1	Abrangência mínima na cooperativa, de no máximo 5%
S	5	Grau de satisfação muito grande
	4	Satisfação grande, sendo capaz de gerar demonstração de reconhecimento no trabalho
	3	Satisfação média que pode ser notada pelos cooperados
	2	Existe uma satisfação média, mas não é notada pelos cooperados
	1	Grau de satisfação pequeno, mas que pode contribuir para o desenvolvimento da cooperativa
I	5	Há um gasto mínimo e a maioria dos recursos já existem ou podem ser conseguidos com facilidade
	4	Existe algum gasto dentro do orçamento da área e utilização de recursos próprios
	3	Gastos além do orçamento da área, mas ainda dentro do orçamento da cooperativa
	2	Exige aprovação de recursos da diretoria porque necessita de remanejamento de verbas
	1	Gastos muito além do orçamento previsto que exigem um novo planejamento estratégico
C	5	Apresenta um grande impacto positivo na imagem da cooperativa com os consumidores
	4	Grandes reflexos diretos em processos de apoio
	3	Bons reflexos nos processos de apoio
	2	Pouco impacto nos processos finais com os clientes
	1	Não apresenta nenhum tipo de reflexo na imagem da cooperativa com o cliente

O	5	A cooperativa terá grande facilidade em desenvolver as operações, pois a tecnologia já é utilizada
	4	Facilidade em desenvolver a operação podendo precisar de auxílio de terceiros, mas disponíveis no mercado
	3	Média facilidade, dependendo do conhecimento, da tecnologia e da disponibilidade do mercado em oferecer recursos necessários
	2	Pouca facilidade nas operações, dependendo de mudanças na cultura organizacional
	1	Operações difíceis de serem realizadas, que excedem os limites de autoridade

SOLUÇÃO	PONTUAÇÃO						TOTAL
	B	A	S	I	C	O	

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A COOPERATIVA D'IRITUÍUA –
MATRIZ 5W + 1H**

5 W + 1 H	
What? O quê?	Qual tarefa será realizada? Qual o trabalho que será desenvolvido? É o plano de ação para aplicação da ferramenta de gestão.
Why? Por quê?	Informa a justificativa para a realização da tarefa. Porque as tais ferramentas de gestão são necessárias para identificar problemas, observar como elas ocorrem e analisar as prováveis causas com o objetivo de elaborar planos de melhoria. Obs.: Ao entender os motivos que levam à realização da tarefa, os cooperados se motivam e alcançam melhores resultados.
Who? Quem?	Nome da pessoa responsável pela realização da tarefa. Nome do substituto responsável e dos demais membros da equipe (se houver). Obs.: A designação nominal tem por objetivo informar o empreendimento, especialmente a liderança, sobre responsabilidades e cobrança de resultados.
When? Quando?	Data de início e de término. Datas de conclusão de atividades intermediárias (se houverem). Cronograma detalhado (para quantidades maiores de atividades).

Where? Onde?	Local onde será realizada a atividade. Locais onde serão realizadas as atividades intermediárias ou de preparação.
How? Como?	Qual é o método? Quais são os recursos necessários para realizar a atividade?

PLANO DE AÇÃO						
Processo:						
Problema:						
Causa Principal:						
Solução:						
Data de Emissão:				Data de Revisão:		
Responsável:						
O quê? Ação	Quem? Responsável?	Quando?		Onde?	Porquê?	Como?
		Início	Fim			

OUTRAS CONSIDERAÇÕES

23. O que dizer sobre o Cooperativismo?
24. Qual a importância da aplicação de conhecimentos sobre Gestão na cooperativa?
25. Além dos conhecimentos gerais, que outros tipos de conhecimentos podem ser considerados indispensáveis para a melhoria das atividades na cooperativa?
26. Erros graves já foram cometidos na gestão da cooperativa? Que consequências trouxeram?
27. Quais as ações consideradas mais difíceis aqui na cooperativa?
28. Há algo que não foi abordado e que gostaria de relatar?