

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELEUSA APARECIDA OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CAPRUS -
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DOS PRODUTORES
RURAIS DE SÃO PATRÍCIO**

RUBIATABA-GO

2008

ELEUSA APARECIDA OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CAPRUS -
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DOS PRODUTORES
RURAIS DE SÃO PATRÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração, com Linha de Formação em Administração de Empresas. Sob orientação do Professor M. Sc. Marco Antônio de Carvalho.

RUBIATABA – GO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Oliveira, Eleusa Aparecida

Planejamento Estratégico da Caprus: Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais de São Patrício / Eleusa Aparecida Oliveira – Rubiataba - GO: FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008.

68f.

Orientador: Marco Antônio de Carvalho (Mestre)

Monografia (Graduação) FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.
Curso de Graduação em Administração de Empresas

Bibliografia.

1. Planejamento Estratégico. 2. Cooperativismo. 3. Agronegócio. I. FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Graduação em Administração de Empresas. II. Título.

CDU658.512.2(817.3)

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB/1-1528

ELEUSA APARECIDA OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CAPRUS -
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DOS PRODUTORES
RURAIIS DE SÃO PATRÍCIO**

COMISSÃO JULGADORA

**MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA.**

RESULTADO: 9,0 (NOVE)

Orientador _____

MESTRE / MARCO ANTÔNIO DE CARVALHO

2º Examinador _____

MESTRE / MARCOS MORAES DE SOUSA

3º Examinador _____

MESTRE / DAYSE MYSMAR TAVARES RODRIGUES

Rubiataba-GO, 15 de Janeiro de 2009.

*A Deus, por me fornecer a oportunidade de dar mais um passo na realização
dos meus objetivos.
Aos meus pais e irmãos, pela força e incentivo nos momentos mais difíceis.*

AGRADECIMENTOS

A meus pais, irmãos, amigos e mestres que contribuíram de forma, direta ou indireta para a realização deste trabalho.

Obrigada pela colaboração.

*“Definir é cercar com um muro
de palavras um terreno
baldio de idéias”*

(SAMUEL BUTLER)

RESUMO

Os problemas enfrentados por muitas organizações, atualmente, ocorrem devido a um planejamento estratégico deficiente, o que influencia sua mortalidade nos primeiros anos de vida. No planejamento estratégico são definidos os passos a serem seguidos pela empresa. Nas cooperativas não é diferente. Se os recursos disponíveis não forem utilizados de forma adequada e se as metas não forem traçadas, ela terá dificuldade em manter suas obrigações perante os próprios associados e clientes. Diante dos fatos, propõe-se um estudo de Planejamento Estratégico, apontando a importância de sua elaboração antes do desempenho das atividades. Os objetivos propostos foram atingidos através da realização de pesquisa exploratória, utilizando questionários estruturados com perguntas semi-abertas, que é a junção de uma pergunta fechada com uma aberta. Os dados colhidos foram analisados e constituíram tabelas, nos quais se compara o conteúdo das respostas. A forma de estudo foi a observação participante. Com esse estudo e sua aplicabilidade possibilitou-se perceber que o município de São Patrício encontra-se entre as cidades do Estado de Goiás que tem desenvolvimento industrial na forma de agroindústria. Através desse estudo foi possível a identificação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da empresa estudada, que devem ser eliminados e melhorados segundo a concepção de seus cooperados.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico e Cooperativismo.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Faixa etária dos cooperados.....	38
Tabela 2	Estado civil dos cooperados.....	38
Tabela 3	Grau de escolaridade dos cooperados.....	39
Tabela 4	Área de capacitação dos cooperados.....	39
Tabela 5	Cursos de capacitação para os cooperados.....	40
Tabela 6	Etapas de criação da CAPRUS.....	40
Tabela 7	Opinião dos cooperados com relação à estrutura de produção agrícola da CAPRUS.....	41
Tabela 8	Opinião dos cooperados com relação à estrutura agroindustrial da CAPRUS.....	41
Tabela 9	Opinião dos cooperados com relação à estrutura de mercado.....	42
Tabela 10	Opinião dos cooperados com relação aos fatores que mais contribuíram para paralisação parcial das atividades da CAPRUS.	42
Tabela 11	Opinião dos cooperados com relação à abrangência do mercado a ser atendido pela CAPRUS.....	43
Tabela 12	Opinião dos cooperados com relação ao excesso de produtos fabricados pela CAPRUS.....	44
Tabela 13	Opinião dos cooperados do que seria necessário para a CAPRUS voltar a exercer suas atividades regularmente.....	45
Tabela 14	Opinião dos cooperados com relação à necessidade da CAPRUS contratar um profissional de comercialização para interagir com o mercado.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise SWOT	33
Figura 2 - Organograma da CAPRUS	37

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Definições de estratégia segundo diversos autores	30
--	----

LISTA DE FOTOS

Foto 1 .	Participação da CAPRUS na feira em Goiânia.....	53
Foto 2.	Lavoura de maracujá da CAPRUS.....	53
Foto 3.	Seleção e extração da polpa do maracujá.....	54
Foto 4.	Processamento da extração: separação de sementes da polpa.....	54
Foto 5.	Cooperados mostrando o suco de maracujá embalado.....	55
Foto 6.	Escritório da sede da CAPRUS.....	55
Foto 7.	Galpão de processamento de frutas.....	56

LISTA DE SIGLAS

Aliança Cooperativa Internacional.....	ACI
Organização das Cooperativas da América.....	OCA
Organização das Cooperativas Brasileiras.....	OCB
Organização das Cooperativas do Estado.....	OCE
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.....	SESCOOP
Assembléia Geral Ordinária.....	AGO
Assembléia Geral Extraordinária.....	AGE

SUMÁRIO

1	Introdução.....	16
2	Problema da pesquisa.....	17
3	Objetivos.....	18
3.1	Objetivo geral.....	18
3.2	Objetivos específicos.....	18
4	Justificativa.....	19
5	Referencial teórico.....	20
5.1	Cooperativa.....	20
5.1.1	Tipos de cooperativas.....	20
5.2	Cooperativismo.....	22
5.2.1	Os precursores do cooperativismo.....	22
5.2.2	A primeira cooperativa “Os pioneiros de Rochdale”.....	23
5.2.3	Princípios dos pioneiros de Rochdale.....	24
5.2.3.1	Atuais princípios do cooperativismo.....	25
5.2.4	Evolução do cooperativismo no Brasil.....	26
5.3	Planejamento.....	28
5.3.1	Tipos de planejamento.....	28
5.4	Estratégia.....	28
5.4.1	Importância da estratégia.....	30
5.5	Planejamento estratégico.....	31
5.5.1	Objetivos.....	31
5.5.2	Meta.....	31
5.5.3	Visão.....	31
5.5.4	Missão.....	32
5.6	Análise SWOT.....	32
6	Metodologia.....	34
6.1	Tipo de pesquisa.....	34
6.2	Procedimentos metodológicos.....	34
6.3	Técnicas de coleta de dados.....	34
6.4	Tabulação e análise de resultados.....	35
7	História da CAPRUS.....	36

8	Resultados da pesquisa.....	38
9	Considerações finais e sugestões.....	45
	Referências bibliográficas.....	48
	Apêndice.....	50

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o número de empresas que fecham as portas nos seus primeiros anos de vida é muito grande. Para uma empresa ser bem sucedida no mercado ela precisa superar seus concorrentes. E como falar em superação sem mencionar os métodos utilizados para atingir tal feito. O Planejamento Estratégico, que é uma técnica administrativa, permite conhecer o ambiente interno (a empresa), focando seus pontos fortes e fracos, e o ambiente externo (o mercado), pontuando as oportunidades e ameaças traçando melhorias e formas de eliminação.

A CAPRUS – Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais de São Patrício, com apenas dois anos de existência no mercado, não tem um planejamento estratégico elaborado, e isso influencia de forma direta e indireta no seu funcionamento.

O presente trabalho, em uma primeira parte, busca analisar a influência do Planejamento Estratégico no bom funcionamento e sustentabilidade da organização cooperativa em questão. Em seguida, são apontados conceitos teóricos sobre cooperativismo e planejamento estratégico, discussão esta que dará sustentação às discussões de resultados e conclusões.

Para tanto, foi realizado um estudo exploratório, utilizando-se de aplicação de questionários e análise qualitativa de conteúdos. Através da realização deste, objetivou-se apontar aos cooperados a importância de se buscar caminhos sustentáveis a partir da elaboração de um planejamento estratégico antes da execução das atividades; isso é importante e, principalmente, essencial para o diagnóstico de problemas enfrentados pela empresa.

2 PROBLEMA DA PESQUISA

A CAPRUS, com dois anos de existência no mercado, vem desempenhando suas atividades sem um planejamento. Sabe-se que a competitividade entre empresas fica cada vez mais acirrada. Organizações sem uma boa administração, bom planejamento e uma análise interna e externa nem sempre tem um bom desempenho no mercado e acabam fechando as portas nos primeiros anos de vida.

Para uma organização ser bem sucedida ela precisa ter, além dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos, um planejamento onde os passos a serem dados são definidos. Assim, todos os departamentos trabalham rumo a um único objetivo, ou seja, todos os departamentos falam a mesma língua, a língua da empresa. Com o planejamento estratégico, a empresa supera a concorrência e se mantém no mercado, conquistando e fidelizando a cada dia mais e mais clientes.

Até onde a CAPRUS pode chegar sem planejamento?

Será proposta a elaboração de um planejamento estratégico, considerando a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de empresa.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Busca-se propor, neste trabalho, o estudo de planejamento estratégico e apresentação de sugestões de MISSÃO, VISÃO e melhorias na gestão para a empresa estudada (CAPRUS), apontando aos cooperados a importância do planejamento estratégico antes da execução das atividades.

3.2 Objetivos específicos

- Sugerir à empresa estudada a elaboração de um planejamento estratégico;
- Desenvolver análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa;
- Propor uma MISSÃO e uma VISÃO;
- Sugerir melhorias na gestão.
- Demonstrar o que é Planejamento Estratégico;
- Demonstrar as vantagens de se elaborar um Planejamento Estratégico.

4 JUSTIFICATIVA

Os problemas enfrentados por muitas empresas se dão pelo fato de um planejamento estratégico ou uma análise interna e externa serem deficientes. Esses pontos são fundamentais para a resolução dos problemas, porque, se previstos, a solução chega com mais rapidez; e, nas cooperativas, não é diferente.

O planejamento estratégico e análise SWOT, “denominada dos termos em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats os quais são a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa” (KOTLER, 2000, p. 98), são ferramentas gerenciais utilizadas para determinar o rumo a ser seguido pela empresa, influenciando na superação da concorrência e na sua permanência no mercado.

Este trabalho é proposto visando uma melhoria na gestão da cooperativa observada e, com isso, a melhoria na vida dos cooperados, suas famílias e na região onde está inserida. A melhoria de vida proposta aos cooperados será a de amenizar a questão do desemprego e aumentar a renda familiar; a melhoria que se espera provocar na região é a oferta de produtos e subprodutos até então escassos, colocando São Patrício entre as diversas cidades do Estado de Goiás que tem desenvolvimento agroindustrial.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Cooperativa

“Cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço não sejam conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa” (CRÚZIO, 2002, p. 13)

Crúzio (2002) afirma ainda que as sociedades cooperativas tem natureza jurídica própria; não são sujeitas à falência e são constituídas para prestar serviços aos cooperados.

5.1.1 Tipos de cooperativas

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) deu início a modificações no quadro das nomenclaturas dos ramos cooperativos a partir de 1993, adaptando-as às exigências do mundo do trabalho, tais como: agropecuário, consumo, crédito, educacional, habitacional, mineração, produção, trabalho, especial (explicadas abaixo por Crúzio).

Saúde: constituído por cooperativas de médicos e odontólogos; por atividades afins, cuja denominação deve ser: Cooperativas de Médicos, Cooperativa de Odontólogos, Cooperativa de Psicólogos ou Cooperativa de Usuários de Serviços e Afins, etc.

Infraestrutura: constituída por cooperativas que tem como objetivo primordial prestar coletivamente um serviço de que o quadro social necessita, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Eletrificação Rural ou Cooperativa de Limpeza Pública, etc.

Turismo e Lazer: constituído por cooperativas que desenvolve atividades de turismo, entretenimento e lazer, cuja denominação deve ser: Cooperativa de trabalho, cultura e turismo, Cooperativa de lazer, Cooperativa de formação e desenvolvimento de produto turístico, etc.

Crúzio (2002) define as cooperativas de acordo com seus tipos, sendo:

- Cooperativas de serviços comunitários: são formadas por grupo de trabalhadores ou profissionais ligados a uma empresa qualquer, objetivando prestar serviços de limpeza, transporte urbano, telefonia, eletrificação rural, etc.;

- Cooperativas de consumo: são formadas por pessoas físicas, objetivando a compra e venda de bens de consumo duráveis e/ou de primeira necessidade;
- Cooperativas de trabalho: são formadas por profissionais como faxineiros, estivadores, seguranças, técnicos diversos etc., objetivando a intermediação dos trabalhos ofertados pelos profissionais associados, a partir de contratos temporários, junto às empresas e tomadoras de seus serviços gerais;
- Cooperativas agropecuárias e agroindustriais: são formadas por produtores que atuam no campo, objetivando a comercialização da produção de seus associados, o beneficiamento e a revenda diretamente ao mercado consumidor;
- Cooperativas de mineração: são formadas por mineradores, objetivando compartilhar materiais e equipamentos de mineração ou a prestação de serviços de mineração a determinadas empresas de mineração;
- Cooperativas habitacionais: são formadas por pessoas físicas, objetivando a construção de residências para uso próprio, bem como, a compra de terrenos, materiais e equipamentos de construção por melhores preços e condições de pagamento do que os oferecidos pelo mercado;
- Cooperativas de produção: são formadas por indústrias ou empresas, objetivando unir fabricantes de bens como eletrodomésticos, móveis, tecidos etc.;
- Cooperativas educacionais: são formadas por pais de alunos, objetivando a oferta de serviços educacional básico a seus filhos, bem como, o rateio das despesas referentes à contratação de educadores, construção e manutenção de infra-estrutura física e material etc.;
- Cooperativas de crédito: são formadas por poupadores ou tomadores de recursos financeiros, objetivando a obtenção de crédito para seus associados a juros, prazos etc., em condições melhores do que as oferecidas pelo mercado;
- Cooperativas especiais: são formadas por pessoas que precisam ser tuteladas, tais como, crianças que estão cursando escolas de primeiro grau.

Segundo Crúzio (2002), as cooperativas são classificadas como: cooperativas singulares; cooperativas centrais e federações; cooperativas confederações e cooperativas mistas. As cooperativas singulares prestam serviços diretamente aos seus associados, atendendo a um objetivo econômico, político ou social; as cooperativas centrais e federações organizam, em comum e em escala, os serviços de no mínimo três cooperativas singulares

filiadas, orientando e integrando suas atividades; as confederações organizam, em comum e em escala, os serviços de no mínimo três cooperativas centrais ou federações, orientando e integrando suas atividades; já as cooperativas mistas prestam serviços diretamente aos associados atendendo mais um objetivo econômico, político e social.

5.2 Cooperativismo

De acordo com a OCB (2002), cooperativismo é um movimento internacional que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas, através de empreendimentos que atendam às necessidades reais dos cooperantes, e remunerem adequadamente a cada um deles.

Rios (1998) define cooperativismo como uma doutrina econômica estruturada para a geração de riquezas através do livre associativismo entre as pessoas que, espontaneamente, concordam em criar uma cooperativa em qualquer segmento produtivo permitido pela legislação; e, unidas pelos mesmos ideais e tendo os mesmo objetivos, buscam satisfazer suas necessidades financeiras e de realização pessoal/profissional através da produtividade e da valorização humana e não da exploração do homem pelo homem. O cooperativismo é a “alma” da cooperativa, assim como, grosso modo, o mercantilismo é a “alma” do capitalismo.

5.2.1 Os precursores do cooperativismo

De acordo com dados da OCB (2002), as primeiras idéias cooperativistas surgiram, sobretudo, na corrente liberal dos socialistas utópicos do século XIX e nas experiências que marcaram a primeira metade do século XX. Generaliza-se, nessa época, grande entusiasmo pela tradição de liberdade e, ao mesmo tempo, o ambiente intelectual dos socialistas estava impregnado de ideal de justiça e fraternidade. Foi nesse quadro intelectual, somado à realidade constituída pelo sofrimento da classe trabalhadora, que se criou o contexto propício ao aparecimento das cooperativas: nasceram da necessidade e do desejo da classe trabalhadora em superar a miséria pelos seus próprios meios (ajuda mútua).

Estes pensadores surgiram na Inglaterra e na França, isto é, nos países pioneiros do progresso intelectual e do desenvolvimento industrial da época Moderna. Dentre os socialistas que maior influência exerceu sobre o cooperativismo, destacam-se: John Bellers (1654-1725);

Charles Gide (1847-1932); Robert Owen (1772-1858); Willian King (1786-1865); Philippe Buchez (1792-1865); Luis Blanc (1812-1882); Charles Fourier (1772-1858).

Todos esses pensadores contribuíram para a formação de concepções, princípios e políticas de ação das cooperativas modernas, ao defenderem aspectos, tais como: a) A idéia de associação e ênfase na união em atividades sociais e econômicas; b) A cooperação como força de ação emancipadora da classe trabalhadora, através da organização por interesses de trabalho; c) Esta organização se faz por iniciativa própria, cujo controle e administração deve ser democrático e autogestionado.

5.2.2 A primeira cooperativa “Os pioneiros de Rochdale”

Dados da OCB (2002), que contam a história dos operários tecelões da cidade de Rochdale – “Pioneiros de Rochdale” – situada no condado de Lancashire na Inglaterra –, tem sido a grande referência para o cooperativismo moderno.

A Inglaterra, no início do século XIX, passava por uma séria crise, reflexo da luta entre os tecelões, os antigos condados herdados dos senhores feudais e a era industrial. Prejudicados pelo novo modelo econômico, que substituiu o trabalho artesanal pela produção industrial, os trabalhadores tiveram que enfrentar os problemas básicos de sobrevivência humana: falta de moradia, acesso à educação, saúde e alimentação e o alto índice de desemprego, em virtude da mão-de-obra excedente. Diante dessa situação tão difícil, os trabalhadores passaram a buscar alternativas visíveis, que pudessem garantir a sobrevivência e o sustento de suas famílias. Frente aos problemas que já se tornavam angustiantes em toda Europa, um grupo de operários tecelões ingleses – 27 homens e uma mulher – sob influência dos primeiros intelectuais socialistas, decidiram fundar a cooperativa de consumo denominada “ROCHDALE SOCIETY OF EQUITABLE PIONEERS”, registrada em 24 de outubro de 1844, na cidade de Rochdale, Inglaterra.

Tradicionalmente reconhecidos como os pioneiros, os tecelões cooperadores começaram a juntar os primeiros fundos necessários para realizar seu projeto de vida, a saber:

- Abrir um armazém comunitário para a venda de provisões, roupas, etc.;
- Comprar e construir casas destinadas aos membros que desejam amparar-se mutuamente para melhorar sua condição doméstica e social;
- Iniciar a manufatura dos produtos que a cooperativa julgar conveniente, para o emprego dos que se encontram sem trabalho ou daqueles que sofrerem reduções salariais;

- Para garantir mais segurança e bem-estar, a cooperativa comprará ou alugará terra que será cultivada pelos membros desempregados;
- Organizar as forças de produção, de distribuição, de educação e desenvolver a administração democrática e autogestionária do empreendimento.

“Os objetivos e forma de organização social do trabalho e economia da cooperativa de Rochdale transformaram-se, posteriormente, em Princípios do Cooperativismo Mundial” (OCB, 2002, p. 10).

5.2.3 Princípios dos Pioneiros de Rochdale

Pinho (2004) ressalta que as normas e as regras estabelecidas pelos 28 tecelões de Rochdale, que fundaram, em 1844, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda., vem inspirando a atividade cooperativa do mundo inteiro, há mais de 150 anos. São impropriamente denominadas princípios, já que não representam postulados morais de que derivam as regras fixadas pelo costume cooperativo, mas as próprias regras ou normas de funcionamento da cooperativa. Sua redação primeira (1844) foi um pouco modificada em 1854, pelos Pioneiros e, mais tarde, pelos cooperados presentes nos Congressos da ACI (Aliança Cooperativa Internacional), em 1937 (Paris) e em 1966 (Viena). Eis as mudanças:

- Adesão livre ou princípio da porta aberta, que possibilita o ingresso ou a retirada do cooperado, voluntariamente. O novo Código Civil Brasileiro, em vigor desde janeiro de 2003, omitiu a respeito deste importante princípio considerado o mais importante, inclusive pela Aliança Cooperativa Internacional;
- Gestão democrática – ou administração dos próprios cooperados, por meio de delgados eleitos, por tempo determinado, em assembléias gerais, nas quais cada associado tem direito a um voto apenas, sem nenhuma relação com sua participação no capital social;
- Distribuição das sobras líquidas: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro rata das operações que cada um realizou com a cooperativa;
- Taxa limitada de juros ao capital social – ou pagamento de juros módicos ao capital, considerando este apenas como fator de produção;
- Constituição de um fundo para educação dos cooperados e do público em geral

- Ativa cooperação entre as cooperativas, em plano local, nacional e internacional.

5.2.3.1 Atuais princípios do cooperativismo

OCB (2002) aponta os atuais princípios do cooperativismo, que são:

- 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 discriminação de sexo ou de ordem social, política e religiosa;
- Gestão democrática pelos membros: 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 mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros tem igual direito de voto (uma pessoa – um voto), as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;
- Participação econômica dos membros: os sócios contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam esse capital democraticamente. Os membros recebem, habitualmente, se houver uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: a) desenvolvimento da cooperativa, possibilitando o estabelecimento de fundos de reserva, parte dos quais, pelo menos, será indivisível; b) benefício aos associados na proporção de suas operações com a cooperativa e; c) apoio a outras atividades aprovadas em assembléia;
- Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controlada pelos seus membros; se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas ou recorrerem ao capital externo, deverão fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;
- Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Informam ao público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;
- Intercooperação: as cooperativas trabalham em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais aumentando a força do movimento cooperativo.

- Preocupação com a comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros.

5.2.4 Evolução do Cooperativismo no Brasil

Segundo Pinho (2004), a análise da evolução do cooperativismo no Brasil mostra, desde os primórdios da colonização portuguesa, o processo de criação de uma cultura da cooperação. Embora incipiente e quase interrompida durante o escravismo, essa cultura emergiria no século XX, facilitando a criação e a difusão de cooperativas dos mais variados ramos.

As informações atualmente disponíveis indicam que a história do cooperativismo formal no Brasil começa, de fato, com a fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 27 de outubro de 1889, a mais antiga cooperativa de que se tem notícia no Brasil. É a primeira iniciativa de trabalhadores livres, logo após a extinção do escravismo, para criar uma espécie de banco sob a forma de sociedade anônima, mas prevendo sua expansão na caixa de auxílio e socorro, na construção de casas para alugar ou vender aos sócios, além de outras atividades, muito semelhantes aos termos da Carta de Princípios, divulgada pelos Pioneiros de Rochdale quando fundaram sua cooperativa de consumo, mas que nunca passou de um grande ideal (PINHO, 2004, p. 13).

Ainda de acordo com Pinho (2004), no começo século XX começaram a aparecer algumas cooperativas inspiradas em modelos trazidos por imigrantes estrangeiros, alguns deles anarquistas e sindicalistas; ou por uns poucos idealistas brasileiros, que tinham conhecimento do sucesso de associações de crédito cooperativo para pequenos agricultores, na Alemanha e na Itália.

O Rio Grande do Sul surgiu na dianteira, no ramo do crédito cooperativo, com duas vertentes de realizações – a primeira, entre colonos alemães, liderada pelo padre suíço Theodor Amstad, a partir de 1902, quando fundou a primeira cooperativa *modelo Raiffeisen* na localidade de Linha Imperial, hoje Nova Petrópolis e, em Lajeado (RS), quando fundou a primeira CREDI do modelo Luzzatti, em 1906; e, a segunda vertente, teve a orientação do italiano De Stefano Paterno, no contexto de ampla campanha oficial realizada pela Sociedade Nacional de Agricultura, por delegação do Governo Federal, que difundida cooperativas de modelo misto com seção de crédito. Os escritos desses dois líderes, e umas poucas referências, sobretudo em relatórios do governo dessa época, entretanto, não indicam qualquer

tipo de interação ou de relacionamento entre ambos, nem que um acompanhasse as atividades cooperativistas do outro, talvez, devido às dificuldades de comunicação e de transporte da época e à barreira da língua alemã.

Em seguida, cooperativas de vários ramos foram se multiplicando por todo por todo o País.

É possível dividir a história do cooperativismo nos seguintes períodos principais:

- 1530/1877: experiências esparsas e efêmeras de pré-cooperativas;
- 1878/1931: primeiras cooperativas de consumo (modelo Rochdale) e de crédito (Raiffeisen, Luzzatti, mistas com seção de crédito);
- 1932/1964: primeira Lei Cooperativa (Dec. 22.239/32) e Reforma Bancária de 1964;
- 1965/1970: disputas internas, liquidação quase total das cooperativas de crédito e fortalecimento da liderança do cooperativismo agrícola;
- 1971/1987 – Lei 5764/71: implantação do Sistema OCB, reforma estrutural do cooperativismo e representação única;
- 1988/1995: proibição constitucional de interferência do Estado em associações, autogestão do cooperativismo, intenso crescimento das cooperativas de crédito e das cooperativas de trabalho; art. 5º, XVIII, “a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativismo independem de autorização, sendo vedada à interferência estatal em seu funcionamento” (CONSTITUIÇÃO, 2004, p. 16).
- 1996/2002: internacionalização do Cooperativismo Brasileiro, fortalecimento das Confederações de Crédito, criação do Bansicredi e do Bancoob, emergência da vertente cooperativista de economia solidária;
- 2003 em diante: tendo em vista a decisão do Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil, em julho de 2003, divulgou novas normas de constituição das cooperativas de crédito a fim de incluir a população de baixa renda, incentivando a expansão do microcrédito cooperativo, a pluralidade de representação das cooperativas e a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SNES).

5.3 Planejamento

Ackoff (1974), citado por Oliveira (1999), declara que o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes.

5.3.1 Tipos de Planejamento

Os tipos de planejamento podem se relacionar de acordo com os níveis de decisão da empresa. Oliveira (1999) os divide em: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

- O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. É normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.
- O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como políticas orientadas para o processo decisório da empresa.
- O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (OLIVEIRA, 1999, p. 46).

5.4 Estratégia

Stainer (1969), citado por Oliveira (1999), afirma que a palavra estratégia significa, literalmente, "a arte do general", derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa estritamente *general*. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez.

Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão,

a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar.

“A estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (OLIVEIRA, 1999, p. 177).

O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como é o caso na guerra, nos jogos e nos negócios. A realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente, especialmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado. A palavra estratégia também envolve certa conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado, que provoca ilusão ou que o faz agir não como deveria, mas segundo os interesses do estrategista (MAXIMIANO, 2004, p. 379).

Thompson e Strickland (2004) ressaltam cinco tarefas de estratégia que os gerentes precisam fazer, a saber:

- 1) Decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada - em verdade, infundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida;
- 2) Converter a visão e missão estratégicas em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho;
- 3) Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados;
- 4) Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente;
- 5) Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia, ou implementar para incorporar a experiência atual, mudando as condições, novas idéias e novas oportunidades.

Maximiano (2004) mostra as definições de estratégia com seus diversos significados na visão de diversos autores, conforme mostrado quadro abaixo.

AUTOR	PALAVRAS-CHAVES
MINTZBERG	<ul style="list-style-type: none"> • Futuro • Decisão • Resultados • Programação
ANSOFF	<ul style="list-style-type: none"> • Negócio atual • Tendências • Decisão • Concorrência • Produtos e Serviços
PASCALE	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de oportunidades • Produtos e serviços • Investimento de recursos • Objetivos
CHANDLER	<ul style="list-style-type: none"> • Metas e objetivos de longo prazo • Cursos de ação • Alocação de recursos
HAMPTON	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens da empresa em relação aos desafios do ambiente • Adaptação da empresa ao ambiente

Quadro 1: Definições de estratégia segundo diversos autores.

Fonte: Maximiano. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital. 2004, p. 380.

5.4.1 Importância da Estratégia

“Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e as metas da cooperativa. Representa o momento da criatividade dos executivos e profissionais direcionados para os objetivos das cooperativas” (OLIVEIRA, 2001, p. 134 e 135).

A estratégia, além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, também tem forte influência para com os fatores internos da empresa. A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia (OLIVEIRA, 1999, p. 179).

5.5 Planejamento Estratégico

“Através do planejamento estratégico, a empresa espera: conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas” (OLIVEIRA, 1999, p. 60).

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN; ALMEIDA, 1993, p. 25).

O Planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios a agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos (OLIVEIRA, 1999, p. 33)

5.5.1 Objetivos

“Objetivo é o alvo ou a situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a cooperativa dever dirigir seus esforços” (OLIVEIRA, 2001, p. 133).

5.5.2 Meta

“Meta é o passo ou etapa perfeitamente quantificada, com prazo e responsável definidos para alcançar os objetivos da cooperativa. As cooperativas que estabelecem muito bem suas metas têm elevada qualidade na administração do processo evolutivo de seus resultados” (OLIVEIRA, 2001, p. 134).

5.5.3 Visão

Visão é conceitua como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem ampla. Proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa (OLIVEIRA, 1999, p. 82).

Maximiano (2004) ressalta que a visão de uma organização é a sua imagem, especialmente no futuro. Como os funcionários e dirigentes veem a organização, definem sua visão.

5.5.4 Missão

“A missão é determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa” (OLIVEIRA, 1999, p, 71).

Para Oliveira (1999), a missão tem função orientadora e delimitação da ação empresarial, dentro de um período longo, em que os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos ficam comprometidos.

“A missão estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes. Identificar ou definir a missão significa entender a qual necessidade do mercado a organização satisfaz” (MAXIMIANO, 2004, p. 397).

Kotler (1990), citado por Oliveira (2001), afirma que a missão deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade dos cooperados ou do mercado em geral, e não dever ser colocada, simplesmente, em termos de oferecer algum produto ou serviço.

5.6 Análise Swot

ANÁLISE SWOT é denominada dos termos em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, os quais, segundo Kotler (2000), são a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

As ameaças e oportunidades que estão no ambiente da cooperativa, bem como as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações, são encontradas através da análise externa das cooperativas.

Oliveira (2001) ressalta ainda que o ambiente é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo influência sobre a operação da cooperativa considerada.

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela cooperativa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente, enquanto perduram. Ameaças são forças ambientais

incontroláveis pela cooperativa que criam obstáculos para sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil (OLIVEIRA, 2001, p. 114).

Já na análise interna das cooperativas, segundo Oliveira (2001), devem ser identificados seus pontos fortes, fracos e neutros.

Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela cooperativa que a favorecem perante as oportunidades e ameaças externas, que não são controladas pela cooperativa. Pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela cooperativa que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças externas. Os pontos neutros são fatores identificados pela cooperativa, mas que, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco. (OLIVEIRA, 2001, p. 118).

Ainda, Oliveira (1999) define os pontos fortes e fracos como variáveis controláveis e oportunidade e ameaças como variáveis incontroláveis mostrando as vantagens e desvantagens de cada um.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial. Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil (OLIVEIRA, 1999, p 60).

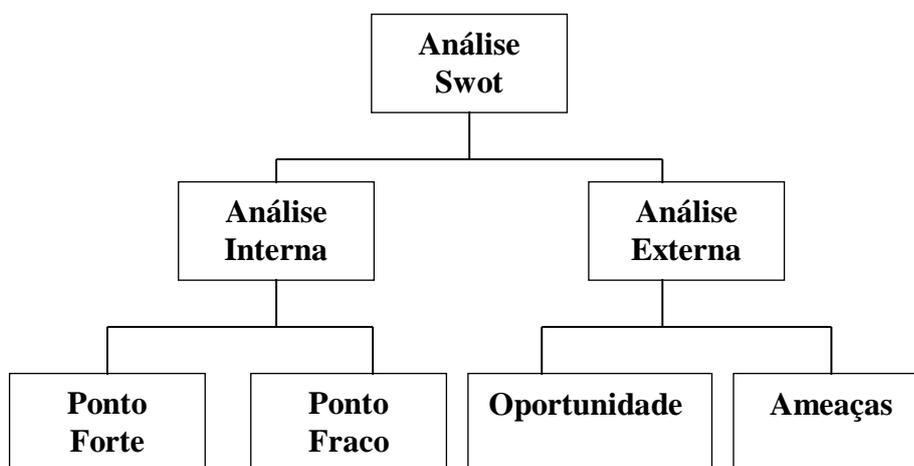


Figura 1: Análise SWOT.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2008.

6 METODOLOGIA

6.1 Tipo de pesquisa

O desenvolvimento deste trabalho foi embasado na pesquisa exploratória que, conforme GIL (1995, p. 44), “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

6.2 Procedimentos metodológicos

Para que os objetivos fossem alcançados, utilizaram-se questionários, que tornaram possível conhecer o perfil dos cooperados; os aspectos socioeconômicos dos mesmos; a estrutura de produção e processamento da cooperativa estudada; a estrutura de mercado, e, as opiniões dos entrevistados pertinentes à temática.

6.3 Técnicas de coletas de dados

O questionário aplicado foi de perguntas semi-abertas, que, segundo Samara e Barros (2002), “é a junção de uma pergunta fechada e uma aberta em que, em um primeiro momento, o entrevistado responde a uma das opções de alternativas e, depois, justifica ou explica a sua resposta”. O objetivo dessa aplicação é que o entrevistado não fique preso apenas às respostas propostas, mas se sinta a vontade para falar de suas opiniões.

Considerando um universo de cooperados de 45 associados, as entrevistas foram individuais e aplicadas a uma amostra intencional de 20 cooperados, equivalente a 44,44% do total de cooperados da CAPRUS. Outro aspecto metodológico, que igualmente merece ser mencionado, é o fato de que as entrevistas foram aplicadas por uma pesquisadora voluntária, devidamente treinada, escolhida dentre alunos da mesma turma da autora, visto que a mesma faz parte do quadro social da cooperativa em estudo, o que poderia influenciar na coleta de dados. O questionário aplicado não possuía espaço para identificação do entrevistado, mantendo sigilo total sobre sua identidade.

6.4 Tabulação e análise de resultados

Em seguida, os dados colhidos foram analisados e integraram tabelas, cujo objetivo era mostrar os elementos de cada resposta.

A tabulação dos dados foi com respostas múltiplas onde, de acordo com Samara e Barros (2002) “o entrevistado pode indicar mais que uma alternativa como resposta”.

A forma de estudo desempenhada foi a observação participante que, segundo Marconi e Lakatos (2005), “consiste na participação real do pesquisador com a sociedade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

7 HISTÓRIA DA CAPRUS

Preocupado com a situação econômica dos produtores do município, o Poder Executivo Municipal e alguns vereadores na gestão 2005/2008 recorreram aos órgãos públicos competentes e ingressaram o município de São Patrício no Programa Produzir (Programa do Governo que incentiva a implantação e expansão de indústrias).

A partir desse ingresso, por intermédio do SENAI-GO (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), foram nomeados: a professora Adriana Correia técnica, em agroindústria; professor Marco Antônio Carvalho, em plano de negócios e cooperativismo; William, na parte de agronomia; e, Washington, técnico em agricultura. Estes ministraram cursos profissionalizantes na área produtiva e industrialização do maracujá. Após a execução dos cursos houve a necessidade de se formar um grupo social, optando-se pela constituição da cooperativa.

A CAPRUS (Cooperativa Agroindustrial de Produtores Rurais de São Patrício) foi constituída no dia vinte seis de março de dois mil e seis. É regida pelos valores e princípios do cooperativismo, pelas disposições legais, pelas diretrizes da autogestão e por um estatuto.

Tem por objetivos:

- a) Adquirir ou constituir infra-estrutura necessária para a produção, processamento e comercialização de frutos e derivado, bem como de outros produtos de origem agropecuária de interesse dos cooperados;
- b) Beneficiar, industrializar, embalar e comercializar frutos, derivados e demais produtos de origem rural;
- c) Gerar trabalho de autônomos para o quadro social;
- d) Prestar serviços para terceiros em atividade de sua competência; e,
- e) Promover a difusão da doutrina cooperativista e seus princípios ao quadro social.

A cooperativa foi constituída por 45 (quarenta e cinco) membros fundadores e é gerenciada por eles. É composta pelo Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Os membros do Conselho de Administração exercem as funções de Diretor Presidente, Diretor Vice-presidente, Diretor Administrativo-financeiro, Diretor de Produção Agrícola, Diretor Agroindustrial e Diretor Comercial. O Conselho Fiscal compõe-se de seis membros, sendo três membros efetivos e três membros suplentes, conforme organograma abaixo (p. 37).

As atividades de processamento são desempenhadas em prédio alugado, situado na Praça Félix Machado Parreira, centro, São Patrício-GO. A sede está sendo construída na Avenida Manoel Honorato, Setor Lamounier, na cidade de São Patrício-Go.

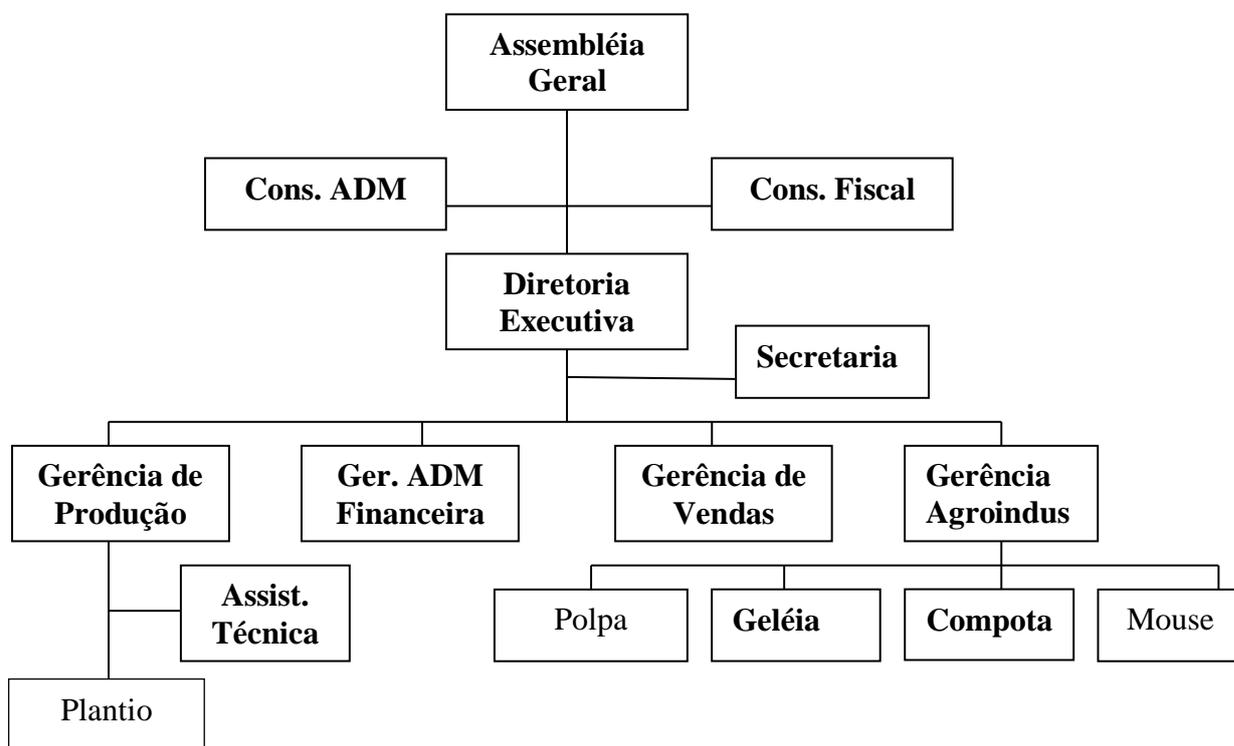


Figura 2 – Organograma da CAPRUS
Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2008.

8 RESULTADOS DA PESQUISA

Na CAPRUS, os perfis dos cooperados são diversificados, tanto no que se refere à idade, estado civil, escolaridade, quanto ao nível de envolvimento. A faixa etária predominante varia de 36 a 45 anos, correspondendo a 30% dos entrevistados, onde 70% são casados e 10% são solteiros. Conforme tabela abaixo.

Tabela 1 – Faixa etária dos cooperados

Faixa Etária	Quantidade	Porcentagem
18-25	5	25%
26-35	4	20%
36-45	6	30%
Mais de 45	5	25%
SOMA	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

No que se refere à faixa etária, conforme já comentado anteriormente, pelas suas características quando da constituição e objetivos, assim como os níveis de envolvimento e aspectos inerentes às limitações da participação direta dos jovens com menos de 18 (dezoito) anos, trata-se de uma cooperativa recente em que seus cooperados são igualmente jovens, o que pode ser indicativo de boas perspectivas futuras.

Dentre os entrevistados 70% são casados.

Tabela 2 – Estado civil dos cooperados

Estado Civil	Quantidade	Porcentagem
Casado (a)	14	70%
Solteiro (a)	2	10%
Outra	0	0%
SOMA	16	80%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

Considerando as dificuldades de uma política educacional rural que atenda às necessidades e peculiaridades desse público, observa-se que, quanto nível educacional, 40% dos entrevistados não concluíram o ensino fundamental. Por outro lado, cabe destacar igualmente que dentre os mesmos, 35% possuem o nível médio completo, o que pode ser

apontado como bom indício de sucesso, pois o acesso às informações em um mundo de concorrência global é imprescindível.

Tabela 3 – Grau de escolaridade dos cooperados

Escolaridade	Quantidade	Porcentagem
Ensino Fundamental Incompleto	8	40%
Ensino Fundamental completo	2	10%
Ensino Médio Incompleto	2	10%
Ensino Médio Completo	7	35%
SOMA	19	95%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

Partindo para a área de capacitação, 15% dos participantes foram instruídos na área agrícola e 85% na área agroindustrial. A proposta da área agrícola era capacitar os cooperados no plantio, produção da matéria-prima, assim como, combater as pragas e produzir frutos de qualidade. Já na área agroindustrial, a proposta era a de capacitar os cooperados para processar as frutas e transformá-las em produtos para melhor satisfação do consumidor, incluindo boas práticas de manipulação, considerando a higiene como fator de extrema importância. O objetivo central foi mostrar aos cooperados como agregar valor aos produtos e insumos.

Tabela 4 – Área de capacitação dos cooperados

Área de Capacitação	Quantidade	Porcentagem
Agrícola	3	15%
Agroindústria	17	85%
SOMA	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

Os cursos de cooperativismo básico e comercialização contaram com 90% de participantes; já em noções básicas de custos e formação de preço, a participação sofreu uma pequena queda, ficando com 85% de participantes. No curso de cooperativismo básico, a proposta era discutir experiências anteriores e contextualizá-las para os dias atuais, apontar a doutrina cooperativista, diferenciar uma cooperativa de uma empresa comercial e demais procedimentos para constituição de uma sociedade cooperativa. No curso de comercialização e marketing no agronegócio, a proposta era apontar as funções de comercialização, os componentes do sistema de comercialização e a estrutura de comercialização. Já, no curso de custo e formação de preço, o objetivo era conceituar e classificar os custos de produção

agropecuários, dando ênfase aos cálculos do custo de produção, para que os próprios cooperados estabelecessem seus preços sem ter prejuízos. Acredita-se que o menor nível de participação nesse último curso deve-se ao próprio nível educacional de parte do grupo, onde o domínio das operações básicas da matemática era pré-requisito, mesmo que não formalmente.

Tabela 5 – Cursos de capacitação para os cooperados

Cursos de Capacitação	Quantidade	Porcentagem
Cooperativismo Básico	18	90%
Comercialização	18	90%
Custo e formação de preço	17	85%
SOMA	53	265%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

Após os cursos de capacitação, deu-se início ao processo de constituição da Cooperativa, onde 45% dos cooperados entrevistados acompanharam as etapas de criação da CAPRUS e 25% não participaram.

Nas etapas de constituição, houve uma queda nas participações, aqui constatadas: 60% dos cooperados estiveram presentes na Assembléia de Constituição da CAPRUS; 50% na feira do Agricultor em Ceres; 35% em feiras na cidade de Carmo do Rio Verde e 20% na feira em Goiânia. O objetivo da participação nas feiras era divulgar os produtos à população.

Tabela 6 – Etapas de criação da CAPRUS

Etapas de Criação da CAPRUS	Quantidade	Porcentagem
Sim	9	45%
*AG. De Constituição	12	60%
*Feira - Ceres	10	50%
*Feira - CRV	7	35%
*Feira - Goiânia	4	20%
Não	5	25%
*N. estar na agroindústria	1	5%
*Difícil Acesso	2	10%
*Por causa do trabalho	1	5%
SOMA	38	205%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

Em relação à estrutura de produção agrícola, 25% dos entrevistados viram como fatores positivos: 5% acharam à fase de organização dos cooperados bem sucedida; 15% ressaltaram que assistência técnica foi de qualidade trazendo novos aprendizados às pessoas e

através desse aprendizado uma renda futura; 5% afirmaram que é mais fácil fixar o conhecimento quando se aplica teoria e prática; e, 5% dos entrevistados viram como fator negativo a venda da fruta *in natura* para o intermediário de comercialização.

Tabela 7 – Opinião dos cooperados com relação à estrutura de produção agrícola da CAPRUS

Estrutura de Produção Agrícola	Quantidade	Porcentagem
Fatores Positivos	5	25%
*Organização dos Cooperados	1	5%
*Assist. Técnica	3	15%
*Teoria e Prática	1	5%
Fatores Negativos	1	5%
*Frutas Vendid. Intermediário	1	5%
SOMA	6	30%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

No ramo agroindustrial, 65% dos entrevistados viram a estrutura agroindustrial como um fator positivo, assim distribuídos em: 35% aprendizado; 5% uma nova renda para o futuro; 5% agregar valor aos produtos; 10% organização e 10% acharam que tudo teve um sentido positivo. Por outro lado, 25% enxergaram a estrutura agroindustrial como um fator negativo, distribuídos assim: 5% venda ao intermediário; 5% saída dos cooperados; 5% comercialização; 5% falta de organização; e, 5% os participantes perceberam rapidez nos cursos de capacitação.

Tabela 8 – Opinião dos cooperados com relação à estrutura agroindustrial da CAPRUS

Estrutura Agroindustrial	Quantidade	Porcentagem
Fatores Positivos	13	65%
*Aprendizado	7	35%
*Futuramente uma renda	1	5%
*Agregar valor aos produtos	1	5%
* Todos fatores foram positivos	1	5%
*Organização	2	10%
Fatores Negativos	5	25%
*Venda ao intermediário	1	5%
*Saida dos cooperados	1	5%
*Comercialização	1	5%
*Falta de Organização	1	5%
*Rapidez nos cursos de capacitação	1	5%
SOMA	17	85%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

Referente à estrutura de mercado, houve predominância, como fator positivo, o Apoio do Ministério da Integração/Senai/Prefeitura Municipal/Escola Agrotécnica com 65% da opinião dos cooperados, sendo que 10% dos participantes afirmaram que a população não seria capaz de realizar os eventos sem o apoio dos órgãos acima citados. Ainda como fator positivo, 20% dos cooperados viram que os clientes são necessários para o fortalecimento da economia cooperativista.

Tabela 9 – Opinião dos cooperados com relação à estrutura de mercado

Estrutura de Mercado	Quantidade	Porcentagem
Clientes	4	20%
Fornecedores	1	5%
Apoio Ministério/Senai/Prefeitura/Agrotéc.	13	65%
Incapacidade sem apoio	2	10%
Capacitando os cooperados	2	10%
Faltou estrutura de embalagem	2	10%
Sem sede própria	1	5%
Expandir	2	10%
Não tinha venda	2	10%
Falta de Organização	1	5%
SOMA	30	150%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

Foi destacado como o fator que mais contribuiu para a paralisação parcial da CAPRUS, a falta de união dos cooperados representando 20% da opinião dos entrevistados. A OCB (2002) resalta os valores do cooperativismo onde as cooperativas se baseiam em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

Tabela 10 – Opinião dos cooperados com relação aos fatores que mais contribuíram para paralisação parcial das atividades da CAPRUS.

Fatores contribuintes - paralisação parcial CAPRUS	Quantidade	Porcentagem
Matéria-prima	3	15%
Sem sede própria	3	15%
Demora construção da sede	3	15%
Falta de união dos cooperados	4	20%
Falta transp. c/ construção da sede	3	15%
Falta de venda	2	10%
Falta de Capital	1	5%
Nepotismo e centralismo	1	5%
SOMA	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2008.

Na relação mercado atual e futuro, os consumidores a serem atendidos pela CAPRUS serão de todo o Vale de São Patrício, representando 60%, na visão dos cooperados. “Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento” (KOTLER, 2000, p. 98).

Tabela 11 – Opinião dos cooperados com relação à abrangência do mercado a ser atendido pela CAPRUS

Expectativa Mercado atual e futuro	Quantidade	Porcentagem
Todo Vale de São Patrício	12	60%
Nível Nacional	1	5%
Estado	1	5%
Não só Vale de São Patrício	2	10%
Depende do maquinário	1	5%
SOMA	17	85%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

Com a construção da sede da CAPRUS e a aquisição de novos maquinários, a capacidade de produção crescerá; o excesso será vendido, de acordo com 60% dos entrevistados. Vale destacar que a Visão Paternalista ainda marca presença nas cooperativas, pois há cooperados que esperam que a sua entidade faça milagres por ele; porém, ele não move uma palha; e, por ser um cooperado, é a cooperativa que dever “caçar” os clientes para eles, como pode se perceber nas palavras de Rios (1998).

Tabela 12 – Opinião dos cooperados com relação ao excesso de produtos fabricados pela CAPRUS

Excesso de Produção	Quantidade	Porcentagem
Venda	12	60%
Mercado internacional	1	5%
Armazenar	2	10%
Buscar fora matéria-prima	1	5%
SOMA	16	80%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

Para que a cooperativa volte a suas atividades e seja bem sucedida no mercado, segundo a opinião de 30% dos seus associados, a união precisa prevalecer. Antes da CAPRUS, os produtores vendiam sua produção por um preço mais barato para um profissional de comercialização, que buscava as frutas *in-natura* na lavoura e as revendiam por um preço mais alto; no final das contas, os produtores ficavam apenas com os gastos. A cooperativa chegou para mudar essa história, enquanto suas atividades eram executadas. Isso

porque os cooperados deixaram de vender para esse profissional e destinaram as frutas para a agroindústria, as quais serviam de matéria-prima na fabricação de produtos alimentícios (valor agregado). Agora, com a paralisação de suas atividades o ciclo foi retomado pelos que ainda cultivam o maracujá, porque muitos não exercem mais essa atividade por não obter retorno no investimento.

Com a reestruturação da CAPRUS e seu funcionamento a todo vapor, espera-se consumir toda matéria-prima da região inclusive dos municípios vizinhos.

Tabela 13 – Opinião dos cooperados do que seria necessário para a CAPRUS voltar a exercer suas atividades regularmente

Reestruturação da CAPRUS	Quantidade	Porcentagem
Maquinários	1	5%
Matéria-prima	2	10%
Terminar const. da sede	3	15%
Cadastrar e capacitar novos cooperados	1	5%
União dos cooperados	6	30%
Esforço de todos	1	5%
Plantar e vender	1	5%
Reunir ver ramo mais viável	1	5%
SOMA	16	80%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

A contratação de um profissional de comercialização não é necessária, de acordo com 55% dos entrevistados. Eles afirmam que a cooperativa tem condições para comercializar seus produtos.

Tabela 14 – Opinião dos cooperados com relação à necessidade da CAPRUS contratar um profissional de comercialização para interagir com o mercado

Profissional de Comercialização	Quantidade	Porcentagem
Sim	3	15%
*Coop. tem condições para vender	2	10%
*Até capacitar os cooperados	2	10%
*Gasto com transporte	1	5%
*Necessário até alcançar mercado	1	5%
*Noção de preço e custo	1	5%
Não	11	55%
*Massacra o produtor	1	5%
*Vender direto para cliente	3	15%
*Coop. tem condições para comércio	4	20%
*Aumentar a margem de lucro	1	5%
*Atravessador sairia ganhando	1	5%
SOMA	17	85%

Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Com análise dos dados coletados, foi possível identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e as oportunidades dentro da empresa estudada, os quais devem ser melhorados e eliminados segundo a concepção de seus cooperados.

Dentre os pontos fortes destaca-se:

- A capacitação dos cooperados: todos os integrantes da CAPRUS participaram dos cursos de capacitação, os quais estão aptos a desempenhar as atividades nas áreas de plantio, agroindústria e comercialização, conforme demonstrado na tabela 5;
- Assistência técnica especializada: a capacitação foi ministrada por profissionais nas respectivas áreas;
- Valor agregado aos produtos: com o processamento as frutas, que antes eram vendidas *in natura*, agora, com a industrialização, tem um valor maior, e o desperdício é menor, porque 95% da matéria-prima pode ser aproveitada na fabricação de subprodutos.

Para fortalecer-se ainda mais, a cooperativa deve investir em mais cursos de processamento visando o aproveitamento de 100% da matéria-prima.

Como pontos fracos citam-se:

- Falta de união dos cooperados;
- Falta de recursos financeiros (capital de giro) devido à pequena contribuição das vendas.

Todos os cooperados precisam propagar a união. Uma cooperativa existe para oferecer condições de vida melhor a seus integrantes e se essa união não prevalecer, a cooperativa virá a se dissolver.

Esse problema pode ser amenizado desenvolvendo seminários no estabelecimento da empresa, tendo como tema central a história dos pioneiros de Rochdale e os princípios cooperativistas. Com relação às vendas, proporcionar degustação grátis dos produtos em cidades vizinhas, o que pode ser um caminho a ser seguido.

Ameaças percebidas na empresa estudada.

- A falta de matéria-prima é uma ameaça para a empresa devido ao fato do cultivo das frutas típicas da região sofrerem uma queda. Até que a cooperativa esteja com sua sede construída, retomada suas atividades cotidianas e as lavouras consigam abastecer a fábrica, os insumos de produção deverão ser adquiridos de outras regiões;
- A situação econômica do país (crise financeira) influencia de forma indireta no preço dos insumos e do produto final;

Oportunidades destacadas.

- A cooperativa não conta com concorrentes na fabricação de geléia e compota de maracujá no território Vale de São Patrício. Parte daí, uma oportunidade de mercado, pois os produtos oferecidos ainda não estão nas prateleiras dos supermercados da região, sendo um produto totalmente novo, despertando a curiosidade dos consumidores.
- Geração de emprego e renda aos cooperados e suas famílias;
- Apoio do Ministério da Integração Nacional; e
- Conscientizar os moradores da região sobre os benefícios de cultivar frutas no lugar da cana-de-açúcar.

Desenvolvendo MISSÃO e VISÃO, a cooperativa determina onde pretende ir e quando chegar, o que vender a quem atingir; e todos, tendo conhecimento, trabalham dentro desse objetivo. Em relação à empresa, não foi possível a elaboração de MISSÃO e VISÃO devido à construção das mesmas serem em consenso entre os membros da CAPRUS, e não se conseguiu tal feito.

A melhoria na gestão que se sugere envolve a distribuição de tarefas entre cooperados, ou seja, criar equipes de trabalho fazer escalas facilitando controle sobre o fluxo de produção. Além disso, adaptar os produtos de acordo com suas necessidades, com a intenção de melhorar o atendimento e fidelizar clientes.

Diante do estudo proposto neste trabalho, conclui-se que o planejamento estratégico será de grande valia para a administração dos cooperados da CAPRUS, porque, além de prevenir os acontecimentos futuros da empresa, viabiliza a identificação dos pontos críticos

da mesma oferecendo, assim, a oportunidade de saná-los em tempo hábil e aproveitar as oportunidades enquanto perduram.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Subsecretaria de edições técnicas, 2004.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Organização das Cooperativas Brasileira, Departamento de Educação e Capacitação/OCB-GO. **Cooperativismo passo a passo**. 5 ed. Triênio 2000/2003. Goiânia: Grafset, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira a vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

RIOS, Luis Oliveira. **Cooperativas brasileiras**: manual de sobrevivência e crescimento sustentável: 10 lições práticas para as cooperativas serem bem-sucedidas em mercados globalizados. São Paulo: STS, 1998.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologias. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

THOMPSON, Arthur A; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

Revisado por

Célia Romano Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

APÊNDICE

Apêndice A - Questionário a ser respondido pelos cooperados da CAPRUS e demais que acompanharam sua constituição.

1- Perfil do cooperante entrevistado:

Faixa etária: -18 () 18-25 () 26-35 () 36- 45 () mais de 45 ()

Estado civil: casado (a) () solteiro(a) () outra ()

Escolaridade: Ensino fundamental incompleto () Ensino fundamental completo ()
 Ensino médio incompleto () Ensino médio completo ()

2 – Quando do início do projeto de criação da CAPRUS, você participou do(s) curso(s) de capacitação em qual área?

- () agrícola () curso de cooperativismo básico
() agroindústria () curso de comercialização
() noções básicas de custo e formação de preço.

3 – Você participou das demais etapas de criação da CAPRUS? (AG de constituição; Feira de Ceres; Feira de Carmo do Rio Verde; Feira Agrícola em Goiânia)

- () Sim. Quais? _____
() Não. Por quê? _____

4 – Com relação à estrutura de produção agrícola (armazenagem; transporte; assistência técnica; máquinas agrícolas; equipamentos de irrigação) da CAPRUS e dos seus cooperados no período de 2005 a 2006, em sua opinião, quais os fatores considerados positivos? Justifique.

E os negativos? Justifique.

5 - Com relação à estrutura agroindustrial (equipamentos de processamento das frutas; local de produção; armazenagem; transporte) da CAPRUS e dos seus cooperados no período de 2005 a 2006, em sua opinião quais os fatores considerados positivos? Justifique.

E os negativos? Justifique.

6 - No que se refere à estrutura de mercado, quais dos fatores abaixo contribuíram, mais ou menos, para o sucesso ou fracasso da CAPRUS?

- () clientes () concorrentes
() fornecedores () apoio Ministério/Agrotécnica/Senai/Prefeitura
- Justifique.

7 - Quais os fatores que você destaca como os que mais contribuíram para a paralisação (mesmo parcial) da CAPRUS?

8 – Considerando o mercado atual e futuro você acredita que os consumidores a serem atendidos pelos produtos da CAPRUS serão de todo o Vale de São Patrício ou apenas da cidade de São Patrício?

9 – Com a construção da sede da CAPRUS, incluindo a aquisição de novos maquinários, a sua capacidade produtiva crescerá, o que acontecerá com esse excesso?

10 – O que você acredita ser necessário fazer para apoiar a reestruturação da CAPRUS?

11- Na sua percepção, a presença de um profissional de comercialização para intervir nas negociações coletivamente com o mercado é importante? () sim. () não.
Justifique. _____

APÊNDICE B - DADOS DA ALUNA

Nome: Eleusa Aparecida Oliveira

R.A: 002400801

Endereço: Av. João Eleotério Pinto, Qd. 10 Lt. 08. Bairro Lamounier, cidade de São Patrício-GO

CEP: 76343-000

Telefone: (62) 9604-3482

e-mail: dila_oliveir@hotmail.com

Local de estágio: Prefeitura Municipal de São Patrício

Área de estágio: Secretaria de Agricultura

Responsável pelo estágio: José Maria de Santana

Endereço: Fazenda Santana, Zona Rural, município de São Patrício-GO

Telefone: (62) 9909 – 4518

APÊNDICE C - FOTOS DA CAPRUS



Foto 1 – Participação da CAPRUS na feira em Goiânia
Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

LAVOURA DE MARACUJÁ DA CAPRUS



Foto 2 – Lavoura de maracujá da CAPRUS
Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

ALGUMAS DAS ETAPAS DE PROCESSAMENTO DO MARACUJÁ

SELEÇÃO E EXTRAÇÃO DA POLPA



Foto 3 – Seleção de extração da polpa do maracujá
Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

SEPARAÇÃO DAS SEMENTES DA POLPA



Foto 4 – Processamento da extração: separação de sementes da polpa
Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

SUCO DE MARACUJÁ PRONTO PARA COMERCIALIZAR



Foto 5 – Cooperados mostrando o suco de maracujá embalado
Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

CONSTRUÇÃO DA NOVA SEDE DA CAPRUS AV. MANOEL HONORATO, SÃO PATRÍCIO/GO

ESCRITÓRIO



Foto 6 – Escritório da sede da CAPRUS
Fonte: Dados da pesquisa adaptados pela autora, 2008.

GALPÃO DE PROCESSAMENTO DAS FRUTAS



Foto 7 – Galpão de processamento das frutas
Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2008.

DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL

Eu, RUTH APARECIDA VIANA DA SILVA, formada em Letras pela Universidade Católica de Brasília, com diploma registrado no MEC, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão ortográfica e gramatical da monografia de **Eleusa Aparecida Oliveira**, do Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Rubiataba (GO), 26 de janeiro de 2009.

Ruth Aparecida Viana da Silva
Registro LP 9800178/Brasília/DF

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de conclusão de **ELEUSA APARECIDA OLIVEIRA** do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 29 de janeiro de 2009

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista – FACER

CRB/1- 1528