

Área Temática: Gestão Socioambiental

Planejamento Estratégico com uma Perspectiva Ecosocioeconômica: Estudo Exploratório em uma Cooperativa do Sul do Brasil

AUTORES

ANDREIA LUCIANA DA ROSA SCHARMACH

Universidade Regional de Blumenau - FURB

andreia@mfa.unc.br

JUCELIA APPIO

Universidade Regional de Blumenau

juceliaappio@yahoo.com.br

LUCIANO CASTRO DE CARVALHO

Universidade Regional de Blumenau

lucicar@gmail.com

ALETEIA KARINA LOPES DA SILVA

Universidade Regional de Blumenau - FURB

teiasilva@hotmail.com

CARLOS ALBERTO CIOCE SAMPAIO

Universidade Regional de Blumenau

sampaio@furb.br

Resumo

A preocupação com as dimensões socioeconômicas das organizações tem aberto espaço para estudos multi e interdisciplinares como a ecosocioeconomia. Esta nova abordagem está intrinsecamente ligada ao planejamento das atividades da organização, levando-a a questionar-se quanto a sua missão, visão e desempenho no ambiente competitivo. Este trabalho identifica os pontos críticos da análise *SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, por meio de uma perspectiva ecosocioeconômica, em uma cooperativa de produtos alimentícios. Através de uma pesquisa exploratória-qualitativa, amparada pela técnica de entrevista semi-estruturada *face to face*, buscou-se analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos) da organização. A análise do ambiente externo indica que a Cooperativa estudada possui mais oportunidades que ameaças, caracterizando-a como um negócio ideal. Quanto às suas forças e fraquezas, observa-se que os pontos fortes se sobressaem em relação aos pontos fracos. O mercado é propício e há demanda crescente para os produtos manufaturados pela cooperativa. Além disso, sua forma de organização calcada em cooperação, e produção baseada no reaproveitamento de resíduos de outra indústria vem ao encontro às tendências menos racionais-funcionais da administração atual. Em contrapartida, a baixa capacidade produtiva da cooperativa torna-se crítica ao seu crescimento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Ecosocioeconomia; Análise *Swot*

Abstract

The concern with the socioeconomic dimensions of organizations have opened space for multi and interdisciplinary studies as ecosocioeconomy. This new approach is intrinsically linked to the planning activities of the organization, leading it to question itself about its mission, vision and performance in competitive environment. This work identifies the critical points of the SWOT analysis - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, through a perspective ecosocioeconomic in a cooperative of food products. Through a survey-quality, supported by the technique of semi-structured face to face, we tried to analyze the external environment (opportunities and threats) and internal (strengths and weaknesses) of the organization. The analysis of the external environment indicates that the Cooperative has more opportunities to threats, characterizing it as an ideal business. On their strengths and weaknesses, it is observed that the strengths are out for weaknesses. The market is conducive and there is growing demand for products manufactured by the cooperative. Moreover, its form of organization based on cooperation, based on production and reuse of waste from another industry trends to meet the less-rational function of the current administration. In contrast, the low capacity of the cooperative becomes critical to their growth.

Keywords: Strategic Planning; Ecosocioeconomy, SWOT Analysis

1 Introdução

A mudança é um fato concreto na sociedade pós-moderna e pode ser percebida pela evolução constante que vem ocorrendo nas áreas científicas, da pseudociência ao empirismo. A tecnologia está avançando a passos largos nas últimas décadas, favorecendo o desenvolvimento das organizações e da sociedade como um todo. Paralelamente às mudanças, ocorrem evoluções nos conceitos e ações administrativas. Isto proporciona o surgimento de novas áreas de conhecimento, como a ecossocioeconomia, principalmente pela interconexão das mais diversas áreas de atividades organizacionais.

As organizações, independentemente do ramo em que atuam, precisam estar atentas às mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas para garantir sua competitividade. A sustentabilidade é hoje uma terminologia empregada para vários fins. No contexto organizacional, suas diferentes dimensões – espacial, social, ambiental, econômica e cultural – devem ser consideradas no planejamento estratégico das empresas. O planejamento fundamenta dados reais e concretos, direcionando a administração com base na previsão de futuro baseada em cenários idealizados frente às oportunidades e às ameaças à organização. As organizações que ficarem estagnadas diante das mudanças podem chegar ao fracasso.

O planejamento é um dos fatores que, quando considerado, propicia maior índice de sucesso para as organizações. O ato de planejar é definido, segundo Kwasnicka (1981, p. 153), como a "atividade onde os administradores analisam condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado".

A ecossocioeconomia discute a análise das organizações em uma base de economia social e planejamento participativo, idealizado a partir da premissa de que a própria participação é a principal estratégia de desenvolvimento. (SAMPAIO, 2008; SEN, 2000).

O planejamento na visão ecossocioeconômica está apresentado neste estudo embasado em um planejamento convencional, como um processo contínuo envolvendo noções de percepção, análise, pensamento conceitual, comunicação e ação, aqui representadas pela análise de cenários e pelo estabelecimento de visão, missão e valores da organização.

Uma parte dos estudos sobre cenários organizacionais inclui a análise do ambiente no qual a organização está inserida. A análise ocorre através de uma avaliação global das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização. Desta forma, analisa-se tanto o macroambiente como o microambiente. Os aspectos macroambientais são externos à organização, ocorrendo em um campo de atuação onde os gestores não têm domínio da situação. A organização possui diferencial competitivo no macroambiente quando consegue aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças às atividades da organização. Os fatores microambientais, por sua vez, são internos à organização. Neste ambiente de pleno domínio dos gestores sobre as influências internas, a organização pode incrementar seus pontos fortes como diferencial competitivo e planejar ações para excluir ou minimizar seus pontos fracos.

Pela importância atribuída ao planejamento como fator de sucesso para uma organização, este trabalho tem como escopo a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) ao qual a cooperativa está exposta, bem como do ambiente interno (pontos fortes e fracos) da referida cooperativa e a sugestão de missão, visão, valores organizacionais, além da proposta de objetivos e estratégias, considerando tanto o contexto puramente mercantil (administração convencional) como a abordagem ecossocioeconômica.

2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é necessário tanto para manter as organizações no mercado em que atuam, como para torná-las competitivas e obter com isso seu crescimento. A essência

do termo planejamento remete ao ato de pensar, criar ou tentar manipular o futuro da organização com base em um horizonte estratégico (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A primeira etapa do planejamento é a análise do ambiente em que a organização está inserida. As organizações são sistemas abertos e dependem de diversos fatores ambientais para sua atuação. Sua característica sistêmica exige uma gestão interorganizacional combinada com efetividade extra-organizacional. A participação interorganizacional, gira em torno dos interesses públicos e o privados, que é uma ação coletiva, agindo sobre as bases da intersubjetividade e do entendimento genérico (SAMPAIO; MANTOVANELI JR., 2008). As ações extra-organizacionais ocorrem quando o agente organizacional releva os impactos das suas ações sobre o entorno (SAMPAIO; MANTOVANELI JR., 2008). A organização deve considerar os diversos atores envolvidos e a si mesma na consecução do planejamento estratégico, a fim de que seus atos contribuam para a sua permanência no mercado.

O planejamento estratégico nas organizações “cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, e dos propósitos de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças” (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25). Essa técnica também é mencionada por Kotler e Keller (2006), como análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

Esta é somente uma parte do planejamento estratégico, que também prevê uma definição e comunicação consistente da missão, da visão e dos valores da organização. Após estas definições e uma vez que a análise de ambientes esteja terminada, o administrador criará cenários futuros que satisfaçam os interesses da empresa. Para tanto, ele irá propor objetivos de curto, médio e longo prazos, bem como estratégias que levem a organização ao pleno atendimento destes objetivos.

2.1 Missão, Visão, Valores e Objetivos

Muitas organizações costumam ficar limitadas aos dados factuais, como pesquisas de mercado, análise de concorrentes, estatísticas, etc. Estes dados são necessários, mas não são suficientes para o desenvolvimento de estratégias (MINTZBERG et al., 2006). Por este motivo, as organizações devem desenvolver formalmente sua estratégia a partir daquilo que definem como objetivo. É primordial declarar formalmente sua missão, visão e valores, sendo estes também relacionados com o objetivo das organizações.

A missão de uma organização é o seu propósito. Identifica o alcance de suas operações e o que ela oferece aos seus *stakeholders*. É importante que a missão seja clara para toda organização, a fim de que todos os atores entendam a razão da existência da organização e como ela procura obter sucesso. É difícil saber para onde se está indo se nem ao menos se sabe quem é (WRIGHT et al., 2000).

A visão traduz-se em um cenário futuro, projetado de acordo com as ambições e objetivos da organização. Como a missão, a visão de uma organização deve ser transmitida a todos os *stakeholders* de maneira a torná-la visível e, conseqüentemente, viável.

Mintzberg et al. (2006, p. 251) enfatizam que “os valores podem ser uma força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia”. Os valores são o que há de mais caro a uma organização, pois representam o que ela realmente é. São as noções fundamentais de comportamento, com base nas quais as decisões são tomadas e as ações são compreendidas (BLANCHARD; WAGHORN, 1997).

Os objetivos gerais de uma empresa representam fins genéricos desejados, para os quais são movidos todos os esforços organizacionais. Como os objetivos dentro da organização são muito conflitantes, a empresa deve funcionar como uma entidade viável,

fornecendo mercadorias para os clientes, contribuindo para o padrão de vida da sociedade, proporcionando empregos e benefícios financeiros e não financeiros a todos os *stakeholders* (WRIGHT et al., 2000).

2.2 Análise *SWOT*

A análise *SWOT* é um instrumento útil na organização do planejamento. Por intermédio desta análise, pode-se relacionar e identificar as forças e deficiências, e as oportunidades e ameaças da organização em ambiente real, colaborando para um melhoramento do desempenho da empresa. Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “a função primordial da *SWOT* é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”.

O propósito de uma empresa pode ser claramente definido a partir de uma análise *SWOT*, que permite que ela aproveite as vantagens advindas das oportunidades (*Opportunities*) do ambiente externo, bem como se prepare diante as ameaças (*Threats*). Estas variáveis não estão sob o controle direto das organizações, portanto a administração estratégica contribui para que a empresa seja eficaz diante das ameaças ou restrições ambientais e para que ela possa aproveitar as oportunidades que o ambiente oferece. As principais fontes de ameaças e oportunidades do ambiente externo são as forças econômicas, político-legais, sociais e tecnológicas (WRIGHT et al., 2000).

Uma força é algo positivo, uma característica da empresa que aumenta a sua competitividade. Uma fraqueza é algo que está faltando na empresa, algo negativo, que a faça ficar em desvantagem em relação aos seus concorrentes. A empresa deve enfatizar seus pontos fortes (*Strengths*) e minimizar os pontos fracos (*Weaknesses*). Os pontos fortes e fracos de uma organização incluem os recursos humanos (experiência, capacidade, conhecimentos, habilidades e julgamentos de todos os funcionários da empresa), os recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa – estratégias, estrutura, cultura, etc.) e os recursos físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia) (WRIGHT et al., 2000).

3 Ecosocioeconomia

O mundo está passando por intensas mudanças, trazendo conseqüências socioambientais que podem conduzir tanto ao desenvolvimento sustentável como ao caos irreparável.

A racionalidade instrumental, também denominada utilitarista econômica ou funcional, é hegemônica desde o surgimento do modo de produção capitalista. Esta racionalidade exige que toda ação e decisão sejam baseadas no cálculo dos meios adequados para atingir os fins do indivíduo, sejam eles egoístas ou altruístas. O conteúdo destas ações e decisões não é relevante para quem vive nesta ótica. A competitividade e o individualismo fomentam ainda mais a racionalidade instrumental.

Diante desta situação, buscam-se alternativas que dêem conta das insuficiências destes modelos de vida. Vários autores propõem uma diretriz preventiva como meio de balizar a problemática socioambiental, denominada ecodesenvolvimento. Este enfoque prevê uma gestão mais racional dos ecossistemas locais, tanto rurais quanto urbanos, aliada à valorização do *know-how* e da criatividade das populações envolvidas no processo, e está orientado pela busca da autonomia e pela satisfação prioritária de necessidades básicas destas populações. O conceito designa também um planejamento de estratégias plurais de harmonização entre

atividades socioeconômicas e o trabalho da gestão racional do meio ambiente.

A sustentabilidade ganhou mais atenção a partir da década de 1990, de acordo com Dias e Santos (2003), buscando seu atributo na temporalidade – o tempo do presente para o futuro acrescido de um sentido ético. Sustentabilidade é “o processo que melhora as condições de vida das comunidades humanas e, ao mesmo tempo, respeita os limites da capacidade de carga dos ecossistemas” (União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais – IUCN, 1991 apud SACHS, 1993). É “um relacionamento entre sistemas econômicos dinâmicos e sistemas ecológicos maiores e também dinâmicos, embora de mudança mais lenta, em que: a) a vida humana pode continuar indefinidamente; b) os indivíduos podem prosperar; c) as culturas humanas podem desenvolver-se; mas em que d) os resultados das atividades humanas obedecem a limites para não destruir a diversidade, a complexidade e a função do sistema ecológico de apoio à vida.” (CONSTANZA, 1991, p. 85).

Ecosocioeconomia é uma abordagem de gestão com ênfase interorganizacional, participativa, descentralizada, associativa, socialmente e, ainda, ambientalmente responsável, onde predomina a inovação sob o viés extra-organizacional e leva-se em conta o conhecimento tradicional-popular. A ecosocioeconomia tem base uma nova ação social guiada não só na racionalidade utilitarista, mas também em uma racionalidade mais valorativa (SAMPAIO, 2008).

A ecosocioeconomia visa possibilitar viabilidade tanto macro como microeconômica aos grupos organizados ou quase organizados que promovem uma alternativa à economia convencional vigente. Estes grupos estão estruturados em torno das práticas de comércio justo, cooperativismo, economia solidária, entre outros.

A ecosocioeconomia, além de integrar a racionalidade substantiva, associada com os valores absolutos (ética, cooperação, solidariedade), continua dando importância à dimensão econômica de uma organização, pois a grande maioria das empresas precisa se auto-sustentar. A diferença de uma organização que valoriza princípios da ecosocioeconomia em detrimento de seguir estritamente a economia convencional é que na primeira não há exploração ou mais valia. Também não há acumulação de capital propriamente dita. O lucro na ecosocioeconomia é somente o suficiente para garantir a sobrevivência do empreendimento, destinado a investimentos necessários para a estrutura organizacional. As empresas, em uma perspectiva ecosocioeconômica não buscam aumentar somente sua eficiência com relação ao processo produtivo ou sua eficácia referente aos seus processos internos, mas sua efetividade extra-organizacional.

4 Cooperativismo

O cooperativismo teve seu princípio no Brasil ainda em tempos de colonização portuguesa. Embora incipiente e quase interrompido durante o escravismo, emergiu no século XX quando começaram a aparecer algumas cooperativas inspiradas em modelos de sucesso de associações de crédito para pequenos agricultores trazidos por imigrantes alemães e italianos. (PINHO, 2004). Para disciplinar e regulamentar as cooperativas brasileiras, o Governo Federal criou a Lei nº 5.764, de 1971 (PRESIDENTE DA REPÚBLICA, 1971). Por tratar especificamente das sociedades cooperativas brasileiras, esta lei é denominada Política Nacional de Cooperativismo. Este ato público instituiu o regime jurídico das cooperativas, consideradas como sociedades de pessoas de natureza civil, com forma jurídica própria, constituídas para prestar serviços aos associados e não sujeitas à falência.

Os principais tipos de sociedade cooperativa são: cooperativas de produtores; cooperativas de consumo; cooperativas de crédito; cooperativas de trabalho; cooperativas

habitacionais; cooperativas sociais (Lei nº 5.764, de 1971, art. 14 e 15). Antonialli (2000, p. 136) menciona que, em sua essência, a “cooperativa é uma associação de pessoas, em bases democráticas, que se unem com objetivo de atender a certas necessidades econômicas fundamentais”.

Pinho (2004) expõe uma distinção entre cooperativas sociais e cooperativas econômicas. As sociais são organizadas por pessoas de baixa renda ou portadores de deficiência física, com o objetivo de resolver seus próprios problemas econômicos. Já as cooperativas econômicas funcionam como empresas que buscam qualidade e produtividade para enfrentar a competição de mercado.

As sociedades cooperativas vêm crescendo no Brasil, retendo a força de trabalho até então atuante na informalidade, e trazendo uma contribuição para o desenvolvimento econômico e social, através da geração de trabalho e de renda.

5 Metodologia de Pesquisa

Com o objetivo de coletar informações que auxiliassem na elaboração do planejamento estratégico da cooperativa MUZA BRASIL, realizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa. A pesquisa exploratória é utilizada “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno” (RICHARDSON, 1989, p 26).

Após, as investigações foram conduzidas pelo método exploratório e amparadas pela técnica de entrevista semi-estruturada *face to face* com uma cooperada e um representante da cooperativa. Em visita *in loco*, procedeu-se o tratamento dos dados de forma qualitativa, de forma a “preencher lacunas no conhecimento [...] Essas lacunas geralmente se referem à compreensão de processos que ocorrem em uma dada instituição, grupo ou comunidade” (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 2004, p.151).

6 Planejamento Estratégico da Cooperativa

O planejamento estratégico da em estudo será apresentado, inicialmente, a partir da sugestão de missão, visão e valores para a cooperativa. A seguir, demonstra-se a análise macroambiental com a identificação de oportunidades e ameaças, bem como sua modulação na matriz de oportunidades e ameaças para, na seqüência, concluir a atratividade global da cooperativa. Esta sessão é finalizada pela análise do microambiente, identificando as potencialidades e fragilidades da organização.

6.1 Missão, Visão e Valores

Com base na análise da situação atual da cooperativa MUZA BRASIL, sugere-se a implantação formal dos conceitos de missão, visão e valores, conforme sugestão abaixo:

- a) Missão: Promover sustentabilidade por meio de uma economia planejada, preocupada com o meio-ambiente e com as gerações futuras dos cooperados, através da produção e comercialização de alimentos derivados da fruticultura.
- b) Visão: Ser referência como produtora de derivados de frutas no Brasil, tornando-se cooperativa modelo neste segmento.
- c) Valores: União, comprometimento, transparência, ética e excelência.

6.2 Análise do Macroambiente/ Ambiente Externo

As informações a seguir referem-se à análise do macroambiente da cooperativa

MUZA BRASIL, ou seja, ao ambiente externo da organização. Foram analisados os fatores econômicos, políticos e legais, sociais, demográficos, culturais, tecnológicos e naturais. Por meio da identificação da existência de oportunidades e ameaças relacionadas a estes aspectos do ambiente externo, é possível indicar qual caminho a organização deve seguir (DIAS, 2003).

6.2.1 Oportunidades

As oportunidades analisadas no macroambiente foram consideradas em uma perspectiva ecossocioeconômica, o que torna possível a elaboração de estratégias competitivas e sustentáveis para a cooperativa. As oportunidades estão descritas na seqüência.

O governo federal definiu uma política de juros mais baixos para financiamentos empresariais destinados especificamente para organizações com características de geração de trabalho e renda, como as sociedades de cooperativismo. Além disso, existe apoio financeiro abundante do Governo Federal para o desenvolvimento de atividades produtivas em organizações voltadas à inovação e geração de renda. O apoio financeiro poderá ser liberado por meio de editais de projetos específicos como FAPESC, FINEP ok, CNPQ, etc.

Existem organizações criadas pelos governos (federal, estadual, municipal) para apoio financeiro e estrutural, como as cooperativas de crédito, fundações e institutos. Estas organizações apoiam as cooperativas e organizações voltadas à sustentabilidade desde o processo burocrático de abertura da cooperativa, passando pela concessão de créditos, até a estruturação organizacional e divulgação dos produtos.

Empresas de Consultoria, como o SEBRAE, por exemplo, oferecem apoio ao empreendedor através da elaboração de planos de negócio gratuitos para organizações voltadas à economia sustentável.

A intenção de tornar os produtos brasileiros mais competitivos no mercado internacional levou o Governo Federal a dispor incentivos para a exportação de produtos nacionais. Departamentos específicos do governo oferecem às empresas interessadas manuais para exportação, facilitando os trâmites até mesmo para as pequenas organizações. Estas empresas recebem informações relevantes ao processo de exportação, além de obter financiamentos e subsídios quando necessário.

O comércio justo é um dos pilares da sustentabilidade econômica e ecológica. Trata-se de um movimento social e uma modalidade de comércio internacional que busca o estabelecimento de preços justos, bem como de padrões sociais e ambientais equilibrados, nas cadeias produtivas. O comércio justo, a partir de suas políticas, vem conscientizando consumidores a exigirem produtos cujos processos produtivos não explorem mão-de-obra, apresentem preço justo e eliminem intermediários espúrios.

O Selo EcoSocial garante às organizações uma certificação que avalia o desempenho dos empreendimentos com relação ao desenvolvimento econômico, ambiental, humano e social, e permite a evidenciação para os consumidores sensíveis a estas questões.

O Ato Cooperativo, regido por legislação especial, é essencialmente um ato jurídico praticado entre a cooperativa e seu sócio-quotista, ou entre cooperativas. Estabelece diferenciações tributárias e leis de incentivo para a comercialização de produtos de organizações cooperadas.

O aumento da conscientização ecológica, advindo da popularização da sustentabilidade, tem levado os consumidores à compra de produtos baseados na economia sustentável. Tanto a conscientização ecológica quanto a valorização da qualidade de vida são reflexos do aumento do nível educacional da população. Os consumidores tornam-se mais conscientes sobre os diversos aspectos econômicos, sociais e ambientais quando optam pela

compra de um produto.

As cooperativas são empresas de pessoas que não visam somente à obtenção de resultados para seus associados. A avaliação da eficiência destas organizações não leva em conta apenas a acumulação de capital para seus sócios, permitindo que os resultados auferidos possam ser tanto econômicos como sociais, educacionais, ambientais e agregadores de qualidade de vida.

Há uma tendência de valorização do conhecimento tradicional-popular, o conhecimento tácito. O conhecimento científico continua importante, mas é fundamental aliá-lo às experiências locais criando, assim, um conhecimento que transcende a ciência, superando-a.

Diversas informações estão disponíveis atualmente de forma abundante na Internet, facilitando tanto processos de pesquisa industrial e comercial, como de divulgação e comercialização de produtos. A Internet ainda proporciona o alcance global do produto, sem requerer alto investimento na divulgação.

Pesquisas avançadas sobre processos de transformação do produto desde a árvore até a fruta, fundamentados em aspectos químicos de validade e conservação, trazem benefícios aos produtos da MUZA BRASIL para a diversificação e aproveitamento de produtos a serem oferecidos ao mercado consumidor.

Há um grande número de empresas fabricantes de produtos alimentícios na região Sul do Brasil, que podem tornar-se clientes potenciais da MUZA BRASIL.

Percebe-se, portanto, um grande número de oportunidades para a Cooperativa em estudo nos diversos aspectos do macroambiente.

6.2.2 Matriz de Oportunidades

A matriz de oportunidade é moldada a partir da análise dos fatores macroambientais de oportunidades, que podem ser classificados de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. O modelo utilizado está fundamentado em Kotler & Keller (2006), que dispõe a análise da matriz de oportunidades da seguinte maneira: a) as melhores oportunidades estão listadas na célula superior esquerda, as quais devem ser altamente consideradas pela organização; b) as oportunidades na célula inferior direita possuem menor importância; c) as oportunidades da célula superior direita e da inferior esquerda devem ser monitoradas com atenção, porque podem melhorar a atratividade ou probabilidade de sucesso.

A seguir, confere-se a matriz de oportunidades estabelecida com as oportunidades do macroambiente da cooperativa.

		Probabilidade de Sucesso	
		Alta	Baixa
Grau de Atratividade	Alta	<ul style="list-style-type: none"> - Alta demanda - Juros Menores - Grande número de clientes (fabricantes de produtos alimentícios) - Organizações Governamentais de apoio - Empresas de Consultoria - Apoio financeiro abundante - Selo EcoSocial - Informação eletrônica disponível - Atividade Cooperativa - Valorização do conhecimento tradicional-popular 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do nível educacional da população - Aumento da conscientização ecológica - Conscientização e ações para produtos ecologicamente corretos - Valorização da qualidade de vida
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> - Comércio justo - Pesquisas avançadas sobre processos de aproveitamento do produto - Clima apropriado - Ato Cooperativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos para exportação

Figura 1: Matriz de Oportunidades da cooperativa MUZA BRASIL
 Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

A matriz de oportunidades mostra que existe um grande número de oportunidades na célula superior esquerda, que devem ser consideradas de forma intensificada pela organização. As oportunidades da célula superior direita devem ser monitoradas com atenção porque podem melhorar a atratividade ou probabilidade de sucesso da cooperativa.

6.2.3 Ameaças

As ameaças, manifestadas por situações que ocorrem no ambiente externo da empresa, precisam ser claramente identificadas para elaboração de estratégias que minimizem seu impacto negativo ou, até mesmo, que as transforme em futuras oportunidades. As ameaças também foram analisadas em um viés ecossocioeconômico e estão descritas na sequência:

A distribuição de renda no Brasil é desigual, pois a maior parcela da população recebe a menor fatia da renda do país. O poder aquisitivo da maioria da população brasileira é muito baixo, impossibilitando que estas pessoas comprem produtos diferenciados como os produzidos pela cooperativa MUZA BRASIL.

Os diversos incentivos do Governo Federal para pequenas e médias empresas geram renda e criam empregos, mas também existe uma perspectiva negativa do ponto de vista econômico. Estes incentivos são disponibilizados igualmente para os concorrentes da cooperativa estudada. Existe um grande número de concorrentes na região em que a cooperativa atua, que produzem e comercializam produtos similares, o que configura uma

ameaça.

Os custos tecnológicos ainda são muito altos no Brasil, no que se refere tanto à aquisição de novas máquinas e equipamentos, quanto ao desenvolvimento de novos produtos e processos produtivos. Estes altos custos acabam, muitas vezes, por inviabilizar a adoção de tecnologia.

O êxodo rural, ainda crescente no Brasil, é um fator crítico para uma cooperativa instalada em uma região rural. Ele pode vir a impossibilitar a continuidade dos trabalhos de cooperativas agroindustriais no futuro, pela falta de mão-de-obra habilitada e comprometida com a produção.

O cultivo da banana, assim como o cultivo de outras espécies especialmente em monoculturas, está sujeito a doenças e pestes agrícolas que podem afetar as árvores frutíferas e inviabilizar a produção.

As intempéries naturais podem causar sérios danos à produção da banana. Tendo em vista as alterações climáticas decorrentes do aquecimento global, as estações do ano não são mais tão bem definidas e o clima não é mais tão previsível como costumava ser. O excesso ou a falta de chuva, bem como vendavais, chuvas de granizo e outras intempéries, podem comprometer a bananicultura.

A sazonalidade também pode ser considerada uma ameaça, pois o ritmo de produção de banana é variável entre as quatro estações do ano. No período de inverno o tempo de maturação da banana é mais lento e o tamanho da fruta é menor. Isto acarreta variação da produção durante o ano.

Percebe-se um número reduzido de ameaças para a cooperativa quando comparadas com as oportunidades. As maiores ameaças provêm do ambiente natural, cujo controle é difícil, podendo impactar altamente a produção da banana.

6.2.4 Matriz de Ameaças

A matriz de ameaça foi elaborada a partir da identificação dos fatores macroambientais já descritos. A classificação dos fatores acontece conforme o grau de relevância e probabilidade de ocorrência e está estabelecida conforme modelo de Kotler e Keller (2006), que define a análise da matriz da seguinte forma: a) as ameaças da célula superior esquerda são de maior importância, porque podem prejudicar seriamente a empresa e têm alta probabilidade de ocorrência. A organização precisa preparar planos de contingência para enfrentá-las antes (prevenção) ou durante suas ocorrências (reação); b) as ameaças da célula inferior direita são menores e podem ser ignoradas; c) as ameaças da célula superior direita e inferior esquerda não exigem plano de contingência, mas precisam ser cuidadosamente monitoradas, porque, se sua frequência ou intensidade aumentarem, podem tornar-se um problema para a organização.

		Probabilidade de Ocorrência	
		Alta	Baixa
Grau de Atratividade	Alta	Distribuição de Renda Alto número de concorrentes Doenças/Pestes Intempéries	Custo de desenvolvimento da tecnologia
	Baixa		Êxodo Rural Sazonalidade

Figura 2: Matriz de Ameaças da cooperativa MUZA BRASIL

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Percebe-se, na matriz de ameaças uma concentração de itens no quadrante que tem alta probabilidade de ocorrência e alto grau de relevância. Isto significa que a cooperativa deve preparar planos de contingência para enfrentar essas ameaças com urgência.

Após a identificação das principais oportunidades e ameaças do macroambiente, é possível caracterizar a atratividade global da cooperativa estudada. Conforme Kotler e Keller (2006), quatro resultados são possíveis: a) um negócio ideal é alto em termos de oportunidades e baixo em ameaças; b) um negócio especulativo é alto tanto em termos de oportunidades como de ameaças; c) um negócio maduro é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças; d) um negócio arriscado é baixo em termos de oportunidades e alto em ameaças.

Diante desta teoria, a análise anterior da matriz de oportunidades e ameaças leva à conclusão de que a cooperativa é um negócio ideal.

6.3 Análise do Microambiente/ Ambiente Interno

A análise do microambiente refere-se à análise dos diversos recursos internos à cooperativa, sejam eles físicos ou organizacionais, para identificar os pontos fortes e os pontos fracos que, respectivamente, aprimoram ou comprometem o desenvolvimento e a competitividade da organização. A competência interna é fator fundamental para a prosperidade ou fim de um empreendimento. Nesta análise são considerados como recursos internos as pessoas, a questão financeira, as instalações, os sistemas de informação e os ativos de mercado.

6.3.1 Análise das Potencialidades (Pontos Fortes) da Cooperativa

Os atributos identificados como pontos fortes da cooperativa estão descritos a seguir.

Os recursos humanos da cooperativa são bem dimensionados de acordo com as atividades e objetivos correntes da empresa. Os funcionários-associados são bem capacitados para desempenhar suas tarefas. As pessoas que se dedicam ao processo de transformação da matéria-prima nos produtos finais participaram de diversos cursos sobre a operacionalização da produção. Os índices de retrabalho são baixos, bem como as perdas de matérias-primas.

As pessoas envolvidas são entusiasmadas com o trabalho, no entanto, como elas dividem seu tempo entre as atividades necessárias ao funcionamento da cooperativa e ao cumprimento das atividades domésticas, a motivação para o trabalho na cooperativa não é alta.

A gestão participativa e o associativismo são pontos fortes da cooperativa, especialmente dentro de uma perspectiva ecossocioeconômica. Estas características aumentam o vínculo dos associados com a proposta da organização, além de proporcionar tomadas de decisão menos racionalizadas.

A cooperativa possui um bom fluxo de caixa, com capital de giro suficiente para suportar suas demandas e honrar seus compromissos.

A flexibilidade do trabalho em termos de horas e dias de trabalho não sobrecarrega os cooperados, fazendo com que o trabalho não seja encarado como um peso, mas sim como uma atividade prazerosa.

A principal matéria-prima da cooperativa é a banana. No entanto, a cooperativa utiliza apenas as frutas que caem das bananeiras e que não são utilizadas para o comércio da fruta em si. Desta maneira, a empresa reaproveita os resíduos de outra atividade produtiva, evitando o

desperdício.

A cooperativa possui um sistema de informações responsável pelo controle da produção, dos custos e das vendas. Além do controle interno com relação à quantidade de matérias-primas e de produtos finais (estoques), às vendas, aos procedimentos bancários e à lucratividade, a cooperativa ainda conta com controle externo. Este é realizado por profissionais especializados, que colaboram com a MUZA BRASIL por meio de convênios desta com instituições de Ensino Superior.

A cooperativa tem uma boa base de clientes. Seus clientes são frequentes, fiéis e adquirem toda a sua produção. A demanda é tão alta que a produção precisaria aumentar 32 vezes para atender todos os clientes atuais e potenciais.

A cooperativa possui uma extensa base de contatos. Há contatos com representantes políticos locais, que fornecem informações sobre legislação e oportunidades para a cooperativa; contatos com clientes, que além da relação compra-venda, também contribuem com sugestões para diferenciar os produtos da cooperativa; e contatos diversos de apoio para a gestão, produção e para financiamentos.

Os fornecedores da principal matéria-prima (a banana) são os próprios cooperados, o que se traduz em um alto ponto forte para a cooperativa. Há grande disponibilidade de banana.

Outro ponto forte alto diz respeito à qualidade do produto. Os produtos da cooperativa são certificados por órgãos públicos específicos. As embalagens desenvolvidas por designers altamente capacitados, que conferem um aspecto moderno e requintado aos produtos.

A cooperativa possui um *site* na Internet para apresentação institucional e divulgação de seus produtos, ampliando a possibilidade de ser conhecida no mercado, inclusive internacionalmente.

6.3.2 Análise das Fragilidades (Pontos Fracos) da Cooperativa

As fragilidades representam as carências na estrutura física e organizacional da cooperativa. Os principais pontos analisados estão descritos na seuquência.

O foco dos cooperados na produção é insatisfatório. Os cooperados não trabalham exclusivamente para este fim. A cooperativa é considerada uma atividade extra para estas pessoas. Há uma inclinação dos cooperados a darem mais atenção as suas outras atividades e não as da cooperativa.

As instalações da cooperativa são inadequadas para a produção. Atualmente, a produção é realizada na casa dos cooperados. São utilizados fornos a gás para a desidratação da banana, o que encarece a produção. Este item é considerado como um dos principais pontos fracos da cooperativa.

Não existe a possibilidade de aumentar a produção, uma vez que as quantidades de equipamentos e de pessoas são aquém da demanda do mercado. A situação atual da cooperativa não permite uma produção maior do que 2,5 toneladas/mês (sua demanda é de até 80 toneladas/mês), tornando a capacidade de produção o principal ponto fraco identificado da cooperativa.

Apesar de a matéria-prima ser fornecida pelos próprios cooperados, há uma ineficiência na sua coleta. O processo de coleta é realizado por um veículo que passa de propriedade em propriedade. Não há um local central ou uma rota eficiente de coleta. Este processo agrega custos, tanto pelo consumo de combustível, como pelo tempo despendido.

A equipe de vendas da cooperativa é formada por profissionais liberais que representam e negociam os produtos. Apesar de esta equipe ser especializada, os profissionais que trabalham com os produtos da cooperativa não são representantes exclusivos de seus

produtos.

O preço dos produtos finais da cooperativa é alto em comparação a alguns concorrentes. Isso se deve ao alto custo agregado no processo produtivo, desde a coleta da matéria-prima até seu processamento. Os custos são repassados aos preços, tornando-os maiores que os dos concorrentes.

6.4 Definição de Objetivos e Estratégias

Com base nas análises da cooperativa, optou-se por definir um objetivo geral, do qual serão desdobradas as estratégias para atingi-lo. O objetivo foi definido como sendo: aumentar a produção para 80 toneladas mensais de fruta desidratada até o ano de 2012.

As estratégias elaboradas para atingir o objetivo geral da cooperativa são:

- a) Construir uma nova sede que centralize a produção;
- b) Agregar outras pessoas ao processo produtivo (cooperados ou funcionários);
- c) Instalar uma caldeira para o processo de desidratação da banana;
- d) Buscar o Selo EcoSocial do IBD para atrair maior número de clientes;
- e) Conquistar o mercado industrial para a comercialização da fruta desidratada;
- f) Elaborar um processo logístico mais eficiente para a coleta da matéria-prima nos fornecedores;
- g) Realizar programas de treinamento aos cooperados;
- h) Prospectar o mercado internacional.

Diante das estratégias acima relacionadas, são sugeridas algumas recomendações à cooperativa estudada:

- a) Revisar o Planejamento Estratégico Ecosocioeconômico antes da implementação;
- b) A liderança deve apresentar e discutir os diversos pontos deste Planejamento Estratégico levando-se em conta seu viés ecosocioeconômico;
- c) Certificar-se de que há comprometimento dos envolvidos nas estratégias propostas;
- d) Adotar o método de Gerenciamento de Projetos para tornar efetiva a implementação do Planejamento Estratégico;
- e) Controlar e analisar continuamente o macro e microambiente;
- f) Garantir que as tomadas de decisão estejam em consonância com a visão, a missão e os valores da organização;
- g) Monitorar as ações e seus resultados;
- h) Identificar e corrigir os erros que possam surgir no decorrer do processo;

7 Considerações Finais

A importância do planejamento para as organizações, independentemente do ramo em que atuam, é importante para sua sustentabilidade e prosperidade. O ambiente sofre mudanças constantes, reflexos da competitividade do mercado que cria novas necessidades, desenvolve novas tecnologias e expande o mercado em velocidade ascendente.

A ecosocioeconomia visa uma gestão organizacional que privilegia uma “outra economia”. Esta “nova economia” está baseada nas relações pessoais, na cooperação, na solidariedade, na qualidade de vida, na sustentabilidade sócio-ambiental.

O fato é que a competitividade só gera mais competitividade – um ciclo vicioso. As organizações que desejam sobreviver no mercado futuro devem optar pela criação de um ciclo virtuoso, onde a cooperação gera resultados positivos para todos os atores envolvidos. E o

mais interessante é que o próprio associativismo melhora as condições de competitividade.

As cooperativas têm este caráter ecossocioeconômico pelo simples fato de estarem engajadas em outra lógica do mercado. Suas principais características são a participação e a cooperação. A cooperativa estudada já é uma organização bem sucedida no mercado atual, pois apresenta mais oportunidades do que ameaças, e a intensidade de seus pontos fortes supera seus pontos fracos. É um negócio ideal.

Se a cooperativa desejar crescer dentro da lógica atual do mercado, deve investir no aumento da sua capacidade produtiva e na redução de seus custos. Para tanto, seria necessário alterar (ou ignorar) o conhecimento tácito dos cooperados, negar sua experiência anterior e reduzir a flexibilidade do ambiente de trabalho. Os cooperados teriam que encarar o cargo de funcionários e trabalhar incessantemente pelo lucro almejado.

Por outro lado, a organização pode continuar trabalhando de maneira eficiente – referente aos processos produtivos internos – e eficaz – relacionado à consecução dos objetivos organizacionais – mas buscando maior efetividade, aumentando sua capacidade de aliar gestão extra-organizacional e governança interorganizacional. As pessoas e o ambiente organizacional serão os maiores beneficiados.

Referências

ALVES-MAZZOTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Joulina Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.

BLANCHARD, Ken; WAGHORN, Terry. **Missão Possível**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CONSTANZA, R. **Ecological Economics: the Science and Management of Sustainability**. New York: Columbia University Press, 1991.

DIAS, Leila C.; SANTOS, Gislene A. Região, Território e meio ambiente: uma história das definições e redefinições de escalas espaciais. **Revista Estudos Urbanos e Regionais**, V. 5, nº 2 – ANPUR, 2003.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FISCHMANN, A. A., ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

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

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

MINTZBERG, Joseph et al. **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PRESIDENCIA DA REPUBLICA. **lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm.

Acesso: 10 de junh. de 2008. 10:30.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

SACHS, I. **Estratégias de Transição para o Século XXI, desenvolvimento e meio ambiente.** São Paulo: Studio Noel, 1993.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão que privilegia Uma Outra Economia – Ecosocioeconomia das Organizações.** Editora Fundação Getúlio Vargas, 2008. No prelo.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; MANTOVANELI JR, Oklinger. **Para pensar uma nova racionalidade de tomada de decisão que promova o desenvolvimento sustentável.** RAE. Revista de Administração de Empresas, 2008. No prelo.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica.** Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.