



ANALISE DE CENÁRIO DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL PARA AÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - COAMO

CINTI, Ronielton Gobetti¹
LUNKES, Alexandre Rodrigo¹
MARCO, Jeremias Cristhian¹
Orientador: CHIDICHIMA, Antônio Carlos²
ronigob_@hotmail.com

RESUMO

A agroindústria é o conjunto de atividades relacionadas à transformação de matérias-primas provenientes da agricultura, pecuária, aquicultura ou silvicultura. O grau de transformação varia amplamente em função dos objetivos das empresas agroindustriais. Para cada uma dessas matérias-primas, a agroindústria é um segmento da cadeia que vai desde o fornecimento de insumos agrícolas até o consumidor. Dentro desta empresa se destaca também a associação entre sócios, onde que sua formação é gerada por grande parte de agricultores. Sendo que essa união com os associados e colaboradores, foi um fator importante para que a empresa viesse a se destacar na região e se tornar referencia nacional, com intuito de se expandir para outros países.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Expansão territorial. Empreendimento.

1. TEMA: DESENVOLVIMENTO DA EXPANÇÃO COMERCIAL E AGROINDUSTRIAL

A agroindústria é uma empresa ou organização cooperativista que processa matérias-primas oriundas da agricultura, entre as quais produção vegetal e animal, e que responde, ao mesmo tempo, pelas atividades de seleção de tecnologias de processo e produto, gestão da qualidade, logística e marketing dos produtos (AUSTIN, 1981).

¹Acadêmico de Ciências Contábeis do Centro Universitário FAG

²M.S Desenvolvimento Rural Sustentável – Professor do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário FAG

A agroindústria detém um papel de destaque na agregação de valor e na coordenação dos agentes produtivos envolvidos. Na realidade, a agroindústria representa o ponto de interface entre as necessidades do consumidor final, as exigências da distribuição, as particularidades de transformação de matérias-primas em alimentos e a adoção de novas tecnologias de processo e produto.

Para Heleno (2009), até então, no Brasil, a aplicação da ciência da administração era ausente, principalmente no agronegócio e, de forma mais específica, na produção rural, o que acarreta diversos prejuízos no agronegócio nacional. Porém, atualmente, nos parece que esse cenário vem mudando. O foco deste trabalho, a empresa COAMO, justamente do ramo do agronegócio, é um bom exemplo, assim como muitas outras, de como a administração vem sendo desenvolvida e aplicada em busca de melhoria dos resultados.

Isso se dá desde o produtor rural ao vender o fruto do seu trabalho para utilização como matéria-prima pela empresa, até o último momento do processo produtivo, com elevados padrões de controle de qualidade. Ainda, observa-se a aplicação de diversos conceitos administrativos avançados, quando se observa a visão que a cooperativa em questão tem com relação às suas atividades. Há todo um planejamento para o dia hoje e também para o futuro, buscando atingir metas através de planos, muito bem traçados, fiscalizados e relatados constantemente.

Somente com a organização dos dados recolhidos, em diversas formas de informação, gerando relatórios complexos e facilmente interpretáveis ao mesmo tempo, é que os gestores de grandes organizações como essa poderiam tomar decisões adequadas para o futuro. Ainda, só poderiam sobreviver nesse ramo as empresas com planejamentos adequados, já que todas as atividades estão sujeitas aos fatores climáticos cada vez mais inconstantes, levando ao desastre aqueles que não se preparam para enfrentar adversidades.

Esses fatores deram não só à COAMO, mas também a outras empresas do ramo do agronegócio um papel de destaque no mercado nacional, impulsionando o crescimento de regiões inteiras, muito mais do que outros setores como a indústria e a prestação de serviços.

Outro fator que demonstra o desenvolvimento do setor é a preocupação da empresa em bem atender os seus usuários internos e externos. Há algum a

preocupação com o bem-estar e a opinião dos colaboradores, buscando desenvolver um melhor ambiente de trabalho, visando não a produção em si, mas a qualidade do trabalho das pessoas. Isso também causa reflexos no ambiente externo, pois melhora a impressão das pessoas quanto à empresa e seus produtos. Também, busca-se desenvolver um melhor atendimento ao consumidor final com diversos meios de comunicação, possibilitando a contribuição com opiniões e reclamações.

Portanto, o planejamento estratégico de uma empresa é um fator importante, onde que irá direcionar seus fundamentos, princípios e visão. Se tratando de uma agroindústria o beneficiamento de grãos é um processo de recebimento de grãos, armazenagem e de dar a ele as características para produção das mais diversas linhas, desde a fabricação de ração para animais, sementes e alimentos como óleo de soja e margarina. Isso é feito em uma estrutura de grande porte, os silos e secadores dentro da cooperativa tratada como unidades, neste trabalho, dessas unidades a semente já beneficiada vai para as indústrias para se tornarem produto ou para o porto para exportação. Esse é o setor tratado, o de recebimento de grãos e beneficiamento para produção e exportação.

2. DECLARAÇÃO DA MISSÃO VISÃO VALORES E PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS

2.1 MISSÃO

Gerar renda aos cooperadores com desenvolvimento sustentável do agronegócio. A Coamo atua com profissionais qualificados e preparados para atender os cooperados, prestando assistência do plantio até a comercialização da safra. Promovendo desenvolvimento sustentável dos cooperados, no duplo sentido, de ser perene e de respeitar as questões socioambientais, trabalhando a partir do e para o cooperado.

2.2 VISÃO

Ser a melhor opção de desenvolvimento aos cooperadores, realização profissional aos funcionários, produtos aos clientes e negócios aos parceiros. O



modelo de cooperação que compartilhamos busca reduzir custo e aumentar rentabilidade, viabilizar as propriedades rurais e produzir riqueza aos cooperados. Onde que a Coamo respeita e investe continuamente em seus funcionários, viabilizando o crescimento pessoal e profissional. Buscando o melhor para seus cliente e gestão sustentável aos colaboradores.

2.3 VALORES

Ética, transparência e honestidade de princípios; Equidade, respeito e valorização ao ser humano; Responsabilidade, segurança e solidez; Qualidade e inovação sustentável; Cooperativismo de resultado.

A credibilidade é a base do cooperativismo perante o quadro social. Para a Coamo, a ética e a honestidade são a base de toda e qualquer relação. Temos princípios e não hesitamos em comunicá-los e praticá-los. Somos transparentes ao comunicar boas e más notícias, e expressamos nossa opinião com honestidade. Para Coamo, todos os cooperados são iguais e devem usufruir dos mesmos benefícios. Essa imparcialidade também se estende à forma respeitosa de tratar os funcionários, clientes e parceiros. Valorizamos o ser humano e buscamos contribuir para o seu crescimento. Investir no desenvolvimento pessoal, profissional e na família como importante espaço de realização da pessoa, constitui a essência desse pensamento.

Princípio: A empresa busca honrar a soberania, honestidade e os direitos aos seus cooperadores. Visando seus valores, missão e visão, para que possa um melhor atendimento interno quanto externo.

3. COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MOURÃOENSE UMA ANÁLISE DE CENÁRIO: AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO

As Cooperativas surgem de uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática, isto é, grupo econômico ou social que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada

atividade, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos. Sobre isso, a Lei Nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971 nos prescreve que as cooperativas são sociedades jurídicas constituídas para prestar serviços aos associados, sendo distinta das demais por essa e outras características. Dentre essas características, destacam-se o número ilimitado de associados, inacessibilidade das quotas-partes do capital da cooperativa a terceiros (não associados), singularidade de voto, quórum para assembleia geral baseado no número de sócios independente da parcela de capital destes, retorno ao associado das sobras líquidas do exercício proporcionais às suas quotas-parte, prestação de assistência aos associados e aos empregados em alguns casos e por fim, admissão de associados conforme possibilidade de reunião, controle e prestação de serviços a estes.

Quando formada uma cooperativa é criado um estatuto, com normas e regras, para servir de base para administração. Prescreve a lei específica que “o estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração”.

As cooperativas são administradas por um grupo de sócios eleitos pela maioria de votos. Essas pessoas são responsáveis em tomar decisões e apresentar contas tanto juridicamente como socialmente aos outros sócios e a sociedade.

Esse grupo de representantes é composto exclusivamente de associados eleitos pela assembleia geral, com mandato nunca superior a quatro anos sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 do conselho de administração. São também contratados técnicos e peritos dentro do ramo de atividade da cooperativa para dar apoio a sua gestão.

A supervisão da administração feita pelo conselho fiscal ou conselho de administração e de outros órgãos necessários à administração previstos no estatuto e leis que determinam a forma de atuação para cada seguimento.

Segundo o Sebrae (2017), a administração da cooperativa está baseada no princípio da autogestão, que é uma modalidade de gestão multidimensional (social/econômica/ política/técnica), por meio da qual os parceiros do processo de trabalho se organizam com o fito de alcançar resultados. Essa associação entre as partes, por privilegiar o fator trabalho, implica a discussão do poder de decisão pelo grupo governado, que assume a direção de seus destinos.



Nesse contexto trataremos do cooperativismo na agroindústria, que favoreceu o pequeno agricultor com a sua chegada que pode assim ter acesso a novas tecnologias, produtos serviços que antes não estavam ao seu alcance por falta de recursos financeiros ou tecnológicos.

Sendo assim, no mundo cooperativista, a meta é atender às necessidades do grupo e garantir o bem-estar de cada integrante. As pessoas que se reúnem em cooperativas creem em um modelo econômico diferenciado, no qual as decisões são coletivas e os resultados distribuídos com equidade, conforme a participação de cada indivíduo. Honestidade, responsabilidade social, transparência e preocupação com o meio ambiente são valores essenciais das cooperativas. A regra de ouro é buscar resultados economicamente viáveis, ecologicamente corretos e socialmente justos. (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO 2015).

A primeira tarefa para uma análise do ambiente interno é elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita de pontos fortes e fracos, ou seja, aqueles que favorecem ou prejudicam a instituição.

Ambiente interno composto das variáveis, marketing, finanças, recursos humanos, produção, logística, tecnologia da informação e aspectos organizacionais.

Mintzberg (2006), sugere que antes que seja feita qualquer escolha, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis.

Segundo Oliveira (1991, p. 100).

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Os pontos fortes são aquelas características positivas de destaque na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito. Os pontos fracos são características negativas, na instituição, que prejudicam o cumprimento do seu propósito.

Ambiente externo composto das variáveis, econômica, político/legal, social, mercado/demanda e tecnológica; forças competitivas de mercado composta das

variáveis, concorrência, compradores, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos.

Os principais fatores que condicionam a formação do sucesso futuro da organização estão mais fora do que dentro dela, esses fatores externos alicerçam o ambiente da organização e variam com o tempo e de forma cada vez mais rápida.

O ambiente externo, tal qual o clima, pode trazer muitas surpresas e intempéries, é ele que deveria orientar o planejamento para a tomada de providências imediatas para o aproveitamento das oportunidades ou para se evitar as consequências negativas das ameaças.

Mintzberg et al. (2006), comenta que dentre as principais subatividades da formulação de estratégia como atividade lógica estão à identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa.

Para Oliveira (1991, p. 89).

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectivamente, quanto à sua posição produto - mercado desejada no futuro.

As oportunidades são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente as atividades da empresa. As ameaças são fatores externos previsíveis, que se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades.

A partir da análise estratégica a organização adquire o conhecimento básico necessário para lidar adequadamente com as variáveis ambientais. Contudo, não basta o conhecimento e o diagnóstico de como está o ambiente externo e interno da organização. É preciso saber combiná-los para integrá-los de maneira, a saber, o que esta por trás deles e como eles poderão evoluir dali para frente e ainda definir premissas, ponderar eventuais desdobramentos e visualizar possíveis consequências futuras, procurando minimizar os riscos inerentes à tomada de decisão.

Na concepção de Costa (2006), cenário é um conjunto consistente de premissas consideradas plausíveis pelas organizações, funcionando como pano de fundo para as atividades do setor ou da instituição. Para o autor o cenário

condiciona as atividades, as perspectivas de crescimento, de rentabilidade, de resultados e até mesmo a sobrevivência da organização.

Os cenários são construídos para servir de suporte na tomada de decisões e escolha de opções objetivando torná-las viáveis no futuro, desse modo a construção de cenários é uma metodologia para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros nos quais as decisões de hoje deverão ser executadas e terão o seu efeito continuado. Os cenários se tornam mais importantes para o processo decisório à medida que o ambiente se torna mais mutável e turbulento, e a organização busca mudar ou inovar.

A COAMO, trabalha no sistema de cooperativismo, isto é, trabalha em colaboração das pessoas para atingir seus objetivos em comuns, no caso da COAMO a de servir e atender as necessidades dos agricultores da região onde reside suas atividades.

3.1 CONSIDERAR NO AMBIENTE INTERNO TODAS AS RELAÇÕES DE COMPETITIVIDADE INTERNA DA ORGANIZAÇÃO.

3.1.1 FORÇAS

- 1 - Cooperativa já estruturada. Sua estrutura organizacional já esta definida.
- 2 - Planejamento estratégico definido.
- 3 - Capacidade para receber maior produção.
- 4 - Poder de compra e de venda.
- 5 - Conta com serviço de financiamento e seguros em suas unidades para atender agricultores.
- 6 – Logística, conta com frota de caminhão para entregas na propriedade rural e para transferência entre as unidades.

3.1.2 FRAQUEZAS

1 – Desconhecimento do mercado, não ter conhecimentos das necessidades reais dos consumidores, pois de região para região eles podem variar e a oferta da empresa não atender as necessidades.

2 – Obter mão de obra qualificada, para questão de uma empresa, em outro país com outra cultura em relação ao mercado.

3 – Aumento na dificuldade de se manter o controle das unidades para seu melhor funcionamento.

3.2 CONSIDERAR NO AMBIENTE EXTERNO TODAS AS SITUAÇÕES DE MERCADO QUE ENVOLVE A ORGANIZAÇÃO

3.2.1 OPORTUNIDADE

1 – Abertura, expansão para novos mercados, é o caso do Paraguai na fronteira entre Brasil e Paraguai há vários agricultores que poderiam se beneficiar de unidades da COAMO.

2 – Governo Paraguaio disponibiliza benefícios às empresas brasileiras. O governo do Paraguai tem juros atrativos às empresas estrangeiras.

3 – Mão de obra barata, a mão de obra do outro lado da fronteira, como por exemplo o Paraguai, Uruguai, Bolívia entre outros países que possa ser mais barato que no Brasil por causa das menores cargas tributárias.

4 – Alianças Comerciais, com empresas já estabelecidas no Paraguai ou países que possa gerar uma ligação industrial forte, para compra de equipamentos e outros materiais de uso dentro da indústria.

3.2.2 AMEAÇAS

1 – Concorrência de empresas já estabelecidas na região.

2 – Eventos climáticos podem gerar quebra na safra, levando ao prejuízo no fim do período contábil.

3 – Outros países podem ter menos acesso a tecnologias, ou ser mais caro sua implementação que no Brasil, caso o Paraguai que tudo importa, teria uma dificuldade maior de encontrar até mesmo pessoas preparadas para fazer a manutenção dessas tecnologias.

4 – Países como Bolívia e Venezuela sofrem instabilidade política, gerando incerteza sobre investir em um país que pode entrar em conflito interno.

4. ANÁLISE SITUACIONAL DA ORGANIZAÇÃO

Essa análise situacional foi feita baseada na análise FOFA (Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) a partir desta chegamos à conclusão das potencialidades dessa cooperativa e as fragilidades que ela tem sob nossa perspectiva de análise.

4.1 POTENCIALIDADE

- Devido ao modelo de sociedade de cooperativa e suas possibilidades ilimitadas, pode se expandir em todo o território nacional, diversificando suas atividades, se adaptando as diferentes regiões e interligando-as como forma de crescimento vertical.

- O enorme potencial do Brasil no ramo do agronegócio ainda a ser desenvolvido, com áreas ainda a serem explorados, há a possibilidade de crescimento constante com expansão territorial inclusive.

- A possível abrangência dos três grandes setores da economia, produção/extração, transformação e comércio ou prestação de serviços, pode desenvolver uma cadeia produtiva própria extremamente dinâmica e ainda mais sólida do que já é.

- Com a diversificação de áreas de atuação e expansão nacional e internacional, pode se esquivar de momentos de crise na economia em setores específicos.

4.2 FRAGILIDADES

- Com a crescente expansão de outras empresas com o mesmo foco cooperativo e a oferta de serviços e produtos de qualidade igual ou superior em valores atrativos, pode haver um retardamento do desenvolvimento ou até mesmo retração.

- O alto investimento necessário para se construir uma estrutura em outro país é muito alto para correr o risco de não conseguir se estabelecer, abocanhar uma fatia do mercado, isso torna um investimento de risco e que pode haver certo receio podendo assim perder a oportunidade de expansão.

- Em caso de falha no controle de qualidade mesmo que de outras empresas em produtos como a carne, por exemplo, ou epidemias de doenças transmissíveis por animais, podem ocorrer grandes interrupções nas compras por parte dos principais consumidores internacionais.

5. DESENVOLVIMENTO DE METAS E OBJETIVOS

Nossas metas e objetivos, e como alcançaremos os resultados que pretendemos, completando metas assim atingindo objetivos pré-estabelecidos aqui baseados em potencialidades e fragilidades.

5.1 METAS

- Atingir Padrões De Custo E Qualidade Arelados Ao Custo Benefício Que Garantam A Seguridade Das Marcas Pertencentes À Organização Em Determinado Nicho De Mercado.

- Estabelecer Acordos, Angariar Benefícios Junto À Governos Estrangeiros Ou De Outras Unidades Federativas, No Intuito De Tornar Viável A Implantação De Novas Unidades E Expansão Territorial Das Atividades.

- Manter Os Controles De Qualidade E Prevenção De Contaminações Constantemente, Não Abalando A Relação Com Os Mercados Estrangeiros Já Estabelecidos.

5.2 OBJETIVOS

- Aumentar sua área de atuação, como expandindo, para outro país no caso Paraguai e também no próprio Brasil para outras regiões, assim podendo diversificar sua área de atuação nos negócios crescendo verticalmente e horizontalmente.
- Atingir solidez de mercado em todo o território nacional, além de garantir espaço em mercados intercontinentais.
- Garantir a viabilidade no parâmetro custo, para que a própria cooperativa domine as áreas de produção/extração dos seus insumos, a transformação e o posterior comércio de seus produtos, independentemente de terceiros.
- Abranger áreas maiores e diferentes de mercado garantindo possibilidade de manobras evasivas em situações economicamente desfavoráveis.

6. DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS

Com o interesse de obtenção de expansão de mercado nacional e internacional ou intercontinental, garantia de alto padrão de controle de qualidade e ainda o melhor custo benefício dentro do seu nicho de mercado, alguns caminhos devem ser percorridos. O primeiro deve ser garantir ao cooperado as melhores condições dentro de sua área de atuação, atraindo e evitando o êxodo de associados no caso de ofertas melhores. Com isso garante-se uma base forte para então se pensar em expansão. Garantido esse aspecto e com o ganho de espaço natural no mercado deve-se focar nas garantias de qualidade e custo benefício. Os caminhos vislumbrados seriam o aperfeiçoamento dos meios de produção e a contratação de equipes especializadas em controle e fiscalização dos processos, mantendo o treinamento dos colaboradores, garantindo o alto padrão. Os mercados internacionais são exigentes com relação aos padrões de qualidade e controle, só sendo possível garantir o acesso, permanência e expansão através desses caminhos.



7. FEEDBACK DESEJADO

Com base nas potencialidades e fragilidades, além das forças e fraquezas observadas, o feedback desejado é garantir a expansão nacional, internacional e intercontinental, com ramificação das atividades desde a base até a ponta da cadeia produtiva e comercial. Ainda, após essa expansão e diversificação, o ponto crucial é garantir a estabilidade das atividades e do mercado conquistado, com base no alto grau de confiabilidade obtido a partir do controle de qualidade constante e ausência de incidentes de contaminação.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi abordado a partir de uma análise SWOT, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, o ambiente em que compete a cooperativa COAMO e assim considera potencialidades e fragilidades para estabelecer objetivos, e planejar nossas metas para alcançar tais objetivos. A partir desta análise multifacetada pudemos observar que as forças e oportunidades se sobrepõem às fraquezas e ameaças em possibilidade de ocorrência, de modo que a cooperativa tende a ganhar espaço no mercado com o passar do tempo, seguindo os métodos atualmente já aplicados.



REFERENCIAS

SEBRAE, **Cooperativas-Séries Empreendimentos Coletivos**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cooperativa-o-que-e-para-que-serve-como-funciona,7e519bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso 16 de setembro de 2017.

BRASIL. Lei das Cooperativas (1971). Lei nº 5.764 de 16.12.1971. LEGISLAÇÃO FEDERAL. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lei5764.htm>>. Acesso em 17 de setembro de 2017.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, **Cooperativismo é alternativa para a economia brasileira**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2015/02/cooperativismo-e-alternativa-para-a-economia-brasileira/>>. Acesso em 15 de setembro de 2017.

COAMO, **Missão, Visões E Valores**. Disponível em: <<http://www.coamo.com.br/site/>>. Acesso em: 11 de setembro de 2017.

KALAKI, Rafael Bordonal, NEVES, Marcos Fava. **Plano estratégico para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/2017nahead/0104-530X-gp-0104-530X1307-15.pdf>>. Acessado em 15 de setembro de 2017.