

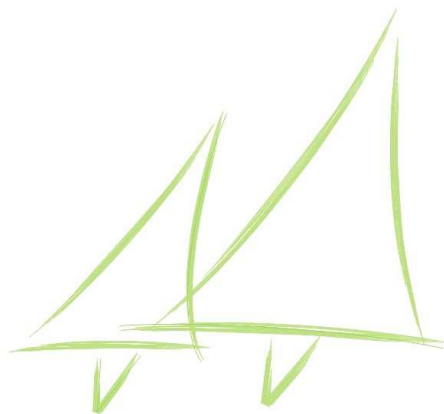
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



005 - IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS COOPERATIVAS

Gestão econômica e social de cooperativas

Maria Auxiliadora Nunes Cordeiro¹
dorinhacordeiro@gmail.com

Maria Zilda Dantas²
mdantas@uesb.br

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Resumo

A Empresa Cooperativa, em termos organizacionais, apresenta duas dimensões: a econômica e a social. A social formada através da associação de forças e de produtos e a econômica, construída através da distribuição mais eqüitativa dos lucros (sobras geradas pelo trabalho de cada associado para com a cooperativa), que promove o desenvolvimento da mesma e, conseqüentemente, de seus cooperados. É necessário, portanto, que haja um equacionamento entre as duas dimensões para que a cooperativa se assente no mercado e beneficie os seus Cooperados. Com a autogestão, pressupõe-se que a gestão da empresa cooperativa é realizada pelos próprios cooperados. Para Pinho (1982) e Frantz (1986), essa forma de democratização das decisões em organizações econômicas simples ou complexas é uma característica que marca todas as cooperativas, desde os seus primórdios. A autogestão exprime o anelo de autogerenciamento dos recursos públicos, com

¹ M.Sc. em Administração, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas. Professora das Disciplinas: Teoria Geral da Administração, Administração Estratégica e Pesquisa em Marketing.

² M.Sc. em Administração, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas. Professora das disciplinas: Administração de Cooperativas, Gestão Ambiental e Relação de Negócios, Poder e Ética nas Organizações.

pulverização do poder de decisão, permitindo, portanto, uma participação ativa, contributiva, do cidadão no poder. O objetivo deste trabalho é analisar e discutir a importância do tema “Planejamento estratégico” como forma de alavancar o desenvolvimento em empresa Cooperativa. Serão abordadas questões capazes de auxiliar no processo de desenvolvimento dessas organizações possibilitando às mesmas administrarem as transições, evitando conflitos e planejando estrategicamente os negócios do empreendimento. Para tanto, buscar-se-á referencial teórico em autores como: (OLIVEIRA, 1991), (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991), (PORTER, 1999), (MINTZBERG e QUINN, 2000), (KOTLER, 2003) e de estudos sobre cooperativismo como: (PINHO, 1982, 1996, 2004), (FRANTZ, 1986), (RIOS, 1998), (NASCIMENTO, 2000), entre outros. Cada vez mais se percebe a necessidade da aplicação de conceitos de planejamento estratégico e, no caso de empresas cooperativas, uma análise da contribuição destes conceitos para o desenvolvimento destes empreendimentos, enfatizando a questão da autogestão, onde há sempre a possibilidade dos cooperantes ocuparem cargos importantes, que podem gerar conflitos entre os membros, problemas de transições, sucessão, direcionamento da empresa, alocação de recursos entre outros.

PALAVRAS-CHAVE: Dimensões econômicas/social, Autogestão; Planejamento estratégico.

Abstract

TITLE: IMPORTANCE OF THE STRATEGIC PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF COOPERATIVE COMPANIES

SUBJECT: paper – Brazil – Maria Auxiliadora - ECONOMICAL AND SOCIAL ADMINISTRATION OF COOPERATIVES

The Cooperative Company, in organizational terms, presents two dimensions: the economical and the social. The social formed through the association of forces and products, and the economical built through the most equal distribution of the profits (surpluses generated by the work of each associate to the cooperative), that promotes the development of itself and, consequently, of its cooperates. It is necessary, therefore, that there is an equation among the two dimensions so that the cooperative sets itself in the market and benefits its Cooperates. With self-management, it is presupposed that the cooperative company administration is accomplished by the own cooperates. According to Pine (1982) and Frantz (1986), that democratization form of the decisions, in simple or complex economical organizations, is a characteristic that marks all the cooperatives, since their origins. The self-management expresses the aspiration of self-management of the public resources, with pulverization of the power to make decisions, allowing, therefore, a contributive and active participation of the citizen in the empowerment. The objective of this work is to

analyze and to discuss the importance of the subject “Strategic planning” as form of the development in Cooperative company. Subjects will be dealt capable to aid in the process of development of those organizations making possible to them administer the transitions, avoiding conflicts and planning the businesses of the enterprise strategically. Therefore, theoretical referential will be looked up in authors such as: (OLIVEIRA, 1991), (FISCHMANN & ALMEIDA, 1999), (PORTER, 1999), (MINTZBERG & QUINN, 2000), (KOTLER, 2003) and of cooperative studies as: (PINHO ,1982, 1996, 2004), (FRANTZ, 1986), (RIOS, 1998), (NASCIMENTO, 2000), among others. More and more it is noticed the need of application of strategic planning concepts and, in the case of cooperative companies, an analysis of the contribution of these concepts for the development of these enterprises, emphasizing the subject of the self-management, where there is always the possibility of the cooperative ones occupy important positions, that can generate conflicts among the members, problems of transitions, succession, direction of the company, resource allocation among others.

Key-words: Economical and Social Dimensions, Self-management; Strategic Planning.

INTRODUÇÃO

São grandes os desafios enfrentados por todo o sistema cooperativista, para sobreviver no atual ambiente competitivo e, manter-se fiel ao cumprimento de seus princípios doutrinários. O sistema cooperativista caracteriza-se pela associação de um grupo de pessoas, em geral com uma base cultural comum, voltados para alguma atividade específica, que se reúnem sob um arcabouço filosófico/ doutrinário e organizacional / institucional próprio à cooperativa a qual, segundo Pinho (1996) e Jäger (1992), é conceituada como: União de esforços de uma comunidade ou de um segmento na busca de benefícios impossíveis de serem alcançados individualmente; Uma forma avançada de organização que, além de seu visado **desenvolvimento econômico**, permite aos seus integrantes, por meio da união e da participação de todos, a sua **evolução social**

Assim, o cooperativismo objetiva o desenvolvimento do ser humano, das famílias e da comunidade.

A cooperativa busca satisfazer não somente a necessidade de consumo por um bem ou serviço, mas também a necessidade social e educativa.

Diferencia - se dos demais tipos de sociedade por ser, ao mesmo tempo, uma **associação de pessoas** e também um **negócio**. Para conseguir bons resultados deverá equilibrar essa dupla característica - **o aspecto social e econômico** - buscando sempre o aperfeiçoamento de suas atividades e filosofia.

Neste sentido, de acordo com Pinho (1982), o **princípio: Educação, treinamento e informação**, é permanente, onde as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus associados, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas, além de Informar ao público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação, deve se traduzir em iniciativas que objetivem preparar o homem-cooperado para a vida e para o exercício da cidadania, capacitando-o, ainda, para atuar no mercado de forma profissional, empresarial e competitiva.

A discussão que se trava neste trabalho é como uma organização cooperativa, apresentando-se como a união de pessoas individuais com o mesmo interesse, que por economia de custos e praticabilidade dividem o poder da direção (Assembléia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal), e que, para o desenvolvimento econômico dos seus cooperados, mantém um empreendimento que é dirigido por uma gerência executiva, que deverá conhecer o mercado e decidir sobre a estruturação de objetivos, mas não com autonomia; porque permanece subordinado ao Conselho de Administração.

A reflexão ressaltará a importância fundamental do Planejamento estratégico para a identificação de ameaças e oportunidades, encaminhamento de soluções através de eventuais redirecionamentos estratégicos, redesenhos de estruturas organizacionais e processos de tomadas de decisões para alavancar desenvolvimento da empresa cooperativa. Apontará ferramentas como processos, para a melhoria da comunicação interna da organização e incremento da percepção dos ambientes interno e externos - Um processo que exige grandes esforços e envolvimento para sua implementação e manutenção

DIMENSÕES: ECONÔMICA / SOCIAL E AUTOGESTÃO DA EMPRESA COOPERATIVA

A **Cooperativa** pressupõe **duas dimensões: social e econômica**. Como sociedade, está voltada às pessoas que a compõem. Para isso, precisa ser democrática, participativa, igualitária e mutualista, buscando sempre a **participação do quadro social nas decisões da sociedade**. Portanto, a **dimensão social está relacionada ao processo decisório**, segundo o qual cada membro da sociedade tem direito a um voto, independente do seu tamanho e do investimento realizado nela. Já a **dimensão econômica**, por sua vez, está voltada à **empresa cooperativa, ao relacionamento operacional que os associados mantêm com ela**. Como empresa, a cooperativa precisa ser dinâmica, eqüitativa, eficiente, eficaz e produzir resultados para que possa atender à sua vocação. Com isso, não se está querendo dizer que a cooperativa seja uma empresa, mas que a cooperativa tem uma empresa, pois esta é de propriedade dos associados.

Segundo Jäger (1994 p. 12),

A Cooperativa dentro da economia de mercado não implica que ela seja uma empresa, mas que ela tenha uma empresa, capacitando-se com isso, a beneficiar seus cooperados economicamente por meio da atividade de mercado. Portanto, a empresa que pertence a uma cooperativa serve exclusivamente aos seus membros cooperados.

A Cooperativa é regida por duas normas: uma de caráter igualitário e outra de caráter eqüitativo (RIOS, 1998). **A igualdade** está relacionada à **dimensão social**, ao processo decisório, à associação de pessoas e orientada pelo segundo princípio do cooperativismo – “**gestão democrática pelos sócios**”, ou seja: **autogestão** Cooperativista, onde a alta liderança é exercida pelo Presidente, eleito em assembléia geral, onde cada associado terá no máximo um voto, independente do capital que tenha na cooperativa, ou pela diretoria executiva, embora também possa ser compartilhada com todos dos conselhos de administração e Fiscal, inclusive com a Assembléia Geral (a qual congrega todos os associados).

A eqüidade está ligada à dimensão econômica, ao processo operacional, à empresa cooperativa e orientada pelo terceiro princípio do cooperativismo –

“participação econômica dos sócios” onde os sócios contribuem equitativamente para o capital da sua Cooperativa e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da Cooperativa. Os sócios recebem, habitualmente, se houver uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros, segundo Pinho (1982) destinam os excedentes a um ou mais dos seguintes objetivos: (a) Desenvolvimento das suas Cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; (b) Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e, (c) Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

O grande desafio da cooperativa é encontrar o ponto de equilíbrio entre os interesses de cada membro que compõe a sociedade e os objetivos coletivos, simbolizados nas necessidades de permanecer ativa e dinâmica.

De acordo com o campo de atuação, as cooperativas podem ter objetivos diversos, porém, os associados e dirigentes não podem se esquecer do objetivo comum que fez de sua cooperativa um sistema, uma alternativa econômica com fins sociais, onde está claramente colocada uma proposta ética – autogestionária.

A “**autogestão** na empresa cooperativa se dá através do controle de seus processos pelos Cooperados” (DANTAS & CORDEIRO, 2004, p.01). Assim, todos constroem a organização, seus valores e compartilham sua própria gestão, comprometendo-se fortemente nesse processo. Não devem existir hierarquias, pois isto significa alienação e dominação. Com a hierarquia, a maioria não toma as decisões, é a minoria dominante que as toma, faz isso em benefício próprio. A parte dominante decide as coisas para aumentar sua riqueza e/ou seu poder.

Na **autogestão**, todas as decisões têm de ser tomadas pelo coletivo. Para isso, é necessário que todos tenham acesso às informações necessárias, e igual responsabilidade e autodisciplina.

A melhor maneira de autogerir uma empresa Cooperativa, é através de um funcionamento adequado e permanente dos organismos de base: comitês, núcleos, assembléias, etc. Procurar estabelecer diferentes fóruns deliberativos, onde todos os membros da organização tenham o direito de participar elaborando, intervindo e deliberando. Assim, a empresa passa a desfrutar da possibilidade de ter quase todos os associados pensando e repensando continuamente os rumos, os processos organizacionais e sociais do empreendimento.

A Cooperativa é uma instituição que difere de todas as demais. Pode-se conceituá-la como “um somatório dos interesses individuais dos seus cooperados” (NASCIMENTO, 2000). Daí a importância de a Cooperativa ter uma dinâmica relacional com o seu quadro social, pois, se os interesses dos membros forem semelhantes e convergentes, o seu somatório será positivo e se traduzirá como sucesso! Porém, se os membros tiverem interesses

divergentes, o somatório da Cooperativa será negativo e, por conseqüência, tenderá a uma vida curta, resultando em fracasso!

O grande objetivo da Cooperativa é a organização da atividade econômica dos seus associados, cujo resultado deve converter-se em mais renda, melhor qualidade de vida e bem-estar social. Não vemos nenhuma outra entidade com Objetivo semelhante à da Cooperativa. E isso se deve às características desse tipo de sociedade.

Dentro dessa ótica sistêmica, a intercooperação entre essas empresas é uma estratégia fundamental não somente para a troca de informações e tecnologias, mas para a realização de transações econômicas mutuamente vantajosas.

Ao negociarem entre si, as cooperativas possibilitam que o capital gire dentro do próprio setor, fortalecendo-o e semeando seu crescimento, vivenciando, portanto, o Princípio Cooperação entre Cooperativas, onde é enfatizado que as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus sócios e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Na prática existe uma grande tensão entre as dimensões econômica e social. Porém, quando uma das duas é subestimada, a cooperativa perde a sua identidade. Manter o equilíbrio entre ambas as dimensões não é uma tarefa simples, pois se trata do relacionamento com pessoas, o que nem sempre é fácil de administrar.

A cooperativa apresenta a seguinte dinâmica: “durante os primeiros anos é bem focada em suas atividades, com forte comprometimento vinculado à ideologia cooperativista, aos princípios e, sobretudo, às dificuldades, visões e objetivos comuns de seus membros. Contudo, à medida que os objetivos iniciais vão sendo alcançados, é comum ocorrer um distanciamento dos cooperados”³.

As razões que os uniram para a construção da cooperativa começam a perder sentido. Então, é hora de vislumbrar novos objetivos, pois ela precisa de novas razões e desafios para se manter atuante. É preciso revigorar o pensamento relativo ao direito de propriedade, para que o senso de coesão social permaneça vivo em cada cooperado, realimentando-se a sua motivação. A Cooperativa nasce com uma identidade social muito forte. Com o tempo, desenvolve-se, evolui e incorpora fortes conceitos de administração para constituir-se numa moderna empresa de resultados.

Deve amadurecer para entender que, o importante é manter o equilíbrio entre as duas dimensões para cumprir com a sua vocação de buscar a viabilidade econômica e social dos seus Cooperados. É esse espírito que faz a

³ Dinâmica percebida através da experiência vivenciada pelas autoras em trabalhos realizado ao longo de 20 anos de dedicação a constituição e desenvolvimento de Cooperativas Setoriais na cidade de Vitória da Conquista – BA.

cooperativa ser reconhecida como uma alternativa viável, um modelo para uma sociedade mais justa, mais humana e solidária.

Ressalta-se a importância fundamental do Planejamento estratégico para a identificação de ameaças e oportunidades, encaminhamento de soluções através de eventuais redirecionamentos estratégicos, redesenhos de estruturas organizacionais e processos de tomadas de decisões. Vale, como processos, para a melhoria da comunicação interna da organização e incremento da percepção dos ambientes interno e externos. É um processo que exige grandes esforços e envolvimento para sua implementação e manutenção.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE ALAVANCAR O DESENVOLVIMENTO EM EMPRESA COOPERATIVA

Sabe-se que as organizações, para terem sucesso, devem ser capazes de otimizar recursos e atividades, criando um modelo competitivo que as permitam superar os seus concorrentes ou, então, conduzi-las ao posicionamento desejado. Essa premissa é válida para qualquer tipo de organização. As organizações cooperativas não ficam excluídas dessa idéia, uma vez que precisa de um modelo de gestão que promova o seu desenvolvimento e dos seus cooperados, alcançando um equacionamento das dimensões econômica e social, á medida que consiga atender às necessidades dos seus cooperantes e, ao mesmo tempo, a sustentação no mercado em que se encontra inserida.

Nesse contexto, cooperativas devem se preocupar em desenvolver ferramentas de gestão que lhe conduzam a um desempenho superior. O planejamento estratégico surge, assim, como uma ferramenta capaz de, num ambiente altamente dinâmico, em constante mudança, encontrar e estabelecer uma vantagem competitiva (SERRA et all, 2004). Assim, o planejamento estratégico pode ser uma alternativa através da qual as cooperativas podem estabelecer objetivos que lhe dêem retorno financeiro e assegurem sustentabilidade em longo prazo, através do alinhamento das forças da organização com as tendências de mudanças em curso.

Considerando que o planejamento estratégico, na visão de Oliveira (2002, p. 47), “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida...”, parece racional a suposição de que se pode otimizar a interação das cooperativas com o ambiente favorecendo sua atuação de forma inovadora e diferenciada, uma vez que a gestão estratégica implica num processo de adaptação contínua que as organizações têm de enfrentar, mudando hábitos, cultura, estratégias e posturas, agregando valor aos produtos e serviços.

A importância do planejamento estratégico para as organizações pode ser percebida em vários aspectos: dentre eles destacam-se o fato de ser uma atividade coletiva, reforçando o espírito de equipe e sintonia entre as pessoas;

possibilita a determinação de responsabilidades de cada um dentro do processo de elaboração e implantação; serve de ponto de apoio num ambiente incerto; permite delegação de poder e o futuro pode ser melhorado através da projeção de tendências (TACHIZAWA; REZENDE, 2000). Estes aspectos, inclusive, são de extrema importância em cooperativas, onde a participação é fundamental para o sucesso do empreendimento.

Considerando que as cooperativas devem se adaptar ao contexto ambiental onde se insere, sem desvirtuar-se dos seus princípios constitutivos, o planejamento e a gestão estratégica podem ser uma ferramenta aplicável às mesmas, uma vez que possibilitam o processo de adaptação contínua que as cooperativas têm de enfrentar, mudando hábitos, cultura, estratégias e posturas, no sentido de agregar valor aos seus cooperados, buscando melhorias contínuas e assegurar sua sobrevivência ao longo do tempo.

As cooperativas, nesse cenário de mudanças em curso, necessitam considerar desafios na elaboração de seu planejamento. Alguns desses desafios são apontados por Tachizawa e Rezende (2000) como sendo a descentralização, a flexibilidade, o autocontrole e o poder legítimo. Aspectos que se fazem presentes numa cooperativa e que devem ser vivenciados todo o tempo.

Vale ressaltar que a estratégia assume relevância para as cooperativas à medida que, segundo Andrews (apud CAVALCANTI et al, 2001, p. 43) pode ser compreendida como:

(...) o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Assim, o processo de planejamento estratégico pode conduzir as cooperativas a focarem mais eficazmente as oportunidades de mercado, as capacidades e recursos da organização, os valores pessoais dos seus participantes, através da utilização de ferramentas como diagnóstico estratégico e análise de cenários, que podem favorecer a escolha certa das alternativas estratégicas que podem levar as cooperativas ao sucesso desejado.

Essa concepção dinâmica na gestão de cooperativas é possível através do estudo do ambiente externo onde a organização se insere, identificando-se elementos essenciais à análise da estrutura setorial (PORTER, 1999) e à identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, citados por Kotler (2003). A esses elementos, Mintzberg (2000) descreve processos intelectuais de apurar o que uma empresa poderia fazer em termos de oportunidades ambientais, de decidir o que fazer em termos de habilidade e poder e juntar essas duas considerações num equilíbrio ideal, chamando a atenção para a importância da incorporação à decisão estratégica, dos valores, aspirações e ideais dos participantes da organização.

Outrossim, a utilização de tecnologias de gestão em empresas cooperativas não devem distanciá-la dos seus propósitos essenciais mas, sim, favorecer o seu sucesso através do uso de técnicas que permitam associar a visão de mercado com a necessidade de conduzir o negócio ao rumo certo, o que, na concepção de Fischmann e Almeida (1991) é possível através do planejamento estratégico, uma vez que isso implica na capacitação da organização em integrar decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar eficiência e eficácia ao empreendimento humano. O desafio passa a ser, então, conciliar a autogestão com as tecnologias organizacionais como o planejamento estratégico, que podem impulsionar o desenvolvimento das cooperativas.

O planejamento estratégico oferece várias ferramentas que podem ser utilizadas para que as organizações tenham maiores oportunidades de sucesso. Dentre elas, destaca-se a matriz BCG (*Boston Consulting Group*), conhecida como matriz de crescimento/participação, onde a organização pode mensurar a inserção de mercado e o crescimento (KOTLER, 2003). Esta ferramenta teve grande impacto na área, aplicando pesquisa quantitativa a problemas de estratégia de negócios e corporativa, uma vez que possibilita tomar decisões sobre estratégias. Em cooperativas, pode ter aplicabilidade na análise acerca da sua participação no mercado e projetar e ou identificar seu crescimento, favorecendo a implementação de ações focadas nos seus objetivos.

Outra ferramenta interessante é a matriz SWOT, que permite analisar o ambiente externo das organizações e seus aspectos organizacionais, mapeando-se em oportunidades e ameaças, representadas pelas variáveis externas, e pontos fortes e fracos, representados pelos aspectos internos. Esta técnica permite, às cooperativas, analisar a interface de uma organização com o seu ambiente, dando visibilidade acerca de alternativas viáveis para melhorar a atuação e crescimento mercadológico. Assim, conforme Serra et al (2004), a análise SWOT tem como função primordial possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, para que a organização alcance determinados objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes externos e internos.

Associada à análise SWOT, a técnica de cenários – descrição de futuros possíveis - constitui uma poderosa ferramenta de planejamento, como suporte à tomada de decisões estratégicas, à medida em que proporcionam meios seguros para reflexões sobre a evolução do ambiente, prevendo o significado que essas opções poderão ter sobre as organizações e auxiliando-as na tomada de decisões que possam contribuir para conquistar competitividade e sucesso, conforme apontado por Serra et al (2004) e Ghemawat (2000). Cooperativas que desejem alcançar sucesso, devem se capacitar na otimização de recursos e atividades, para que, com o envolvimento dos cooperados, desenvolverem modelos de gestão que favoreçam o compartilhamento dessas reflexões possibilitadas pela aplicação do planejamento estratégico, podendo conduzi-las ao ideal de cidadania e justiça social desejada.

Outras ferramentas que podem ser utilizadas por cooperativas, além das acima descritas, são análise setorial e identificação de fatores críticos de sucesso, como forma de dotar as cooperativas de informações que apoiem suas decisões de forma racional e técnica. Enfim, é interessante que as cooperativas compreendam que a função do planejamento estratégico é apoiar e complementar o pensamento estratégico, devendo se estruturar segundo três componentes da reflexão estratégica: a análise estratégica, a formulação e a implementação da estratégia. Esses componentes favorecem a convergência de recursos, habilidades e competências da cooperativa para os objetivos desejados pela equipe de cooperados.

CONCLUSÃO

Conclui-se que Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Encarando a cooperativa como uma empresa, o ponto de partida é a autogestão e, que as empresas só se autogestionam e cumprem com seus objetivos quando passam a desfrutar da possibilidade de ter quase todos os associados pensando e repensando continuamente os rumos, os processos organizacionais e sociais do empreendimento, atendendo as necessidades dos mercados, com preço, qualidade e efetividade. Que o erro comumente ocorrido, quando se cria uma cooperativa, é de não se prestar atenção ao seu mercado de atuação, a concorrência interna e externa, a qualidade de seus serviços ou produtos, o atendimento e o preço que oferecerá a seus cooperados.

É necessário, portanto, que o produto ou serviço que a cooperativa vá oferecer, esteja em condições de concorrer no mercado. Do contrário, não surgirão negócios, não gerarão renda e sem ela, não existirá futuro para a empresa se assentar no mercado. Em um ambiente turbulento empresarial, uma cooperativa, no nosso entendimento, só conseguirá sobreviver e prosperar se conseguir, pelo menos, realizar através do planejamento estratégico, o seu desenvolvimento e assentamento no mercado.

O planejamento, dessa forma, surge como uma ferramenta capaz de prover uma cooperativa de mecanismos de fortalecimento de seus princípios básicos e, ao mesmo tempo, orientá-la para a ação, envolvendo a gestão de pessoas, o desenvolvimento de competências e habilidades, motivação, construção de cultura e liderança compartilhada. Essas orientações são possíveis à medida que permitem que uma cooperativa adquira capacitação de convergir os esforços dos associados para ações que possam tornar seus produtos e serviços atraentes para o mercado alvo, de forma diferenciada, através da vantagem competitiva que permite a efetividade da organização e o seu desenvolvimento com sustentabilidade.

Considerando que o cooperativismo tem como fundamento o desenvolvimento do ser humano em necessidades não apenas econômicas mas, também, social e educativa, a utilização do planejamento estratégico assume relevância à medida que, através de suas ferramentas, a exemplo do diagnóstico estratégico, é possível conhecer seus pontos fortes e fracos, que são basilares no processo de definição da estratégia, revestindo-se de importância capital, uma vez que melhorias na produtividade, eficiência e qualidade, essenciais na gestão, são possíveis de serem concretizadas a partir da elaboração do diagnóstico estratégico, integrando a análise interna e a externa, através do mapeamento ambiental, tornando conhecidas às cooperativas, as forças restritivas e forças impulsionadoras que condicionam a sua atuação

Esse conhecimento da realidade, associada à construção de cenários, evidencia a necessidade da integração interna dos cooperados, nas decisões sobre os rumos da Cooperativa. Somente assim, é possível a efetivação do coletivo de cooperantes pensarem e repensarem, conjuntamente, o negócio, gerará favorabilidade aos interesses convergentes de seus membros. Havendo essa interação, a sinergia surge, implicando num ajuste entre as diversas funções da cooperativa em torno de um objetivo comum. Essa ligação entre as atividades e a estratégia favorece o acúmulo de vantagens competitivas.

Dessa forma, esforços devem ser envidados para que o ambiente interno das cooperativas estejam permeadas dessa energia motivada pelo comprometimento com o negócio, fazendo com que a unicidade de visão e obstinação por parte de todos os seus membros facilite a implementação dos critérios estratégicos que podem orientar as cooperativas a alcançarem racionalmente seus propósitos e, com o tempo e a dedicação dos envolvidos, suas atividades passem a ser reforçadas mutuamente e otimizadas.

Como o grande objetivo da cooperativa é a organização da atividade econômica dos seus membros e seus resultados devem converter-se em renda, melhor qualidade de vida e bem-estar social, mister se faz que a organização desenvolva modelos de gestão participativos, com sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida por ela, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e capacitando-se a atuar de forma inovadora e diferenciada, assegurando-lhe sustentabilidade ao longo do tempo, naquilo que mais almeja: a satisfação das necessidades de seus cooperados, numa dimensão mais justa e humana.

Entendemos, outrossim, que as cooperativas podem, mais racionalmente, exercerem as suas dimensões econômica e social, através da utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, dotando-as de condições adequadas de atendimento às necessidades de seus públicos e na sua manutenção com qualidade crescente.

REFERÊNCIAS

BIALOSKORSKI NETO, S. et al. *Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, v. 33, 1995. (N)

CAVANCANTI, Marly (org.) **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DANTAS, M.(Brasil) **Formação de Competências: Suporte para Gestão em Empresa Cooperativa.** Segundo encontro de Investigadores. Buenos Aires,10-11/septiembre, 2001.

DANTAS, Maria Zilda; CORDEIRO, Maria Auxiliadôra Nunes. Autogestão como Fator de Competência para o Desenvolvimento de Empresas Cooperativas. III **Encontro de Investigadores Latino Americanos de Cooperativismo.** São Leopoldo, 28á 30 de Abril de 2004.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

JÄGER, WILHELM. **As cooperativas Brasileiras sob o enfoque da moderna Teoria da Cooperação,** DENACOOB,1992.

JÄGER. **Novas Propostas Cooperativistas.** Curitiba, 1994.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

NASCIMENTO, Fernando Rios do. **Cooperativismo como alternativa de mudança:uma abordagem normativa.** Rio de Janeiro: Forense, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias práticas.** São Paulo: Atlas, 2002.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro.** São Paulo: CNPq, 1977, 272 p.

_____. **Tipologia cooperativista:** por Américo Utumi e outros. São Paulo: CNPq, 1984. v. IV, 345 p.

PINHO, Diva B. O Estado brasileiro e o cooperativismo. In: **Perspectiva Econômica.** São Leopoldo, RS: UNISINOS, ano XV, v. 10, 1982.

PINHO, Diva Benevides. Et al. **Bases Operacionais do Cooperativismo.** São Paulo, CNPQ, 2ª ed. 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria C. S.; TORRES, Alexandre P. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial:** tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000.