

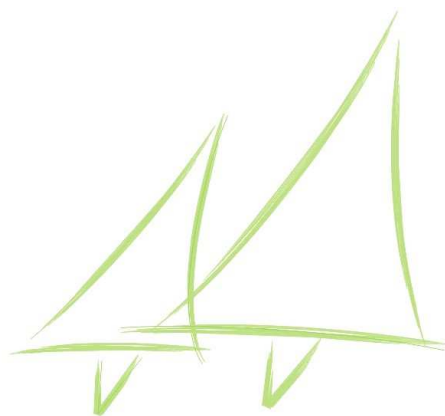
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

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



084 - DIAGNOSTICO E PERSPECTIVAS DO BENCHMARKING NO CONTEXTO DAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS PARANAENSES

Eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências
na integração cooperativa

Roberto Max Protil

roberto.protil@pucpr.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Marcelo Machowski Cavalcanti Martins

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Sergio Luis Dias Doliveira

Universidade Estadual do Centro-Oeste

Resumo

Este artigo trata da caracterização do emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais paranaenses que participaram do Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária, RECOOP, no período compreendido entre 1998 e 2005. Trata-se de uma pesquisa exploratória multimétodo que integrou pesquisa documental, entrevistas, observação direta e um estudo de caso exploratório para investigar o tema tendo como base principalmente as teorias de processos estratégicos sugeridas por VAN DE VEN e a descrição do processo de *benchmarking* formulada por CAMP. Utilizando diferentes técnicas e com apoio de um instrumento de análise desenvolvido para investigar as práticas de gestão estratégica convergentes com o *benchmarking*, foi possível concluir que o *benchmarking* é utilizado de uma forma ainda pouco estruturada pelas cooperativas analisadas. Foram identificadas as práticas de gestão estratégica que podem representar uma fraqueza para a utilização do *benchmarking* pelas cooperativas, bem como as práticas que podem agir no sentido contrário, facilitando a adoção desta prática. Por fim, o estudo gerou algumas hipóteses para futuras pesquisas sobre o tema.

Palavras-chave: Cooperativas agroindustriais, benchmarking, processo estratégico

Abstract

This paper describes the use of benchmarking in agro-industrial cooperatives of the state Paraná that had participated of the RECOOP Program in the period between 1998 and 2005. The methodologies used in this paper are based in the theories of strategical processes suggested by VAN DE VEN and the description of the benchmarking process formulated by CAMP. Using different techniques and with support of a developed analytical instrument it was possible to conclude that benchmarking is used in a not structuralized form by the cooperatives. It was possible to identify the weakness of the use of benchmarking in cooperatives, as well as the practical ones that they can act in the contrary direction, facilitating the adoption of these practices. Finally, the study generated some hypotheses for future research of this subject.

Key-words: Agro-industrial cooperatives, benchmarking, strategy process

1. INTRODUÇÃO

O atual ambiente de competição do qual participam as empresas tem dimensões globais e características constantemente alteradas por rápidas mudanças tecnológicas e de mercados. Neste cenário, pesquisadores e administradores vêm tentando criar e aperfeiçoar ferramentas que apóiem a formulação e implementação da estratégia empresarial. Entre estas ferramentas de gestão merece destaque o *benchmarking*.

Segundo CAMP (1998) o *benchmarking* é a "busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior". Para este autor, o *benchmarking* é um processo que começa com uma empresa identificando quais são suas forças e fraquezas em relação a empresas concorrentes e não concorrentes que possuem desempenho superior, ou seja, empresas que são capazes de melhor realizar processos necessários a um melhor desempenho. Este processo continua com a incorporação das melhores práticas das empresas que se adotou como referência, ou seja, com a adaptação e adoção de melhores formas de se realizar os processos necessários para um desempenho superior. Por fim, utilizando-se métricas que permitem mensurar as variações de desempenho e estabelecendo-se metas de desempenho a serem atingidas, as empresas passam a perseguir uma posição de superioridade em relação ao grupo de empresas tomado como referência.

De diferentes formas e com diferentes enfoques o *benchmarking* vem sendo aplicado por praticamente todos os tipos de organizações, tanto em indústrias como em empresas prestadoras de serviços. O *benchmarking* também tem sido aplicado na agricultura, no segmento agroindustrial e por cooperativas. No entanto, a pesquisa científica nestes três últimos campos é particularmente escassa, especialmente no cenário brasileiro.

Por outro lado, em termos de pesquisa em Administração, a estratégia é uma área que tem recebido constante atenção. Os estudos neste campo têm se dividido entre as análises sobre o conteúdo e o processo estratégico. Enquanto o conteúdo estratégico lida com as definições da estratégia organizacional, o processo estratégico concentra-se sobre como a estratégia definida é conduzida.

O trabalho exploratório descrito neste artigo é uma tentativa de se caracterizar o processo de *benchmarking* no âmbito do processo estratégico de cooperativas agroindustriais paranaenses, ou seja, obter informações sobre como e se o “*benchmarking*” é utilizado por cooperativas paranaenses para a condução de suas estratégias organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação da presente pesquisa apresenta alguns conceitos para o termo estratégia incluindo os elementos relativos a conteúdo e processo estratégico. Apresenta uma série de aspectos relativos às características peculiares das organizações cooperativas e discorre sobre questões estratégicas prioritárias para as cooperativas agroindustriais. Finalmente, esclarece conceitos importantes sobre o *benchmarking* e suas aplicações, enfocando tanto quanto possível seu emprego na agricultura e por cooperativas agroindustriais.

2.1 A Organização Cooperativa

De acordo com Hall (1984:23) as organizações podem ser assim definidas:

"Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação e sistemas de coordenação e afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos”.

Para diversos autores, cooperativas são organizações muito particulares. WAACK e MACHADO FILHO (1999:149) caracterizam o sistema cooperativista agroalimentar da seguinte maneira:

"O sistema cooperativista agroalimentar caracteriza-se pela associação de um grupo de (normalmente pequenos) produtores, em geral com uma base cultural comum, voltados para algumas atividades agrícolas específicas, que se reúnem sob um arcabouço organizacional e institucional próprio, a cooperativa singular;. Com algumas vantagens fiscais e doutrina própria, o modelo é amplamente utilizado na atividade agrícola ocidental. Com freqüência, se re-agrupa nas chamadas cooperativas centrais (uma cooperativa de cooperativas), em um processo piramidal, voltado especialmente para ganhos de escala e de poder perante fornecedores e clientes”

BIALOSKORSKI (2001) define as cooperativas como organizações intermediárias entre o mercado e os empreendimentos econômicos dos cooperados, sendo que sua principal missão é a de promover o incremento e

integração dos empreendimentos de cada cooperado. Isso faz com que a existência das cooperativas dependa da prestação de serviços aos cooperados, dependência esta que não existe nas sociedades mercantis. Esta relação econômica diferenciada entre cooperativa e o cooperado são formalmente regulamentados pela legislação não como um ato comercial comum, mas como um ato cooperativo, e tem todas as suas características claramente descritas.

Para WAACK e MACHADO FILHO (1999) as características especiais das cooperativas tornam seu processo de gestão estratégica mais complexo do que o de outras organizações.

2.2 Estratégia Organizacional e processo estratégico.

Para RUMELT (1979) o termo “estratégia” tem diferentes significados e vem sendo aplicado de forma distinta pelos estudiosos da área. O termo é empregado para descrever ações concretas ou um padrão para ações em conflitos, um plano de alto nível e de longo prazo; um processo para verificar a realização da missão escolhida ou ainda para caracterizar uma decisão importante. Para Rumelt, a estratégia é a soma de todos estes significados, mas entendidos em um contexto mais amplo, compreendendo a relação entre toda a organização e seu ambiente externo. A estratégia envolve, portanto, uma organização, entendida em suas múltiplas dimensões, o ambiente, igualmente multifacetado, e as possíveis inter-relações entre a organização e seu meio.

Para formular e implementar a estratégia organizacional diversas ferramentas gerenciais podem ser utilizadas e diferentes aspectos da organização e do ambiente precisam ser considerados.

O plano estratégico é uma das principais ferramentas neste campo. Segundo MINTZBERG E WATERS (1996), o plano estratégico é uma articulação de intenções, as quais são submetidas a controles formais estabelecidos para garantir a concretização dos objetivos propostos. Segundo estes autores, o plano estratégico trata da formulação da estratégia e estabelece os passos para sua implementação.

SIMON e VON DER GATHEN (2002) analisam 32 técnicas de planejamento e gerenciamento estratégico às quais chamam de instrumentos estratégicos e que podem ser classificados como instrumentos de análise ou conversão da estratégia (por conversão entendem os autores a ação de converter o planejamento em uma ação efetiva, via implantação das estratégias traçadas) os quais podem ser utilizados no nível corporativo ou de unidade de negócio. Para estes autores, o *benchmarking* é um instrumento estratégico de análise aplicável no nível de unidade de negócio.

Conceitualmente, a pesquisa de conteúdo estratégico diz respeito exclusivamente a que posição estratégica a empresa emprega para otimizar sua performance em contextos diferenciados. Já as investigações sobre o processo estratégico enfocam como o sistema administrativo e suas decisões influenciam as decisões estratégicas.

VAN DE VEN (1992) oferece uma grande contribuição à pesquisa do processo estratégico ao definir o sentido de processo, esclarecer a teoria de processo e propor estratégias para se observar o processo estratégico.

Para o autor há três sentidos principais para processo:

- a) Uma lógica que explica uma relação causal entre variáveis dependentes e independentes;
- b) Uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem a ações de indivíduos ou organizações;
- c) Uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas modificam-se ao longo do tempo.

A lógica de relações causais pode ser entendida em termos de *inputs*-processo-*outputs*, sendo que o processo não é claramente observável. Uma teoria é elaborada para justificar como as variáveis independentes (*inputs*) exercem influência sobre as variáveis dependentes (*outputs*).

A terceira conceituação de processo propõe que processo é uma seqüência de eventos ou atividades que descrevem como as coisas mudam com o tempo. Esta definição utiliza uma “perspectiva histórica de desenvolvimento e foca-se sobre os incidentes, atividades e estágios que se desdobram ao longo da duração da existência de um assunto central” (VAN DE VEN, 1992:170).

2.3 Estratégia em Cooperativas

Por considerar-se a estratégia como o resultado de uma complexa combinação de respostas elaboradas por organizações aos desafios ambientais, torna-se interessante investigar se as condições particulares que caracterizam as cooperativas influenciam a montagem da estratégia nestas organizações.

MACHADO FILHO et al. (2003) argumentam que no campo da estratégia o modelo cooperativo é de difícil gestão, em virtude da necessidade de atendimento de demandas muito heterogêneas, induzindo a um aumento natural do peso político no processo decisório. A governança se torna muito complexa, e grande parte do esforço gerencial se concentra nela. Além disso, reforçam que nas cooperativas brasileiras normalmente não há a separação entre propriedade e controle, na medida em que, geralmente, os gestores provêm do próprio quadro de associados, o que pode levar há dificuldades de gestão. Pela heterogeneidade dos interesses dos cooperados, as cooperativas agropecuárias ainda pulverizam seu esforço em negócios diversificados, com escalas de produção nem sempre suficientes, em detrimento da eficácia e da boa gestão.

BIALOSKORSKI (2002) analisa as diferenças de estratégia que existem entre sociedades cooperativas e sociedades mercantis e postula que as cooperativas possuem duas “lógicas motoras”: a social, preocupada com os cooperados associados, e a de mercado, enquanto que as sociedades mercantis possuem uma lógica única: a de mercado para a maximização dos lucros. Desta forma, o ambiente institucional das cooperativas impõe a estas demandas que não precisam ser consideradas pelas sociedades mercantis, as quais podendo orientar-se apenas pelas demandas de mercado, podem maximizar seus

lucros.

2.4 Benchmarking

Apesar de ainda pouco estudado nos meios acadêmicos, o *benchmarking* vem sendo muito utilizado por empresas como uma ferramenta estratégica e diversas publicações não acadêmicas vêm apontando as vantagens de sua utilização por organizações de diferentes setores.

A falta de estudos científicos a respeito do tema é ressaltada por YASIN (2002). Este autor revisou a literatura publicada sobre *benchmarking* entre 1986 e 2002 e identificou 415 trabalhos que detalham a utilização desta ferramenta. Deste total, o autor analisou 159 trabalhos, concluindo que a literatura a respeito do *benchmarking* evoluiu de um enfoque sobre processos e atividades para, mais recentemente, abranger também a estratégia e os sistemas organizacionais. Verificou também que a maior parte dos trabalhos publicados é obra de *practioners* e que existe relativamente poucos trabalhos acadêmicos sobre o tema.

Aplicações do *benchmarking* em cooperativas e na agricultura passaram a ser registradas em artigos científicos há pouco tempo.

As implicações estratégicas do *benchmarking* para cooperativas agrícolas foram analisadas por AL-HASAN (2002) por meio de um estudo empírico envolvendo as duas maiores cooperativas do País de Gales, Reino Unido. Segundo o autor, a utilização do *benchmarking* poderia ser particularmente benéfica para as cooperativas, cujo gerenciamento e processo de tomada de decisão é reconhecidamente mais complicada do que de empresas "não-cooperadas", em função dos objetivos conflitantes dos *shareolders* que são também clientes.

Já AL-HASAN e HAINES (2002) realizaram a análise do papel do *benchmarking* no incremento da performance de mercado, focando as cooperativas agrícolas. Seu estudo mostra que foi possível identificar as barreiras organizacionais para o serviço ao cliente, quais eram as áreas problema que contribuíam para a formação das barreiras e identificar a diferença de entre o que os gestores do negócio acreditam que os clientes querem receber enquanto serviços e o que os clientes realmente querem receber.

Programas de *benchmarking* aplicados à agricultura já existem e são praticados no Brasil. A Fundação de Estudos Agrários "Luiz de Queiroz" (FEALQ), com pessoal ligado ao Departamento de Ciências Exatas da ESALQ/USP conduz, desde 2001, o Projeto BENTTEVI - *Benchmarking* na Agricultura, que tem como objetivo "o levantamento de dados e a seleção de referenciais de excelência em indicadores de desempenho de processos relacionados à produção agrícola".

3. METODOLOGIA

A pesquisa apresentada neste artigo teve um caráter exploratório cujo objetivo era investigar o emprego do *benchmarking* no processo estratégico das

cooperativas agroindustriais paranaenses por meio de levantamento de dados secundários, entrevistas e análise de documentos, sendo que um estudo de caso exploratório único foi conduzido para aprofundar a análise considerando-se uma cooperativa em particular.

A cooperativa eleita para o estudo foi a Castrolanda, escolhida não por representar fielmente o universo analisado, mas sim por, na visão do pesquisador, ser aquela que reuniria as melhores condições para a análise do emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais.

A teoria a ser utilizada como guia para coleta e análise de dados referente ao *benchmarking* foi o processo descrito por CAMP (1998) e também os fatores críticos de sucesso deste processo apontados por AL-HASAN e HAINES (2002), CAMP (1997, 1998), BALM (1995) FISHER (2000) e LINCOLN e PRICE (1997). Esta teoria permitirá também a generalização dos resultados para a teoria, seguindo os fundamentos da “generalização analítica” proposta por YIN (2005).

Já em relação ao processo estratégico a teoria utilizada foi constituída a partir do conjunto de recomendações de VAN DE VEN (1992) em relação à tipologia de processos estratégicos e aos conceitos de processo estratégico

Uma análise de documentos foi conduzida de forma a permitir a exploração das categorias de análise e de seus respectivos elementos de análise, os quais funcionam como indicadores de ocorrência dos fenômenos que se busca estudar melhor.

O estudo de caso exploratório teve como objetivo retratar “como” o *benchmarking* foi utilizado no processo estratégico da cooperativa analisada.

Toda a parte de levantamento de dados foi feita em condições reais. Para analisar parte dos dados coletados um modelo foi construído para representar o emprego de práticas de gestão compatíveis com o processo de *benchmarking* nas cooperativas analisadas. A pesquisa transcorreu num ambiente de rotina real, não sendo modificada pelo pesquisador. Esta característica precisou ser reforçada em função deste ser um estudo *ex post facto*, no qual não existe o controle de variáveis pelo pesquisador e toda e qualquer influência sobre as variáveis deve ser evitada, conforme prescrevem COOPER e SCHINDLER (2003).

Por fim, o nível de análise é o organizacional, e que as unidades de análise são as cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná que participam do RECOOP. A escolha destas cooperativas como unidade de análise foi baseada na suposição de que a implantação do RECOOP representou um estímulo importante para a adoção de modernas práticas de gestão pelas cooperativas agroindustriais, entre as quais, possivelmente, o *benchmarking*.

Desta forma, não se adotou qualquer critério de seleção aleatória para a composição da amostra. Buscou-se de forma intencional e deliberada retirar do universo das cooperativas agroindústrias paranaenses aquelas que, no entender do pesquisador, tem um incentivo adicional para a adoção de

modernas práticas de gestão.

Buscou-se entrevistar prioritariamente os presidentes das organizações. Entrevistas com outros membros da alta-direção da empresa ou com executivos que participem do processo estratégico só foram realizadas em função da impossibilidade de entrevistar os presidentes ou por indicação destes.

Com relação a coleta de dados esta foi realizada em três etapas. Na primeira etapa foi feita uma pesquisa exploratória para investigar se as cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP demonstram ser organizações que possuem uma estratégia definida e que praticam *benchmarking*. Dados secundários foram levantados por meio de uma pesquisa documental nos *web sites* e relatórios anuais das cooperativas. Na segunda etapa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas por telefone junto aos presidentes das cooperativas ou, na impossibilidade do presidente, com executivos que participem do processo estratégico da organização. Um questionário foi utilizado pelo pesquisador como apoio para as entrevistas que teve, como objetivo declarado, conhecer melhor as práticas de gestão estratégica das cooperativas agroindustriais paranaenses. Os objetivos não declarados são dois:

1. Identificar o emprego de práticas de gestão compatíveis com as etapas do processo de *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas, bem como ligadas aos seus fatores críticos de sucesso, segundo a percepção da alta administração das cooperativas.
2. Identificar práticas de gestão que viabilizam a formulação, implementação e controle da estratégia utilizada pelas cooperativas agroindústrias paranaenses que participam do RECOOP.

Na última etapa da pesquisa foi investigado como se caracteriza o emprego do *benchmarking* no processo estratégico de uma das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP por meio de análise de documentos, entrevistas e observação direta em uma cooperativa da amostra, ou seja a Castrolanda.

Com relação ao questionário foram feitas 19 afirmativas que descrevem as práticas de gestão estratégica convergentes com o processo de *benchmarking*, cobrindo todas as fases do processo e também aos fatores críticos de sucesso para a condução bem-sucedida do *benchmarking*.

O questionário continha ainda cinco questionamentos referentes ao ferramental estratégico que poderia estar sendo empregado pelas cooperativas, sendo que uma das ferramentas sobre a qual os executivos precisavam manifestar-se era o próprio *benchmarking*.

Foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas por telefone com os presidentes das cooperativas, os quais foram interrogados sobre se discordam ou concordam com que as atividades que caracterizam cada um dos elementos de análise são realizadas em suas organizações. Foram perguntados também se estas atividades são documentados e comunicados formalmente e se há reuniões periódicas de posicionamento para a alta direção sobre o processo e

se esta emite instruções e posicionamentos a respeito aos funcionários.

Os posicionamentos possíveis variavam ao longo de uma escala de 5 pontos, com os seguintes pontos: Discordo Fortemente (1), Discordo (2), Neutro (3), Concordo (4), Concordo Fortemente (5). Existe ainda a possibilidade de uma sexta resposta, que não compõe a escala, e que permite ao entrevistado não responder. “Não sei/Não quero responder (6)”.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

RECOOP, estratégia e benchmarking

A primeira fase da pesquisa procurou responder as seguintes questões referentes às cooperativas analisadas: “Participa do RECOOP?”, “Possui Planejamento Estratégico?”, “Pratica *Benchmarking*?”.

Para tanto, dados secundários foram procurados nos *sites* das cooperativas, mas apenas cinco entre as 26 cooperativas que mantêm *sites* na internet disponibilizaram seus relatórios anuais de forma *on-line*. Além disso não foram identificados *sites* de 11 cooperativas. Dois *e-mails* foram enviados ao endereço eletrônico de contato informado nos *sites* das cooperativas que não divulgaram seus relatórios *on-line*, mas nenhuma resposta foi obtida. Por isso foi solicitado o apoio da OCEPAR para consultar os relatórios anuais das cooperativas. Ao final, foram lidos os relatórios anuais de 25 cooperativas.

Para a questão “Possui Planejamento Estratégico?” foram encontradas sete ocasiões de emprego do termo “planejamento estratégico”, onze situações que indicam a possibilidade de emprego desta ferramenta e, por fim, para 19 cooperativas, não foi possível identificar nenhum indício de emprego do planejamento estratégico.

Em relação à questão “Pratica *Benchmarking*?”, nesta etapa da pesquisa não foi possível identificar nenhuma referência direta ao emprego desta ferramenta. Foram encontradas onze possíveis situações de emprego.

A indicação mais forte de possível emprego foi identificada na CASTROLANDA, em função da adoção do modelo de gestão da FNQ por esta cooperativa (CASTROLANDA; 2005 (c)). O processo de gestão da FNQ em seu tópico “Gestão baseada em processos e informações”, prescreve o emprego de processos que correspondem ao processo de *benchmarking*.

O RECOOP tem uma freqüência de quatro ocorrências, com duas citações diretas.

Processo de Benchmarking.

Numa segunda fase da pesquisa foram realizadas entrevistas com a alta administração das cooperativas de forma a investigar o grau em que, na percepção destes executivos, ocorre o emprego de práticas de gestão estratégicas compatíveis com as etapas do processo de *benchmarking*, bem como o grau em que atendem aos fatores críticos de sucesso do *benchmarking*. Também investigou-se o emprego de algumas ferramentas administrativas que permitem a definição, implantação e monitoramento

estratégico.

Um questionário com afirmativas que descrevem as práticas de gestão estratégica convergentes com o processo de *benchmarking* foi elaborado, cobrindo todas as fases do processo e também as práticas necessárias para a condução bem-sucedida do *benchmarking*. O questionário continha ainda cinco questionamentos referentes ao ferramental estratégico que poderia estar sendo empregado pelas cooperativas, sendo que uma das ferramentas sobre a qual os executivos precisavam manifestar-se era o próprio *benchmarking*.

De um universo de 29 cooperativas, obtiveram-se nove entrevistas, que representam 31,03% do universo pesquisado. Se forem consideradas as 37 cooperativas originalmente pesquisadas, as cooperativas cujos dados foram analisados somariam 24,32% do universo analisado.

Apenas dois presidentes responderam pessoalmente ao pesquisador. As demais informações foram obtidas junto a dois diretores, um gerente geral e a quatro gerentes. Cinco das nove entrevistas realizadas foram obtidas por telefone e quatro foram realizadas por formulários enviados por correio.

Mesmo com esta flexibilidade, o percentual de cooperativas respondentes variou entre 24% e 31% conforme decida-se eliminar ou não do universo analisado as cooperativas cujos dados foram impossíveis de obter ou analisar.

Para verificar em que medida práticas de gestão convergentes com os passos do processo de *benchmarking* estariam presentes no processo estratégico das cooperativas, os administradores estratégicos das cooperativas foram convidados a se posicionar em relação a uma série de afirmativas que descreviam as práticas de gestão compatíveis com o *benchmarking*. Os posicionamentos possíveis variavam ao longo de uma escala de 5 pontos: Discordo Fortemente (1), Discordo (2), Neutro (3), Concordo (4), Concordo Fortemente (5). Existe ainda a possibilidade de uma sexta resposta, que não compõe a escala, e que permite ao entrevistado não responder. “Não sei/Não quero responder (6)”.

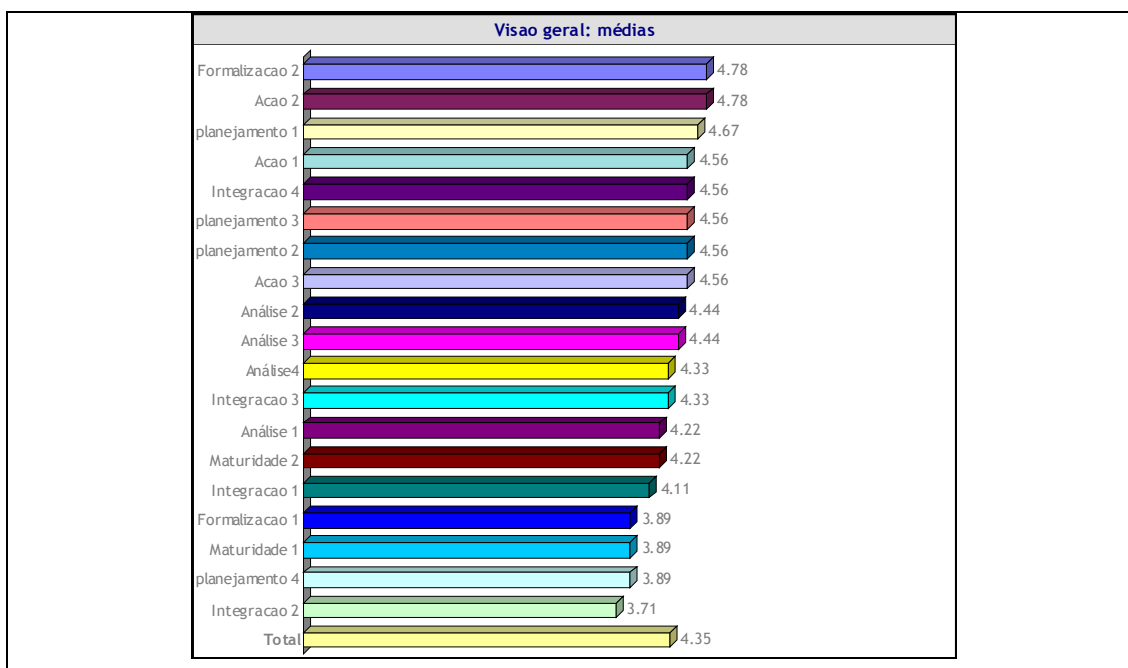
Quanto mais próxima a média obtida estivesse do valor 5, máximo valor arbitrado para a escala, maior seria o grau de concordância em relação à presença daquela prática de gestão entre as cooperativas analisadas. Em seguida, uma outra análise foi feita, reunindo as questões em blocos que correspondem a todos os passos de uma determinada etapa do processo de *benchmarking*.

Por fim, para cada cooperativa foram elaboradas duas médias, uma reunindo as médias dos posicionamentos para as 19 afirmativas relativas às etapas do processo de *benchmarking* e outra para as médias das afirmativas relativas aos fatores críticos de sucesso do processo de *benchmarking*. Um gráfico foi então construído, o qual permite demonstrar a posição de cada cooperativa em termos de sua posição relativa à convergência para o processo de *benchmarking*.

A figura 1 apresenta as médias obtidas em função dos posicionamentos dos gestores estratégicos em relação a cada uma das 19 afirmativas relativas às práticas de gestão convergente com o processo de *benchmarking*, em ordem

decrecente.

FIGURA 1 - MÉDIAS DOS POSICIONAMENTOS PARA AS PRÁTICAS DE GESTÃO CONVERGENTES COM O PROCESSO DE *BENCHMARKING*



Este gráfico mostra claramente que as práticas de gestão necessárias para a condução do processo de *benchmarking* pelas cooperativas, segundo o processo prescrito por CAMP (1998), estão presentes, segundo a percepção dos gestores estratégicos das cooperativas, em diferentes graus de intensidade.

Médias próximas ou abaixo de quatro são indicativas de que práticas de gestão convergentes com o processo de *benchmarking* estão presentes de forma tênue ou insuficiente, indicando nestes casos que um bom processo de *benchmarking* seria mais difícil de ser desenvolvido.

Desta forma, tomando o conjunto das cooperativas analisadas como referência, existem quatro práticas de gestão estratégica que precisariam estar presentes em intensidade maior nas cooperativas analisadas de tal forma que estas organizações pudessem realizar um processo de *benchmarking* mais consistente com o que prevêem as referências teóricas adotadas: Integração 1 (média 4,11), Maturidade 1 (média 3,89), Planejamento 4 (média 3,89), Integração 2 (média 3,71). Além disso, FCS 1 (média 3,89), também precisaria ser reforçado.

Fase de Planejamento

O quadro abaixo demonstra como variaram os posicionamentos ao longo do continuum discordo fortemente – concordo fortemente para as práticas estratégicas convergentes com a etapa Planejamento do processo de *benchmarking*. Para tanto utilizou-se as médias obtidas para estas manifestações. Quanto mais próxima de cinco a média, maior a convergência daquela prática com o processo de *benchmarking*.

QUADRO 1 - MÉDIA PARA AS ETAPAS DA FASE DE PLANEJAMENTO

ETAPAS DO PLANEJAMENTO	MÉDIA
Planejamento 1: A cooperativa costuma comparar suas unidades umas com as outras ou comparar-se a outras cooperativas, agroindústrias não cooperativas ou organizações que ela considere boas empresas	4,67
Planejamento 2: É feito um planejamento prévio para decidir que produtos, processos e práticas comparar a outras empresas	4,56
Planejamento 3: A empresa faz um planejamento prévio para escolher a que empresas se comparar	4,56
Planejamento 4: É feito um planejamento prévio para coletar as informações que serão comparadas	3,89
MÉDIA GERAL	4,42

A média geral obtida por práticas de gestão estratégica em uso pelas cooperativas analisadas e convergentes com a etapa de Planejamento do processo de *benchmarking* foi de 4,42.

Constata-se que práticas de gestão estratégicas ligadas ao planejamento da coleta dos dados necessários ao *benchmarking* representam claramente o “calcanhar de Aquiles” da fase de “Planejamento”.

As eventuais lacunas nas condições necessárias para um efetivo planejamento do *benchmarking* poderiam ser preenchidas por uma série de fatores que ainda precisam ser investigadas. Talvez estes fatores incluam maior conhecimento sobre o processo de *benchmarking*, informações gerenciais de melhor qualidade, identificação precisa de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, recursos humanos capacitados, recursos financeiros ou condições políticas.

Fase de Análise

O quadro 2 apresenta de forma consolidada as práticas de gestão convergentes com as etapas da fase de “Análise” do processo de *benchmarking*.

A média geral para as afirmativas relativas a práticas de gestão convergentes com a etapa de “Análise” do processo de *benchmarking* foi de 4,35, bastante próxima da média geral obtida pela etapa de Planejamento.

A prática que teve a menor média na etapa de Análise foi a sintetizada pela afirmativa Análise 1, seguida da afirmativa Análise 4. Estes resultados sugerem que as cooperativas estariam interessadas, ou teriam condições apenas, de aplicar o processo de *benchmarking* de forma mais superficial e que práticas estratégicas ligadas à análise detalhada dos processos, produtos e práticas próprios e daqueles tomados como referência são seus pontos fracos.

QUADRO 2 - MÉDIA PARA AS ETAPAS DA FASE DE ANÁLISE

ETAPAS DA FASE ANÁLISE	MÉDIA
Análise 1: A cooperativa realiza uma análise para compreender em detalhes os próprios produtos, processos e práticas, bem como os das empresas às quais quer comparar-se	4,22
Análise 2: Nesta análise a cooperativa estabelece a diferença de desempenho atual em relação ao grupo de referência, verificando se está acima, abaixo ou no mesmo nível das organizações a que se compara	4,44
Análise 3: A cooperativa examina como as práticas das empresas líderes podem ser incorporadas aos seus próprios processos	4,44
Análise 4: A cooperativa consegue projetar, identificar, imaginar quais níveis de desempenho precisa alcançar no futuro para ser melhor que as organizações a que se comparou	4,33
MÉDIA GERAL	4,35

Fase de integração

A seguir apresenta-se o quadro 3 consolidando as médias para as práticas convergentes com as etapas da fase de “Integração” do processo de *benchmarking*.

QUADRO 3 - MÉDIA PARA AS ETAPAS DA FASE DE INTEGRAÇÃO

ETAPAS DE INTEGRAÇÃO	MÉDIA
Integração 1: A cooperativa comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão	4,11
Integração 2: As descobertas decorrentes da análise das empresas líderes são transformadas em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa	3,71

Integração 3: A cooperativa estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou	4,33
Integração 4: A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação	4,56
MÉDIA GERAL	4,17

A primeira prática convergente com a etapa Integração do processo de *benchmarking*, Integração 1, aparece com média 4,11 considerada suficientemente baixa para comprometer um eventual processo de *benchmarking*. Pode-se supor que falhas na comunicação das descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização prejudicam o processo de *benchmarking*. É interessante notar que esta prática é também analisada como um fator crítico de sucesso do processo de *benchmarking*.

A prática Integração 2 obteve uma média de 3,71, a mais baixa de todas as registradas, o que faz com que um eventual processo de *benchmarking* esteja bastante comprometido. Pode-se supor que as cooperativas não compreendem a importância da transformação das descobertas decorrentes da análise das empresas líderes em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa.

Com relação a Integração 3, esta se refere a um importante aspecto do *benchmarking*, a definição do que precisa ser alterado na organização para que esta seja melhor que as organizações a que se comparou. Esta prática tem uma semelhança muito grande com relação à Integração 4, que lida com o mesmo assunto. A diferença entre as duas proposições é sutil. Enquanto Integração 3 fala de estabelecer metas operacionais de mudança e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança em relação às organizações a que se comparou, a afirmativa Integração 4 fala em assegurar que metas e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam consideradas nos planejamentos formais via planos de ação. No entanto, a afirmativa Integração 4 obteve uma média de 4,56, a terceira melhor média. O fato de Integração 4 parecer mais próxima de outras práticas estratégicas, como o planejamento estratégico, ajuda na formulação da hipótese de que a utilização de ferramentas estratégicas facilita o emprego do *benchmarking*.

Fase de Ação

O quadro abaixo consolida as informações para a fase de Ação do processo de *benchmarking*.

QUADRO 4 - MÉDIAS PARA AS ETAPAS DA FASE DE AÇÃO

ETAPAS DE AÇÃO	MÉDIA
Ação 1: São implementados planos para atingir estas metas de desempenho futuro	4,56
Ação 2: Os progressos obtidos com estas ações são monitorados periodicamente	4,78
Ação 3: As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotados como referência, são revisados, ajustados ou substituídos em função do monitoramento, caso isso seja necessário	4,56

MÉDIA GERAL	4,63
-------------	------

As três afirmativas criadas para medir as práticas de gestão convergentes com as etapas da fase de Ação apresentaram médias elevadas, o que indica que poucos problemas poderiam surgir na implantação de um processo de *benchmarking* em relação a esta etapa. Em função deste resultado pode-se inferir que as cooperativas já adotam práticas de gestão estratégica extremamente convergentes com as que descrevem etapas da fase de ação do processo de *benchmarking*, o que facilitaria a implementação e a gestão do processo de *benchmarking* nestas organizações.

Fase de Maturidade

A fase de maturidade é aquela atingida pela empresa após desenvolver o processo de *benchmarking*. Nesta fase a empresa atingiu uma posição de liderança em relação às organizações a que se comparou e já incorporou as melhores práticas que as organizações de referência poderiam oferecer. As afirmativas que permitem verificar práticas convergentes com uma posição de maturidade são apresentadas abaixo.

QUADRO 5 - MÉDIA PARA AS ETAPAS DA FASE DE MATURIDADE

ETAPAS DE MATURIDADE	MÉDIA
Maturidade 1: Usando estas práticas de gestão a cooperativa atingiu a posição de liderança em relação às organizações a que se comparou	3,89
Maturidade 2: As melhores práticas das organizações às quais a cooperativa comparou-se foram integradas pela cooperativa	4,22
MÉDIA GERAL	4,05

Com relação a esta fase verifica-se, que as cooperativas analisadas estão longe de possuir um ambiente que descreva a fase de maturidade em termos de *benchmarking*. Estas baixas médias podem estar associadas a problemas de gestão nas etapas anteriores do processo de *benchmarking*, que fazem com que as cooperativas tenham dificuldade em atingir a etapa de Maturidade deste processo e pela falta de percepção a respeito do verdadeiro sentido do processo de *benchmarking*, que faz com que as cooperativas não atinjam uma posição de maturidade satisfatória neste processo.

Fatores críticos de sucesso do benchmarking

As práticas referentes aos Fatores Críticos de Sucesso não fazem parte do processo de *benchmarking*, mas constituem condições necessárias para que um eventual processo de *benchmarking* seja bem-sucedido. O quadro abaixo mostra que uma baixa média geral foi obtida nesta categoria como resultado da disparidade entre as médias dos indicadores dos fatores críticos de sucesso do processo de *benchmarking* nas organizações analisadas.

QUADRO 6 - MÉDIA PARA OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

FCS	ETAPAS	MÉDIA
-----	--------	-------

Média geral: 4,33	A utilização destas práticas de gestão se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formal.	3,89
	A utilização destas práticas de gestão tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa	4,78

A partir destas constatações pode-se inferir que o apoio da alta-direção a práticas de gestão convergentes com as do processo de *benchmarking* facilita a implementação deste processo nas cooperativas e que a falta de práticas ligadas à comunicação do processo representa uma ameaça para a implementação bem sucedida do *benchmarking* nas cooperativas.

Convergência para *benchmarking*

Por fim, uma última análise permite demonstrar graficamente a posição de cada cooperativa em termos de sua convergência para o processo de *benchmarking* em função das práticas de gestão analisadas. Para isso foram elaboradas duas médias para cada cooperativa:

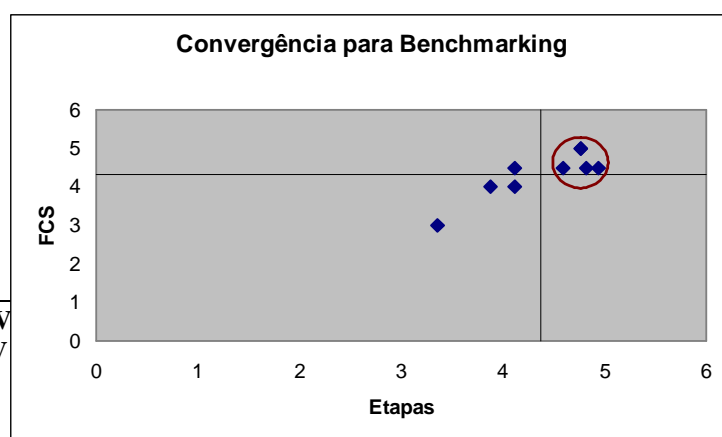
- média dos posicionamentos para as 19 afirmativas relativas às etapas do processo de *benchmarking*,
- médias das afirmativas relativas aos fatores críticos de sucesso do processo de *benchmarking*.

Estas médias permite que um gráfico seja construído para demonstrar a posição de convergência de *benchmarking* para cada uma das cooperativas, de forma a comparar a posição relativa de cada uma em relação à outra. Estas médias são apresentadas no quadro 7.

QUADRO 7 - MÉDIAS PARA CONVERGÊNCIA DE *BENCHMARKING*

COOPERATIVA	MÉDIA ETAPAS	MÉDIA FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)
Cooperativa 1	4,94	4,5
Cooperativa 2	4,82	4,5
Cooperativa 3	4,76	5
Cooperativa 4	4,76	5
Cooperativa 5	4,58	4,5
Cooperativa 6	4,11	4
Cooperativa 7	4,11	4,5
Cooperativa 8	3,88	4
Cooperativa 9	3,35	3
Médias	4,37	4,33

FIGURA 2 - POSIÇÃO RELATIVA EM TERMOS DE CONVERGÊNCIA PARA *BENCHMARKING*



A figura 2 apresenta o gráfico de convergência para *benchmarking*, o qual foi dividido em quatro quadrantes, formados por dois eixos que representam os valores médios para os eixos “x” e “y”. No gráfico são assinaladas com um círculo as posições ocupadas pelas cooperativas 1, 2, 3, 4 e 5, que são as que, em seu conjunto, demonstraram possuir as práticas de gestão mais convergentes com o processo de *benchmarking*, bem como melhor atender aos fatores críticos de sucesso necessários à implementação do *benchmarking*. Apenas quatro pontos aparecem nesta área pois as cooperativas 3 e 4 obtiveram as mesmas médias nas duas dimensões.

Um segundo grupo é claramente distinguível posicionado à esquerda do eixo que define o valor médio obtido para a mensuração das etapas do processo estratégico (eixo x), e gravitando acima e abaixo da média para as práticas ligadas aos FCS (eixo y). Neste grupo estão as cooperativas 6,7 e 8. A cooperativa 9 aparece isolada no quadrante inferior esquerdo.

Este gráfico demonstrando as posições relativas das cooperativas em termos de convergência de *benchmarking* poderia ser utilizado para um *benchmarking* de práticas de gestão convergente com o processo de *benchmarking* entre as cooperativas. As cooperativas que quisessem aprimorar suas práticas de gestão convergentes com o processo de *benchmarking* poderiam propor que as cooperativas 1,2 3 e 4 fossem suas organizações de referência e poderiam absorver práticas de gestão delas.

5. CONCLUSÃO

Verificou-se através deste estudo que as cooperativas participantes do RECOOP utilizam meios de comunicação internos e externos para divulgar elementos que demonstrem que possuem uma estratégia estabelecida. O esforço de definição destes elementos e sua divulgação poderão contribuir para que a estratégia organizacional seja adequadamente formulada e implementada, contribuindo para uma melhor percepção a respeito da capacidade das cooperativas em sobreviver e prosperar, tanto por parte de observadores externos como por parte dos cooperados associados.

Este trabalho demonstrou que o termo *benchmarking* não é desconhecido das cooperativas e isso torna possível que pesquisas explicativas e causais sejam iniciadas para aprofundar o conhecimento deste tema em relação a este universo organizacional e à teoria do *benchmarking*.

Os documentos analisados pelo pesquisador não permitem afirmar que as cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP praticam o *benchmarking* e, em poucos casos foi possível identificar a estratégia destas organizações.

Não obstante, durante a segunda fase da pesquisa, com o emprego de uma

ferramenta de diagnóstico, foi possível identificar como variavam o emprego das práticas de gestão que correspondam a etapas do processo de *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas, o que revelou que práticas estavam mais presentes, quais, ao contrário, estavam representadas de forma mais tênue.

Da mesma forma, foi possível constatar que as cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP dispõem, pelo menos assim o afirmam os seus executivos, de ferramentas de gestão estratégica para viabilizar a formulação, implementação e controle da estratégia, entre estas, o *benchmarking*.

Por fim foi possível caracterizar o emprego do *benchmarking* no processo estratégico de uma das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP no período compreendido entre 1998 e 2005, a Castrolanda, como sendo ainda de caráter não estruturado, fortemente apoiado em comparações, e ainda carente de um maior suporte metodológico para que esta ferramenta possa de fato prover os benefícios plenos descritos na literatura sobre o tema.

Para isso concorreram os resultados das três fases da pesquisa mas, principalmente, a ferramenta de diagnóstico utilizado para investigar as práticas de gestão estratégica convergentes com o *benchmarking*, a qual transformou os passos filosóficos do *benchmarking* em categorias de conceitos que podem ser distinguidos de outros processos estruturados e mensurados como entidades fixas (variáveis), cujos atributos podem variar ao longo de escalas numéricas.

As limitações deste estudo, bem como as conseqüências de ser este um primeiro estudo exploratório, não permitem que seus resultados sejam extrapolados para todas as cooperativas, nem que uma descrição perfeita do emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais tenha sido elaborada.

Referências

AL-HASAN, S. The strategic implications of *benchmarking* for agricultural cooperatives and farmer controlled enterprises in Wales. In: THOMAS, B; AL-HASAN, S; SPARKES, A. **Innovation and knowledge transfer in the Welsh agri-food industry**. Welsh Enterprise Institute Reader. University of Glamorgan, p. 61 - 82, 2002.

AL-HASAN, S.; HAINES, M. The role of *benchmarking* in the improvement of marketing performance: an application to the Welsh co-operative sector. In: THOMAS, B; AL-HASAN, S; SPARKES, A. **Innovation and knowledge transfer in the Welsh agri-food industry**. Welsh Enterprise Institute Reader. University of Glamorgan, p. 83 - 110, 2002.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, 1991, p. 99 - 120.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**, São Paulo: Atlas, 2001, capítulo 12, p 628-655.

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: SEMINÁRIO DE POLÍTICA ECONÔMICA EM COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIOS DA UFV, 2002, [S.L.].

CASTROLANDA. **Relatório Anual.** Disponível em <http://www.castrolanda.com.br/> Acesso em 21 jul. 2005 (a).

CASTROLANDA: **Sistema de Gestão.** Disponível em <http://www.castrolanda.com.br/sistemagestao.shtml> Acesso em 29 out. 2005 (b).

CASTROLANDA. **Site corporativo.** <http://www.castrolanda.com.br>, consultado em 21. nov. 2005 (c).

ESALQ/USP - ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA LUIZ DE QUEIROZ/ UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. O que é o projeto BENTEVI? Disponível em: <http://bentevi.esalq.usp.br/> Acesso em 21 fev 2005.

FNQ. **Crítérios de Excelência 2005: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade.** 2. tir. São Paulo: FNQ, 2005

FNPQ. **Implementando o sistema de gestão com base no modelo de excelência do PNQ.** [S.L], 2003.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D.; MASON, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, 1984, p. 35 - 49.

MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M.K.;CONEJERO, M.A . **Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais.** Disponível em <<http://www.fia.com.br/PENSA/>>, 2003.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. Of strategies, deliberate and emergent. In: McKIERNAN, Peter. **Historical evolution of strategic management.** Vol I. Brookfield, Dartmouth Publishing Company, 1996.

MINTZBERG, H.AHLSTRAND,B.LAMPEL, J. **Safári de estratégia.**1.ed. Porto Alegre. Bookman Companhia Editora, 2000.

PORTER, Michael. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. O que é estratégia. In: **Competição.** Campus, 2000. p. 47 -82.

RUMELT, Richard P.. Evaluation of strategy: theory and models. In: SCHENDEL, Dan; HOFER, Charles W. **Strategic management: a new view of ness policy ans planning.** Boston, Little, Brown and Company, 1979.

SNOW, C; HAMBRICK, D. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. **Academy of Management Review**, v. 5, 1980, p. 527 - 538.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategic process: a research note. **Strategic Management Journal**. v. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, p. 169 - 191, [S.L.] Summer, 1992

WAACK, R.S.; MACHADO FILHO C. P. M. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2, 1999, Ribeirão Preto.

YASIN, M. M. The theory and practice of *benchmarking*: then and now. **Benchmarking: an international journal**, Bradford, v. 9, n. 3, p. 217 - 243, 2002.

ZAIRI, M; AHMED P.K. *Benchmarking* Maturity as we approach the millenium?. **Total Quality Management**, v.10, n. 4 e 5, p. 810 - 816, 1999.