GESTÃO ORGANIZACIONAL E PERSPECTIVAS INSTITUCIONAIS: ANÁLISE DA POSTURA ESTRATÉGICA DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA VISTA ALEGRE LTDA

Alzenei Valentin Dalpra, aluno do curso de Especialização em Agricultura Familiar Camponesa e Educação do Campo – Residência Agrária - UFSM

Janaína Balk Brandão – Profª Adjunta da Unipampa em exercício provisório na UFSM

Paulo Roberto C. da Silveira – Prof. Adjunto da UFSM

Resumo

Este artigo tem por objetivo averiguar a estratégia competitiva adotada por uma cooperativa de assentados da reforma agrária, voltados para a produção láctea, compreendendo seu ambiente de atuação, destacando os aspectos organizacionais e administrativos, através de um Estudo de Caso. Para tanto, propõe-se o resgate do processo de constituição da cooperativa, verificando as características do ambiente institucional que compunham o cenário da época e como se dá a participação das pessoas neste processo. Objetiva ainda, levantar as principais fortalezas e fraquezas da instituição bem como, identificar a missão, visão e valores, avaliando o ambiente interno e externo, identificando oportunidades e ameaças, embasando a orientação para a organização. Os resultados apontam para a predominância de pontos fortes no ambiente interno e ameaças no ambiente externo o que coloca a instituição numa postura de manutenção. Focada na produção e industrialização láctea de base agroecológica, observa-se que a estratégica competitiva de diferenciação adotada é adequada aos propósitos da organização. Dentre os pontos fracos da organização, dá-se destaque para: escassez de recursos financeiros o que limita as atividades; falta de um planejamento bem definido, especialmente no longo prazo; estrutura física necessita reformas, o que implica em custos e incerteza; motivação somente por recompensas, por objetivos. Já entre os pontos fortes, aponta-se como mais relevantes: o fato de existir uma forte consciência ideológica; o comprometimento dos associados; o trabalho e bens de produção coletivos; a sintonia de objetivos; o trabalho com respeito ao meio ambiente; o uso de metodologia de trabalho participativa; a gestão baseada na construção coletiva de decisões. Nas ameaças (externas) evidência para: dependência de recursos externos; mudanças da política e economia; legislação. Por fim, entre as oportunidades, observa-se principalmente a possibilidade de parcerias com outras entidades.

Palavras-Chaves: Ambiente Interno; Ambiente Externo; Planejamento.

GESTÃO ORGANIZACIONAL E PERSPECTIVAS INSTITUCIONAIS: ANÁLISE DA POSTURA ESTRATÉGICA DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA VISTA ALEGRE LTDA

Alzenei Valentin Dalpra

Artigo apresentado no Curso de Especialização do Programa de

Pós-Graduação em Extensão Rural, Agricultura Familiar Camponesa e Educação do Campo – Residência Agrária – da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do grau de **Especialista em Agricultura Familiar e Educação do Campo.**

Orientadora: Prof. Dra. Janaína Balk Brandão

Santa Maria, RS, Brasil

2015

3

Universidade Federal de Santa Maria

Centro de Ciências Rurais

Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,

aprova o Artigo da Especialização

COMISSÃO EXAMINADORA:

Dra. Janaina Balk Brandão
(UFSM)

Dra. Gisele Martins Guimarães
(UFSM)

Dr. Aline Weber Sulzbacher
(UFSM)

Elaborado por

Alzenei Valentin Dalpra

Como requisito parcial para obtenção do grau de

Especialista em Agricultura Familiar e Educação do campo

Santa Maria, 20 de outubro de 2015

1 INTRODUÇÃO

Conforme Sausen (2002) o mundo organizacional tem mudado de maneira surpreendente, exigindo um alto grau de adaptação das empresas e seus profissionais. As informações são cada vez mais rápidas e a influência deste mundo globalizado nas organizações são imediatas. Nessa nova realidade não há mais espaço para pensamentos reducionistas e modelos simplistas, onde receitas e fórmulas de sucesso são rejeitadas pelas organizações.

Necessita-se assim, de um conjunto de ações gerenciais capazes de condicionar o desempenho de longo prazo de uma empresa ou instituição. Isto inclui a formulação, implementação e o controle das estratégias, monitoramento e avaliação das oportunidades e ameaças enfrentadas pela instituição, considerando o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da organização. Segundo Henriques (2004) a análise das Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA) conhecida na língua inglesa por SWOT (Strenghness, Weakness, Opportunities, Threats) torna-se importante instrumento para a viabilização de uma gestão estratégica.

Percebe-se que em muitas organizações, incluindo as cooperativas, existem dificuldades de gestão, não maximizando os pontos fortes e oportunidades e, acabam por não criar estratégias para enfrentar os pontos fracos e minimizar os efeitos das ameaças (SEBRAE, 2015). Dentro desta perspectiva, objetivo geral desta pesquisa é analisar as estratégias de gestão de uma cooperativa dedicada à produção e processamento de produtos lácteos, compreendendo sua postura estratégica a partir da análise da matriz FOFA. Somado a isso, faz-se uma averiguação dos aspectos que levaram a constituição da cooperativa verificando as características do ambiente institucional que compunham o cenário da época, analisando como se dá a tomada de decisões e participação das pessoas que a compõe, verificando a missão, a visão, valores.

A Cooperativa de Vista Alegre Ltda. (COOPAVA), sediada no município de Piratini RS é formada por famílias assentadas da reforma agrária deste município, contando com cinquenta e três associados atualmente. A cooperativa é regida pela “lei das cooperativas” (Lei Federal 5.764 de 1991) e atua na área de lácteos com produção coletiva desde 2005. No contexto atual a cooperativa está num processo de ampliação da indústria e inserção de novos produtos no mercado, o que demandará melhor posicionamento da mesma, o aprimoramento de suas competências básicas e compreensão de seus ambientes. As organizações do terceiro setor, ao qual pertence a cooperativa, não tem como objetivo final o lucro, mas sim uma

finalidade social que melhore a qualidade de vida dos associados, da cooperativa e da comunidade onde esta inserida.

Este estudo se justifica pelo fato que a organização estudada necessita aprofundar sua postura frente à conjuntura, planejando em longo prazo para atender seus objetivos institucionais, os quais se orientam pela qualidade de vida de seus associados. Assim, busca-se respostas às expectativas levantadas em momento anterior pelo autor, através do acompanhamento técnico no assentamento das famílias que se propuseram a produzir de forma coletiva como forma de consolidar o processo de reforma agrária. Espera-se a partir da compreensão da realidade empírica à luz do suporte teórico utilizado proporcionar à cooperativa suporte para dar conta das dificuldades e especialmente contribuir para a elaboração futura de um planejamento estratégico da instituição. Isso é relevante porque através da referida cooperativa as pessoas têm conseguido produzir alimentos, conviver e habitar a terra que foi pretendida. A união em torno da organização tem propiciado qualidade de vida às pessoas, porém é evidente que há dificuldade na área de gestão.

2 BASE TEÓRICA

As organizações do terceiro setor, de modo geral, conforme Montaño (2002) tem pensado seu planejamento, orçamento e formas de controle a partir de suas necessidades de ação, as quais devem estar em acordo com suas finalidades institucionais. Para o autor, inicialmente se faz uma avaliação das ações do ano imediatamente anterior, já que é normalmente pensado para três anos, este momento de avaliação permite um replanejamento, um redirecionamento da ação, buscando atingir objetivos que porventura não se tem conseguido, isto é feito com pessoas da direção e representantes de grupos beneficiários. Contudo, para Montaño (2002) há a necessidade de se pensar um planejamento mais em longo prazo. Nesta busca de melhores resultados sociais se vive com o dilema de indicadores que possam assegurar o avanço e a eficácia da ação. Conforme coloca Montaño (2002) o parâmetro não é o lucro do ano, e sim, os indicadores, os resultados que se consegue atingir. Entretanto, há a necessidade de se avançar neste sentido, pois o fato de planejar depende muito de levar esta questão importante em consideração. É um desafio para o terceiro setor diferenciar resultado de lucro. Desta forma o planejamento se dá muito em função das necessidades de ação e da finalidade da instituição, conforme colocam Certo e Peter (1993), que o propósito é assegurar que uma organização se integre ao seu ambiente operacional.

De modo geral, a gestão neste tipo de organizações, de acordo com o que coloca Montaño (2002) acontece de forma linear, horizontal, onde normalmente se tem uma equipe de coordenação, direção mais equipe de execução. Porém a responsabilidade legal é da direção. Estes são os sujeitos que fazem a gestão das organizações, o poder lhes é dado por instrumentos legais como atas de eleição, procurações, entre outros. Isso pressupõe que cada organização deve utilizar estratégias apropriadas para o seu foco de atuação ou para a execução de um projeto em particular, baseado na necessidade do seu público alvo.

Segundo Montaño (2002) deve-se atentar para a vantagem competitiva destas organizações, pois este fator cria uma sinergia no grupo e na organização, fortificando as forças internas, o que nem sempre acontece nos demais setores. Outra vantagem que podemos observar é a agilidade e a forma como são tomadas as decisões, por estarem de fato bem próximas de seus beneficiários, o que possibilita ainda um retorno muito rápido da ação destas organizações possibilitando uma avaliação dos objetivos, adequação e ajustes das estratégias.

Segundo Reis (2003) estratégia diz respeito a ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações, principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente. Diante das reformulações provocadas pela economia mundial, das redefinições do papel do Estado e das desigualdades sociais crescentes e mais profundas em todo o mundo, as organizações do terceiro setor se vêem confrontadas com a necessidade de redefinir rumos e buscar alternativas de atuação para poderem sobreviver. Se, por um lado, conquistaram espaço na sociedade, por outro, se vêem na iminência de perder terreno. Assim, os planos plurianuais, por exemplo, se mostram insuficientes para que as organizações se posicionem corretamente perante o ambiente.

Para Secaf (2001) os objetivos estratégicos dependem do momento vivenciado pela organização, ou seja, sua posição no seu ciclo de vida, e devem estar ligados entre si, por uma relação de causa e efeito. Os objetivos da perspectiva de processos internos, por sua vez, devem estar ligados por uma ligação de causa e efeito com a perspectiva de “clientes”, e assim por diante, até chegar à missão.

Já segundo Hitt et al. (2005) a maioria das organizações enfrenta ambientes externos cada vez mais turbulentos, complexos e globalizados. Um importante objetivo do estudo de ambiente externo é a identificação de oportunidades e ameaças. A oportunidade é representada por uma condição do ambiente que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica. A ameaça é qualquer condição no ambiente externo que possa vir

a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica. Hitt et al. (2005) afirmam que a investigação minuciosa, o monitoramento, a previsão e a avaliação são os componentes necessários para a análise externa, identificando precocemente sinais de mudanças e tendências do ambiente, pode-se interpretar o significado das mudanças e as tendências do ambiente externo.

Para Potter (1986) o termo estratégia competitiva se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável. Conforme Porter (1989) a estratégia competitiva genérica está baseada em duas definições básicas: (1) Escopo de atuação (largo ou estreito) e (2) Tipo de vantagem competitiva (baixo custo ou diferenciação). Definido o posicionamento estratégico da empresa, através da escolha de uma estratégia competitiva genérica a ser perseguida, o passo seguinte é a definição das vantagens competitivas sustentáveis a serem desenvolvidas ou aproveitadas, a partir das competências e recursos disponíveis na empresa.

De acordo com Oliveira (1999) o estabelecimento da postura estratégica da empresa é limitado por três aspectos: a missão ou razão de ser da empresa; a relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças ambientais que a empresa enfrenta no momento específico da escolha; a relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente.

Nesta situação, deve-se também especificar os recursos de que a empresa dispõe para tirar proveito das oportunidades ambientais. Segundo Oliveira (1999) a partir da análise FOFA a organização pode adotar quatro posturas estratégicas que são: sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento, conforme sintetiza o Quadro 1.

Postura de Sobrevivência	Somente quando não houver alternativa deverá ser adotada este tipo de postura pela empresa. Identifica-se pela predominância de pontos fracos e ameaças e quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas negras. Neste caso, a empresa deverá ter estratégias de redução de custos, desinvestimento e liquidação de negócio.
Postura de Manutenção	Predominância de ameaças do ambiente externo, mas internamente a empresa possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, que possibilitam além de continuar sobrevivendo, manter a posição conquistada até o momento. Deverá usufruir ao máximo seus pontos fortes com vistas a minimizar os pontos fracos e maximizar os

	pontos fracos da concorrência. Esta postura poderá desencadear em três situações: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho, e estratégia de estabilização.
Postura de Crescimento	Caracteriza-se pela predominância de pontos fracos, onde o ambiente proporciona situações favoráveis que pode transformar-se em oportunidades, é indicado nesta fase, lançar novos produtos, e aumentar o volume de vendas. As estratégias inerentes a esta postura são: estratégia de inovação, estratégia de internacionalização, estratégia de joint venture, estratégia de expansão.
Postura de Desenvolvimento	Pontos fortes e oportunidade predominam neste caso, é o momento de desenvolver a empresa, através de novos mercados e clientes ou procurar novas tecnologias. Construir novos negócios no mercado. Este desenvolvimento poderá assumir as conotações: Desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento de estabilidade.

Quadro 1- Posturas estratégicas. Fonte: adaptado de Oliveira (1999).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para obtenção dos dados necessários para a análise do objeto de estudo os instrumentos utilizados foram: observação; aplicação de questionários (associados); acesso e análise da documentação da organização; entrevistas de profundidade (presidente); e pesquisa através de grupo focal (diretores).

Aplicação de entrevista com o presidente da instituição se deu através do roteiro pré-estabelecido, buscando obter informações sobre a situação atual da instituição, interação com os demais setores (governo e empresas privadas).

A aplicação de questionário aos associados da instituição de caráter semiestruturado contendo questões abertas e fechadas que permitiu a obtenção de dados quantitativos ao mesmo tempo em que proporcionam a captura das impressões particulares dos entrevistados. Buscou-se informações gerais, sobre recursos humanos, participação nos processos de decisão, levantamento de pontos fortes e fracos e perspectivas futuras da Cooperativa.

Para obtenção da visão dos associados utilizou-se da ferramenta Grupo Focal, a qual contribuiu na compreensão das divergências de opiniões entre estes atores. Para tanto, adotou-se um roteiro previamente estabelecido a partir das necessidades verificadas por ocasião da análise dos questionários.

Para complementar os dados primários levantados também se utilizou da observação direta e participante. Neste método o pesquisador passa a fazer parte da rotina da empresa no período de pesquisa o que lhe permite uma compreensão de sua atuação. Isto contribui no processo de análise, pois joga sob o objeto uma visão externa a adotada na empresa (DIEHL e TATIN, 2004; HAGUETTE,2005).

O levantamento de dados a partir do acesso a documentação da organização se deu através da análise de atas e contratos, atos constitutivos, banco de dados, demonstrativos de resultados, manuais, regimentos e instrumentos administrativos. Desta forma, o pesquisador identifica e obtém provas a respeito do objetivo sobre o qual os indivíduos não percebem, mas que orientam suas ações. Primeiramente foram buscados os indicadores quanto ao nível interno à organização elencando pontos fortes e pontos fracos. Na sequência são apontados indicadores em nível externo à organização, elencando as oportunidades e ameaças.

Como método para avaliação da postura estratégica utilizou-se o modelo SWOT, onde foram definidos os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Foram atribuídos valores aos fatores estratégicos considerados, através de uma escala, 1-5-9 (no qual 1 significa pouca incidência e significância, 5 nível intermediários de incidência e significância e 9 forte incidência e significância); escala esta criada para quantificação das ocorrências, pela sua repetição (SOUZA, 2005). A predominância entre os fatores estratégicos foi obtida através dos somatórios e comparações entre valores maiores e menores para cada fator, da seguinte forma (SOUZA, 2005):

a) Se, ∑Pontos Fracos >∑ Pontos Fortes
   - ameaças > oportunidade = Postura de Sobrevivência
   - ameaças < oportunidades = Postura de Crescimento

b) Se, ∑ Pontos Fracos < ∑ Pontos Fortes
   - ameaças > oportunidades = Postura de Manutenção
   - ameaças < oportunidades = Postura de Desenvolvimento

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa, de acordo com Triviños (1987) se enquadra como Estudo de Caso, pois analisa profundamente uma única organização. Isso traz uma compreensão detalhada de seu funcionamento destacando suas particularidades. Este método permite a obtenção de uma

descrição inicial e original do campo do estudo a fim de permitir futuros desenvolvimentos de hipóteses a cerca do tema.

Considera-se esta uma pesquisa exploratória, pois objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. No caso do presente trabalho, envolve também o levantamento bibliográfico e a realização de entrevistas (DIEHL e TATIN, 2004).

Ainda é caracterizada como sendo uma pesquisa qualitativa, pois descreve a complexidade do problema estudado e a interação das variáveis que o compõem. O que proporcionará uma visão ampla da realidade estudada.

3.2 Análise de dados

O método de análise utilizado teve como propósito verificar a frequência dos fenômenos procurando identificar relações entre eles, partindo de uma interpretação dos dados com modelos conceituais definidos *a priori.* O conjunto desta técnica é denominado como análise de conteúdo, conforme Minayo (1994). Os dados quantitativos foram tabulados e analisados através de técnicas estatísticas simples como percentuais e coeficientes, séries históricas, com ênfase nas tendências de evolução da organização.

As informações qualitativas foram interpretadas com base nas teorias utilizadas. Para tanto, foram montados grupos de respostas por blocos, obtidos a partir dos instrumentos de pesquisa. Estas questões foram somadas com as questões quantitativas a fim de melhorar a visão sobre a problemática vivida pela empresa. Ou seja, os dados dos questionários aplicados foram analisados e sistematizados por grupos que por sua vez estão divididos por questões, da mesma forma foi feito com as entrevistas.

Para a análise do ambiente interno da organização utilizou-se os questionários aplicados aos associados da organização e, ainda, a própria entrevista com o presidente e análise documental, a qual objetivou obter informações do processo interno aplicando a matriz fofa. Para a análise conjuntural e prospectiva da organização, utilizou-se a Matriz SWOT. Segundo AZEVEDO & COSTA (2001) esta matriz começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de administração. O objetivo básico é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando as oportunidades e proteger-se das ameaças.

Após análise dos dados levantados na pesquisa, foi formulado o escopo da estratégia num sentido propositivo para a organização pesquisada. Este material será apresentado para a organização, buscando contribuir no seu processo de planejamento e gestão.

4 A COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA VISTA ALEGRE – COOPAVA

4.1 Caracterização da Organização

A análise da documentação e as entrevistas permitiram a caracterização da COOPAVA, fundada em 1995 pelas famílias do Assentamento Conquista da Liberdade, situado no 2º distrito de Piratini. A mesma está localizada apenas três quilômetros da BR 293 o que proporciona fácil acesso tanto da matéria-prima quanto das rotas de distribuição de produtos ao mercado.

Atualmente, conta com um quadro social de cinquenta e três sócios (trinta e dois agricultores e vinte e uma agricultoras), com a produção em uma área de aproximadamente 400 hectares, explorados de forma coletiva. As famílias moram em uma agrovila e as moradias apresentam boa condição, contando com rede de água oriunda de poço artesiano próprio e energia elétrica. Em cada residência, há tratamento de esgoto através de sistema ecológico e implantado de forma participativa pela Cooperativa de Prestação de Serviços Técnicos Ltda – Coptec.

O desenvolvimento da COOPAVA precisa ser compreendido dentro de um contexto socioambiental específico, já que ao chegarem à região as famílias assentadas se defrontaram com um agro ecossistema desconhecido, pois eram provenientes do norte do estado do Rio Grande do Sul, onde as condições de relevo e composição do solo são diferentes. Na região norte, há predominância do cultivo de grãos (soja, trigo, milho, etc.), já na região sul os campos favorecem a criação de gado de leite e de corte, onde o manejo das atividades agrícolas exigem outros conhecimentos agronômicos. Também, destaca-se o fato de que as famílias se depararam com um contexto cultural adverso devido à oposição observada junto à população local em relação ao processo de reforma agrária. Assim, a fundação da COOPAVA foi uma estratégia de fortalecimento para enfrentar estas adversidades, já que os solos rasos e

com baixa fertilidade natural não se adequavam ao desenvolvimento de sistemas intensivos de produção (SMICH, 2002).

No período imediatamente posterior à instalação das famílias a produção foi bastante diversificada. As principais atividades produtivas foram a produção de grãos (soja, milho, feijão), uma área com fruticultura (pêssego), horta para o autoconsumo, produção de leite, um pequeno rebanho de ovinos, gado de corte e suínos. Em todas estas culturas se utilizava uma tecnologia convencional, ou seja, com uso de agrotóxicos e adubação química. Nos anos de 1996 a 1998 com as consecutivas estiagens, observa-se a baixa produtividade dos pastos e culturas agrícolas, que adicionados aos altos custos de insumos levaram a insustentabilidade econômica da produção. Avaliou-se neste momento que este modelo tecnológico convencional além de ameaçar a reprodução social das famílias associadas, trazia risco de saúde às pessoas e levava a insustentabilidade ambiental em um contexto de um agro ecossistema sensível (solos rasos e de baixa fertilidade natural). Diante disso, define-se no coletivo que ir-se-ia trabalhar toda a produção com base orgânica, sem a utilização de fertilizantes químicos. Isso levou a uma produção livre de agrotóxicos e aos poucos com a cooperativa foi possível, produzir, industrializar e comercializar um produto de boa qualidade no mercado.

Em 2005 a instalação de uma agroindústria de leite representou a essência do amadurecimento produtivo, econômico e político do coletivo, considerando a necessidade de apropriação de novos conhecimentos e principalmente novas práticas. Esse processo desafiou não só os agricultores, como também o quadro de apoio técnico de assessoramento no período de instalação do projeto, o qual enfrentou dificuldades já que essa proposta rompe com a formação acadêmica tradicional. Diante da necessidade sentida para enfrentar as adversidades surgidas no contexto de consolidação da cooperativa (o qual manifestava claramente os limites dos saberes dos agricultores oriundos do trabalho no contexto anterior ao assentamento) o aprendizado de novas tecnologias para diminuição dos custos de produção somou-se a necessidade de domínio da gestão administrativo-financeira.

Atualmente, a cooperativa atua na produção agropecuária (setor primário), na industrialização (setor secundário) e no comércio (setor terciário). A industrialização de leite é do Tipo C. As atividades da indústria se dão por setores organizados, os quais possuem seus coordenadores e as atividades são planejadas (conforme se observa por relatórios de apontamentos das reuniões) e socializadas com todos os setores da instituição. Acontece a cada ano uma Assembleia Geral Ordinária, onde um dos pontos de pauta é a análise das

contas do ano pelo conselho fiscal, onde as mesmas são aprovadas ou não, bem como, o relatório de atividades apresentado pela direção; neste momento, é decidido o destino do resultado financeiro, quando positivo. No caso de resultado negativo, a assembléia decide formas de sanar o débito de acordo com sua natureza e valor. Na prestação de contas anual são utilizados balancetes, balanços e relatórios contábeis.

A cooperativa acessa as políticas públicas de Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), através de projetos com entidades que se enquadram nas regras do programa. No PNAE, a cooperativa participa nas chamadas públicas de prefeituras no programa nacional e merenda escolar. Estas políticas públicas são muito importantes para a cooperativa uma vez que em torno de 30% das vendas ocorre através desde canal. Algumas famílias associadas acessam o programa bolsa família, e todas as famílias acessaram recursos de melhoramento de habitação através do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e Caixa Econômica Federal.

Em análise à documentação da entidade, verificou-se que a cooperativa esta buscando ampliação do processo de industrialização de leite e seus derivados, o projeto junto ao programa interministerial denominado Terra Forte. Conforme as informações obtidas já está aprovado aguardando apenas liberação dos recursos para iniciar sua implementação. Com o programa está previsto a ampliação física da indústria, melhorias no processo produtivo com a aquisição de vários novos equipamentos e assistência técnica (para elaboração do projeto, durante o processo de implementação) e ainda com acompanhamento pós-instalação. Como finalidade o projeto prevê ampliação e modernização da capacidade de processamento e comercialização de leite e derivados, com capacidade de beneficiamento mensal de 126.000 litros. Através do programa Terra Forte busca-se Ampliação e modernização da capacidade de processamento de leite e derivados da cooperativa, visando alcançar a sustentabilidade da cadeia de produção leiteira e expandindo a sua ação para bacia leiteira de Piratini e região.

O projeto levou a cooperativa a pensar e elaborar um plano de expansão de seu quadro de associados visando melhoria da produção de leite in natura, na qualidade e quantidade, pois a indústria irá demandar quantidade maior de matéria prima. Assim, as tratativas indicam a necessidade de novos associados do próprio assentamento, sendo estes filhos de famílias já sócias, ainda novos associados de famílias que residem no assentamento Piratini e assentamento Ferraria, os quais já fornecem matéria prima para a agroindústria e desejam criar o vínculo legal.

Conforme depoimento do presidente da instituição são necessárias ainda ações como correção do solo, calagem com adubação orgânica, patrulhas agrícolas com máquinas e equipamentos para infraestrutura de sustentabilidade a produção, aquisição de sementes, de adubos e de insumos para pastagem de verão e de inverno, aquisição de equipamentos de ordenha e resfriadores, centro de recria bovina para melhoramento genético do gado leiteiro, transporte do leite produzido com frota própria, preços de mercado para o leite produzido, além da possibilidade de parcelamento próprio das aquisições de seus associados junto à entidade. Todas essas demandas se mostram relevantes no contexto atual da COOPAVA, conforme destaca o presidente.

Para a implementação do projeto de ampliação do laticínio, a cooperativa conta com vários parceiros para se conseguir proceder a gestão, assistência técnica, cursos de capacitação, fornecimento de matéria- prima e mercado. Essas parcerias são de suma importância para a cooperativa que necessita de assessoria nessas áreas por não dispor de profissionais com tais qualificações, e o fato de estar envolvida na produção, indústria e comércio, certamente a cooperativa deverá manter e ampliar parceiros que venham contribuir nos processos. Conforme se observa no Quadro 2,

Parceiro	**Apoio**	**Finalidade**
Conab	Aquisição de produtos	Comercial
Coceargs	Cooperativa afiliada	Gestão cooperativa
Emater Unidade Municipal Piratini	Técnico	Assistência técnica rural e elaboração de projetos
Ufpel	Técnico	Gestão administrativa/cursos
Furg	Técnico	Boas práticas de fabricação
Prefeitura de Piratini	Parceira	Assessoria em cursos e infraestrutura.
Copersul	Parceria	Fornecimento Matéria Prima
Cooperal	Parceria	Fornecimento Matéria Prima
Cooperativa Terra Livre	Parceria	Campo de recria

Programa Terra Forte/FAPEU/UFSC	Técnico	Elaboração, acompanhamento Projeto ampliação planta agroindustrial.
Carteira de clientes	Comercial	Comercialização de produtos – mercado convencional

Quadro 02 – Parceiros da COOPAVA

Com a ampliação da indústria serão agregados em torno de dez jovens do assentamento na realização das atividades relacionadas ao processamento agroindustrial e gestão da cooperativa. E, ainda mais dez novos postos de trabalho nas atividades de gerenciamento de vendas e no setor de formação para associados.

Supõe-se que a partir da ampliação da indústria, haverá o fortalecimento das relações de produção na região, estabelecendo novas relações produtivas entre a cooperativa e os produtores de leite da agricultura familiar da região do entorno, aumentando o volume de leite para industrialização bem como aumento da renda dos agricultores produtores da matéria prima e ainda pelo aumento das sobras da cooperativa que irá melhorar as condições dos associados. Assim, a cooperativa se fortalecerá e ajudará a amenizar o êxodo rural, permitindo que as famílias permaneçam no meio rural e amenizando um grave problema social que atinge todo o país. A agroindústria também gerará mais empregos diretos e indiretos e aumento da arrecadação fiscal dos municípios envolvidos, o que resultará em melhorias para a população como um todo. Com a ampliação do empreendimento já existente junto ao assentamento e a modernização da nova estrutura da planta industrial, tem-se um melhor aproveitamento e otimização da mão de obra existente. Com isto, espera-se a ampliação da capacidade e melhoria da qualidade do ambiente de trabalho dos colaboradores/cooperados.

Em análise à documentação da instituição, percebe-se que as decisões na cooperativa se dão a partir de discussões nas instâncias onde as deliberações são tomadas e os coordenadores dos setores garantem sua efetivação. Especificamente na indústria, há um coordenador que atua a partir e discussões coletivas e democráticas agindo em conjunto com a direção. Pode-se observar que existe um esforço para favorecer a participação e a representatividade (evidenciado no organograma de instituição, ilustrado na Figura 1).

Assim, a Cooperativa possui as seguintes instâncias de discussões e deliberações:

- Assembleia Geral: instância máxima de decisões na cooperativa;

- Conselho Diretor: composto por 05 diretores eleitos em assembleia para um mandato de dois anos devendo ser todos associados, no gozo de seus direitos, composto por 01 presidente, 01 vice-presidente, 01 secretário, 01 tesoureiro e 01 vice-tesoureiro;
- Conselho Administrativo: formado pelo conselho diretor e pelo primeiro coordenador de cada setor da cooperativa;
- Conselho Fiscal: composto por 03 titulares e 03 suplentes, eleitos anualmente no primeiro trimestre;
- Coordenadores dos setores: Cada setor da cooperativa possui 01 coordenador e 01 vice coordenador.

A Figura 1 representa esquematicamente o organograma da COOPAVA.

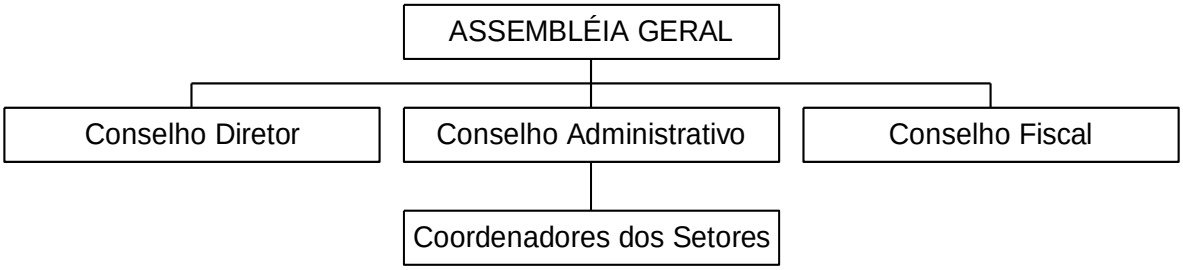

Figura 1. Organograma da COOPAVA.

Conforme estatuto, a área de atuação da Coopava é o município de Piratini, para admissão de novos associados. Na sequência, tem-se os assentamentos situados em sua área de abrangência. O município de Piratini conta atualmente com quinze assentamentos que somam 542 assentados, distribuídos conforme demonstra o Quadro 3.

Assentamento PA: Assentamento Incra PE: Assentamento do Estado	N.º assentados
PA Ferraria	36
PA Cachoeira	22
PA Floresta Lagoa	78
PA Itaçoce	11
PA Nossa Senhora Aparecida	25
PA Passo da Cruz	10

PA Passo Dorneles	16
PA Piratini	50
PA Rubira/Conquista da Luta	81
PA Santo Antonio	40
PA Umbú	25
PE Conquista do Imigrante	32
PE Fortaleza/Rubira	58
PE Nova Sociedade	13
PE Passo do Moinho	45

Quadro 3. Assentamentos de Piratini/ RS.Fonte: INCRA – RB (2013)

Conforme demonstra o Estatuto o objetivo principal da COOPAVA é a produção coletiva de bens e serviços para si e para terceiros, visando a melhoria de condição de vida dos seus associados, através do desenvolvimento da produção agropecuária, dos serviços e da agroindústria. Para tanto, visa desenvolver as seguintes atividades para concecução de seus objetivos:

- Coordenar o planejamento coletivo da produção e a organização cooperativada do trabalho;
- Comercializar a produção e adquirir os bens necessários à produção;
- Implementar atividades produtivas, agroindustriais, industriais ou comerciais;
- Realizar operações de repasse de crédito e produtos para os associados;
- Prestar serviços a associados e terceiros;
- Garantir a capacitação dos associados e a assistência técnica para a cooperativa;
- Educação para o trabalho dos filhos dos associados;

Pela análise documental verificou-se o plano de gestão, no qual consta a missão, a visão e os valores, conforme demonstra a Quadro 4.

Missão	**Visão**
Proporcionar aos sócios acesso a produção coletiva, produzindo bens e serviços para si e para terceiros visando a melhoria das condições de vida dos associados e parceiros (assentados) através do desenvolvimento da produção de base agroecológica na agropecuária, industrialização e comércio.	Tornar-se referência na produção agropecuária, através do laticínio, produzindo produtos saudáveis livres de agrotóxicos, com produção orgânica de alimentos através do desenvolvimento sustentável

Valores: - Organização Cooperativada do Trabalho; - Propriedade Coletiva dos Meios de Produção; - Promoção Social e Educacional a todos os Associados; - Formação Política e Humana dos Associados; - Promover a Capacitação Técnica dos Associados; - Produzir Alimentos Saudáveis para os Associados e Terceiros, com respeito ao meio ambiente e que seja economicamente viável.

Quadro 4. Missão, Visão e Valores da COOPAVA

Destaca-se o intuito da produção coletiva é de base agroecológica, buscando a melhoria da qualidade de vida. Ao produzir alimentos livre de agrotóxicos a cooperativa vislumbra tornar-se referência na produção orgânica de alimentos, através do desenvolvimento de práticas sustentáveis.

4.2 Análise do ambiente interno e ambiente externo

4.2.1 Análise Interna

A partir das informações obtidas no grupo focal e nos questionários com os associados, elabora-se o cenário que compõe do ambiente interno, procurando identificar as competências essenciais da organização, conforme a esquematização apresentada no Quadro 05.

Pontos Fortes	Bens coletivos de produção; Boa organização interna; Proporciona crescimento coletivo/profissional e pessoal; Metodologia de trabalho coletivo; Bom modo de gestão (transparência); Relação entre as pessoas; Envolvimento das pessoas na tomada de decisões (setores de trabalho); Quadro de associados oriundos do processo de reforma agrária; Compromisso dos trabalhadores com a cooperativa; Abertura para expressar o que se sente; Autonomia para administrar o espaço de trabalho; Sintonia de objetivos; Engajamento social; Trabalho com respeito ao meio ambiente (agroecologia); Ambiente de trabalho com liberdade para criação; Empreendimento coletivo; Construção coletiva de decisões; Experiência no negócio; Trabalho dá autonomia aos trabalhadores.
Pontos Fracos	Dificuldade financeira/dependência de recursos externos; Falta de uma estrutura adequada para a realização das atividades; Pouca capacitação dos trabalhadores; Falta de um planejamento a médio e longo prazo; Controle orçamentário e índices de resultados ausentes; Falta de mão-de-obra (poucas pessoas face às atividades demandadas).

Quadro 5: Pontos fortes e pontos fracos

Quando questionados sobre o planejamento, a grande maioria das respostas, ou seja, 97% apontam para uma forte participação das pessoas no processo de planejamento das atividades. Nota-se que mesmo informalmente, há um planejamento nos setores produtivos e as pessoas contribuem nesse planejamento e na execução das atividades. Nos demais setores, da mesma forma se visualiza um planejamento e relatórios que demonstram o registro das ocorrências, como por exemplo, a contabilidade. As equipes são divididas em grupos de trabalho nos setores. Nota-se que a forma de organização dá conta de que em cada posto de trabalho tenham equipes definidas, pois embora haja falta de um planejamento formal ele acontece junto aqueles que realizam as tarefas e atividades, fato que proporciona experiência de trabalho, aperfeiçoamento na gestão. Ou seja, no curto prazo as atividades são planejadas.

Um fato que merece destaque é a afinidade de objetivos, no qual 100% dos pesquisados dizem que seus objetivos estão em sintonia com os objetivos da instituição. Isso dá sustento à proposta e a organização. É importante que os objetivos das pessoas estejam em sintonia com os objetivos da organização, este é o elo central, onde as demais questões são trabalhadas num segundo estágio com vistas à conquista de metas e objetivos de todos.

Percebe-se ainda que as pessoas realizam trabalho voluntário, isso é pontuado pelos pesquisados, reforçando o compromisso da direção, trabalhadores, além de outras pessoas que prestam trabalhos voluntários à instituição. Reforça também o grau de comprometimento destes sujeitos para com a proposta, destinando grande parte de seu tempo em função desta causa, conforme confirma o depoimento do Presidente da cooperativa: “Eu diria que de uma forma geral, todas as pessoas, os trabalhadores que estão na Cooperativa, eles tem prestado trabalhos voluntários muito além de suas oito horas de trabalho.”

Acerca do modelo de gestão, a totalidade dos respondentes cita a forma adotada como a ideal, pois embora possua alguns limites ainda (especialmente sobre os controles e formas de avaliação das pessoas) é considerada eficiente e participativa. Esta forma se dá muito em função da ideologia e do social, o que é indispensável especialmente nesta forma de organização.

Outra questão observada é a dependência de recursos externos. A cooperativa vem mantendo algumas atividades com recursos de projetos específicos, como por exemplo, projetos para adubação, irrigação, veículos para transporte de produtos in natura e produtos industrializados, aquisição de patrulha agrícola. Por carência de pessoal enfrenta certa dificuldade de operacionalizar o processo desde a elaboração de um bom projeto, execução e a devida prestação de contas, sendo que esta última é crucial na manutenção da instituição,

pensando-se em novos projetos e parcerias futuras. Conforme já colocava Andrade (2002), o terceiro setor vive o desafio da sustentabilidade organizacional, motivado pela dependência de fontes de recursos do governo, privados ou de organismos internacionais.

Há dificuldade em obter recursos humanos, ou seja, técnicos especializados ligados à área de projetos. Com estes se junta a dificuldade de mobilizar recursos materiais, financeiros e humanos. Este fato deixa a organização vulnerável às regras de mercado, cada vez mais exigente. A cooperativa vem se adequando a dar respostas a estas demandas e dificuldades, sendo que várias ações já foram tomadas, entre as quais destaca-se a ampliação do laticínio (aumento da produção e inserção de novos produtos na linha de produção), o que agregará maior valor aos produtos e desta forma poderá obter o fortalecimento institucional, tornando a cooperativa cada vez mais sustentável e com condições de melhorar a vida dos associados.

No Quadro 6 percebe-se a predominância de pontos fortes. Cada item foi classificado e atribuído uma pontuação pela repetição de registros nos instrumentos de pesquisa, conforme segue:

VARIÁVEIS INTERNAS – Pontos Fracos	**PONTOS FRACOS**			**PONTOS FORTES**		
	1	**5**	**9**	**1**	**5**	**9**
1- Escassez de recursos financeiros limita as atividades			**X**			
2- Falta de Pessoal		**X**				
3- Controle orçamentário		**X**				
4- Falta de um planejamento bem definido			**X**			
5- Estrutura física cedida/alugada			**X**			
6-Pouca estrutura física e pessoal qualificado		**X**				
7-Motivação somente por recompensas, por objetivos.			**X**			
8-Comunicação e Organização interna	**X**					
9 – Capacitação dos trabalhadores		**X**				
TOTAL DOS PONTOS FRACOS	**1**	**20**	**36**			
VARIÁVEIS INTERNAS – Pontos Fortes						
1- O fato de existir e resistir – ideologia						**X**
2- Comprometimento dos associados						**X**
3- Trabalho e bens de produção coletivo						**X**
4- Tecnologia a disposição					**X**	
5-Sintonia de objetivos						**X**
6- Trabalho com respeito ao meio ambiente						**X**
7- Metodologia de trabalho (pedagógico)						**X**

8 – Forma de gestão – construção coletiva de decisões						**X**
9 –Empreendimento coletivo					**X**	
TOTAL DOS PONTOS FORTES					**10**	**63**
	∑		**57**	∑		**73**
MATRIZ SWOT: PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES COEFICIENTE INTERNO (1,28)						

Quadro 6 – Variáveis internas

Conforme verificado, registra-se um coeficiente de 1,28 no ambiente interno. Sendo 73 de pontos fortes e 57 de pontos fracos, o que dá a organização uma postura interna forte.

4.2.2 Análise Externa

Na análise interna verificou-se que a instituição depende muito de recursos externos especialmente para investimentos e manutenção de parte de suas atividades. Todavia, tal elemento caracteriza-se por ser uma ameaça também, já que advém de outras organizações. Tais recursos são vitais para a Coopava, a qual deve criar mecanismos de diminuir esta dependência sob o risco de ter sua atividade comprometida caso cesse tais recursos. Os órgãos controladores são outra ameaça juntamente com a legislação e possíveis mudanças da política econômica. É necessário adequar-se internamente para dar respostas a estas ameaças e também influenciar no ambiente externo e não somente ser influenciado por ele.

As demais ameaças verificadas são: - As regras do mercado, especialmente, variação de preços de matéria prima e de produtos industrializados, órgãos controladores, em especial órgãos de liberação de licenças (ambiental e de operação), e as pressões colocadas pela legislação, uma vez que a cooperativa deve operar em total observância às leis (fiscais tributárias e registros institucionais como a junta comercial); - Mudanças da política e econômica, que por vezes interfere no planejamento da organização;

Entre as oportunidades, tem-se o engajamento da cooperativa em projetos de parcerias, onde poderá comercializar parte dos produtos, abertura dos mercados cada vez maiores para produtos de base agroecológica e programas de governo. Quanto às demais oportunidades pode-se ressaltar: - Discussão sobre meio ambiente em alta, este fato poderá abrir oportunidades à instituição que trabalha também com meio ambiente; - Entidades parceiras; - Programas institucionais (aquisição de produtos); - Produção de base agroecológica.

O Quadro 7 apresenta sinteticamente o ambiente externo e atribui coeficientes.

VARIÁVEIS EXTERNAS - OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
	1	**5**	**9**	**1**	**5**	**9**
1 - Possibilidade de algo diferente, ideologia			**X**			
2 – Discussão sobre meio ambiente (agroecologia) em alta		**X**				
3 – Entidades Parceiras		**X**				
4 – Programas Institucionais (colocação de produtos)		**X**				
5 – Várias entidades fazem parte da cooperativa			**X**			
TOTAL DAS OPORTUNIDADES:	**0**	**15**	**18**			
VARIÁVEIS EXTERNAS – AMEAÇAS						
1 – Regras do mercado / forma de constituição					**X**	
2 – Órgãos controladores e dep. de recursos externos						**X**
3 – Mudanças da política e econômica						**X**
4 – Legislação						**X**
TOTAL DAS AMEAÇAS:				**0**	**10**	**27**
	∑		**33**	∑		**37**
MATRIZ SWOT: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES COEFICIENTE EXTERNO (0,89)						

Quadro 7 – Variáveis externas

Conforme podemos observar no Quadro 7, foi obtido um coeficiente de 0,89 no qual as oportunidades somam 33 e as ameaças 37. Embora haja predominância de ameaças, se observa muitas oportunidades. Deverá a organização aproveitar as oportunidades transformando-as em ações concretas, o que irá trazer benefícios com vistas a atingir seus objetivos institucionais. A organização deverá usar a sua estrutura e seus pontos fortes para diminuir ou neutralizar o impacto das ameaças do seu ambiente externo. Para potencializar as oportunidades, a organização poderá utilizar-se de alternativas de operacionalização simultânea da visão de longo prazo inerente ao planejamento estratégico. Percebe-se que na organização é muito forte a questão da ideologia, isso motiva o grupo e coloca a instituição numa condição de criar oportunidades. Uma vez estando com suas competências básicas entendidas e compreendidas por todos e sendo conhecedora de suas fraquezas poderá adequar-se para ser menos influenciada pelas ameaças, para dar respostas às regras do mercado, órgãos controladores, estar fortalecida para as mudanças de ordem política e econômica, e cumprir a legislação e dessa forma potencializar as oportunidades. A própria discussão cada vez maior em torno de produtos saudáveis coloca a instituição numa perspectiva melhor uma vez que trabalha somente com produtos agroecológicos. As entidades parceiras são importantíssimas uma vez que a organização não está sozinha, ela pode contar

com as parcerias o que diminui os impactos das ameaças quando atua em redes. Da mesma forma os programas institucionais garantem a continuação de colocação de produtos nesse mercado já que em torno de 30% das vendas dão-se nesse canal, procurando manter e melhorar as ações com o mercado convencional onde atua a mais de uma década.

4.3 Análise da postura estratégica

Após análise dos dados, observa-se que a organização está numa postura estratégica de manutenção já que há a predominância de ameaças do ambiente externo. Mas, internamente, possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo (a ideologia, trabalho e bens de produção coletivo, sintonia de objetivos, recursos humanos, trabalho com respeito ao meio ambiente, forma de gestão, etc.), que possibilitam além de continuar sobrevivendo, manter a posição conquistada até o momento. Argumenta-se que deverá usufruir ao máximo seus pontos fortes com vistas a minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fracos da concorrência. A Figura 2 destaca a posição da organização estudada de acordo com as postulações de Oliveira (1999).

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDA-DES	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: OLIVEIRA, 1999.

Figura 2 – Postura Estratégica

A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir desta situação, prefere tomar uma

atitude defensiva diante das ameaças. A organização poderá optar por uma ou mais das situações, mantendo um estado de equilíbrio e mantendo a estratégia de nicho, concentrando os esforços para manter as vantagens competitivas que a cooperativa tem hoje. No caso da cooperativa estudada, a competência básica é a produção de base agroecológica o que permite colocar produtos diferenciados no mercado uma vez que cada vez mais o tema da alimentação saudável está em pauta na sociedade. Ou seja, nota-se que a estratégia competitiva adotada é a diferenciação.

Segundo Porter (1986) estratégia de diferenciação procura diferenciar a oferta da empresa dos concorrentes através da criação de um diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado, dentre outras dimensões. Esta estratégia não considera grandes volumes e preço baixo. Ao contrário, a estratégia de diferenciação busca atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado. Percebe-se na cooperativa um atendimento personalizado aos clientes, onde, diariamente esta em contato o que proporciona perceber as necessidades dos mesmos, o sentimento dos clientes em questões inerentes aos produtos, às suas necessidades e expectativas, e a própria relação como um todo. Possui uma carteira de clientes que garante a colocação dos produtos no mercado, desta forma, cria barreiras de entrada aos concorrentes em virtude da lealdade obtida. Além disso, o poder de barganha dos compradores diminui à medida que os mesmos são menos sensíveis ao preço e também por causa da escassez de alternativas que atendam às suas necessidades de forma satisfatória. Assim, quando a organização busca ser a única em seu ramo mediante procedimentos amplamente valorizados pelos clientes está adotando uma estratégia de diferenciação. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca e também à consequente menor sensibilidade ao preço (Porter, 1986).

Conforme Porter (1986) os recursos e competências da organização, na estratégia por diferenciação devem basear as ações para almejar novos mercados e maximização de lucros. A organização possui experiência no mercado regional e vem ampliando a carteira de clientes. Contudo, espera com a ampliação da indústria, com o aumento da produção e inserção de novos produtos na linha de produção prospectar novos mercados em centros maiores, mantendo a qualidade dos produtos, periodicidade na entrega e atendimento personalizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso realizado na COOPAVA constatou um esforço muito grande no sentido de propiciar uma gestão participativa, o que é coerente com a perspectiva cooperativista. Focada na produção e industrialização láctea, observa-se que a estratégica competitiva de diferenciação é adequada aos propósitos da organização.

Dentre os pontos fracos da organização, dá-se destaque para: escassez de recursos financeiros o que limita as atividades; falta de um planejamento bem definido, especialmente no longo prazo; estrutura física necessita de reformas e ampliação, o que implica em custos e incerteza; motivação somente por recompensas, por objetivos. Já entre os pontos fortes, apontam-se como mais relevantes: o fato de existir uma forte consciência ideológica; o comprometimento dos associados; o trabalho e bens de produção coletiva; a sintonia de objetivos; o respeito ao meio ambiente; o uso de metodologias de trabalho participativas; a forma de gestão baseada na construção coletiva de decisões. Nas ameaças (externas) evidência para: dependência de recursos externos; mudanças da política e economia; legislação. Por fim, entre as oportunidades, observa-se principalmente a possibilidade de parcerias com outras entidades.

Com este estudo, espera-se partir dos dados aportados que a organização realize um planejamento estratégico, com plano de ação definido, pois a postura estratégica de manutenção pressupõe cuidados e atenção para que possa continuar desenvolvendo a missão, a partir de sua visão e valores da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, M, COSTA, H. Métodos para Avaliação de Postura Estratégica. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, 18p. abril 2001.

CERTO, Samuel C. PETER S. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Métodos qualitativos na sociologia.** Petrólopis: Vozes, 2005.

HENRIQUES, José Paulo. **Análise, formulação e implementação**. Mar/2004. Disponível em: <http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/#An?se__Formula?_e_Implementa?>. Acesso em: 04/abr./2015.

HITT, Michael A. et al. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Incra – RB_Relação de beneficiários (2013)

LEI 5.764, 1999. Dispõe sobre as COOPERATIVAS, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm.Acesso em 03/abr./2015

MINAYO, M. C. S. et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis:Vozes, 1994.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e a questão social:** crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, metodologia e práticas: São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance. New York: The Free Press, 1986.

REIS, Liliane G. da Costa. **Administração** – noções gerais, 2003. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_adm_admtxt1.cfm>. Acesso em: 19/fevereiro./2015.

SAUSEN, J. Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A, in XX EnANPAD, Anais, Campinas, 2002.

SEBRAE, http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Conquiste-o-seu-lugar-entre-os-melhores,destaque,15 (acesso em 20 de abril de 2015).

SECAF, Vera Maria Stuart. **BSC e a gestão do desempenho estratégico nas organizações do Terceiro Setor,** 2001**.** Disponível em: http://www.integracao.fgvsp.br/ano6/07/administrando.htm Acesso em: 19/fevereiro/2015.

SIMCH, T. L. **Produção familiar na agricultura:** um exemplo de tipologia no município de Canguçu/RS. [Tese de Doutorado] Pelotas: EDUFPEL, 2002.

SOUZA, E.C.L.; LOPEZ JR, G. S. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida - IMAE. READ, 48 ed., v. 11, nov./dez. 2005.