

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O DILEMA ENTRE A ESPECIALIZAÇÃO E A
DIVERSIFICAÇÃO EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA**

- UM ESTUDO DE CASO -

LEANDRO CARDOSO FERREIRA

PORTO ALEGRE/RS, 2002.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O DILEMA ENTRE A ESPECIALIZAÇÃO E A
DIVERSIFICAÇÃO EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA**

- UM ESTUDO DE CASO -

LEANDRO CARDOSO FERREIRA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. EUGÊNIO ÁVILA
PEDROZO

PORTO ALEGRE/RS, 2002.

DEDICATÓRIA

*A Lilian, Laura e Amanda meu
reconhecimento pelo apoio e
pela paciência nesses dias em
que pude retribuir tão pouco.
Ao Pai Eterno,
minha infinita gratidão.*

SUMÁRIO

APÊNDICE	v
LISTA DE ANEXOS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUÇÃO	1
1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E PROBLEMATIZAÇÃO	3
1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	3
1.2 A TRITÍCOLA: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA	4
1.3 A GUERRA PELO RECEBIMENTO DA SOJA	9
1.4 ANÁLISE DO AMBIENTE	10
1.4.1 A concorrência	10
1.4.2 Estudo comparativo das estratégias da Triticola e seus concorrentes ...	12
1.5 A DIVERSIFICAÇÃO DE CULTURA NAS PROPRIEDADES	16
1.5.1 Produção na região das principais culturas	21
1.6 COMPARATIVO COM OUTRAS COOPERATIVAS	21
1.7 FOCO CENTRAL DO PROBLEMA	24
2 OBJETIVOS DO TRABALHO E JUSTIFICATIVA	27
2.1 OBJETIVO GERAL	27
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
2.3 JUSTIFICATIVA	28
3. REFERENCIAL TEÓRICO	29
3.1 O COOPERATIVISMO DE PRODUÇÃO NO RIO GRANDE DO SUL ...	29
3.2 ESTRATÉGIA COORPORATIVA E COMPETITIVA	33
3.3 <i>TRADE OFF</i> E ESTRATÉGIA	36
3.4 DIVERSIFICAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO	37
3.5 CAMPOS DA COMPETIÇÃO	45
3.6 O PROCESSO DE DECISÃO DO PRODUTOR COOPERADO	51
3.7 A DIVERSIFICAÇÃO DE CULTURAS NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO RURAL (UPRs)	55
3.8 QUADRO TEÓRICO DE ANÁLISE	58
3.8.1 A "Empresa Cooperativa"	59
3.8.2 A "Solidariedade Cooperativa"	60
3.8.2.1 Do modelo de quatro níveis de produtos e serviços às estratégias de especialização (soja) e de diversificação na Triticola	61
3.8.3 Modelo teórico de análise	64

4 METODOLOGIA	67
4.1 PRÉ-TESTE	70
4.2 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO	72
4.2.1 Primeira parte do questionário – avaliação da importância e desempenho	72
4.2.2 Segunda parte do questionário – a função da Cooperativa na visão do associado	74
4.3 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS	76
4.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	78
4.4.1 Avaliação da primeira parte do questionário	78
4.4.2 Avaliação da segunda parte do questionário	82
4.4.3 Avaliação das questões abertas	83
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	84
5.1 RESULTADOS DO PRÉ-TESTE DE VALIDAÇÃO	84
5.1.1 Resultados da primeira parte do questionário no pré-teste – importância e desempenho	84
5.1.2 Resultados da segunda parte do questionário pré-teste	87
5.2 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS NA APLICAÇÃO	90
5.2.1 Resultados da primeira parte do questionário	91
5.2.1.1 Apresentação dos resultados da primeira parte do questionário	92
5.2.1.2 Análise e discussão dos resultados da primeira parte do questionário	99
5.2.1.3 Síntese dos resultados da primeira parte do questionário	106
5.2.2 Resultados da segunda parte do questionário	107
5.2.2.1 Apresentação dos resultados da segunda parte do questionário	108
5.2.2.2 Análise e discussão dos resultados da segunda parte do questionário	108
5.2.2.3 Síntese dos resultados da segunda parte do questionário	119
5.2.3 Respostas das questões abertas	120
CONCLUSÕES	123
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127

APÊNDICE

Introdução aos anexos 03,04 e 05	142
----------------------------------------	-----

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 -	Íntegra do questionário aplicado	131
ANEXO 02 -	Transcrição das respostas das questões abertas do questionário .	139
ANEXO 03 -	Resultados dos questionários classificando associados por localidade	143
ANEXO 04 -	Resultados dos questionários na segmentação dos associados quanto à sua posição na Cooperativa	145
ANEXO 05 -	Apresentação dos resultados do questionário de acordo com tamanho do produto	147
ANEXO 06 -	Relação associados que responderam às entrevistas	149
ANEXO 07 -	Matriz Importância-Desempenho – primeira versão	151

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Representação das fases, sistemas e decisões – cooperativa tradicional.....	54
FIGURA 02 - Primeiro Modelo – a soja como produto genérico. A diversificação ou especialização como estratégia competitiva ...	62
FIGURA 03 - Segundo Modelo – o recebimento de produtos agrícolas como produto genérico. A especialização ou diversificação como estratégia corporativa	64
FIGURA 04 - Síntese teórica da pesquisa	66

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 01 - Matriz importância desempenho – análise gráfica	98
--------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	- Resumo da metodologia utilizada para elaboração e avaliação dos questionários – 1 etapa: Pré-teste	68
QUADRO 02	- Resumo da metodologia utilizada para elaboração e avaliação dos questionários – 2 etapa: Aplicação	70

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	- Área cultivada de soja no município de Santiago	17
TABELA 02	- Área cultivada de trigo no município de Santiago	18
TABELA 03	- Área cultivada das principais culturas nos municípios de Santiago, Capão de Cipó, Nova Esperança do Sul e Unistalda	21
TABELA 04	- Recebimento de produtos agrícolas – Triticola	22
TABELA 05	- Recebimento de soja, milho, trigo e aveia da COTRISA	23
TABELA 06	- Recebimento de grãos da COTRIJUC	23
TABELA 07	- Recebimento de soja, milho e trigo da COTRIBA, da COOPALMA e da COTRIJUI	23
TABELA 08	- Recebimento relativo de diversos produtos	24
TABELA 09	- Classificação dos objetivos por zona na Matriz Importância-Desempenho, de acordo com a classificação de cada objetivo	82
TABELA 10	- Resultados da primeira parte do questionário na validação – avaliação da importância	85
TABELA 11	- Resultados da primeira parte do questionário na validação – desempenho	86
TABELA 12	- Resultados da segunda parte do questionário na validação	88
TABELA 13	- Resultados da primeira parte do questionário – importância	92
TABELA 14	- Avaliação importância por objetivos em ordem decrescente	93
TABELA 15	- Resultados da primeira parte do questionário - desempenho....	94
TABELA 16	- Avaliação desempenho por objetivos em ordem decrescente ...	94
TABELA 17	- <i>Gap</i> importância-desempenho	95
TABELA 18	- <i>Gaps</i> importância-desempenho – em ordem decrescente	96
TABELA 19	- Matriz Importância-Desempenho (baseado em Slack, 1993) ..	98
TABELA 20	- Resultado da segunda parte do questionário	109
TABELA 21	- Relação dos temas levantados nas questões abertas	121

RESUMO

As cooperativas de produção agropecuária tiveram importante papel no fomento à produção de grãos em nosso Estado, principalmente a soja, nas décadas de 50 a 70. Com as mudanças na política agrícola e o fim dos subsídios a partir dos anos 80, tiveram que se adaptar a um ambiente altamente competitivo, resultando numa grave crise atravessada pelo sistema, bem como todo o setor primário, que atingiu o clímax em meados da década de 90. A crise atravessada pelo sistema cooperativo tem feito seus dirigentes repensarem as estratégias das cooperativas agropecuárias. O foco central do presente estudo de caso compara o dilema entre a especialização em soja e a diversificação através do recebimento de diversos produtos e da prestação de serviços e assistência técnica vinculados a esses objetivos na Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda., conhecida como Triticola, com sede em Santiago, RS. O presente trabalho não visou à elaboração de um “planejamento estratégico”, mas ao estudo dessas questões buscando subsídios que possam servir para melhorar a estratégia competitiva da Triticola, podendo ser útil a outras cooperativas de produção que enfrentam problemas semelhantes. Embora menos interessante economicamente, a produção de milho, trigo e outros produtos são importantes para a viabilização dos produtores, assim como a assistência técnica e outros serviços prestados pela Cooperativa. Foi realizada uma pesquisa junto a um grupo de associados, através da aplicação de questionário, além do levantamento de dados internos da Cooperativa. Os resultados da pesquisa levam à conclusão que a opção entre especialização e diversificação não é uma simples questão administrativa, mas tem reflexos na própria identidade da Cooperativa junto a seu quadro social, que a percebe como uma empresa diferenciada, com compromissos econômicos e sociais. Assim, tal decisão não está na esfera da estratégia competitiva, mas no nível da estratégia corporativa, com potencial para alterar profundamente a relação associado-cooperativa, influenciando sobre a prática dos princípios cooperativos. O recebimento dos diversos produtos, embora seja um ônus que pressiona os custos, é também uma oportunidade de negócio, tanto pela comercialização do produto em si como por seu potencial como elemento de fidelização do associado.

ABSTRACT

The agricultural cooperative enterprises played an important role in stimulating grain production in the State of Rio Grande do Sul, mainly soy bean from the 50's through 70's. As a consequence of the agricultural policy and shortage of subsidies in the 80's, cooperatives were forced to adapt to a highly competitive environment. This change brought about a severe crisis, which reached its culmination by the 90's. The crisis affected not only the cooperative system but also the agricultural activity as a whole. The crisis in the agricultural cooperative system has led its managers to reconsider conventional strategies. The main objective of this case study is to compare the trade-off between a focus on soybean as the main product and a diversification with several products, while still offering the supply of services and technical assistance, in the Regional Cooperative of Wheat of Santiago Ltd., known as Triticola, located in the city of Santiago, Rio Grande do Sul. Although less economically interesting, the production of corn, wheat and other products, as well as technical aid and other services supplied by Triticola, may be important to help producers become viable. A research was conducted among members of the Cooperative by applying a questionnaire, and by surveying data about the cooperative. The results indicate that the choice between specializing and diversifying is not simply an administrative issue. This decision influences on the identity of the Cooperative within its social context, where it is considered a distinct company, both economically and socially committed to that context. Therefore, such decision does not involve a competitive strategy, but, on the contrary, it requires a corporate strategy that may cause deep changes in the relationship associate-cooperative, and influence the practice of cooperative principles. In spite of its influence on costs, the intake of diverse products is a business opportunity both through the commercialization of the products and through its potential for gaining the associate's faithfulness.

INTRODUÇÃO

O sistema cooperativo na área agrícola teve grande expansão na década de 70, a reboque da política oficial de apoio à expansão das lavouras, com farta oferta de crédito a juros subsidiados além de incentivos fiscais e subsídios aos produtos agrícolas e seus insumos.

Assim, as cooperativas de produção rapidamente se consolidaram economicamente, assumindo tranqüila hegemonia e tornando a concorrência quase impossível, pois essa não tinha acesso a condições tão favoráveis. A partir da segunda metade da década de 80, com a retirada dos subsídios e restrição de crédito, iniciou a crise do sistema a qual foi agravada com a abertura da economia brasileira a partir da eleição de Fernando Collor de Mello, que atingiu praticamente todos os setores econômicos no Brasil.

A nova política econômica em vigor obrigou às empresas brasileiras promover fortes ajustes para se adaptar e sobreviver em um ambiente bem mais hostil. A velocidade de resposta dos diferentes setores foi muito variada, sendo que a pesada estrutura das cooperativas agrícolas, a maioria delas com administrações não profissionais, tornou-as mais vulneráveis aos efeitos da mudança para a qual não estavam preparadas, resultando em séria crise do sistema que perdura até hoje.

O presente trabalho estuda o caso da Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda., sediada em Santiago, RS. A Triticola, como é conhecida na região, atravessou grave crise financeira cujo clímax aconteceu em 1995 e 1996, quando esteve na iminência de fechar as portas e entrar em processo de liquidação. Foi então iniciado um trabalho de recuperação e ajustes, incluindo um processo de

profissionalização da gestão e a adoção de uma nova postura competitiva em relação à concorrência.

A origem do tema abordado na presente dissertação se encontra nas discussões realizadas nas reuniões da FECOAGRO (Federação das Cooperativas de Produção Agropecuária do Rio Grande do Sul) e nas reuniões do Conselho da Triticola, onde são questionadas as estratégias adotadas pelas cooperativas em geral no recebimento de produtos agrícolas, principalmente a soja, em relação à estratégia das empresas particulares. Enquanto as cooperativas mantêm uma visão mista, enfocando o econômico e o social, assumindo as funções de assistência técnica e fomento à produção incluindo o recebimento de produtos menos rentáveis que a soja, as firmas particulares focalizam sua estratégia na soja, muitas vezes de forma mais eficiente que as cooperativas.

Esse trabalho focaliza o dilema entre especialização e diversificação, bem como a prestação de serviços pela cooperativa. Trata-se de um estudo exploratório que tem por objetivos identificar os fatores que influenciam a decisão do associado na hora de entregar sua produção, a visão que esse tem da sua cooperativa, e os reflexos econômicos que as decisões estratégicas teriam nos resultados da empresa e na identidade da Cooperativa junto ao seu quadro social, visando obter subsídios para a elaboração de uma estratégia competitiva para a Triticola na área de grãos.

1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E PROBLEMATIZAÇÃO

O presente capítulo fará uma apresentação da empresa e uma breve análise do mercado de grãos na área de atuação da Tritícola. Inicialmente fará uma apresentação da empresa e um resumo de sua história. A seguir, descreverá brevemente o mercado de soja na região e a guerra pelo recebimento do produto. Na terceira parte fará uma análise do ambiente, abordando os principais concorrentes da Tritícola, suas estratégias e comparando-as com as estratégias da Cooperativa. Na quarta parte apresentará as principais culturas produzidas pelos associados da Tritícola. No quinto, fará um comparativo entre a matriz produtiva da área de atuação de outras cooperativas e a da Tritícola e, finalmente, definirá o foco central do problema na sexta parte.

1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Cooperativa Regional Tritícola Santiaguense Ltda. tem sua sede no município de Santiago, no Rio Grande do Sul, abrangendo em sua área de atuação os municípios de Capão do Cipó, Unistalda, Nova Esperança do Sul e Itacurubi, além de partes dos municípios vizinhos de Itaqui, Massambará, Tupanciretã e São Miguel das Missões. Possui atualmente 3.230 associados e 149 funcionários.

Sua principal atividade é o beneficiamento, armazenamento e comercialização de grãos, principalmente a soja. Trabalha com a venda de insumos para lavoura e assistência técnica aos produtores. Possui também um supermercado em Santiago, com filial em Nova Esperança do Sul, além de um posto de combustíveis e uma pequena fábrica de ração, além de trabalhar com o recebimento

de leite.

Seu faturamento bruto no ano 2.000 foi de R\$ 22.473.133,12 – assim distribuídos (TRITÍCOLA – Departamento de Contabilidade):

- Soja: 26,4 %;
- Outros grãos e leite: 15,5 %;
- Insumos e ração: 12,0 %;
- Supermercados: 37,1 %;
- Posto de Combustíveis: 9,0 %.

Para o ano 2001 o faturamento bruto previsto é de aproximadamente R\$ 34.100.000,00 (TRITÍCOLA – Departamento de Contabilidade). Deve ser ressaltado que a safra de verão do ano 2000 sofreu frustração por problemas climáticos, o que prejudicou o faturamento, além de reduzir o percentual de participação de soja e outros grãos.

1.2 A TRITÍCOLA: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

A Cooperativa Regional Tritícola Santiaguense Ltda. foi fundada em 1956, por um grupo de produtores rurais, com o objetivo maior de organizar e expandir o processo de plantio, armazenagem e comercialização de trigo, soja e arroz.

A oportunidade de crédito fácil, a necessidade do Banco do Brasil de viabilizar sua agência, e o interesse do governo em organizar a agricultura no país contribuíram decisivamente na tomada de decisão do grupo de produtores.

O surgimento da cooperativa trouxe, sem dúvida, alento e expansão para a agricultura local e regional, onde a cooperativa passou a ter papel fundamental neste contexto, armazenando e comercializando a produção de seus associados, fornecendo insumos agropecuários, bens de consumo e de uso, aliados à prestação de serviços de assistência técnica e agrônômica.

No final da década de 70 e início dos anos 80, a cooperativa contava com alto grau de capitalização e, a exemplo de muitas coirmãs, partiu para a diversificação de atividades, algumas delas se desviando de suas atividades fins. Abriu uma loja de confecções, um posto de combustíveis, uma loja de ferragens e peças para maquinário agrícola, supermercado, lancheria e loja de produtos veterinários. Abriu quatro filiais no interior de Santiago ou em outros municípios da região, para recebimento de grãos, tendo sido posteriormente abertas filiais de seu setor de varejo nessas unidades. Foram elas as unidades de Unistalda, Capão do Cipó e Nova Esperança do Sul (hoje municípios), além de Tupantuba.

A partir de 1986 começou a haver uma inversão nos resultados econômicos da empresa, que até então apresentava alta lucratividade, provocado por vários fatores, alguns estruturais, comuns ao sistema, outros específicos. Os principais deles foram:

- Drástica redução no crédito agrícola, obrigando a cooperativa a financiar seus associados, sofrendo com a alta inadimplência do setor agropecuário, em função da descapitalização do produtor rural;
- Grande redução da área plantada na região de Santiago. Região de tradição pastoril, durante o *boom* da agricultura viu sua matriz produtiva fortemente alterada, alcançando uma área plantada de 80.000 hectares de soja e 40.000 hectares de trigo na área de atuação da Cooperativa. Ao terminar o subsídio oficial, houve um refluxo para 30.000 hectares e 2.000 hectares de soja e trigo, respectivamente, tornando sua estrutura fortemente ociosa. Somado a isso, o forte componente político das direções eleitas retardou medidas de ajuste, como a redução do quadro funcional na proporção exigida;
- Surgimento de forte concorrência, aproveitando da fragilização do poder de reação das cooperativas na área de grãos. Essa concorrência muitas vezes atingiu caráter predatório, surgindo vários aventureiros trabalhando com margens de comercialização inviáveis, obrigando as cooperativas a reduzir sua própria margem. Embora esse tipo de

empresários terminasse invariavelmente fechando as portas, até isso acontecer provocaram grande prejuízo. Outro tipo de concorrência veio das grandes multinacionais do setor de grãos que, para diminuir sua dependência das cooperativas no fornecimento de matéria prima, passaram a disputar a produção diretamente do agricultor, oferecendo vantagens financeiras e mesmo apelando para práticas de *dumping*. Novamente a pesada estrutura da cooperativa tornou muito lenta a reação desta ao avanço da concorrência;

- Infidelidade de seus associados, que adotaram uma atitude oportunista frente às ofertas da concorrência, em oposição ao espírito cooperativista;
- Investimentos inoportunos, que não previram a redução da produção agrícola da região além de terem sido feitos com recursos de elevado custo, uma vez que o crédito com juros baixos e prazos longos havia terminado. A exemplo de muitos produtores rurais, que não se deram conta da mudança no ambiente econômico e continuaram trabalhando com os paradigmas da década anterior onde o endividamento era um bom negócio, a cooperativa foi buscar no mercado capital de giro em modalidades como a venda antecipada de soja (chamado de soja verde), no qual o juro real chegava a 60 por cento ao ano;
- Amadorismo de seus dirigentes, eleitos entre os associados, e despreparados para enfrentar a nova situação. Na época de prosperidade, os erros administrativos eram encobertos, e a empresa conseguia bons resultados apesar deles. Com a nova situação, houve uma exigência de maior qualificação na gestão que não foi percebida a tempo;
- Pouca qualificação do quadro funcional, a maior parte contratado por influência política ou por amigos dos diretores, que adotaram uma política paternalista. Não houve qualquer interesse em se estruturar uma administração de recursos humanos ou em investir no treinamento e qualificação de pessoal;

- Sucessivas frustrações climáticas, que reduziram sensivelmente a produção recebida. Em média, houve uma frustração a cada três safras nos dez últimos anos;
- Ausência de qualquer visão estratégica, tendo a Cooperativa uma postura apenas reativa em relação às mudanças do ambiente, e ainda assim muito lentas. Naturalmente que isso está relacionado à falta de uma gestão profissional.

A partir de 1987, pelas razões já expostas, a Tritícola passou a apresentar invariavelmente resultado negativo em seus balanços, resultando num pesado endividamento que se auto-alimentava com os pesados encargos financeiros, situação que chegou ao seu clímax em 95 e 96, quando os principais credores da cooperativa, assustados com a situação desta, bem como com a crise do sistema cooperativo, cortaram os novos financiamentos, não fornecendo o fluxo do capital de giro necessário que, embora a custos proibitivos, mantinham a estrutura funcionando. Sendo o setor de armazenagem de grãos muito semelhante a um banco, onde a quebra de confiança leva os aplicadores a uma corrida para retirar seus depósitos, por medo de perdê-los, a crise levou os associados a buscarem liquidar seus produtos, agravando a situação. Na safra de 96, o recebimento de produtos caiu pela metade.

Instaurou-se então uma situação caótica, na qual a Tritícola chegou a ponto de não conseguir mais retirar talões de cheque. Tudo parecia encaminhar para a liquidação, já que a lei cooperativa não prevê concordatas ou falências, mas liquidação, que pode ser judicial ou extra-judicial. As medidas de saneamento financeiro, tantas vezes postergadas, tornaram-se inviáveis, pois a empresa não dispunha de recursos para pagamento das rescisões de contrato que por lei tem que ser pagas à vista.

Nesse período a Tritícola se desfez de várias atividades. Foi fechada a loja de confecções, alugadas a lancheria, a seção de peças e a veterinária. Mesmo com todas as dificuldades, o quadro funcional foi sensivelmente reduzido. Houve venda de diversos bens da cooperativa.

Ao final da gestão da diretoria do período de 94-97, um grupo de associados resolveu tentar recuperar a cooperativa, inscrevendo uma chapa (que não teve concorrentes) e iniciando um trabalho junto ao quadro social de reerguimento da empresa. Houve mudanças no estatuto, proibindo a Tritícola de usar o produto de seus associados para capital de giro, tendo apenas o direito de cobrar taxas de prestação de serviços, além de tornar o produto do agricultor protegido dos credores da cooperativa.

A nova direção eleita iniciou o trabalho de saneamento financeiro, que englobou várias frentes. Houve a redução de três para dois diretores eleitos, abrindo espaço para um diretor contratado, profissional. Houve um acordo coletivo com os funcionários, sendo reduzido o quadro funcional, com parcelamento do pagamento das rescisões de contrato. Foram contratadas consultorias externas.

A recuperação da confiança do quadro social se deu rapidamente, e já na safra de soja de 97, que acontece em abril e maio, o recebimento foi normal, embora prejudicado por problemas climáticos. O supermercado, que teve suas vendas reduzidas pela metade devido ao afastamento dos fornecedores, gradualmente recuperou seu nível de vendas anterior. A venda de insumos agrícolas, que havia sido praticamente suspensa, voltou ao normal com forte incremento a partir de 98. No posto de combustíveis, que também entrara em decadência, houve uma estabilização e posterior recuperação de vendas. Em final de 1999 a Tritícola passou a trabalhar com o recebimento de leite em parceria com a Elegê Alimentos, e hoje promove o fomento dessa atividade entre seus associados.

Na área de pessoal, após o trauma do enxugamento, tem investido na qualificação e treinamento, além do reinício, em 98, de um programa de Qualidade Total. A descapitalização da empresa tem sido um fator de dificuldades na implementação dessas e outras medidas.

Em 1998 o governo federal lançou o Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (Recoop), com o objetivo de reestruturar o sistema cooperativo na área de produção. O Recoop incluía o alongamento de dívidas

e recursos para investimentos e capital de giro, mas seus objetivos não foram cumpridos, exceto no alongamento de dívidas bancárias. A Tritícola, que havia sido enquadrada no programa, tinha sua estratégia de recuperação baseada na obtenção desses recursos e a não realização a obrigou a alterar essa estratégia, permanecendo as dificuldades financeiras.

1.3 A GUERRA PELO RECEBIMENTO DA SOJA

A colheita de soja na região de Santiago ocorre nos meses de março, abril e maio. O produtor deposita sua colheita na cooperativa ou em algum armazém particular, que comercializa seu produto. O armazenador fixa diariamente o preço ao produtor, de acordo com o mercado da região, e vende a soja para alguma indústria ou exportador, sendo a diferença de preço a sua remuneração. Alguns produtores preferem vender seu produto diretamente para a indústria, pagando pelo beneficiamento e armazenagem. Somente a cooperativa oferece essa alternativa, que é pouco utilizada pelos agricultores.

Sendo a soja uma *commodity*, a margem deixada pela sua comercialização é pequena, mas sendo um produto de alta liquidez, bastante disputado pelos compradores, torna seu recebimento atrativo em relação a outras culturas, como o milho, trigo e sorgo.

SLONGO (1983), já observava que o excesso de capacidade instalada das indústrias de beneficiamento de soja no Rio Grande do Sul, em relação à produção, provocava acirrada disputa entre estas, e destas com os exportadores e cooperativas que conseguem cota de exportação, pela obtenção da matéria prima, mantendo os preços da soja pagos aos produtores gaúchos acima da paridade internacional. De maneira geral, esse quadro ainda é válido nos dias de hoje.

1.4 ANÁLISE DO AMBIENTE

A área de atuação da Tritícola engloba os municípios de Santiago, Capão do Cipó, Nova Esperança do Sul e Unistalda, além de parte dos municípios vizinhos, Tupanciretã, São Miguel das Missões, Itacurubi, Itaqui e Massambará. Quando a Cooperativa foi fundada o trigo era seu principal produto, mas a partir da segunda metade da década de 70 foi superado pela soja, entrando em decadência na década seguinte.

Até meados da década de 80 a Cooperativa reinou absoluta na região, recebendo mais de 90% da produção agrícola além de liderar com folga a venda de insumos para lavoura. Com a mudança do ambiente econômico e o fim dos subsídios à agricultura, o sistema cooperativo perdeu sua principal vantagem estratégica, que era o acesso aos recursos subsidiados, e foi exposto a uma acirrada concorrência no recebimento da produção agrícola, principalmente da soja.

Apesar de, teoricamente, o associado ser obrigado a entregar toda sua produção na cooperativa, grande parte deles, na prática, a considera como uma alternativa de comercialização, tratando-a como um concorrente qualquer. Assim, a Tritícola se viu obrigada a adotar uma política mais agressiva em busca do recebimento de produtos.

A Tritícola recebe atualmente quase 60% da produção de soja na sua área de atuação, acima da média das cooperativas do Rio Grande do Sul, que é de 45%¹. Mesmo assim, representa um valor bem abaixo de sua própria média histórica que, conforme foi mencionado, já superou 90%. Aproximadamente 99% dos produtores de soja da região de atuação da Cooperativa são associados da mesma.

1.4.1 A concorrência

Como já foi dito, o principal produto agrícola da região é a soja, que é

¹ FONTE: FECOAGRO/TRITÍCOLA

também o de mais forte concorrência devido à sua grande liquidez no mercado. O milho, trigo, sorgo e arroz, também cultivados na região, não despertam o mesmo interesse das empresas particulares. A soja é uma *commodity*, não havendo diferenciação quanto ao produto. Nesse caso a concorrência não é para vender, mas para comprar uma mercadoria que tem mercado garantido.

Os concorrentes da Tritícola podem ser agrupados em três grupos principais:

- Cooperativas vizinhas: nas regiões de fronteira existe sobreposição das áreas de atuação das cooperativas, havendo concorrência pela produção. Assim como recebe produtos de fora de sua área de atuação, a Tritícola perde produção para as cooperativas vizinha. No momento, o balanço é desfavorável à Tritícola. De maneira geral existe respeito pelas áreas de atuação de cada cooperativa, havendo pouca agressividade fora dela;
- Indústrias e Exportadores: ao mesmo tempo em que são clientes das cooperativas, lhes comprando a produção, muitas indústrias e exportadores são também concorrentes no recebimento do produto, por considerarem ser estratégico garantir parte de sua matéria prima diretamente do produtor. Em sua maioria são multinacionais, com recursos financeiros abundantes. Por atuarem na área de industrialização e exportação, tem condições de reduzir sua margem na secagem e armazenagem do produto, podendo oferecer um preço melhor ao produtor. Também são mais fortes na possibilidade de financiar o agricultor, tornando-o dependente delas, graças a sua seu poderio financeiro. Trabalham com foco nos grandes produtores, sendo agressivas na disputa pelos maiores clientes, tendo pouco interesse nos pequenos produtores;
- Armazéns Particulares: têm menor cacife que as indústrias e exportadores para promover guerra de preços, usando como armas principais o relacionamento particular com os produtores e o financiamento à produção, principalmente no fornecimento de

insumos no plantio para pagamento na colheita. Também trabalham com foco nos grandes produtores, a quem oferecem vantagens, inclusive no preço, tendo pouca penetração junto aos menores.

1.4.2 Estudo comparativo das estratégias da Tritícola e seus concorrentes

Será feita agora uma breve análise comparativa das estratégias de marketing da Tritícola e de seus principais concorrentes. Embora não integre os objetivos do presente trabalho, será utilizado o conhecido modelo dos “quatro p’s”, de Kotler para auxiliar nessa análise.

SLONGO (1983), constatou diferenças significativas nas estratégias de marketing das cooperativas e empresas particulares para o recebimento de soja. Apesar do longo intervalo de tempo da realização de sua pesquisa até hoje, suas observações ainda são válidas e, entre as diferenças apontadas nesse trabalho, destacam-se:

- Para as empresas privadas, a estrutura de armazenagem é um fator de competição. Para as cooperativas, um meio de atender às necessidades do associado;
- Para as empresas particulares, a estratégia visa obter matéria prima, enquanto para as cooperativas visa suprir a necessidade do produtor. Assim, enquanto aquelas condicionam o recebimento de soja à venda do produto para elas, as cooperativas oferecem a opção de venda do produto para terceiros, abrindo mão de agregar valor pela comercialização;
- As empresas particulares buscam os grandes produtores, de modo que o volume médio de soja recebida por fornecedor apresenta um índice muito superior ao das cooperativas;
- As empresas privadas financiam a produção com o objetivo de garantir matéria prima, enquanto as cooperativas o fazem para atender à necessidade de recursos dos associados;
- As empresas privadas intensificam a comunicação com os produtores

no período de safra, enquanto as cooperativas o fazem o ano inteiro. As primeiras visam fixar clientes, enquanto as últimas focam o desenvolvimento do produtor;

KOTLER (1999), a partir do modelo elaborado por Jerome McCarthy na década de 60, apresenta o conhecido modelo de mix de marketing baseado nos quatro p's: produto, preço, praça e promoção. A seguir, será feita a aplicação do mix de marketing para as cooperativas agropecuárias e a Tritícola, voltando a frisar que os autores são utilizados com o objetivo de orientarem a organização das informações, não pertencendo a presente análise à abordagem teórica escolhida para o presente trabalho.

a. Preço

Sendo a soja uma *commodity*, seria de esperar que o preço pago fosse o fator decisivo ao produtor na hora de depositar seu produto, e sem dúvida é de fundamental importância. A Tritícola, até mesmo em função de sua missão, mantém uma pesada estrutura para dar assistência técnica a seus associados, e receber produtos alternativos como milho, trigo, girassol, sorgo, feijão, arroz e sementes forrageiras. Presta também serviços, como classificação e armazenagem de sementes próprias dos produtores. Com isso, pressiona seus custos, ficando menos competitiva em preço. Também em função do estatuto é obrigada a pagar preços iguais a seus associados, enquanto a concorrência oferece vantagens aos grandes produtores.

Embora muitos associados reconheçam o valor desses “produtos” oferecidos pela Cooperativa, grande parte adota uma postura oportunista, entregando toda ou parte de sua produção de soja aos concorrentes, para obter melhor preço, usufruindo a estrutura da Tritícola para outros produtos menos concorridos.

A Cooperativa também leva desvantagem ao competir no preço pago ao produtor com os armazéns pertencentes às indústrias, pois esses podem abrir mão de sua margem na secagem e armazenagem para garantir sua matéria prima, ficando com a margem industrial, enquanto a Tritícola funciona como um elo intermediário

na cadeia.

Outra estratégia utilizada por algumas firmas particulares consiste em pagar preço maior durante a colheita da soja, para aumentar o recebimento, reduzindo o preço após o produto estar em seu armazém. As cooperativas em geral não utilizam esse artifício

No prazo de pagamento da soja não há diferença entre a Tritícola e demais armazéns, já que todos praticam preço a vista, que varia de pagamento imediato a 72 horas. Mas pode-se enquadrar nesse item o financiamento ao produtor através da aquisição antecipada de soja, o chamado “soja verde”, onde o produto é comprado antes da colheita para financiar ao produtor, bem como o fornecimento de insumos para lavoura para pagamento na safra. Em passado recente, essa prática foi causa de grandes problemas enfrentados pelas cooperativas agrícolas brasileiras, entre elas a Tritícola. LAZZARINI, BIALOSKORSKI NETO E CHADDAD (1999) atribuem à exagerada dependência dos cooperados em relação ao financiamento à produção pelas cooperativas, a partir do desmantelamento do sistema de crédito rural oficial no Brasil na década de 80, como um complicador adicional ao equacionamento do nível de liquidez das cooperativas brasileiras. As empresas particulares também enfrentam esse problema, e a decisão de financiar ou não o produtor implica em um *trade off* entre abrir mão de uma fatia do mercado para reduzir riscos ou o inverso.

b. Produtos

Além dos “produtos” já citados – assistência técnica; recebimento de produtos menos atrativos como milho, sorgo, arroz, feijão, aveia, trigo, milheto e girassol; e classificação de sementes do produtor - outros “produtos” importantes no mercado de recebimento de soja, e que podem desviar a competição do foco exclusivo no preço são:

- Segurança: o produtor, ao depositar seu produto em um armazém, precisa estar seguro de que no momento em que decidir vender

receberá o pagamento pontualmente e no valor de mercado. O histórico de várias empresas que faliram sem pagar seus fornecedores, causando prejuízo aos produtores, faz essa atividade se assemelhar a um banco, onde a perda de confiança pode ser fatal à empresa. Como na região esse tipo de situação tem acontecido com maior frequência em armazéns particulares, a Cooperativa aparentemente leva vantagem nesse aspecto em relação a esses armazéns. Já em relação às indústrias, essa vantagem obviamente não existe;

- **Confiabilidade:** a soja, assim como outros grãos, ao chegar ao armazém é pesada e tem descontado os excessos de umidade e impureza. A confiança do produtor de que não está sendo lesado nessas determinações pode se constituir em um diferencial competitivo. Aparentemente, também nesse aspecto a suspeita dos produtores é maior em relação aos armazéns particulares do que com a Cooperativa.

c. Praça

O fato de que a Tritícola possui cinco unidades de recebimento dispersas pela sua área de atuação também favorece sua competitividade, por reduzir o custo do frete ao produtor embora aumente os custos da Cooperativa, podendo ser enquadrado na definição de praça, segundo Kotler.

d. Promoção

No último “p” de Kotler, promoção, pode ser enquadrada a força do cooperativismo junto aos associados, e sua influência na tomada de decisão quanto ao local de entrega da produção. Apesar do desgaste desse conceito e da já referida infidelidade e oportunismo por parte de muitos associados, as cooperativas gaúchas ainda recebem parte expressiva do recebimento de soja no Estado, aproximadamente 45 %, segundo a FECOAGRO, e a Tritícola recebe perto de 60 % da produção de soja em sua área de atuação, o que indica que esse apelo ainda tem considerável

ressonância.

O departamento técnico da Cooperativa também pode funcionar como uma “força de venda” auxiliar.

e- O Mix de Marketing da Cooperativa

Concluindo, embora se tratando a soja de uma *commodity*, o mercado não está restrito a uma mera competição por preço, podendo haver espaço para a diferenciação, principalmente na prestação de serviços que fazem parte dos produtos oferecidos pela Cooperativa, bem como outros componentes do mix de marketing.

A estratégia da Cooperativa no recebimento de soja difere da de seus principais concorrentes, que focalizam no preço pago e no assédio aos grandes produtores, enquanto a Tritícola prioriza a prestação de serviços, a igualdade entre os sócios e o fomento à produção.

1.5 A DIVERSIFICAÇÃO DE CULTURA NAS PROPRIEDADES

Na região de atuação da Tritícola, a soja é o principal produto, ocupando uma área estimada em 32.500 hectares na safra 2000/2001 e uma produtividade média de 2.110 kg por hectare nessa safra, de acordo com dados do escritório regional do IBGE. Outros produtos cultivados são o milho, o sorgo, o feijão, o arroz e o milheto no verão, e o trigo, a aveia, o azevém no inverno.

Na década de 90 foi introduzido o plantio direto na região de Santiago, o qual se caracteriza por evitar o revolvimento do solo e a incorporação de palha resultante dos restos culturais, com grandes vantagens agronômicas (RUEDELL, 1995 e 1998; CAMPOS, 1998; FIORIN & CAMPOS, 1998). Embora com atraso em relação a outras regiões agrícolas do Estado, hoje o plantio direto é adotado na grande maioria das propriedades da região.

Os mesmos autores acrescentam que o plantio direto, mais que o convencional, exige a rotação de culturas, uma vez que o não revolvimento do solo e os restos culturais favorecem o surgimento de doenças. Assim, a tendência a médio prazo é de aumento da diversificação nas propriedades dos associados da Cooperativa, em função das exigências de rotação. Será feito agora um breve resumo da situação das principais culturas da região.

Soja

De acordo com os dados do IBGE, até 1965 não havia registro do plantio de soja em Santiago. No final da década de 60 a soja começou a ser utilizada em sucessão com o trigo, aproveitando a ociosidade do solo no período de primavera verão. A evolução da área plantada no município de Santiago está na TABELA 01. Não estão incluídas as áreas dos demais municípios onde a Triticola atua.

TABELA 01 – Área cultivada de soja no município de Santiago*

Ano	Área cultivada (hectares)	Produção (em 1000 t)
1965		
1970	12.000	10,8
1975	37.500	48,8
1980	48.000	69,20
1985	32.000	38,4
1990	25.000	33,8
1995	27.000	48,60
2000	25.000	25,5

* Ano de frustração de safra devido ao clima.

*NR: Houve a emancipação dos municípios de Itacurubi em 1988, e de Unistalda, em 1996, ficando fora desse levantamento.

FONTE: IBGE.

A cultura da soja se caracteriza por ser predominantemente empresarial, com alto grau de mecanização e praticamente toda a produção se destina à comercialização. Hoje temos uma situação em que predomina a monocultura da soja nas propriedades agrícolas da região.

Trigo

Teve sua expansão na região a partir da década de 50, dando origem às lavouras empresariais no município. Inicialmente foi a principal cultura e a que deu origem à Cooperativa, inclusive no nome (Tritícola). Cultivada no período de outono-inverno, a partir do advento da soja integrou o binômio soja-trigo, plantadas em sucessão. Com o final dos subsídios, entrou em decadência na região a partir da década de 80, sendo hoje cultivada em pequena escala. Também é cultivada em sua maior parte para comercialização, em lavouras empresariais mecanizadas.

A decadência do trigo abriu uma lacuna na renda dos produtores e da Cooperativa, uma vez que não foi substituída por outra cultura comercial de inverno, aumentando a dependência em relação à soja. A TABELA 02 mostra a evolução da área cultivada com trigo no município de Santiago. Igualmente, exclui os demais municípios da área de atuação da Tritícola.

TABELA 02 – Área cultivada de trigo no município de Santiago

Ano	Área cultivada (hectares)	Produção (em 1000 t)
1965	5.700	5,0
1965	14.000	13,2
1970	56.250	54,0
1975	35.000	14,0
1980	35.000	25,6
1985	10.537	7,4
1990	3.747	5,8
1995	1.000	1,5
2000	2.500	4,5

FONTE: IBGE.

Milho

Terceira cultura em importância na região, excluindo a pecuária de corte. Temos dois sistemas de produção de milho: o colonial e o empresarial.

- Colonial: caracteriza-se por ser basicamente destinado ao consumo na propriedade, comercializando eventuais sobras, em geral com venda direta a outros produtores. Lavouras com baixo uso de tecnologia e mecanização. A maior parte da área de milho na região de Santiago

se enquadra nessa classificação;

- Empresarial: lavouras com alto grau de mecanização e uso intensivo de insumos, destinando-se principalmente para a comercialização. Minoritária na região, mas em expansão nas lavouras de plantio direto em rotação com a soja.

Arroz

Ao contrário das três culturas anteriores, o arroz não é cultivado em coxilhas, mas em várzeas com o uso de irrigação. Pouco potencial de expansão na região por se limitar a microrregiões onde as condições edáficas e topográficas permitem seu cultivo. Assim, não é alternativa para rotação com soja e milho na maior parte dos solos da região, ficando restrita a pequenas áreas. Plantado no período de primavera-verão, predominando lavouras empresariais.

Sorgo

Alternativa para o milho no período de primavera-verão, o sorgo está em expansão na região, embora sua área ainda seja pouco expressiva. Em relação ao milho é de comercialização mais difícil e seu preço é menor, embora tenha a vantagem de ser mais tolerante à deficiência hídrica. Predominam as lavouras empresariais.

Feijão

Praticamente restrito às lavouras coloniais, embora tenha possibilidade de expansão nas lavouras empresariais, onde pode entrar no esquema de rotação de culturas. Por ser de ciclo mais curto, pode suceder à cultura do milho, antes do trigo, viabilizando três safras em um ano. Já existem variedades adaptadas para colheita mecânica, que era uma das restrições à sua expansão. Cultura hoje pouco expressiva na região.

Aveia

A aveia preta é cultivada no inverno como cultura de proteção ao solo ou como pastagem para o gado. Uma pequena parcela é destinada à colheita de sementes. Seu grão não tem valor industrial. A Tritícola presta a seus associados o serviço de classificação da semente de aveia, pela sua importância como fornecedora de palha para a soja no esquema do plantio direto. Funciona bem na rotação com o trigo.

Sendo Santiago uma região onde a pecuária é muito forte, muitos produtores associam a lavoura com a criação de gado, usando a aveia como pastagem para o gado, seja de corte ou leite. O uso da aveia como forrageira contribuiu para o declínio do trigo na região. Muitos agricultores recusam o pastejo da aveia por seu efeito de compactar o solo.

A aveia branca, que pode ser destinada à indústria, praticamente não existe na região embora se constitua numa alternativa de renda para o inverno em rotação com o trigo.

Outras culturas

Outras alternativas de diversificação na lavoura também são encontradas em menor escala, destacando-se:

- Azevém: cultivado no outono-inverno como cobertura de solo ou pastagem, puro ou consorciado com aveia preta. A Tritícola presta serviço de classificação de semente de azevém;
- Nabo forrageiro, ervilhaca e tremoço: utilizadas como cobertura de outono ou inverno, indicadas para preceder o cultivo do milho ou sorgo. São fixadoras ou recicladoras de nitrogênio no solo;
- Girassol: ocupa o solo no período inverno-primavera, podendo ser sucedida pelo milho. Em um esquema de rotação e sucessão de culturas permite cinco cultivos em dois anos na mesma área. Alternativa de renda para os produtores;

- Milheto ou capim italiano: pastagem anual de verão, o milheto é outra alternativa para rotação com soja em consórcio com pecuária. Serve também como fornecedora de palha no sistema de plantio direto e sua semente pode ser classificada na Cooperativa;
- Cevada, centeio, triticale e canola: plantas fornecedoras de grãos para indústria no período outono-inverno, são alternativas para rotação com trigo na sucessão com soja. São inexpressivas na área de atuação da Triticola.

1.5.1 Produção na região das principais culturas

A TABELA 03 apresenta a relação das áreas plantadas das principais culturas na área de atuação da Triticola. Esses dados foram obtidos no escritório regional do IBGE e incluem os municípios de Santiago, Capão do Cipó, Nova Esperança do Sul e Unistalda. Não estão incluídas nessa tabela as áreas de municípios vizinhos onde a Triticola tenha atuação, pois os dados disponíveis referem-se somente às áreas totais dos municípios, de modo que não estão disponíveis os dados das regiões desses municípios abrangidas pela Triticola.

TABELA 03 - Área cultivada das principais culturas nos municípios de Santiago, Capão do Cipó, Nova Esperança do Sul e Unistalda (em hectares):

Produto	Ano		
	1998/99	1999/00	2000/01
Arroz	640	720	574
Feijão	1085	1010	880
Milho	9550	10850	12520
Soja	33800	30400	32500
Sorgo	350	860	1060
Trigo	1620	2620	3520
Total	47045	46460	51055

Observação: não inclui área de atuação da Cooperativa nos municípios vizinhos.

1.6 COMPARATIVO COM OUTRAS COOPERATIVAS

Para avaliar o peso dos demais produtos que não a soja no recebimento de grãos da Triticola, e o seu potencial de crescimento na região, foi feito um

comparativo com outras cooperativas agrícolas. Foram procuradas preferencialmente, aquelas com estrutura fundiária e perfil de produtores semelhantes aos da Tritícola. Foram obtidos os dados de duas, a COTRISA, de Santo Ângelo e a COTRIJUC, de Julho de Castilhos, por gentileza de seus departamentos comerciais. Através da FECOAGRO (Federação das Cooperativas de Produção Agropecuária), esse trabalho obteve os dados de outras 27 cooperativas, das quais foram selecionadas três: a COOPALMA, de Palmeira das Missões; a COTRIJUÍ, de Ijuí; e a COTRIBÁ, de Ibirubá. Essas três foram selecionadas igualmente por seu perfil mais semelhante à Tritícola.

Na TABELA 04 está o recebimento dos principais produtos agrícolas da Tritícola nas safras 95/96 até 2000/01. Foram considerados, além da soja, o arroz, aveia, azevém, capim italiano, feijão, sorgo, e trigo.

TABELA 04– Recebimento de produtos agrícolas – Tritícola

Produto	Em toneladas					
	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01
Arroz	1.351	690	907	2.022	3.424	2.039
Aveia	370	699	1.418	1.677	652	593
Azevém	133	294	251	143	130	121
Capim ital.	0	0	1.200	28	0	0
Feijão	75	10	39	20	38	9
Milho	2.085	1.989	1.342	2.191	4.182	5.677
Soja	15.983	25.146	42.573	34.976	23.307	50.362
Sorgo	133	43	77	173	1.203	1.503
Trigo	3.796	2.296	2.063	3.799	4.047	4.415

FONTE: TRITÍCOLA, DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO

Esses dados indicam uma tendência ao aumento da produção de soja, milho, sorgo e trigo, enquanto o arroz e o feijão apresentam tendência de queda.

Com a COTRIJUC e COTRISA foram obtidos os dados das últimas três safras nas culturas de soja, milho, trigo e aveia, apresentados nas TABELAS 05 e 06, respectivamente.

TABELA 05 – Recebimento de soja, milho, trigo e aveia da COTRISA

PRODUTO	1998	1999	2000	2001
Soja (t)	154.125	78.827	85.830	178.837
Milho (t)	20.797	9.307	16.933	36.816
Trigo (t)	32.887	13.936	28.794	44.359
Aveia (t)	860	716	1.637	977

FONTE: COTRISA – UEN GRÃOS.

TABELA 06 – Recebimento de grãos da COTRIJUC

PRODUTO (toneladas)	1999	2000	2001
Milho	8.918	15.366	29.358
Trigo	9.237	13.140	14.711
Soja	66.989	70.720	118.597
Aveia	1.887	781	1.162

FONTE: COTRIJUC – DEPARTAMENTO COMERCIAL E FINANCEIRO.

Igualmente, os dados dessas duas cooperativas mostram uma tendência no aumento da produção de soja, milho e trigo, e redução na produção de aveia.

Com a COTRIBÁ, COTRIJUÍ e COPALMA, os dados dos últimos dois anos nas culturas de soja, milho e trigo estão representados na TABELA 07. Os demais produtos, pouco expressivos, não foram considerados.

TABELA 07 – Recebimento de soja, milho e trigo da COTRIBA, da COOPALMA e da COTRIJUÍ

COOPERATIVA	PRODUÇÃO RECEBIDA 99/00 (t)			PRODUÇÃO RECEBIDA 00/01 (t)		
	Soja	Milho	Trigo	Soja	Milho	Trigo
COTRIBÁ	93.837	33.662	36.716	122.216	43.298	41.057
COTRIJUÍ	205.073	30.981	56.473	180.037	40.575	75.353
COPALMA	80.379	17.011	29.308	83.498	36.362	32.614

Fonte: FECOAGRO/RS.

Para efeito de comparação foi elaborada a TABELA 08, onde se considerou o recebimento médio de soja como valor 100 e os demais produtos foram considerados em porcentagem do recebimento de soja. Para comparar os diversos produtos, o recebimento foi convertido em sacos de 60 kg para soja, milho e trigo e sacos de 40 kg para aveia.

Considerando que a região de Santiago está tecnologicamente defasada

em relação a essas regiões, pode-se inferir que a tendência seria o recebimento da Triticola se aproximar dos números dessas cooperativas à medida que for subindo o patamar tecnológico dos produtores da região.

TABELA 08 – Recebimento relativo de diversos produtos

Cooperativa	Soja	Milho	Trigo	Aveia	Total
Triticola	100	11,10	9,10	5,20	120,20
COTRISA	100	18,40	25,40	1,50	143,80
COTRIJUC	100	20,90	14,50	2,20	135,40
COOPALMA	100	32,60	37,80	ND	170,40
COTRIJUÍ	100	18,60	34,20	ND	152,80
COTRIBÁ	100	35,60	36,00	ND	171,60
MÉDIA 1*	100	25,20	29,60	-	154,80
DESVIO PADRÃO	0	7,40	8,70	-	14,30
MÉDIA 2**	100	19,60	19,90	1,85	139,60

⁸¹ Média 1: das 5 cooperativas exceto a Triticola

^{**2} Média 2: média da COTRISA e COTRIJUC

Esses resultados mostram que as culturas do trigo e do milho são relativamente pouco exploradas em Santiago, em relação às demais regiões produtoras. Nessas regiões estão mais difundidas a rotação de culturas da soja com o milho, no verão, e a sucessão de culturas com o trigo, no inverno.

Esses dados sugerem que existe potencial para crescimento dessas culturas na região de Santiago, e provavelmente a tendência seja essa à medida que a região for evoluindo tecnologicamente. Ressalte-se que a maioria dos pesquisadores considera que a rotação de culturas, mesmo nas regiões mais desenvolvidas, ainda está bem abaixo daquele que seria o ideal do ponto de vista agrônomo (RUEDELL, 1995).

1.7 FOCO CENTRAL DO PROBLEMA

Na definição de sua estratégia, a Triticola se confronta com vários dilemas, que constituem o núcleo do presente trabalho:

- Se ela deve arcar com o pesado custo de manter assistência técnica aos produtores, conforme determina seu estatuto, ou reduzir seu custo

para competir no preço. A assistência técnica, além de comprometer o associado com a Cooperativa, aumentando sua participação no mercado, visa também o aumento da produção, bem como a viabilização econômica do associado;

- Se a Tritícola deve continuar mantendo sua estrutura para receber produtos de menor resultado econômico, como milho, sorgo, trigo, sementes forrageiras, feijão e girassol, ou trabalhar com uma estrutura enxuta, se concentrando no recebimento de soja. Esses produtos são importantes para viabilizar a lavoura de soja, que exige rotação de culturas, mas devido à pequena escala em que são plantados na região, e a seu baixo valor econômico, hoje se constituem mais em um ônus do que em uma fonte de renda para a Cooperativa. Também ajudam a comprometer o associado, embora na prática não esteja aparentemente havendo suficiente reconhecimento do produtor;
- Se ela deve continuar mantendo uma política de preços mais transparente, reforçando sua imagem de confiabilidade, ou adotar táticas de preço diferenciado na época do recebimento do produto, compensando após a safra, como fazem os concorrentes;
- Se ela deve se manter fiel ao princípio cooperativista de manter preço único a todos os seus associados ou oferecer vantagem aos grandes produtores;
- Se ela deve adotar uma postura mais agressiva no financiamento à produção, expondo-se ao risco de inadimplência que tantos prejuízos provocou no passado;
- Avaliar a importância que o associado confere ao cooperativismo, sua fidelidade à cooperativa, bem como a credibilidade e a confiabilidade dessa em relação à concorrência também fazem parte do foco do presente trabalho.
- Quanto à especialização ou diversificação, avaliar a melhor alternativa entre a possibilidade de:
 - a) Fomentar os demais produtos, de modo a que alcancem uma escala

que os torne interessantes economicamente para a Cooperativa. Essa alternativa viria também em benefício do produtor, que diluiria seus riscos através da diversificação, além de promover a rotação de culturas necessária para a lavoura de soja. São também produtos menos assediados pela concorrência que a soja. O aumento do recebimento de outros grãos além da soja, em escala adequada, poderia ajudar a Triticola a diluir seus custos fixos, aproveitando melhor sua estrutura que fica ociosa grande parte do ano, já que a maior parte deles é colhida em épocas distintas da soja. Existe também a possibilidade de diversificação para outros tipos de produtos agropecuários, como o leite, embora, nesse caso, sem o benefício da economia de escopo através do uso da mesma estrutura;

- b) Concentrar seu foco no recebimento de soja, buscando todos os meios para ser mais competitiva nesse setor, que é o mais importante para a Cooperativa, de modo a se tornar mais competitiva através da especialização;
- c) Adotar uma posição intermediária, priorizando o recebimento de soja, e utilizando os demais produtos e serviços como parte da estratégia competitiva para a soja, buscando a fidelização do associado através da prestação de serviços. Essa alternativa não impede a busca das vantagens econômicas da diversificação vistas no item (a), mas considera os demais produtos como meios e não fins em si mesmo.

Desse conjunto de problemas pode-se formular uma questão central para o presente estudo: A Cooperativa deve utilizar como estratégia principal a especialização no recebimento de soja e/ou a diversificação através do recebimento de diversos produtos e da prestação de serviços?

2 OBJETIVOS DO TRABALHO E JUSTIFICATIVA

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os aspectos a serem considerados na estratégia competitiva da Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda. relativas ao dilema entre a especialização (recebimento de soja) e a diversificação (recebimento de vários produtos).

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os fatores que levam o produtor a decidir sobre os produtos a serem produzidos na propriedade e sobre o local de entrega da produção;
- Definir a identidade da Cooperativa na visão de seus associados, e se a opção entre especialização e diversificação está no nível da estratégia corporativa ou competitiva;
- Avaliar a importância atribuída pelos associados aos diversos produtos e serviços da Triticola e como eles avaliam o desempenho da Cooperativa nessas atividades;
- Avaliar a importância atribuída pelos associados da Triticola ao cooperativismo, e a visão que eles têm de sua relação com a Cooperativa;
- Incluir os resultados obtidos numa discussão do dilema entre concentrar seu foco no recebimento de soja ou na diversificação de produtos, além da prestação de serviços ligada a essas opções,

visando melhorar a estratégia competitiva da Cooperativa.

2.3 JUSTIFICATIVA

As conclusões do presente trabalho serão de grande importância nas definições estratégicas da Tritícola, e serão úteis a outras cooperativas de produção, já que a maioria dos problemas enfrentados pela Tritícola é comum ao sistema.

Os objetivos desse trabalho são hoje foco de discussões tanto internamente na Cooperativa quanto nas reuniões da FECOAGRO. Essas discussões se baseiam quase que exclusivamente na experiência e na percepção pessoal dos dirigentes, havendo poucos estudos que possam auxiliar na solução desses dilemas. Assim, o presente trabalho pode contribuir com a mudança de mentalidade na gestão das cooperativas agropecuárias.

O presente trabalho poderá beneficiar a Tritícola com subsídios para a definição de sua estratégia corporativa, bem como para a elaboração de sua estratégia de marketing na área de recebimento de grãos, que é a sua principal unidade de negócios, além de ser considerada sua própria atividade fim.

Os resultados também poderão contribuir para as políticas de desenvolvimento regional na área de atuação da Tritícola, através do questionamento das formas de participação da Cooperativa nesse processo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo trata da revisão bibliográfica que dá o referencial teórico para o presente trabalho. Na primeira parte é abordado o cooperativismo de produção no Rio Grande do Sul, sua origem, histórico, princípios e principais problemas. A segunda parte trata do conceito teórico e da classificação de estratégia empresarial e da diferença entre estratégias corporativa e competitiva. Na terceira parte é feita uma breve revisão sobre *trade-off* e estratégia. Na quarta parte são desenvolvidos aspectos relacionados à diversificação e especialização. Na quinta parte, é feito um estudo sobre campos de competição e estratégia competitiva. A sexta parte faz um estudo sobre fatores que influenciam a tomada de decisão de produtores cooperados e das interações dos mesmos com suas cooperativas, enquanto a sétima parte trata da diversificação de culturas nas propriedades rurais. Por último, é feito um fechamento teórico, onde são destacados os conteúdos que efetivamente serão utilizados na metodologia do presente trabalho.

3.1 O COOPERATIVISMO DE PRODUÇÃO NO RIO GRANDE DO SUL

O marco histórico que é considerado a origem do movimento cooperativista moderno se deu na Inglaterra, com o surgimento da *Rochdale Society of Equitable Pioneer*, em 1844, formada por um grupo de tecelões com o objetivo de melhorar sua situação econômica. A partir daí, o cooperativismo se alastrou por todo o mundo (ANTONIALLI, 2000).

BIALOSKORSKI NETO (1997) define cooperativismo como a

congregação de diversas unidades econômicas, renunciando no todo ou em parte ao exercício independente de certas atividades, formando uma comunidade dotada de organização administrativa especial para a qual são transferidas determinadas tarefas de modo agregado.

BATALHA *et al.* (2000) observam que as cooperativas são organizações de dupla natureza, por contemplarem o lado econômico e social de seus cooperados. Identificam como principais serviços prestados pelas cooperativas agropecuárias brasileiras, a compra de insumos, a venda da produção dos cooperados, a prestação de assistência técnica, a armazenagem da produção e a industrialização das matérias-primas agropecuárias, entre outros.

Para BIALOSKORSKI NETO (2000) as cooperativas de produção servem de intermediárias entre o mercado e as economias dos cooperados, visando integrar os últimos à cadeia produtiva. Não visam o lucro em si, mas o apoio e a prestação de serviços aos seus associados.

Segundo LAUSCHNER (1995), a triticultura se desenvolveu no Rio Grande do Sul a partir do governo de Juscelino Kubitscheck (1955-1960), sendo dessa época a fundação da maioria das cooperativas agrícolas do Estado. Já a área de soja teve seu maior incremento a partir de 1973.

SILVA (1994) atribui o crescimento das cooperativas de produção no Brasil às políticas governamentais fortemente calcadas no crédito subsidiado. Com a drástica redução desses recursos na década de 80, as cooperativas enfrentaram problemas por não terem estrutura de auto-financiamento.

SLONGO (1983) já constatava o excesso de dimensionamento da estrutura de armazenagem das cooperativas e empresas privadas para recebimento de soja, uma vez que essa ocupa a estrutura apenas em um curto período do ano. Por outro lado, também constatou que sem esse dimensionamento não haveria capacidade de receber a produção em tempo hábil. Essa situação provoca a ociosidade da estrutura no resto do ano.

PIZARRO e CALSING (1983), após observarem que o maior desenvolvimento de cooperativas de produção no Estado se deu naquelas voltadas para produtos de exportação como a soja, onde predominam as lavouras empresariais ao invés das familiares, questionam se o ideal cooperativista, calcado na associação democrática de produtores, sem objetivo de lucro, seria compatível com a lógica da economia de mercado, baseada numa racionalidade econômica oposta aos ideais cooperativistas.

SLONGO (1983), ao comparar as estratégias de marketing utilizadas pelas cooperativas gaúchas para recebimento de soja com as das empresas particulares, concluiu que, ao contrário de suas suposições iniciais, havia diferenças significativas entre elas. Enquanto as empresas particulares focavam sua estratégia de marketing exclusivamente com o fim de garantir o suprimento de matéria prima, e priorizando os grandes produtores, as cooperativas buscavam também o apoio e fomento à produção, unindo objetivos econômicos e sociais. Constata que esse enfoque social trazia algumas vantagens competitivas para as cooperativas, no sentido de fidelização do associado, e observa que a tendência de muitas cooperativas de produção, principalmente as de grande porte, de agir de forma cada vez mais semelhante às empresas privadas, poderia prejudicar essa relação. SLONGO (1983) também discutiu a viabilidade de as cooperativas de produção conciliarem seus princípios doutrinários com a necessidade de resultados econômicos imposta pelo meio capitalista em que vivem, podendo ser forçadas, pela necessidade de sobrevivência, a assumir um comportamento empresarial semelhante às empresas privadas em oposição aos princípios de cooperação.

LAZZARINI, BIALOSKORSKI NETO e CHADDAD (1999) consideram as cooperativas como formas peculiares de organização, uma vez que os direitos de controle não são proporcionais ao capital e seus objetivos vão além da simples maximização de lucro. Cook, citado pelos mesmos autores, afirma que o escopo da função objetivo da cooperativa depende dos objetivos individuais de cada sócio, de modo que quanto mais heterogêneo o quadro social, mais amplo será o objetivo da organização. LAZZARINI, BIALOSKORSKI NETO E CHADDAD (1999) comentam que no Brasil, ao contrário do que ocorre em países mais

desenvolvidos, a gestão das cooperativas em geral não é profissional, sendo os dirigentes eleitos entre os próprios associados os responsáveis pela administração, não havendo a completa separação entre propriedade e controle. Além disso, a cota capital dos associados não é transacionável nem remunerada, o que impõe à estrutura organizacional deficiências trazidas por diversas distorções; salientam, porém, que essa última afirmação seja de caráter teórico, ainda não confirmada por estudos empíricos.

SILVEIRA (1995) realizou pesquisa em oito cooperativas agrícolas gaúchas e quinze paranaenses para classificá-las quanto ao estilo gerencial da organização, utilizando o Exame da Cultura da Organização desenvolvido pelo Instituto Tavistock. Esse exame classifica as organizações quanto à cultura e à mobilidade e flexibilidade. No primeiro caso, classifica-as como diretivas, neutras, protetoras ou espírito de equipe; no segundo, a avaliação é feita através de pontuação que, quanto maior, mais rápida indica ser a resposta da organização às exigências do ambiente externo. Pelos resultados de sua pesquisa, SILVEIRA afirma que nas cooperativas gaúchas predomina a cultura neutra, tangenciando o ponto de ruptura organizacional, comparando-as com uma nau à deriva, sem força nos motores para vencer o alto mar.

Diagnosticou também a baixa pontuação quanto à Mobilidade e Flexibilidade (M&F), abaixo de 30 pontos, ou seja, são organizações que não possuem respostas imediatas às solicitações do ambiente externo, além de serem reagentes a qualquer processo de mudança organizacional. Utilizando a Matriz de Likert, afirma que as lideranças são centradas em tarefas e não em pessoas ou em ambas simultaneamente, sendo seu modelo de gestão fortemente taylorista. Relacionou as conclusões de seu estudo como uma das causas da crise atravessada pelo cooperativismo gaúcho. Já as cooperativas de produção paranaenses, analisadas no mesmo trabalho, apresentaram resultado bem melhor quanto à cultura organizacional, e semelhantes no estilo de liderança.

BIALOSKORSKI NETO (2000) observa que a abertura comercial no Brasil, a partir da década de 80, propiciou um aumento da concorrência, passando a

exigir das cooperativas novos padrões de eficiência econômica. Já ANTONIALLI (2000) destaca como principais problemas de gestão das cooperativas de produção brasileiras, levantados por diversos autores, a lentidão nas decisões, a falta de competência administrativa dos dirigentes, centralização do poder, falta de planejamento de longo prazo, entre outros. JANK (1997), citado pelo mesmo autor, defende várias alterações na legislação cooperativista para aumentar a competitividade do sistema, destacando-se a seleção de associados com exigência de fidelidade para com a cooperativa, voto proporcional ao capital, remuneração dos associados proporcional ao benefício trazido à cooperativa e a profissionalização da gestão.

3.2 ESTRATÉGIA CORPORATIVA E COMPETITIVA

Na definição de Alfred D. Chandler, JR, citado por GHEMAWAT (2000, P.15), a estratégia pode ser definida como "... a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas."

Já MINTZBERG (2000) prefere, ao invés de um conceito geral, utilizar cinco definições, os cinco p's da estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e truque (*ploy*). A estratégia vista como um plano indica uma direção ou um curso a seguir. Como padrão, uma consistência de comportamento ao longo do tempo. Vista como posição indica a colocação de determinados produtos em determinados mercados. Como perspectiva, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Finalmente, a estratégia como truque se refere a procedimentos específicos para enganar um concorrente (MINTZBERG, 2000: p. 16-20).

Segundo LUCE e BORGES JR. (2000), as estratégias podem ser deliberadas ou emergentes. No primeiro caso, se antecipa os acontecimentos, se desenvolvendo um plano de ação detalhado para enfrentá-los. No segundo, a estratégia emerge pela resposta da organização às mudanças do ambiente. Defendem que a estratégia empresarial deve combinar os dois processos, comparando com uma

larga estrada que traça um caminho a ser seguido no longo prazo (estratégia deliberada), mas que permita espaço de manobra para flexibilizar as ações de curto prazo (estratégias emergentes).

MINTZBERG (2000) afirma que nenhuma estratégia é totalmente deliberada ou emergente. Em seus estudos, identificou dez escolas de pensamento estratégico: as três primeiras são prescritivas, buscando alinhar conscientemente a empresa com o meio ambiente; são as escolas: (1) do *design*, onde a estratégia é vista como um processo de concepção; (2) do planejamento, onde é vista como um processo formal e (3) do posicionamento, onde é definida como um processo analítico. As seis escolas seguintes são consideradas pelo autor como descritivas, mais preocupadas com a descrição de como as estratégias são formuladas do que com a prescrição do comportamento estratégico. São elas as escolas: (4) empreendedora, onde a estratégia é vista como um processo de visão; (5) cognitiva, vista como um processo mental; (6) aprendizado, como um processo emergente; (7) do poder, como um processo de negociação; (8) cultural, como um processo coletivo e (9) ambiental, como um processo reativo. Na última escola, (10), de configuração, a estratégia é vista como um processo de transformação, integrando os aspectos descritivos e prescritivos (MINTZBERG, 2000, p. 13-14).

Segundo GIMENEZ *et al.* (1999), é necessário distinguir estratégia corporativa de estratégia competitiva. A primeira diz respeito aos tipos de negócio que a empresa vai atuar, enquanto a segunda se relaciona com a maneira como ela atua no negócio escolhido. Para PORTER (1998), a estratégia corporativa, além de definir os negócios que a firma deve participar, também define como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios, e faz com que a organização seja mais do que a soma das unidades de negócio.

Miles & Snow, citados por GIMENEZ *et al.* (1999), propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas:

- Estratégia Defensiva: a empresa concentra seu foco em uma pequena linha de produtos ou serviços estáveis. Não procura liderança de mercado, restringindo-se a defender aquele setor em que acredita se

- sair melhor, seja em preço ou em qualidade;
- Estratégia Prospectora: a empresa está continuamente aumentando sua oferta de produtos ou serviços. Busca diversificação e procura continuamente a inovação;
 - Estratégia Analítica: a empresa mantém seu foco em uma linha limitada de produtos ou serviços principais, mas busca algum grau de diversificação em produtos/serviços secundários. Posição intermediária entre as duas primeiras escolas;
 - Estratégia Reativa: a empresa apenas reage às influências externas, não mostrando consistência estratégica. Pode ser considerada uma ausência de estratégia.

Segundo os mesmos autores, as três primeiras podem ser consideradas como formas estáveis de organização; se houver um alinhamento entre a estratégia, os processos e a estrutura organizacional, qualquer uma delas pode levar a empresa a ser bem sucedida em seu negócio. Já a estratégia reativa mostra um não alinhamento entre estratégia e estrutura, caracterizando formas instáveis de organização. GIMENEZ *et al.*, porém, citam outros estudos, como o de Zahra & Pierce, que apontam para um desempenho superior das empresas que adotam estratégia reativa em ambientes de baixo grau de mudanças. Já AAKER (1998), ao contrário, diz que em ambientes estáveis as empresas que possuem planejamento formal têm desempenho superior às que não o possuem, enquanto que em ambientes turbulentos a situação se inverte.

GIMENEZ *et al.* também apontam a similaridade do modelo de Miles & Snow (1978) com a matriz de crescimento produto/mercado de Kotler & Armstrong (1993), baseada em Ansoff (1979). A estratégia prospectora corresponderia à de diversificação e desenvolvimento de novos produtos, onde a empresa busca novos mercados com novos produtos; a estratégia defensiva, à penetração de mercado, onde mantém suas atividades no mesmo mercado com os mesmos produtos; a estratégia analítica se assemelha ao desenvolvimento de mercado, onde a empresa busca novos mercados com os mesmos produtos ou serviços; já a reativa não corresponderia a nenhuma classificação, reforçando a afirmação que seria uma ausência de estratégia.

HOOLEY & SAUNDERS (1996), a partir do modelo de Levitt (1986), apresentam quatro níveis em que os produtos e serviços podem ser vistos:

- 1°. *Genérico*: É o produto em si;
- 2°. *Esperado*: Envolve a expectativa do cliente, além do produto genérico. De maneira geral, todos os participantes do mercado são forçados a adota-los, de modo que não constituem diferenciação, mas condição *sine qua non* para competir em um ramo de atividades;
- 3°. *Aumentado*: Inclui todos os produtos ou serviços que estão além daquilo que o cliente espera. De maneira geral, tendem a ser copiados pelos concorrentes, se tornando produtos esperados;
- 4°. *Potencial*: É a soma de todos os benefícios e características concedidas. Este nível está limitado somente pela imaginação e criatividade do empresário.

3.3 TRADE-OFF E ESTRATÉGIA

WILK (1997) define *trade-off* como um dilema ou escolha.

Segundo PORTER (1996), a essência da formulação de estratégias implica em fazer *trade-offs* sobre em que atividades competir, ao passo que eficiência operacional se refere a alcançar a excelência em atividades individuais. O autor afirma que:

“A essência da estratégia está em escolher o que não fazer. Sem *trade-offs*, não haveria necessidade de escolhas e, logo, não haveria necessidade de estratégia. Qualquer boa idéia poderia e deveria ser rapidamente imitada”.
(PORTER, 1996, p. 70)

Resumindo, PORTER afirma que a estratégia consiste em fazer claramente os *trade-offs* adequados, definindo a posição competitiva da empresa e, ao mesmo tempo, promover contínuos melhoramentos e integração onde não houver necessidade de *trade-offs*.

Para HOOLEY & SAUNDERS (1996), raramente uma empresa encontra

a oportunidade de atuar em um mercado atraente e onde ela seja forte, de modo que ela se confronta com o *trade-off* de competir num mercado menos atraente, mas onde ela seja forte, ou procurar alvos em que seus pontos fortes de média intensidade sejam mais atraentes.

Já SLACK (1993), estudando estratégias de produção em manufaturas, mas cujas afirmações podem ser aplicadas ao presente trabalho, o gerenciamento de manufaturas é baseado na administração de compromissos (como foi traduzido *trade-off* na edição em português) entre objetivos. Cita como exemplo, entre outros, o compromisso entre flexibilidade e produtividade na produção em lotes. Os melhoramentos em um aspecto oneram um outro. Em sua opinião, a arte está em encontrar um equilíbrio correto entre os vários objetivos, onde alcançar um objetivo não tem que necessariamente ser “pago” por outro. Usa como metáfora para a tentativa de alcançar esse objetivo, a imagem de uma gangorra, onde o compromisso não deve ser visto como uma gangorra convencional, mas como uma na qual tanto o pivô como a lâmina possam ser movidos. Nessa analogia, se é verdade que o balançar da gangorra eleva um lado à custa do outro, ao se levantar a altura do pivô ambos os lados sobem simultaneamente. Assim, no curto prazo, um objetivo de desempenho pode ser comprometido com outro (movimento da gangorra), mas no longo prazo é possível melhorar todos os aspectos do desempenho (movimento do pivô).

3.4 DIVERSIFICAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO

A especialização e a diversificação são estudadas sob diversos enfoques por diferentes autores, destacando-se: o posicionamento competitivo e a sinergia entre as atividades, as competências essenciais da organização, a redução de riscos e incertezas, e as implicações econômicas. Mc Dougall & Round (1984), citados por DIAS (1991), já observavam não existir uma “teoria geral da diversificação”.

VASCONCELOS & CYRINO (2000) identificam quatro principais correntes teóricas que estudam a vantagem competitiva: as teorias do posicionamento

estratégico, a teoria dos recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas. As teorias do posicionamento estratégico consideram o posicionamento da firma dentro da estrutura industrial como o principal determinante do seu sucesso ou fracasso. Nessa visão, os fatores externos são mais importantes que a dinâmica interna das empresas, sendo a estratégia basicamente um esforço contínuo de adaptação às forças externas. Como expoentes dessa corrente, são mencionados Porter, Ghemawat e Shapiro. Já as teorias dos recursos, surgidas a partir da década de 80, valorizam os recursos e competências internas, das empresas como o principal fator determinante do seu sucesso ou fracasso. Assim, as firmas são vistas como conjuntos de competências e capacidades. A terceira corrente, baseada nos processos de mercado, valoriza a dinâmica das empresas, do mercado e da concorrência, enfatizando os processos de mudança e inovação e os ciclos de criação/destruição. Sua estratégia é baseada no empreendedorismo e orientada para o processo, para a procura contínua de oportunidades de inovação e nos esforços de imitação de inovações bem sucedidas (p. 35). Por fim, as teorias das capacidades dinâmicas buscam uma síntese das idéias colocadas nas teorias dos processos de mercado e na teoria dos recursos, propondo uma base teórica para a formação de competências organizacionais em ambientes complexos e de grande mudança.

Prosseguindo, os mesmos autores afirmam que, na visão dos expoentes das teorias dos recursos,

“A idéia de que os recursos devem guiar a estratégia mais fortemente que as restrições do ambiente externo (estrutura da indústria) está também no centro de diversas teorias sobre a diversificação das empresas. Nessas teorias, é o agrupamento de diversos conjuntos produto/mercado em torno de competências únicas que explica os esforços bem sucedidos de diversificação...” (VASCONCELOS & CIRINO, 2000, p. 29)

Na definição de Ramanujan & Varadarajan (1989), citados por DIAS:

“Diversificação é definida como a entrada de uma empresa ou unidade de negócios em uma nova linha de atividades, seja por processo de desenvolvimento interno, seja por aquisição, de tal forma que implique em mudanças em sua estrutura administrativa, sistemas e outros processos de gestão”. (DIAS, p. 16-17)

Pitts e Hopkins (1982), citados por DIAS (1991), diferenciam o conceito de diversidade do de diversificação. A primeira seria uma simples extensão da linha de produtos sem serem acompanhadas por mudanças administrativas e/ou operacionais, condições para caracterizar a diversificação.

Segundo WILK (1997), na década de 60 a estratégia da diversificação era o padrão dominante entre as empresas nos países industrializados, bem como no Brasil, buscando principalmente a redução do risco diante de mudanças e a participação em futuros mercados emergentes na época. Na década de 70 e 80 houve um refluxo dessa tendência, diante das dificuldades geradas pela complexidade gerencial envolvida na atuação em mercados diversos, o que levou a grandes movimentos de desinvestimento por parte das principais empresas, numa estratégia conhecida como focalização.

Para buscar a correta integração entre as diversas atividades da empresa, PORTER (1996) destaca três tipos principais de integração, que não são excludentes:

- Consistência entre as diversas atividades e a estratégia geral da empresa;
- As atividades devem se reforçar mutuamente;
- Deve haver otimização de esforços.

Onde não houver o ajustamento entre diferentes atividades, a empresa deve definir sua posição única naquela área onde é mais competitiva, sob pena de desempenho medíocre em relação à concorrência caso queira atuar em todas as frentes.

DIAS (1991), em seu estudo sobre a diversificação em cinco grupos empresariais gaúchos, de diversos ramos de atividades, pesquisou as razões que levaram essas empresas a buscarem a diversificação, classificando-as em seis grupos: econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, organizacionais e outras.

1. Razões econômicas: existência de lucro para aplicação; atratividade de outros mercados; oportunidade de aquisição conveniente; superfaturamento de subprodutos e redução de risco; disponibilidade

no próprio mercado.

2. Razões sociais: emprego para mão de obra disponível; colocação de recursos humanos familiares; satisfação do quadro de acionistas; atendimento de aspectos sociais.
3. Razões políticas: incerteza quanto à política governamental; incentivos para investimentos em outras áreas.
4. Razões tecnológicas: tecnologia capaz de desenvolver produtos; disponibilidade de recursos humanos; eficiente sistema de P& D.
5. Razões organizacionais: capacidade gerencial; culturas e valores; adequação organizacional/estrutural.
6. Outras razões: por exemplo, efeitos da legislação vigente.

Essas razões, segundo o mesmo autor, podem ter três graus de importância:

- Preponderante: são aquelas razões que isoladamente são suficientes para a decisão de implementar a diversificação;
- Importante: aquelas que podem levar à diversificação desde que conjugadas com outras;
- Acessório: não são suficientes para levar à decisão pela diversificação, mas podem influenciar a decisão em conjunto com outras razões.

Por fim, afirma que as principais razões que levaram aquelas empresas a implementar a diversificação foram a atratividade de outros mercados, a redução de risco e a oportunidade de aquisição conveniente.

Para PORTER (1998), a decisão pela diversificação deve passar por três testes:

- Teste de atratividade: os negócios escolhidos têm que ser atraentes ou potencialmente atraentes;
- Teste do custo de entrada no setor: o ingresso no novo mercado não deve consumir todos os lucros futuros;
- Teste de validade da diversificação: a empresa deve ganhar uma

vantagem competitiva pelo relacionamento entre os negócios.

Segundo DONALDSON (1998), a maioria das empresas maduras busca algum grau de diversificação em algum momento de sua vida, pelas seguintes razões:

- Busca de auto-suficiência financeira;
- Estabilização da receita financeira da empresa com um uso mais eficiente dos recursos humanos e financeiros;
- Sobrevivência da empresa à extinção de mercados ou produtos.

Já Chandler (1962), citado por WILK (1997), vê como principais razões estratégicas para a diversificação a busca de maior participação no mercado, a expansão geográfica das atividades, o aperfeiçoamento das atuais linhas de produtos, a busca de investimentos em integração vertical ou integração horizontal.

WILK (1997), analisando a diversificação dentro do enfoque das competências essenciais da organização, afirma que na opção pela diversificação há uma gama limitada de produtos e mercados em que uma empresa pode atuar competitivamente dependendo de suas habilidades e conhecimentos, ou seja, suas *core competences* capazes de fornecer um elo comum de sustentação aos seus diversos negócios. Entende esse autor que a diversificação dentro das atividades abrangidas pelas *core competences* das organizações alia a redução de risco e busca de oportunidades da diversificação com a eficiência gerencial da focalização, o que permite às empresas uma expansão equilibrada e consistente. Na sua definição:

“Uma *core competence* pode ser compreendida como uma complexa integração de tecnologias e habilidades de uma empresa, definindo um núcleo de conhecimentos em que esta apresenta a sua maior excelência e a partir do qual pode adicionar valor em múltiplos produtos direcionados a múltiplos mercados”. (WILK, p.12)

Prahalad e Hamel (1990) *apud* WILK (1997) enumeram como sinônimos de *core competences*: competências estratégicas, competências centrais, competências distintivas, competências essenciais ou simplesmente competências. As *core competences* se constituem em uma vantagem competitiva quando possuírem três atributos básicos:

- Ser versátil e proporcionar acesso a vários mercados;
- Deve ter seus benefícios percebidos pelo consumidor;
- Dificuldade de ser imitada pelos concorrentes.

Prosseguindo, WILK vê dois grupos principais de razões que levam à diversificação: os recursos internos da empresa e as pressões externas. No primeiro estão os recursos e capacidades acumulados da empresa e no segundo as mudanças no mercado e tecnologias.

PRAHALAD & HAMEL (1998) comparam a empresa diversificada a uma árvore, onde o tronco e os grandes galhos são os produtos essenciais, os galhos menores as unidades de negócios e as folhas, flores e frutos os produtos finais. Nessa metáfora, as raízes seriam as *core competences*, provendo a árvore de alimentos, além de lhe dar sustentação e estabilidade.

Salter & Weinhold (1979) *apud* WILK (1997) também classificam a decisão pela diversificação pela análise das variações quanto ao “modo de ingresso” e à “amplitude” da diversificação. No primeiro caso, a empresa poderá optar pela diversificação através do desenvolvimento interno, criando um novo negócio a partir de sua estrutura atual, ou do desenvolvimento externo, que envolve aquisições, fusões, licença de operação ou empreendimentos conjuntos. Quanto à amplitude de diversificação, ela pode ser relacionada ou não relacionada. No primeiro caso, existe um núcleo central de produtos, mercados, tecnologias, sistemas gerenciais e financeiros entre as várias atividades. No segundo caso, não há ligação mais forte entre os vários negócios.

A partir da combinação desses conceitos, destacam-se quatro abordagens amplas da diversificação, de acordo com Simmonds (1990), citado por WILK (1997), sendo que as abordagens relacionadas têm maiores chances de sucesso, segundo o autor:

- Diversificação Relacionada Interna;
- Diversificação Relacionada Externa;
- Diversificação Não Relacionada Interna;

- Diversificação Não Relacionada Externa.

Rumelt (1974) *apud* WILK (1997) identifica como as principais relações entre os negócios:

- Mercados: clientes, sistemas de distribuição e divulgação;
- Sistemas de produção: facilidades e instalações;
- Base científica: habilidades, competências e tecnologias-chave.

Em trabalhos como os de Cristensen & Montgomery (1981) e Rumelt (1982), citados por WILK (1997), as melhores performances em estratégias de diversificação aconteceram nas empresas que utilizaram o que Rumelt denomina “relacionamento por restrição”, ou seja, os vários negócios estavam interligados por um recurso central. Nesse tipo de negócio, além da possibilidade de usar a economia de escopo, existe a capacidade de usar suas habilidades especializadas em áreas relacionadas, criando vantagens competitivas pela dificuldade em serem imitadas por concorrentes. O outro padrão de relacionamento entre os negócios da empresa, no conceito de Rumelt seria “relacionamento por ligação”, onde as relações se dão de forma dispersa, sem um elo comum.

Entre os fatores que influenciam a sustentação de vantagens competitivas a partir da diversificação, de acordo com WILK (1997), destaca-se a complementaridade ou co-dependência, definida pelo autor como a criação de valor pelo efeito sinérgico.

No caso específico de empresas agroindustriais, BATALHA e SILVA (1997) identificam seis principais opções estratégicas: especialização, diversificação, integração vertical, inovação, fusões e aquisições, e estratégias de corte. Serão abordadas apenas das duas primeiras, que são as que dizem respeito ao presente trabalho. Destacam, como vantagens da especialização, a facilidade de administração e o bom conhecimento das necessidades dos clientes; como desvantagens, destacam o risco de participação em um só mercado, expondo em demasia o destino da empresa caso haja problemas no mercado escolhido.

Prosseguindo, BATALHA e SILVA (1997) afirmam que a diversificação pode dar-se via produtos ou via mercados, havendo três opções:

- Atuar em novos mercados com os mesmos produtos;
- Atuar nos mesmos mercados com produtos diferentes;
- Combinar as duas opções anteriores.

Destacam três motivos que levam uma empresa a adotar a diversificação. O primeiro diz respeito às dificuldades encontradas nos mercados originais da empresa, seja devido ao aumento da concorrência, às mudanças tecnológicas ou à redução da demanda; o segundo refere-se à redução de riscos gerados pela concentração em um só mercado ou produto; o terceiro relaciona-se ao melhor equilíbrio financeiro, pela combinação de atividades mais rentáveis com outras menos rentáveis, mas com potencial de crescimento. Prosseguindo, os mesmos autores classificam as diversificações em dois tipos básicos: diversificação concêntrica e diversificação via formação de conglomerados. No primeiro caso, a empresa diversifica mantendo a mesma base tecnológica, os mesmos canais de distribuição, os mesmos clientes, marca, etc. No segundo, as novas atividades não têm relação com as atividades originais da empresa. Nessa última situação é bem mais difícil obter sinergias entre as atividades e manter a coerência da estratégia global.

PAULILO E AZEVEDO (1999) avaliaram a diversificação e especialização em empresas agroindustriais dentro do enfoque econômico. Para esses autores, o uso mais eficiente dos recursos em uma empresa agroindustrial pode se dar tanto pelo aumento da produção de um produto gerando economia de escala, como pela economia de escopo gerada pela diversificação da produção. As economias de escopo decorrem de dois motivos distintos: (a) pelo aproveitamento do mesmo capital fixo, quando há capital físico sub utilizado; e (b) pelo aproveitamento de sinergias, derivadas do fato dos processos produtivos de diferentes produtos se ajudarem mutuamente. Já as economias de escala são classificadas também em dois tipos pelos mesmos autores: (a) economias de escala reais, geradas pela redução do uso de fatores fixos por unidade de produto; e (b) economias de escala pecuniárias, oriundas da redução do preço de aquisição dos fatores de produção, pelo maior poder

de barganha.

3.5 CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Após a abordagem da diversificação e especialização como estratégias corporativas, o presente item irá abordar a estratégia competitiva e os campos de competição relacionados ao trabalho.

CRAVENS (2000) divide o processo de formulação de uma estratégia de marketing em três etapas principais:

- Análise estratégica: onde se estuda o processo de decisão dos clientes, de acordo com o ciclo de vida do produto, a segmentação, posicionamento e a reação do mercado, o que determinará o comportamento competitivo;
- Elaboração da decisão estratégica: onde são definidas as metas, a formulação do programa (alternativas, avaliação e seleção), e o comprometimento de recursos (orçamentos e planejamento);
- Implementação: planos, táticas e resultados.

O presente trabalho tratará apenas da primeira etapa, da análise estratégica.

CONTADOR (1994) define campo da competição como os atributos que interessam ao consumidor, enquanto armas da competição como os meios que as empresas usam para alcançar vantagem competitiva. Como exemplos do primeiro, identificou quinze campos, agregados em cinco grupos:

- Competição em preço: em preço, em guerra de preço e em promoção;
- Competição em produto: em projeto, em qualidade, em variedade de modelos e em novos modelos;
- Competição em prazo: de cotação e negociação, de entrega e de pagamento;
- Competição em assistência: antes da venda, durante a venda e após a

venda;

- Competição em imagem: imagem do produto, da marca e da empresa e preservação ambiental.

Como principais armas genéricas da competição, considerou também cinco, que chamou de pentastilo. São elas: produtividade, qualidade no processo, tecnologias, estoque reduzido e pessoal capacitado e participativo.

KOTLER (1999), a partir do modelo elaborado por Jerome McCarthy na década de 60, propõe um modelo de mix de marketing baseado nos quatro p's, produto, preço, praça e promoção.

- Dentro do item preço, ele salienta: preço nominal, descontos, concessões, prazo para pagamento e condições de crédito;
- Dentro de produto, destaca: variedade de produtos, qualidade, características, nome da marca, embalagem, serviços, garantia e devoluções;
- Dentro de promoção: promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto;
- Dentro de praça, salienta: canais, cobertura, variedade, pontos de venda, estoque e transporte.

PORTER (1989) identifica dois fatores principais para a definição da estratégia competitiva: a rentabilidade da indústria em si, e a posição competitiva relativa da empresa dentro da indústria. Assim a estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa.

O mesmo autor identifica cinco forças competitivas, válidas para qualquer indústria, e que formam a estrutura da qual depende a rentabilidade da indústria. São elas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes.

Prosseguindo, PORTER identifica dois tipos básicos de vantagem competitiva: custo baixo ou diferenciação. A base para a empresa conseguir um desempenho acima da média no longo prazo é obter uma vantagem competitiva sustentável, utilizando uma dessas duas estratégias básicas. A tentativa de “ser tudo para todos”, conforme palavras de Porter, implica em mediocridade estratégica e num desempenho abaixo da média. Isso pode gerar três tipos genéricos de estratégia competitiva:

- Liderança em custo: a empresa busca ser o produtor de mais baixo custo da indústria;
- Diferenciação: a empresa procura desenvolver produtos ou serviços únicos. Por exemplo, qualidade mais alta;
- Foco: a empresa foca nichos ou segmentos estreitos de mercado. Pode usar a estratégia de foco na diferenciação ou no custo, no segmento almejado.

PORTER (1989) também traz o conceito de cadeia de valores, que ele define como a representação das diversas atividades que a empresa executa para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Divide essas atividades em atividades primárias e de apoio:

- Atividades Primárias: Estão diretamente relacionadas com o fluxo de produção. Incluem a logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviços.
- Atividades de Apoio: existem para dar suporte às atividades primárias. São elas: infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição.

Prosseguindo, PORTER afirma que a margem de lucro da empresa depende de como é gerenciada a cadeia de valores. Com exceção da infra-estrutura, todas as atividades de apoio podem ser associadas a cada uma das atividades primárias, bem como dar suporte a toda a cadeia. Já a infra-estrutura só se relaciona com a cadeia como um todo.

PORTER (1998) identifica dois tipos de relacionamento entre atividades

onde a cadeia de valores pode criar sinergia: a capacidade da empresa transferir competências às cadeias de valor semelhantes e a capacidade de compartilhar atividades. A transferência de habilidade leva a uma vantagem competitiva se obedecer a três condições:

- As atividades devem ser suficientemente semelhantes para haver compartilhamento de competências;
- A transferência de habilidades deve envolver atividades de importância para a vantagem competitiva;
- As habilidades transferidas devem conferir importante vantagem competitiva à atividade que a recebe.

Já o compartilhamento de atividade pode aumentar a competitividade pela redução dos custos ou pelo aumento da diferenciação. A redução de custos pode se dar pela economia de escala ou pela possibilidade de ajudar a empresa a percorrer mais rapidamente a curva de aprendizado. A diversificação também pode aumentar o potencial de diferenciação, bem como reduzir os custos da mesma. Já as diversificações que apenas compartilham as despesas indiretas raramente são adequadas, segundo PORTER, pois o compartilhamento de atividades envolve aumento de custos, como a despesa de coordenação das várias atividades.

QUINN, DOORLEY & PAQUETTE (1998) defendem o abandono das tradicionais estratégias de diversificação através da integração vertical, substituindo-as pela focalização da empresa naquela atividade em que é mais competitiva. Afirmam também que as empresas devem se livrar do enfoque, a seu ver equivocado, de separar produção e serviços. A função de serviços como provedor de valor, na visão dos autores citados, se constitui cada vez mais em um diferencial competitivo. À medida que é cada vez mais difícil sustentar uma vantagem competitiva nos fatores de produção, mais fáceis de serem copiados pelos concorrentes, o uso das tecnologias de serviço se constituem numa oportunidade estratégica importante aos gerentes inteligentes. Prosseguindo, afirmam que:

“Para desenvolver uma estratégia focalizada na atividade, a gerência precisa concentrar sua análise competitiva não em participação de mercado, mas na

potência relativa dos serviços necessários para as posições de produto, tanto como a de seus concorrentes...Uma alta participação de mercado e uma alta lucratividade juntas advém de se ter uma alta participação de atividade, ou uma presença que seja mais eficaz em serviços selecionados que o mercado verdadeiramente deseja receber...Finalmente, a gerência tem que concentrar as energias da organização em dois conjuntos de atividade: aquelas onde ela possa criar valores únicos e aquelas que ela deva controlar pra manter sua supremacia nos elementos críticos da cadeia de valor.” (QUINN, DOORLEY & PAQUETTE,1998, p. 322-323)

Os mesmos autores advertem que se uma empresa desempenhar atividades que ela poderia adquirir por menores custos, ela perde competitividade.

Também Bucklin (1966), citado por SLONGO (1983), afirma que “...outras coisas sendo iguais (principalmente o preço) os clientes preferirão negociar com quem lhes forneça alto nível de serviço.”

Segundo PORTER (1989), em mercados de *commodities*, a competição se concentra no preço, devendo a empresa focalizar sua estratégia na redução de seus custos para ser competitiva. Para HOOLEY & SAUNDERS (1996), nesse tipo de mercado há vantagem significativa para a empresa que consiga obter diferenciação, caso contrário a competição se encaminhará para um conflito de preços que deveria ser evitado a qualquer custo; não havendo essa possibilidade, a diferenciação na prestação de serviços pode ser um meio de criar um vínculo entre fornecedor e cliente, tornando o último menos propenso a buscar outras fontes de fornecimento.

“Um enfoque que se afaste do produto central em direção aos “anéis externos” é muito útil em mercados de *commodities* em que a estratégia competitiva tem-se baseado tradicionalmente no preço. A diferenciação através de serviços agregados oferece uma oportunidade para quebrar uma confiança excessiva no preço, para garantir a realização dos negócios.” (HOOLEY & SAUNDERS, 1996, p. 304)

ROSSI (1990), estudando as possibilidades de diferenciação no mercado siderúrgico brasileiro, concluiu que, se tratando de um mercado de *commodities* o preço era o fator mais importante na decisão de compra dos clientes, mas existiam outras variáveis que possibilitavam diferenciar a oferta, destacando-se a qualidade, atendimento de pedidos urgentes, assistência técnica e a tradição.

Para SLACK (1993), a estratégia somente tem significado quando pode

ser traduzida em ação operacional. Para avaliação da ação das empresas nos diversos objetivos de desempenho, elaborou a matriz importância-desempenho. Essa matriz foi elaborada com o propósito de subsidiar estratégias de manufatura, visando comparar o desempenho da empresa com os concorrentes nos diversos objetivos, através de uma avaliação de 1 a 9, resultado de um processo de análise interna da empresa. Do mesmo modo, avalia a importância de cada um dos objetivos em uma escala decrescente de 1 a 9, do mesmo modo que o desempenho.

A análise da importância divide os objetivos em três grupos, com três graus de desempenho em cada um:

- Objetivos ganhadores de pedido – classificação 1 a 3: são aqueles objetivos que influem diretamente no nível ou quantidade de pedidos;
- Objetivos qualificadores: de 4 a 6: são aqueles níveis mínimos que a empresa deve alcançar no objetivo avaliado para poder competir no mercado. Não constituem diferenciais quanto à concorrência, mas condições para que os produtos tenham aceitação no mercado;
- Objetivos menos importantes - de 7 a 9: pouco considerados pelos consumidores nas suas decisões de compra.

A avaliação do desempenho também é feita em uma escala decrescente de 1 a 9, indo desde “consistente e consideravelmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo” (avaliação 1) até “consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes” (avaliação 9).

Depois de feitas as avaliações, é montada a matriz importância-desempenho, onde os resultados para cada objetivo são cruzados em uma matriz dividida em quatro zonas:

- Zona “apropriada”: é o nível desejado. É aquela zona em que o desempenho alcançado está de acordo ou acima da importância do objetivo. Os objetivos de desempenho classificados nessa zona devem ser considerados satisfatórios, ao menos no curto e médio prazo. No longo prazo os concorrentes tendem a alcançar esse nível de desempenho, forçando a empresa a buscar melhoria;

- Zona de “melhoria”: objetivos de desempenho classificados na zona logo abaixo da “apropriada”, necessitam de melhoramento, mas sem serem a maior prioridade. O desempenho está um pouco abaixo em relação à importância do objetivo;
- Zona de “ação urgente”: situam-se nessa zona aqueles objetivos cujo desempenho encontra-se muito abaixo em relação à sua importância para o cliente. Devem ser considerados como alvo de ação prioritária no curto prazo;
- Zona de “excesso”: nessa área estão os objetivos cujo desempenho está muito acima de sua importância. Podem significar ou não que há um excesso de recursos empregados nesses objetivos (SLACK, 1993).

3.6 O PROCESSO DE DECISÃO DO PRODUTOR COOPERADO

Enquanto os itens anteriores do presente capítulo abordavam a estratégia empresarial, seja corporativa ou competitiva, a partir de agora será focalizado o associado da Cooperativa, buscando compreender os processos de decisão do produtor e sua relação com a Cooperativa.

BARROSO (2001) identifica três fases principais no ciclo de vida das cooperativas agrícolas. Na primeira, os produtores unem seus esforços para criação da cooperativa, como resposta às práticas oligopolísticas dos fornecedores de insumos, bem como de processadores e armazenadores de produtos agrícolas. Nessa fase, a cooperativa é bem focada e é forte o grau de comprometimento dos associados. A segunda fase inicia à medida que os objetivos vão sendo alcançados ou quando mudanças no ambiente externo fazem perder sentido as razões que levaram os produtores a formar a cooperativa, e essa precisa ser dirigida para novos objetivos ou visões. O terceiro momento se dá quando a identidade cooperativa começa a ruir devido às pressões externas ou internas. Externamente, as pressões vêm das mudanças ambientais, e internamente do conflito de interesse entre os associados individuais ou em grupo. Nessa fase surgem os conflitos sobre a definição dos

objetivos da cooperativa e sobre o escopo de atividades a que ela se dedica, bem como seu alinhamento com os interesses de seus associados. Se a cooperativa fracassar em definir uma visão de longo prazo que crie um novo comprometimento de seus membros, correrá o risco de não sobreviver a essa etapa.

Bialoskorski Neto *et al.*, citados por LAZZARINI, BIALOSKORSKI NETO E CHADDAD (1999), chamam a atenção para a complexidade da relação entre associado e cooperativa, onde o primeiro é ao mesmo tempo cliente, fornecedor, usuário, proprietário e gestor da empresa. Também alertam para a falta de incentivo por parte dos associados em almejavem o máximo valor dos projetos de investimento das cooperativas, em função da estrutura de cotas capitais previstas na legislação, de modo que podem mudar sua atividade sempre que lhes for vantajoso, muitas vezes inviabilizando a estrutura da cooperativa, numa típica situação de quebra de contrato gerada por ação oportunista. Assim, alertam para o risco de investimentos em diversificação, já que não há nenhuma garantia de que o associado irá dar continuidade ao fornecimento de matéria prima ou serviço. Tal risco poderia ser minimizado caso houvesse também investimentos nessa atividade por parte do produtor, gerando uma situação de dependência bilateral.

ZYLBERSZTAJN (1994) também enxerga na falta de separação entre propriedade e controle a fonte de vários problemas enfrentados pelas cooperativas. Como o associado é também cliente da cooperativa, busca posições de negócios que o beneficiem, em detrimento da organização. Como o acesso ao rateio de eventuais sobras (lucro da cooperativa no exercício) tem pouco peso na renda do produtor em relação ao valor obtido com a comercialização da produção, o comportamento do cooperado reflete ação oportunista, pressuposto da Economia dos Custos de Transação. A estrutura de cotas partes também desestimula o associado a investir na cooperativa, pois se ele se demitir do quadro social perderá seu investimento, ao contrário do que acontece nos demais tipos de empresa. Finalmente, essa estrutura gera elevados custos de negociação nos processos de decisão das cooperativas, o que prejudica sua competitividade.

Alencar, citado por ANTONIALLI (2000), constatou haver um

distanciamento entre cooperativas e associados no Brasil, devido às práticas administrativas impostas pelo modelo capitalista de desenvolvimento; os produtores, em consequência, tendem a considerar sua cooperativa como meio instrumental para seu benefício econômico, dando pouca importância ao conteúdo ideológico dos princípios cooperativistas, enfraquecendo sua lealdade à instituição.

PEDROZO (1995) considera que as cooperativas são organizações mais complexas que as empresas privadas, pois ao mesmo tempo em que precisam competir com outras empresas dentro de uma lógica capitalista, precisam cumprir sua missão ética e social. A partir do modelo adaptado de Lussato, em 1972, faz uma análise “sistêmica-complexa” do conjunto homem-empresa, e apresenta uma representação sistêmica de uma empresa privada e de uma cooperativa em fases e sistemas.

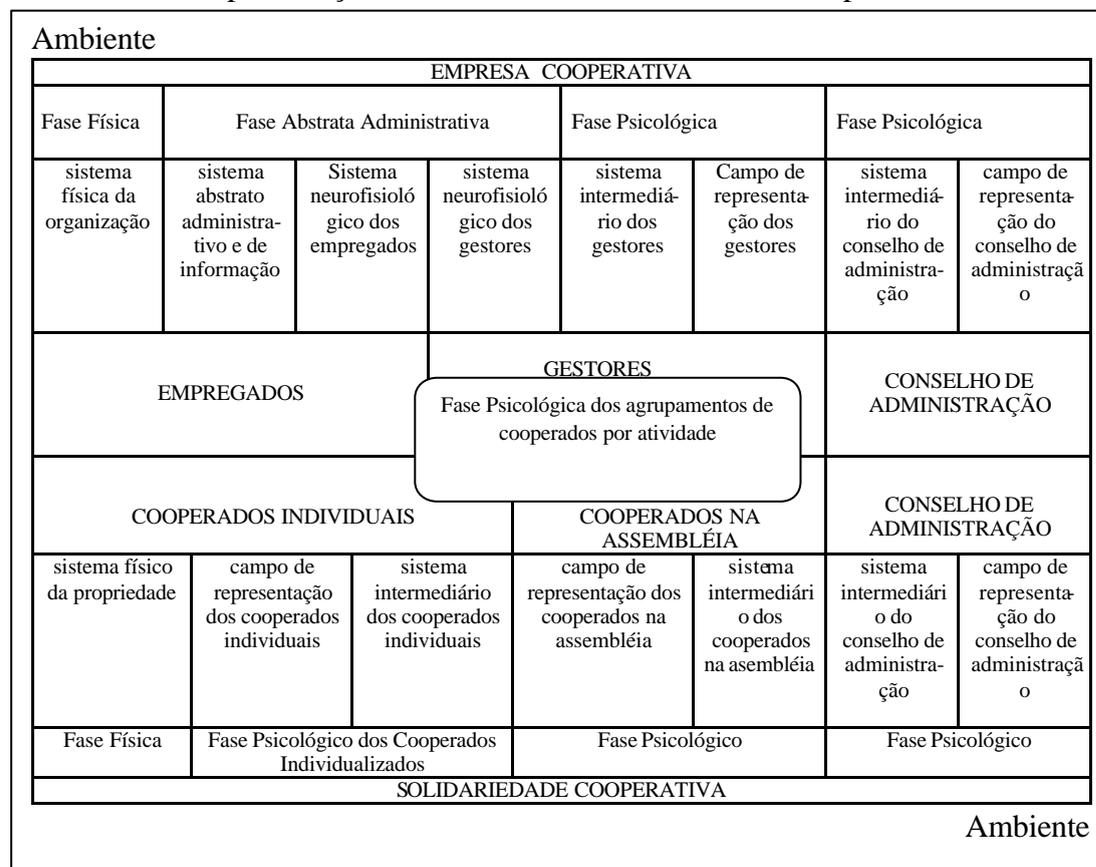
Essa representação baseia-se no comportamento humano, mais especificamente em como as decisões são tomadas pelas pessoas. Para decidir, as pessoas recorrem a mecanismos ou sistemas principais, dependendo da natureza e da importância das decisões a serem tomadas. Na empresa “tradicional”, o funcionamento é representado por um *continuum de três fases e cinco sistemas* (Lussato, citado por PEDROZO, 1995), que são:

- “Fase Física: possui um sistema físico (instalações, matérias primas, mercadorias, etc), tratando-se do sistema real ou do meio concreto;
- Fase abstrata: possui o sistema abstrato administrativo e o de informação e o sistema neurofisiológico, ocorrendo nessa fase o tratamento de informações/símbolos/sinais;
- Fase psicológica: possui o sistema intermediário e o campo de representação, que dizem respeito às atividades cognitivas, ao cérebro dos atores que tomam as decisões.”

Já em cooperativas, PEDROZO (1995) as divide em dois sistemas principais: (1) a Empresa cooperativa, que funciona de forma semelhante à das empresas privadas, exceto pela inclusão de uma segunda fase psicológica representada pelos associados através do Conselho de Administração e da

Assembleia Geral, por exigência da legislação cooperativa; e (2) a Solidariedade Cooperativa, representada pelos associados em suas propriedades rurais (FIGURA 01). A decisão de trabalhar com a cooperativa depende da forma com que os associados participam da organização cooperativa, através da direção, dos conselhos e das assembleias gerais. Enquanto a Empresa Cooperativa é constituída pela parte empresarial da cooperativa, a Solidariedade Cooperativa, em sua parte física, é constituída pela produção dos associados nas diversas propriedades rurais. A decisão de entregar ou não seu produto na cooperativa depende da fase psicológica do associado, que inclui o produtor e sua família, com seus valores individuais e a percepção que eles tem de seu envolvimento com a cooperativa. PEDROZO cita também a existência de uma fase psicológica de agrupamentos de associados formados de acordo com sua atividade (soja, leite, aves, etc), que tomam decisões ligadas a seu interesse como unidades estratégicas de negócio, influenciando os rumos da cooperativa (representada praticamente no centro da FIGURA 01).

FIGURA 01 - Representação das fases, sistemas e decisões – cooperativa tradicional



FONTE: PEDROZO (1995: 305)

3.7 A DIVERSIFICAÇÃO DE CULTURAS NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO RURAL (UPRs)

Será abordada agora a diversificação de culturas, focalizando seu reflexo nas propriedades rurais dos produtores associados, buscando subsídios para avaliar os possíveis impactos das decisões estratégicas da “empresa cooperativa” quanto à especialização e diversificação em sua relação com a “solidariedade cooperativa” (PEDROZO, 1995). Abordará também os principais fatores de influência na decisão dos produtores quanto à diversificação ou especialização da produção em suas propriedades, que é um importante fator a ser levado em conta na discussão da estratégia da Cooperativa.

Na definição de SOUZA *et al.* (1988, p. 19), unidade de produção rural (UPR) é "...a área de terra onde se realiza a produção agropecuária. Desde que haja a produção de um bem, o local onde ele é produzido, composto de terra, máquinas, equipamentos, mão de obra, etc. é considerado uma unidade de produção." Citam como sinônimos: fazenda, sítio, granja, propriedade rural, roça, e outros nomes regionais.

Segundo HOFFMAN *et al.* (1978), existem três tipos principais de relações entre as linhas de produção em uma propriedade rural: (a) competidoras ou principais, (b) complementares e (c) suplementares. No primeiro caso, o aumento de produção de uma das culturas implica na redução de outra, pois elas competem pelos recursos na propriedade, seja ele terra, capital ou mão de obra. Como exemplo, temos as culturas de soja ou milho. Na relação complementar, pelo contrário, o aumento da produção de uma das culturas promove o aumento da outra, por exemplo, plantio de milho e criação de suínos, onde o milho é utilizado na alimentação dos suínos. Nas suplementares, não há interferência direta de uma cultura com a outra, como por exemplo, na soja e trigo, onde uma ocupa o solo no período de novembro a maio e a outra de maio a outubro.

Os mesmos autores classificam as unidades de produção rural em: (a) especializadas: aquelas baseadas em uma só linha de produção, onde o produtor

depende de uma só fonte de renda; (b) diversificadas: onde há mais de uma linha de produção e fontes de renda; (c) semi-especializadas: propriedades com um reduzido grupo de produtos estreitamente relacionados. Afirmam que poucas propriedades rurais são completamente especializadas, bem como dificilmente possuem várias linhas de produto de igual importância na geração de sua renda. Para medir o grau de especialização ou diversificação em uma unidade de produção rural, utilizam critérios como número de linhas de exploração, porcentagem da área de cultivo dedicadas às culturas comerciais importantes, porcentagem de mão de obra envolvida em cada cultura e porcentagem da renda da propriedade gerada por cada linha de produção.

Entre as vantagens da especialização, HOFFMANN *et al.* (1978) citam:

- A utilização de culturas que melhor se adaptem ao clima, solo e infraestrutura da região, visando máximo retorno econômico;
- Maior produtividade pela especialização da mão de obra;
- Melhor aplicação de capital, com uso da economia de escala;
- Facilita administração da fazenda.

Já como vantagens da diversificação, os mesmos autores mencionam:

- A correta combinação de linhas econômicas principais, complementares e suplementares permite um mais completo uso dos recursos disponíveis na propriedade (terra, capital e mão de obra);
- Redução de riscos;
- Permite rotação de culturas.

Como vantagens da rotação de cultura, os mesmos autores citam: manter ou melhorar a fertilidade do solo; ajudar a controlar doenças; permitir melhor distribuição da mão de obra e do uso de máquinas; permitir obter rendas maiores e mais regulares e redução de riscos.

RUEDELL (1995), em seu estudo sobre o plantio direto na região de Cruz Alta, RS, entende que o clima em nosso estado é privilegiado por ser um dos poucos lugares do mundo que permite o cultivo o ano inteiro sem o uso de irrigação,

o que possibilita a existência de duas safras por ano na mesma faixa de terra. O mesmo autor atribui o fracasso da primeira tentativa de implantação do plantio direto no Rio Grande do Sul, na década de 70, ao fato de não incorporar a rotação de culturas e o manejo de palha. A correção dessas falhas permitiu que, a partir de 1985, o sistema se expandisse, sendo hoje hegemônico nas principais regiões produtoras de grão em coxilha no nosso estado.

Plantio direto, é definido como:

“...um sistema de manejo no qual é evitada a mobilização do solo, criando um novo ambiente ecológico, diferente do sistema convencional, em consequência de um aumento da matéria orgânica,...de nutrientes,... e da atividade microbiana...nos primeiros centímetros de solo. Além disso, provoca alterações nas condições de temperatura e umidade, propiciadas por cobertura vegetal...”(CAMPOS, 1998, p. 3)

RUEDELL (1995) diferencia sucessão de culturas e rotação de culturas. A primeira se aplica a duas lavouras ocupando a mesma gleba em diferentes épocas do ano, como a sucessão soja e trigo. Já a segunda se refere à alternância entre culturas em anos distintos, como a rotação soja e milho, ambas culturas de primavera-verão, ou trigo e aveia, culturas de outono-inverno.

“...a alternância regular e ordenada em cultivos de diferentes espécies vegetais em seqüência temporal numa determinada área. Esta não tem apenas como objetivo uma variação de espécies, e sim escolher cultivos respeitando suas necessidades e diferentes características, assim como sua influência diferenciada sobre o solo, crescimento de invasoras, desenvolvimento de pragas e doenças, em uma seqüência apropriada e prática, que promova efeitos residuais benéficos.” (FIORIN & CAMPOS, 1998, p. 7)

Para RUEDELL (1995), se no plantio convencional a rotação de culturas já apresenta vantagens, no plantio direto se torna obrigatória, pela maior incidência de doenças devido ao não revolvimento do solo e pela necessidade de alta produção de palha para viabilizar o sistema. Sugere vários sistemas de rotação e sucessão de culturas, onde o milho adquire destaque pela alta produção de palha, em relação à soja (RUEDELL, 1998). Os sistemas propostos incluem a rotação soja e milho no verão e trigo, aveia, ervilhaca e nabo no inverno, embora outras culturas também possam integrar o esquema, como o sorgo e o milheto, no verão, e a cevada, o

centeio, o triticale, a canola e o azevém no inverno. Segundo o autor, a soja deve ser substituída por milho ao menos uma vez cada três anos, enquanto o trigo deve ser cultivado no máximo uma vez a cada três anos, substituindo-se por aveia, ervilhaca ou nabo nos outros dois. Os melhores resultados econômicos constatados por RUEDELL (1998, P.25-27) foram no esquema de rotação onde 50% da área era ocupada no verão com milho e 50 % com soja, que resultou em uma renda bruta ao produtor de 648 dólares por hectare, contra 611 dólares quando se usou 2/3 soja e 1/3 milho e apenas 488 dólares quando se usou apenas soja, sem rotação.

FIORIN & CAMPOS (1998) também chamam a atenção para o melhor aproveitamento de máquinas e mão de obra em uma propriedade que utilize a rotação soja-milho, uma vez que o milho é plantado e colhido em épocas distintas da soja, aproveitando a mesma estrutura de máquinas e equipamentos.

CAMPOS (1998) atribui a resistência dos produtores em introduzir o milho na rotação com a soja em suas propriedades, apesar das evidentes vantagens de fazê-lo, ao fato de o milho ser mais suscetível do que a soja à deficiência hídrica, o que resulta em maior risco, e por ter maior custo de produção. Para ambos os problemas afirma já haver soluções satisfatórias por parte da pesquisa, como a variação na época de plantio, reduzindo o risco de estiagens, e o uso de plantas fixadoras de nitrogênio no inverno, como a ervilhaca e o nabo, que reduzem o custo de produção do milho.

3.8 QUADRO TEÓRICO DE ANÁLISE

Nesse item será feito um fechamento teórico, onde será selecionado o referencial teórico que efetivamente será utilizado na metodologia do presente trabalho.

Utilizando o modelo da dupla complexidade das cooperativas (PEDROZO, 1995), será abordada inicialmente a “empresa cooperativa”. Para isso serão utilizados o modelo de CONTADOR (1994) dos campos de competição, e a

matriz importância-desempenho de SLACK (1993).

Já para o estudo da “solidariedade cooperativa” e sua relação com a “empresa cooperativa”, se partirá da definição de estratégia corporativa e competitiva de GIMENEZ *et al.* (1999), associada ao modelo dos quatro níveis de produtos e serviços de HOOLEY & SAUNDERS (1996), além de novamente utilizar o modelo de CONTADOR (1995) para a competição em imagem. Quanto às decisões dos associados em suas propriedades em relação à diversificação e especialização, serão usadas as referências bibliográficas do item 4.7, especialmente RUEDELL (1995 & 1998) e FIORIN & CAMPOS (1998).

3.8.1 A “Empresa Cooperativa”

Os campos de competição em que atua a Tritícola no recebimento de soja foram classificados pela adaptação modelo de CONTADOR (1994), já citado anteriormente no capítulo 4.5, que identifica quinze campos de competição agregados em cinco grupos: competição em preço, em prazo, em assistência, em imagem e em produto. Foi acrescentado a esse modelo um dos 4 p’s do mix de marketing elaborado por KOTLER (1999), já referido no mesmo capítulo, que é o correspondente à praça. Essa inclusão tem por objetivo avaliar a possível vantagem competitiva obtida pela Tritícola por possuir cinco armazéns distribuídos em sua área de atuação, e que não se enquadraria bem em nenhum dos grupos do modelo de Contador. Assim, foram identificados para análise dezessete campos de competição agregados em seis grupos, que são:

- **Competição em Preço:** *o preço pago pela soja; preço pago pelos outros produtos agrícolas (soja, milho, trigo, arroz, feijão, aveia, azevém, etc); e o preço dos insumos fornecidos para lavoura ;*
- **Competição em Prazo:** financiamento à produção, que pode se dar de duas maneiras: pela *compra antecipada de soja*, também chamada “soja verde”; ou *pelo fornecimento a prazo de insumos para lavoura;*
- **Competição em Imagem:** a imagem da Cooperativa junto aos associados, incluindo: *a segurança quanto ao pagamento; a*

credibilidade quanto à seriedade na pesagem dos produtos, classificação e descontos (umidade, impureza, grãos defeituosos, etc); *a consciência* de serem proprietários da Cooperativa; *a importância* que esses atribuem à existência da Cooperativa como fator de sustentação de sua renda; *o reconhecimento* ou não de sua função social, bem como agente regulador do mercado agrícola;

- **Competição em Praça:** *a distância do armazém até a lavoura*, o que reflete no valor do frete pago bem como no tempo de viagem da lavoura até os armazéns, que pode prejudicar o fluxo da colheita de soja se for muito longo;
- **Competição em Assistência:** *a assistência técnica* prestada aos associados, por parte de agrônomos e técnicos agrícolas, como apoio à atividade produtiva destes;
- **Competição em Produto:** *serviços de classificação de sementes* de soja e forrageiras; *fornecimento de insumos* para lavoura; *possibilidade de entregar outros produtos* além da soja, como o milho, sorgo, trigo, arroz, aveia, azevém e girassol, viabilizando a diversificação da propriedade; *a garantia de comercialização desses produtos*; *a possibilidade de vender seu produto diretamente à indústria, pagando a prestação de serviço, ou consumi-lo na propriedade* ao invés da obrigatoriedade de venda à Cooperativa.

Para avaliação da Triticola nesses objetivos de desempenho, foi adaptada a matriz importância-desempenho de SLACK (1993), já apresentada no item 4.5.

3.8.2 A “Solidariedade Cooperativa”

SLONGO (1983) já alertava para o risco de as cooperativas, adotando estratégias cada vez mais parecidas com as empresas particulares, terem afetada sua identidade junto ao quadro social, perdendo o diferencial que esses lhe atribuem.

Assim, para estudar o impacto da decisão da “empresa cooperativa”

quanto à diversificação e especialização em sua relação com a “solidariedade cooperativa”, foi adaptado o modelo dos quatro níveis de produtos e serviços de HOOLEY & SAUNDERS (1996). Se o associado enxergar a soja como o produto genérico da Cooperativa, a decisão pela especialização ou diversificação está na esfera da estratégia competitiva, conforme GIMENEZ *et al.* (1999). Por outro lado, se na visão do associado o produto genérico da Triticola for o recebimento de produtos agrícolas em geral, essa decisão estará no nível da estratégia corporativa.

3.8.2.1 Do modelo de quatro níveis de produtos e serviços às estratégias de especialização (soja) e de diversificação na Triticola

A partir do modelo dos quatro níveis de produtos e serviços de HOOLEY & SAUNDERS (1996), o presente trabalho apresenta duas maneiras de enxergar o dilema entre especialização e diversificação. No primeiro modelo, representado na FIGURA 02, a soja é considerada o produto genérico da Triticola, de modo que a opção entre especialização e diversificação estaria no nível da estratégia competitiva. No segundo modelo, representado na FIGURA 03, o produto genérico da Cooperativa é o recebimento e beneficiamento de grãos, entre eles a soja. Assim, a opção entre especialização e diversificação estaria no nível da estratégia corporativa, segundo definição de GIMENEZ *et al.* (1999); a primeira se referindo a como a empresa vai atuar nos negócios escolhidos e a segunda a quais negócios a empresa vai operar.

1º. Modelo: a Soja como Produto Genérico e a Diversificação ou Especialização como Estratégia Competitiva:

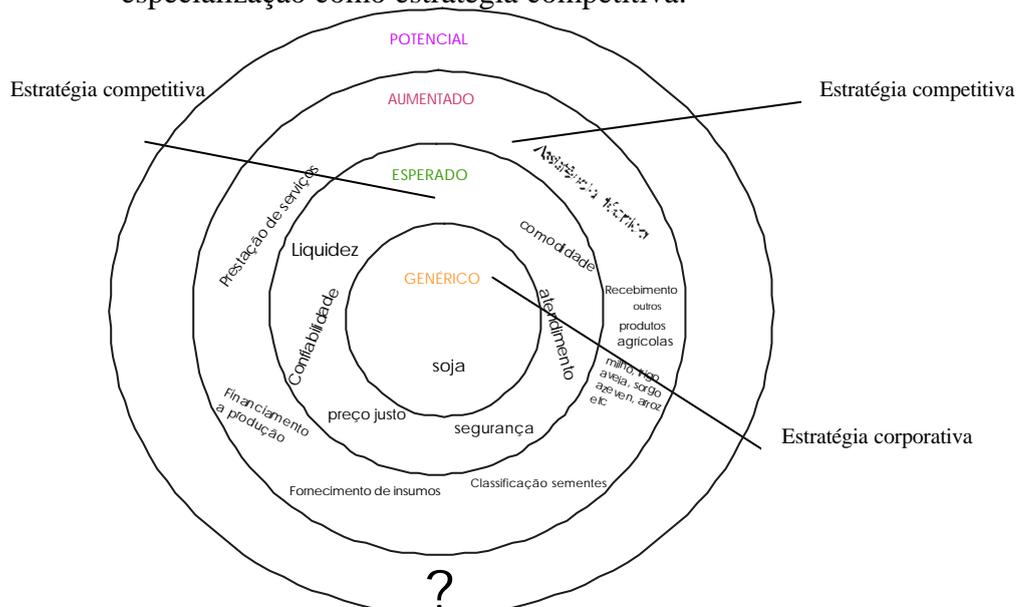
Nesse modelo, representado na FIGURA 02, o foco da Cooperativa é o recebimento de soja. Assim, o produto genérico é o recebimento, beneficiamento, armazenagem e comercialização da soja do produtor associado.

O produto esperado inclui a possibilidade de vender a soja no momento oportuno pelo preço do dia com liquidez garantida; a comodidade de poder vender

por telefone e ter o dinheiro depositado em sua conta bancária; a segurança de que seu produto esteja em mãos responsáveis e disponível na hora necessária; a confiabilidade na hora da entrega quanto à pesagem e descontos de umidade e impureza; e do pagamento de um preço justo quando da comercialização.

Conforme a definição de HOOLEY & SAUNDERS, já citada, esses “produtos” não constituem diferencial competitivo, já que são comuns a todos os atores do mercado. A exceção fica por conta dos itens da confiabilidade e segurança, onde poderia haver diferença entre a imagem que o produtor faz da Cooperativa e dos demais armazéns.

FIGURA 02 – Primeiro Modelo – a soja como produto genérico. A diversificação ou especialização como estratégia competitiva:



FONTE: Baseado em HOOLEY & SAUNDERS (1996), a partir de modelo de Levitt (1986).

No rol dos produtos aumentados, podem ser incluídos a assistência técnica, o recebimento de outros produtos agrícolas, como milho, sorgo, trigo e sementes forrageiras, a prestação de serviços como classificação de sementes, o fornecimento de insumos e o financiamento à produção. No caso dos dois últimos, conforme prevê o modelo de HOOLEY & SAUNDERS (1996), já estão se tornando práticas comuns da concorrência, tendendo a migrar para produtos esperados. Nos demais itens, existe maior resistência das empresas particulares em adotá-los e

aparentemente podem se enquadrar no que HOOLEY e SAUNDERS, na mesma obra, definem como a possibilidade de criar um vínculo com o cliente através de um serviço superior, tornando-o menos propenso a buscar outros fornecedores, agindo portanto como uma barreira à entrada de concorrentes. A diferenciação, segundo os mesmos autores, é tão mais bem sucedida quanto melhor aproveite alguma aptidão central da empresa e que dificulte sua cópia pelos concorrentes. Em mercados de *commodity* se constituem em uma forma de evitar a concorrência baseada exclusivamente em preços que, se não estiver lastreada em uma forte vantagem de custo, pode ser desastrosa para as empresas envolvidas.

Por fim, no produto potencial temos um ponto de interrogação, sendo as várias possibilidades ainda não descobertas.

2º. Modelo: O Recebimento de Produtos Agrícolas como Produto Genérico e a Especialização ou Diversificação como Estratégia Corporativa:

Nesse modelo, representado na FIGURA 03, o recebimento dos demais produtos agrícolas pela Cooperativa deixa de ser uma estratégia para fomentar o recebimento de soja para ser um objetivo em si, ou seja, deixa de ser uma arma da competição para ser um campo da competição (CONTADOR, 1994). Tem como vantagem reduzir a importância da soja, produto sujeito a acirrada competição, buscando mercados menos disputados, como o milho, trigo, sorgo e sementes forrageiras. Nesse caso, aquilo que seria considerado um ônus pela Triticola, passaria a ser encarado como uma oportunidade de receita, reduzindo a dependência da soja e aproveitando melhor a estrutura da Cooperativa.

Nesse modelo, o produto genérico passaria a ser o recebimento, beneficiamento, armazenagem e comercialização de produtos agrícolas em geral.

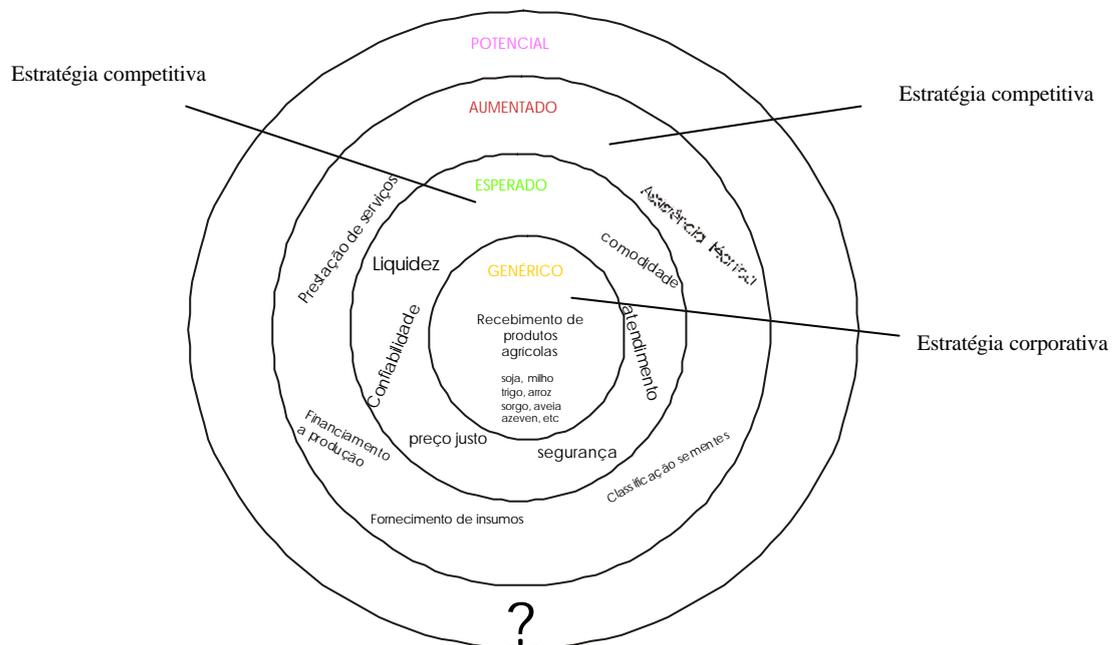
O produto esperado não mudaria em relação ao modelo anterior, ou seja, a comercialização pelo preço do dia, a comodidade, a confiabilidade e a segurança.

Como produto aumentado, com a migração do recebimento dos demais

produtos para o primeiro nível, ficaria restrito à assistência técnica, à prestação de serviços, ao fornecimento de insumos e financiamento à produção. O produto potencial igualmente seria um campo a ser explorado.

Nesse modelo, a opção entre especialização e diversificação sai da esfera da estratégia competitiva e passa ao nível da estratégia corporativa.

FIGURA 03 – Segundo Modelo – o recebimento de produtos agrícolas como produto genérico. A especialização ou diversificação como estratégia corporativa.



FONTE: Baseado em HOOLEY & SAUNDERS (1996), a partir de modelo de Levitt, (1986).

3.8.3 Modelo teórico de análise

Na FIGURA 04 está representada a síntese do escopo teórico utilizado na metodologia da presente pesquisa. A partir do modelo da dupla complexidade cooperativa de PEDROSO (1995), a pesquisa busca avaliar a "empresa cooperativa" e a "solidariedade cooperativa". Para análise da "empresa cooperativa", utiliza os "campos da competição" de CONTADOR (1995), acrescido da "praça", um dos "4 p's" de KOTLER (1999). Para avaliação dos resultados, foi utilizada a "matriz importância- desempenho" de SLACK (1993), utilizando o teste "t" de Student para

definir as zonas de cada objetivo de desempenho.

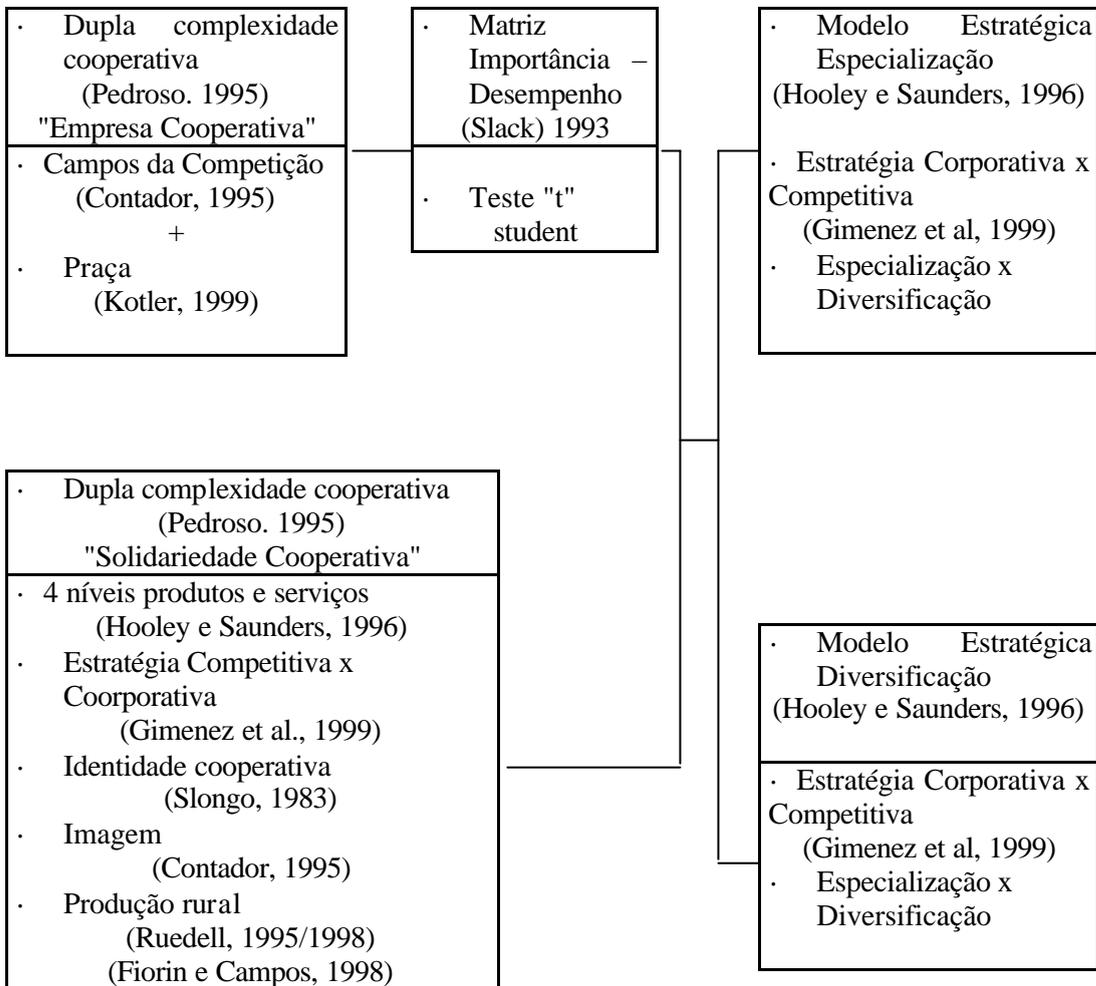
Para avaliar a "solidariedade cooperativa", a presente pesquisa partiu do modelo dos "quatro níveis de produtos e serviços" de HOOLEY & SAUNDERS (1996), para auxiliar a definir quais objetivos fazem parte da estratégia corporativa ou da competitiva, conforme GIMENEZ *et al* (1999). Utilizou também o questionamento de SLONGO (1983) sobre a possibilidade de mudanças na estratégia das cooperativas afetarem sua identidade junto ao associado. Para avaliar a intenção dos associados quanto à diversificação de culturas nas UPRs utilizou-se os trabalhos de RUEDELL (1995; 1998) e de FIORIN & CAMPOS (1998), já discutidos no item 4.7, que focalizam sobretudo a necessidade de rotação e sucessão de culturas e o plantio direto.

As duas linhas de análise convergem para definir dois modelos básicos, conforme HOOLEY & SAUNDERS (1996), já apresentados nas FIGURAS 02 e 03: se a soja for considerada pelos associados pesquisados como o produto genérico da Cooperativa, o *trade-off* entre especialização e diversificação está na esfera da estratégia competitiva, GIMENEZ *et al* (1999), conforme FIGURA 02. Já se o recebimento de grãos for apontado como o produto genérico da Tritícola, essa questão deve ser enquadrada na estratégia corporativa, conforme FIGURA 03.

FIGURA 04 - Síntese teórica da pesquisa

Percepção associado

Sobre



FONTE: Pesquisa bibliográfica, 2001.

4 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso, onde foram utilizados dados primários, obtidos a partir da elaboração e aplicação de um questionário a um grupo de associados, buscando identificar sua visão da cooperativa.

O primeiro objetivo do questionário foi buscar elementos que ajudem a definir se o dilema entre especialização e diversificação está situado na esfera da estratégia corporativa ou da estratégia competitiva. O segundo, avaliar a importância atribuída pelos associados aos serviços incluídos nos níveis de produto esperado e aumentado e identificar como o associado avalia o desempenho da Tritícola em cada um dos campos de competição. O terceiro, identificar novos campos de competição valorizados pelos associados para serem incluídos na pesquisa. O quarto, procurar avaliar a importância que o produtor ainda atribui ao cooperativismo e a sua percepção como dono do negócio, e avaliar como a Cooperativa está inserida na competição por imagem, conforme CONTADOR (1995). E por último, avaliar a disposição ou não dos associados da Tritícola em diversificarem suas propriedades e seu grau de conscientização dos benefícios da rotação e da sucessão de culturas, conforme discutido no item 4.7 do presente trabalho. Para isso é preciso penetrar na “solidariedade cooperativa”, conforme PEDROZO (1995), e perceber como o associado enxerga sua cooperativa e o que espera dela. Nos QUADROS 01 e 02 são apresentadas as etapas da metodologia divididas em dois passos principais: o pré-teste (QUADRO 01), e a aplicação do questionário (QUADRO 02). A íntegra do questionário encontra-se no ANEXO 01. Inicialmente, será descrito o QUADRO 01, relativo ao pré-teste.

QUADRO 01 – Resumo da metodologia utilizada para elaboração e avaliação dos questionários – 1ª etapa: Pré-Teste.

Pré-Teste		
Questionário	Primeira Parte do questionário	Segunda Parte do questionário
Teorias	<ul style="list-style-type: none"> - Campos da competição - Dupla complexidade cooperativa – "empresa cooperativa" - Praça 	<ul style="list-style-type: none"> - Dupla complexidade cooperativa – "solidariedade cooperativa" - Quatro níveis de produtos e serviços - Identidade cooperativa - Estratégia corporativa x estratégia competitiva - Campos da competição (imagem) - Produção rural (diversificação de culturas)
Tipo de dado	- Primário	- Primário
Natureza do questionário	<ul style="list-style-type: none"> - 16 questões fechadas (1-16) - 1 questão aberta (17) 	<ul style="list-style-type: none"> - 30 questões fechadas (1-30) - 1 questão aberta (31)
Escala de medição	<p>Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Regular 4 – Bom 5 – Ótimo <hr/> <p>Importância</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 – Sem importância 2 – Pouco importante 3 – Média importância 4 – Importante 5 – Muito importante 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Concordo inteiramente 2 Concordo em parte 3 Indiferente 4 Discordo em parte 5 Discordo totalmente
Respondentes	<ul style="list-style-type: none"> - Conselheiros - Representantes do Núcleo 	<ul style="list-style-type: none"> - Conselheiros - Representantes do Núcleo
Nº respondentes	- 15	- 15
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmar importância dos campos de competição da "empresa cooperativa" - Confirmar variáveis de desempenho dos campos de competição - Identificar novas variáveis de desempenho dos campos de competição (questões abertas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmar as variáveis da "solidariedade cooperativa" - Sondar a possibilidade de novas variáveis (questões abertas)
Anexos	<ul style="list-style-type: none"> - 01 – Primeira parte do questionário - Questões de 1 a 17 	<ul style="list-style-type: none"> - 01 – Segunda parte do questionário - Questões de 1 a 31

FONTE: Metodologia aplicada na 1ª etapa da pesquisa: pré-teste, 2001.

QUADRO 02 – Resumo da metodologia utilizada para elaboração e avaliação dos questionários - 2ª etapa: Aplicação.

Etapas	Aplicação	
Questionário	Primeira parte do questionário	Segunda parte do questionário
Teorias	<ul style="list-style-type: none"> - Campos da competição - Dupla complexidade cooperativa – "empresa cooperativa" - Praça 	<ul style="list-style-type: none"> - Dupla complexidade cooperativa – "solidariedade cooperativa" - Quatro níveis de produtos e serviços - Identidade cooperativa - Estratégia corporativa x estratégia competitiva - Campos de competição (imagem) - Produção rural (diversif. culturas)
Tipo de dado	- Primário	- Primário
Natureza do questionário	<ul style="list-style-type: none"> - 16 questões fechadas (1-16) - 1 questão aberta (17) 	<ul style="list-style-type: none"> - 30 questões fechadas (1-30) - 1 questão aberta (31)
Escala de medição	<p>Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Regular 4 – Bom 5. – Ótimo <hr/> <p>Importância</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 – Sem importância 2 – Pouco importante 3 – Média importância 4 – Importante 5 – Muito importante 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Concordo inteiramente 2- Concordo em parte 3- Indiferente 4 – Discordo em parte 5 – Discordo totalmente
Respondentes	<ul style="list-style-type: none"> - Associados em geral - Conselheiros - Representantes do núcleo 	<ul style="list-style-type: none"> - Associados em geral - Conselheiros - Representantes do núcleo
Nº respondentes	- 64	- 64
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Medir a importância dos campos de competição da "empresa cooperativa"; - Avaliar desempenho da Cooperativa nos campos de competição; - Medir <i>gap</i> importância menos desempenho; - Classificar os campos de competição em zonas de ação urgente, melhoria, apropriada e excesso, baseado na matriz importância-desempenho de Slack - Identificar novas variáveis de desempenho (questão aberta) 	<ul style="list-style-type: none"> - Medir a percepção dos associados quanto à missão da Cooperativa; - Avaliar como a "solidariedade cooperativa" enxerga a "empresa cooperativa" – identidade da Cooperativa junto aos associados. - Escolha do modelo estratégico da "empresa cooperativa" baseado na visão da "solidariedade cooperativa"; - Avaliar esfera da decisão estratégica entre especialização e diversificação – estratégia corporativa ou competitiva; - Avaliar a intenção dos associados quanto à diversificação das UPRs; - Sondar outras variáveis (questão aberta)
Anexos	- 01 – Primeira parte do questionário, questões de 1 a 17	- 01 – Segunda parte do questionário, questões de 1 a 31

FONTE: Metodologia aplicada na 2ª etapa da pesquisa: aplicação, 2001.

4.1 PRÉ-TESTE

Inicialmente foi feita uma pesquisa preliminar através de um pré-teste aplicado a quinze associados representando os diversos segmentos (presidente e vice-presidente dos cinco núcleos de associados da Cooperativa e os membros efetivos e suplentes dos conselhos de administração e fiscal), visando confirmar ou não os problemas já levantados, bem como a validação do questionário elaborado (QUADRO 01).

Esse grupo foi escolhido porque, presumivelmente, constitui uma amostra representativa do quadro social da Tritícola. O Conselho de Administração, constituído pelo presidente, vice-presidente, seis conselheiros titulares e seis suplentes, é eleito em Assembléia Geral dos associados. Tradicionalmente, na composição das chapas para concorrer ao Conselho da Tritícola, procura-se fazer com que todas as regiões da Cooperativa estejam representadas, bem como haja grandes, médios e pequenos produtores. O presidente e o vice-presidente ficaram de fora dessa amostra, por estarem diretamente envolvidos com a direção da empresa. Já os presidentes e vice-presidentes de núcleo também são eleitos pelos associados integrantes de cada núcleo da Cooperativa. A Tritícola possui cinco núcleos de associados, um em cada região de atuação. Assim, seus representantes também constituem uma amostragem das várias culturas que compõem o quadro social da Cooperativa.

Uma ressalva que pode ser feita a esse conjunto de dados é no sentido de se esperar que os membros do conselho e representantes de núcleo tenham um maior grau de comprometimento com a Cooperativa do que o quadro social em geral. Mas como o objetivo era a validação da entrevista, o presente trabalho considerou que esse fato não seria relevante. Os resultados, que serão apresentados mais adiante, comprovaram essa conclusão, pois não revelaram diferenças significativas entre a opinião desse grupo das dos demais associados.

Os questionários foram entregues pelo presidente da Tritícola para serem respondidos pelos conselheiro e representante de núcleo, aproveitando as reuniões

ordinárias; os membros do departamento técnico da Cooperativa entregaram o questionário aos representantes que não compareceram às reuniões. Não foram identificados os respondentes de cada questionário para evitar que constrangimentos provocassem distorções, embora seus nomes tenham sido registrados.

Os questionários para validação foram aplicados na primeira quinzena de agosto de 2001. Das 16 entrevistas distribuídas, foram respondidas 15, de um total de 30 membros dos conselhos e representantes de núcleos da Tritícola. Os respondentes do pré-teste estão identificados, com um asterisco (*), no ANEXO 06. Esse grupo foi composto por 6 membros do conselho de administração da Cooperativa, 1 do conselho fiscal e 8 representantes de núcleo. A escolha desses 16 foi por conveniência, por terem sido contatados antes dos demais.

Em função dos resultados do pré-teste, foi alterado o texto da questão 6 da segunda parte do questionário, por ter sido identificada uma inconsistência nos resultados, já que seu resultado (2,20), significando que os respondentes concordam que a Cooperativa deve enfatizar o econômico sobre o social, foi considerado incoerente com os resultados das questões 2 e 5, onde afirmam concordar que a Tritícola deve priorizar o social sobre o econômico. No ANEXO 01 já aparece o questionário com essa questão corrigida. As demais questões permaneceram com a redação original. Os resultados desses questionários encontram-se no capítulo 5, TABELAS 09, 10 e 11.

Como, com exceção dessa questão, não houve identificação de outras inconsistências, os 15 questionários do pré-teste foram aproveitados para a avaliação geral, exceto a questão 6 da segunda parte, que foi considerada nula nessas 15 entrevistas.

Outro objetivo do pré-teste foi, por intermédio das questões abertas, identificar outros temas importantes para serem incluídos no questionário. Como nenhum item novo foi citado em mais de um questionário, não houve inclusão de novas questões (QUADRO 01).

4.2 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

Nesse item será explicado como foi estruturado o questionário, conforme os QUADROS 01 e 02, cuja íntegra está no ANEXO 01. Refere-se tanto ao pré-teste como à aplicação, já que a única diferença foi na questão 6 da segunda parte, já referida. No ANEXO 01 aparece a versão final do questionário, utilizada na aplicação.

Nesse questionário foram colocados os diversos fatores detectados como importantes para o produtor, como assistência técnica, atendimento, segurança, prestação de serviços, recebimento de diversos produtos, financiamento à produção, confiabilidade e visão do cooperativismo. O levantamento dos problemas se baseou nas atas do conselho de administração e das reuniões de núcleo da Tritícola, bem como de conversas com especialistas, incluindo consultores, dirigentes de outras cooperativas e da FECOAGRO (Federação das Cooperativas de Produção Agropecuária do Rio Grande do Sul), apoiados por revisão bibliográfica

O questionário foi estruturado em duas partes. A primeira teve por objetivo avaliar a importância que o associado dá a cada campo de competição identificado e avaliar o desempenho presente da Tritícola; buscou também sugestões para melhorar a prestação de serviços da Cooperativa. A segunda parte teve por objetivo penetrar na “solidariedade cooperativa” em busca da imagem que o associado faz da Cooperativa, e a partir daí inferir o impacto das decisões estratégicas na sua identidade junto ao quadro social e identificar quais decisões se enquadram como estratégia corporativa ou como estratégia competitiva. Buscou-se também, nessa parte da entrevista, conhecer as intenções dos produtores em relação à diversificação de culturas, como a enxergam e quais fatores poderiam influir em suas decisões de plantio.

4.2.1 Primeira parte do questionário – avaliação da importância e desempenho

A primeira parte do questionário contém questões relativas à "empresa

cooperativa", PEDROZO (1995), ou seja questões de natureza mais empresarial. No pré-teste buscou-se confirmar a pertinência do uso das variáveis utilizadas, assim como identificar outras variáveis não incluídas no questionário do pré-teste.

A primeira parte do questionário, conforme QUADROS 01 e 02 e ANEXO 01, primeira parte (questões 1 a 17), constou de 16 questões fechadas (de 1 a 16) e 1 questão aberta (questão 17).

Como referencial teórico (QUADROS 01 e 02), foi utilizado o modelo dos campos de competição de CONTADOR (1995), acrescido da "praça" dos 4 p's de KOTLER (1999), para avaliar a "empresa cooperativa" a partir do modelo da dupla complexidade das cooperativas de PEDROZO (1995). Na análise dos resultados adaptou-se a matriz importância-desempenho de SLACK (1993) com modificações.

Cada questão pedia ao entrevistado para fazer duas avaliações: avaliar a importância do item considerado e o desempenho da Cooperativa. Para avaliar a importância de cada item foi pedido ao respondente (dados primários dos QUADROS 01 e 02: conselheiros e representantes de núcleo no pré-teste e na aplicação; associados em geral na aplicação) para, em uma escala de 1 a 5, definir o peso que dá a cada um dos aspectos considerados. A escala, conforme QUADROS 01 e 02 e ANEXO 01, foi crescente, sendo: 1 para sem importância; 2 para pouco importante; 3 para média importância; 4 para importante e 5 para muito importante. Os itens avaliados foram: assistência técnica; segurança; credibilidade; preço pago pela soja; recebimento de outros produtos agrícolas; preço pago pelos outros produtos agrícolas; entrega de insumos para lavoura; preço dos insumos para lavoura; financiamento à produção através da compra antecipada de soja ("soja verde"); financiamento à produção pela venda a prazo de insumos; classificação de sementes do produtor; possibilidade de venda direta ou consumo do produto depositado; e distância da lavoura até o armazém.

Para avaliar o desempenho da Tríticola em cada um dos "produtos" acima, foi solicitada uma avaliação com cinco opções: péssimo, ruim, regular, bom

ou ótimo. Na última questão dessa série (questão17), foi pedido ao respondente que indicasse outros aspectos que considerasse importante e lhes desse a respectiva nota (questão aberta). Nessa fase não se usou valores numéricos (ANEXO 01).

Para análise dos resultados foram atribuídos valores numéricos para cada classificação de desempenho (QUADRO 01 e 02). O número 1 refere-se ao desempenho péssimo; 2 ao ruim; 3 ao regular; 4 ao bom e 5 ao ótimo. Foram calculados a média, o desvio-padrão tanto do desempenho como da importância, bem como a média das médias encontradas, assim como o desvio padrão e o intervalo de confiança.

Para relacionar importância e desempenho, adaptou-se a matriz importância-desempenho de SLACK (1993) com modificações, adicionando o teste "t" de Student para classificar os objetivos nas respectivas zonas (QUADROS 01 e 02).

4.2.2 Segunda parte do questionário– a função da cooperativa na visão do associado

A segunda parte do questionário contém questões relativas à "solidariedade cooperativa", PEDROZO (1995), contendo questões mais ligadas aos princípios cooperativistas. Igualmente à primeira parte, buscou-se no pré-teste confirmar a pertinência das variáveis utilizadas, bem como identificar outras variáveis não incluídas nessa etapa.

A segunda parte do questionário (ver QUADROS 01 e 02 e ANEXO 01), constou de 30 questões fechadas (de 1 a 30) e uma aberta (questão 31).

Como já foi referido, essa parte da entrevista teve por objetivo penetrar mais especificamente na “solidariedade cooperativa” buscando a imagem que o respondente (dados primários dos QUADROS 01 e 02: representantes de núcleo e conselheiros no pré-teste e aplicação; associados em geral na aplicação) faz da sua

Cooperativa em termos de função e identidade. Também procurou avaliar a intenção dos associados quanto a diversificar ou não sua produção em um futuro próximo, e a conscientização quanto à necessidade de rotação de culturas pelos benefícios agronômicos que ela traz.

Nessa parte (QUADROS 01 e 02 e ANEXO 01), foi usada uma grade de respostas com cinco opções: concordo inteiramente; concordo em parte; indiferente; discordo em parte e discordo totalmente.

As perguntas nessa parte do questionário se referiram a confirmar ou não as funções que normalmente se acredita que o associado atribui à Cooperativa, como regular preço de produtos e insumos agrícolas, impedindo que o produtor seja explorado pelas grandes indústrias; a importância do papel da Cooperativa no fomento à produção e na difusão de tecnologia, ajudando a viabilizar o produtor rural, conforme referido por SLONGO (1983); o impacto que haveria na renda do produtor se não houvesse a Cooperativa; até que ponto o fato de ser dono da Cooperativa sensibiliza o produtor e se ele a enxerga de forma diferente dos demais concorrentes; a definição da esfera em que está a decisão entre diversificação e especialização, se na estratégia corporativa ou na competitiva.

Como escopo teórico da segunda parte do questionário, utilizou-se o modelo adaptado dos quatro níveis de produtos e serviços de HOOLEY & SAUNDERS (1996), a definição de estratégia corporativa e competitiva de GIMENEZ *et al* (1999), o questionamento sobre a identidade das cooperativas de SLONGO (1983), e o campo da competição da “imagem” de CONTADOR (1995), para avaliar a relação entre “solidariedade cooperativa” e “empresa cooperativa” (PEDROZO, 1995). Também foram utilizados os estudos de produção rural de RUEDELL (1995; 1998) e de FIORIN & CAMPOS (1998) para avaliar a intenção dos produtores quanto à diversificação de culturas (FIGURA 04).

4.3 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Na fase de aplicação dos questionários foi utilizado o mesmo instrumento de pesquisa do pré-teste, exceto a questão 6, já referida; portanto o QUADRO 01 é semelhante ao QUADRO 02, já apresentados. Mas existem algumas diferenças entre os quadros, como nos itens dos respondentes, do número de respondentes e dos objetivos.

Os respondentes do pré-teste foram 15, todos representantes de núcleo ou conselheiros. Os respondentes da aplicação foram 64, incluindo representantes de núcleo, conselheiros e associados em geral.

Os principais objetivos da primeira parte do questionário (QUADRO 02 e ANEXO 01) foram: medir a importância dos campos de competição da "empresa cooperativa"; avaliar o desempenho da Cooperativa nesses campos de competição; medir o *gap* entre importância e desempenho; classificar os campos de competição nas quatro zonas da matriz importância-desempenho de SLACK (1993); e sondar novas variáveis de desempenho (questão aberta).

Os principais objetivos da segunda parte do questionário (QUADRO 02 e ANEXO 01) foram: medir a percepção dos associados quanto à missão da Cooperativa; avaliar como a "solidariedade cooperativa" enxerga a "empresa cooperativa" e visualizar a identidade da Cooperativa junto aos associados; escolher o modelo estratégico da "empresa cooperativa" baseada na visão da "solidariedade cooperativa"; avaliar se a esfera da decisão estratégica entre especialização e diversificação está inserida na estratégia corporativa ou na estratégia competitiva; avaliar a intenção dos associados quanto à diversificação da produção nas suas propriedades; e sondar a possibilidade de novas variáveis não incluídas no questionário (questão aberta).

Concluída a etapa da validação, aplicou-se o questionário a um grupo de associados. Para isso foram utilizados os técnicos do Departamento Técnico da Cooperativa, bem como os gerentes das unidades do interior e os funcionários do

Departamento Comercial. A exemplo do pré-teste, os associados que responderam não foram identificados na entrevista, embora tenham sido registrados os nomes de todos os que responderam. Teve-se o cuidado de não concentrar a pesquisa em uma ou poucas regiões ou em tipos de associados, para que a amostragem não fosse distorcida, monitorando a distribuição dos questionários para que houvesse respondentes distribuídos em todos os segmentos. As entrevistas com os associados foram realizadas entre 20 de agosto e 19 de setembro de 2001.

Foram devolvidos 49 questionários respondidos de um total de 82 distribuídos, além dos 15 respondidos na validação, totalizando 64 entrevistas. A escolha dos entrevistados foi aleatória, ressaltando os cuidados já citados de evitar a concentração em grupos específicos de associados. A Tritícola conta atualmente com três mil duzentos e trinta sócios.

Em cada questionário foi usado um código para identificar como era classificado o respondente. Os associados receberam três formas de classificação:

1. Quanto ao tamanho da produção: pequenos, médios, grandes e inativos, identificados com as letras p, m, g e i. Foram considerados pequenos os produtores com até 49 hectares de lavoura; médios, de 50 a 200 hectares; grandes, acima de 200 hectares; e inativos, aqueles que não estão mais plantando lavouras comerciais;
2. Quanto ao local da lavoura: a área de atuação da Cooperativa foi dividida em quatro áreas: Capão do Cipó, Nova Esperança do Sul, Santiago e Unistalda, identificados com as letras C, N, S e U. Considerou-se o local das lavouras e não a residência do produtor. Nos produtores com mais de uma área foi considerada a área principal;
3. Quanto à posição na Cooperativa: foram divididos em dois grupos, os integrantes de algum dos conselhos da Cooperativa, identificados com o número 1 e os demais sócios, identificados com o número 2. No primeiro grupo, foram incluídos os membros dos conselhos de administração e fiscal da Tritícola, bem como os presidentes e vice-presidentes de núcleo. De um total de 17 questionários incluídos

nesse grupo, 15 foram respondidos na validação e aproveitados no resultado geral, exceto a questão 6 da segunda parte, já referida.

A relação dos associados que responderam, bem como sua classificação, encontram-se no ANEXO 06. A Tritícola não dispõe de um cadastro atualizado de seu quadro social de modo a informar o número de associados pertencentes a cada um dos segmentos considerados. Foram utilizadas as mesmas escalas já apresentadas nos QUADROS 01 e 02, e já explicadas nos itens 4.2.1 e 4.2.2.

4.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

No presente item serão desenvolvidos os critérios de avaliação utilizados para os resultados dos questionários. As análises estatísticas foram feitas usando o sistema *Sphinx*®, que também filtrou os resultados para cada grupo de associados, de acordo com sua classificação. Os resultados por grupo de associados serão utilizados como informações auxiliares, já que não estão disponíveis os dados para fazer uma análise com rigor científico por segmento.

4.4.1 Avaliação da primeira parte do questionário

As 16 questões fechadas da primeira parte do questionário foram avaliadas pela média das respostas atribuídas a cada pergunta, avaliando separadamente a importância, o desempenho e o *gap* entre importância e desempenho atribuídos.

1º. Avaliação da Importância

Para avaliar a importância atribuída pelos entrevistados a cada questão, utilizou-se o seguinte procedimento:

- Foi atribuído um valor numérico a cada grau de importância, considerando-se: 1 = sem importância; 2 = pouco importante; 3 =

media importância; 4 = importante; 5 = muito importante; e NR = não respondeu. Através do *Sphinx*® foram calculados a média e o desvio padrão das respostas dos entrevistados para cada questão;

- Pela média de cada questão, cada item foi avaliado pela seguinte escala: 1,00 a 1,49 = sem importância; 1,50 a 2,49 = pouco importante; 2,50 a 3,49 = média importância; 3,50 a 4,49 = importante; e 4,50 a 5,00 = muito importante. O desvio padrão foi utilizado apenas para dar uma ideia sobre o grau de uniformidade da visão dos associados;
- Foram calculados a média, o desvio padrão e o intervalo de confiança das médias das importâncias atribuídas às 16 questões.

2º. Avaliação do Desempenho

Para avaliar o desempenho da Tritícola na visão dos entrevistados, procedeu-se da mesma forma que na avaliação da importância, com os seguintes parâmetros:

- Foi atribuído um valor numérico para cada resposta, sendo a nota para cada questão classificada como: 1 = péssimo; 2 = ruim; 3 = regular; 4 = bom; 5 = ótimo; NR = não respondeu. Foram calculados a média e o desvio padrão para as respostas a cada questão;
- Para as médias das 16 questões, usou-se a seguinte escala: 1,00 a 1,49 = péssimo; 1,50 a 2,49 = ruim; 2,50 a 3,49 = regular; 3,50 a 4,49 = bom; 4,50 a 5 = ótimo;
- Também foram calculados a média, o desvio padrão e o intervalo de confiança das 16 médias de desempenho.

3º. Avaliação da Importância-Desempenho

Para avaliar a interação da importância atribuída pelos entrevistados a cada questão levantada com o desempenho da Tritícola na ótica desses associados, foram utilizados os seguintes parâmetros:

- Foi calculado o *gap* entre a média da importância e desempenho para

cada questão, pela fórmula: importância média menos desempenho médio. Ao final, foi calculado o *gap* médio, bem como o desvio padrão;

- Os *gaps* de cada objetivo foram classificados em 4 grupos: baixo = abaixo da média menos desvio padrão; médio inferior = entre média menos desvio padrão e média; média superior = acima da média até média mais desvio padrão; e superior = acima da média mais desvio padrão;
- Foi utilizada a matriz importância-desempenho de SLACK (1993), dividindo os objetivos em quatro zonas: “ação urgente”, “apropriada”, “melhoria” e “excesso”;
- A matriz importância-desempenho foi adaptada para adequá-la à concepção da presente entrevista, feita não com pessoal interno da empresa, mas com seus clientes. Assim, foi utilizada uma escala crescente de 1 a 5, onde 1 indica o pior desempenho e a menor importância, e 5 o maior desempenho e importância. O presente trabalho entendeu que uma escala de 1 a 9 dificultaria seu entendimento por parte dos entrevistados, muitos deles com baixo nível de instrução, pois não poderia ser traduzida facilmente por expressões como ótimo, bom, regular e péssimo;
- Para refinar a análise, em função de que os intervalos nas respostas ficaram muito próximos, foi utilizado o teste t de Student para a média das 16 médias obtidas para importância e desempenho, usando grau de confiança de 95 % em tabelas bilaterais com $n - 1$ graus de liberdade, determinando assim um intervalo de confiança;
- Tanto a importância como o desempenho tiveram cada objetivo classificado comparando a média do objetivo com a média das médias. Considerou-se que tiveram *importância* ou *desempenho* “inferior”, os objetivos cuja média ficou abaixo do resultado da fórmula “média geral menos o intervalo de confiança”; *importância* ou *desempenho* “média inferior” no intervalo “média menos intervalo de confiança” a “média”; “média superior” no intervalo

“acima da média” até “média mais intervalo de confiança”; “*superior*” para objetivos com avaliação “acima da média mais intervalo de confiança”. Esse ajuste foi feito por ter havido, no entender do presente trabalho, rigor diferente dos entrevistados na avaliação de importância e do desempenho, apesar de ambos utilizarem uma escala de 1 a 5, e pela proximidade dos intervalos obtidos nas respostas;

- Para determinação da zona que cada objetivo será colocado na matriz importância-desempenho, foi utilizada a TABELA 09. No modelo de SLACK (1993), não há uma regra rigorosa para determinar os limites de cada zona.

O objetivo inicial do presente trabalho era comparar diretamente a média da importância com a média do desempenho, uma vez que ambas utilizavam escala de 1 a 5. Assim, a zona de cada objetivo seria determinada pelo *gap* entre as duas médias. Como já foi referido, os respondentes usaram rigor diferente na avaliação da importância e desempenho, além de os valores médios obtidos ficarem muito próximos. Se tivesse sido utilizado esse critério, com exceção das questões 13 e 14 os demais objetivos estariam todos nas zonas de melhoria e ação urgente. Esse resultado não traria informações práticas, pois não daria uma noção de prioridade entre os objetivos estudados. Assim, utilizou-se o teste t de Student para "refinar" os resultados, obtendo informação mais significativa. No ANEXO 07 está uma simulação de como teria ficado a matriz importância-desempenho pelo critério inicial.

TABELA 09 - Classificação dos objetivos por zona na Matriz Importância-Desempenho, de acordo com a classificação de cada objetivo

		INFERIOR	MÉDIA INFERIOR	MÉDIA SUPERIOR	SUPERIOR		
DESEMPENHO	SUPERIOR	EXCESSO	APROPRIADA	APROPRIADA	APROPRIADA	SUPERIOR	
	MÉDIA SUPERIOR	APROPRIADA	APROPRIADA	APROPRIADA	MELHORIA	MÉDIA SUPERIOR	
	MÉDIA INFERIOR	APROPRIADA	APROPRIADA	MELHORIA	AÇÃO URGENTE	MÉDIA INFERIOR	
	INFERIOR	APROPRIADA	MELHORIA	AÇÃO URGENTE	AÇÃO URGENTE	INFERIOR	
		INFERIOR	MÉDIA INFERIOR	MÉDIA SUPERIOR	SUPERIOR	IMPORTÂNCIA	

FONTE: BASEADO EM SLACK, 1993.

4.4.2 Avaliação da segunda parte do questionário

As respostas às questões da segunda parte do questionário também foram traduzidas numericamente, da seguinte forma: 1 = concordo inteiramente; 2 = concordo em parte; 3 = indiferente; 4 = discordo em parte; e 5 = discordo totalmente.

Foi utilizado o *Sphinx*® para calcular a média e o desvio padrão para

cada resposta. A interpretação das médias obedeceu ao seguinte critério: 1,00 a 1,49 = concordo inteiramente; 1,50 a 2,49 = concordo em parte; 2,50 a 3,49 = indiferente; 3,50 a 4,49 = discordo em parte; e 4,50 a 5,00 = discordo totalmente.

Pela natureza das questões não cabe fazer uma média das médias, pois o valor encontrado não teria qualquer significado.

4.4.3 Avaliação das questões abertas

As questões abertas, uma em cada parte do questionário, tiveram suas respostas classificadas por assunto e somadas as referências a cada tópico identificado. Sendo seu objetivo identificar objetivos que ficaram de fora do questionário, foram considerados significativos os assuntos que foram citados por um número superior a 5% dos entrevistados, ou seja, um mínimo de 4 referências nos 64 questionários. Foram consideradas conjuntamente as respostas da questão 17 da primeira parte do questionário e a questão 31 da segunda parte, uma vez que não se observou distinção entre os assuntos levantados em ambas. A íntegra das respostas das questões abertas está no ANEXO 02.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados nesse capítulo os resultados obtidos nas pesquisas que compõem esse trabalho e a análise dos mesmos. Na primeira parte, serão apresentados os resultados dos questionários do pré-teste de validação e na segunda parte os resultados definitivos dos questionários respondidos por associados da Tritícola.

5.1 RESULTADOS DO PRÉ-TESTE DE VALIDAÇÃO

Nesse item serão apresentados os resultados dos 15 questionários respondidos no pré-teste. Os resultados obtidos serão apenas listados, pois o objetivo principal do pré-teste foi a validação do questionário. Assim, não será feita uma ordenação ou priorização dos resultados, pois não há razão para uma análise mais acurada dos resultados do pré-teste.

Inicialmente serão apresentados os resultados da primeira parte do questionário e a seguir os resultados da segunda parte do questionário.

5.1.1 Resultados da primeira parte do questionário no pré-teste – importância e desempenho

Serão apresentados agora os resultados da primeira parte do questionário no pré-teste. Inicialmente serão apresentados os resultados das 16 questões fechadas, a seguir os resultados das questões abertas e por fim a análise dos resultados.

a- Resultados das questões fechadas da primeira parte do questionário no pré-teste

Na TABELA 10 aparecem os resultados da importância, e na TABELA 11, os do desempenho. Foram apresentados os números de respostas em cada uma das alternativas para importância e desempenho para cada objetivo, bem como a média aritmética para cada uma delas. Ao final aparecem a média das médias e o desvio-padrão.

TABELA 10 - Resultados da primeira parte do questionário na validação – avaliação da importância:

Ques- tões	Respostas					NR*	Média	Fator avaliado
	1	2	3	4	5			
1	-	-	1	3	11	-	4,67	Assistência técnica
2	-	-	1	2	12	-	4,73	Segurança
3	-	1	-	4	10	-	4,53	Confiança
4	-	-	3	5	7	-	4,27	Preço soja
5	-	1	2	3	8	1	4,29	Recebimento demais pr.
6	-	1	1	3	9	1	4,43	Comercialização demais
7	-	-	2	8	4	1	4,14	Preço
8	-	1	1	4	8	1	4,36	Entrega insumos
9	-	1	1	4	8	1	4,36	Preço insumos
10	-	-	-	1	12	2	4,85	Financiamento insumos
11	1	1	2	2	8	1	4,07	Classificação semente
12	4	-	2	1	8	-	3,6	"Soja verde"
13	2	-	4	3	6	-	3,6	Demais produtos
14	1	3	2	5	4	-	3,53	Venda direta soja
15	-	2	1	6	5	1	4,00	Venda direta demais
16	1	-	1	7	6	-	4,07	Distância armazém
Média							4,22	
Desvio padrão							0,39	
*NR; não respondeu								

FONTE: PESQUISA.

A resposta 1 equivale a sem importância; 2 a pouco importante; 3 a média importância; 4 a importante e 5 a muito importante.

Tabela 11- Resultados da primeira parte do questionário na validação – desempenho:

Quêstões	Respostas					NR*	Média	Fator avaliado
	1	2	3	4	5			
1	2	3	6	4	-	-	2,80	Assistência técnica
2	-	-	2	2	11	-	4,60	Segurança
3	3	1	1	2	8	3	3,73	Confiança
4	-	-	4	9	2	-	3,87	Preço soja
5	-	2	4	4	5	-	3,80	Recebimento demais pr.
6	-	1	5	6	3	-	3,73	Comercialização demais
7	-	2	4	7	1	-	3,56	Preço
8	-	-	4	8	2	-	3,73	Entrega insumos
9	-	-	-	4	11	-	3,73	Preço insumos
10	1	-	1	6	7	-	4,20	Financiamento insumos
11	-	-	2	10	3	-	4,07	Classificação semente
12	2	2	1	7	3	-	3,47	"Soja verde"
13	-	2	2	6	5	-	3,93	Demais produtos
14	-	2	1	7	5	-	4,00	Venda direta soja
15	-	-	1	2	7	5	4,07	Venda direta demais
16	-	--	6	8	1	-	4,60	Distância armazém
Média							3,86	
Desvio padrão							0,42	
*NR; não respondeu								

FONTE: PESQUISA.

A resposta 1 equivale a desempenho péssimo; 2 a ruim; 3 a regular; 4 a bom e 5 a ótimo.

b- Resultados das questões abertas da primeira parte do questionário no pré-teste

Serão apresentados agora os tópicos levantados nas questões abertas, cada um deles com uma citação:

- Ampliar departamento técnico;
- Organizar grupos de associados para comprar insumos em condições mais favoráveis;
- Alterar tabela desconto umidade milho;
- Reduzir taxa prestação serviço para milho colhido seco;
- Melhorar atendimento aos associados;
- Atualização mais rápida dos preços dos demais produtos agrícolas, exceto soja;

- Oferecer contratos futuro para soja todo o ano;
- Venda de maior número de fórmulas de adubo;
- Organizar venda produtos agrícolas pela internet;
- Criar bolsa para compra e venda produtos;
- Maior esclarecimento sobre descontos de produtos.

Observação: nenhum desses pontos foi citado em mais de uma entrevista.

c- Análise dos resultados da primeira parte do questionário no pré-teste:

- Na avaliação de importância, a avaliação mais baixa ficou em 3,53, já classificada como importante. Assim, todos os pontos levantados foram considerados importantes ou muito importantes pelos questionados, de modo que nenhum deles será excluído;
- Desvio padrão na importância ficou em 0,39 para uma média de 4,22. Isso equivale a 9,28%, de modo que a variação não é elevada;
- Desvio padrão no desempenho foi de 0,42 para uma média de 4,60, equivalente a 9,13%. Igualmente a variação não é elevada;
- Não se detectou incoerência nos resultados que acusasse alguma inconsistência na importância nem no desempenho;
- Nenhum novo tópico foi levantado em mais de um questionário, de modo que não foram incluídas novas questões;
- A primeira parte do questionário não sofreu alterações.

5.1.2 Resultados da segunda parte do questionário no pré-teste

Serão apresentados agora os resultados da segunda parte da entrevista no pré-teste. Inicialmente serão apresentados os resultados das 30 questões fechadas, a seguir das questões abertas e por fim a análise dos resultados.

a. Resultados das questões fechadas na segunda parte do

questionário no pré-teste

Serão apresentados agora, na TABELA 12, os resultados da pesquisa de validação nas trinta questões fechadas que compõem a segunda parte do questionário. Conforme já foi explicado na metodologia, a resposta 1 equivale a concordo inteiramente; a 2 a concordo em parte; a 3 a indiferente; a 4 a discordo em parte; e a 5 a discordo totalmente.

TABELA 12 - Resultados da segunda parte do questionário na validação

Questão	1	2	3	4	5	Média	Questão
1	12	3	-	-	-	1,20	Assistência técnica – obrigação
2	10	4	-	1	-	1,47	Função social cooperativa
3	1	2	-	4	8	4,10	Especialização em soja
4	12	3	-	-	-	1,20	Receber demais produtos
5	12	3	-	-	-	1,20	Papel desenvolvimento região
6	4	8	-	2	1	2,20	Prioridade econômico
7	10	5	-	-	-	1,33	Regulador mercado soja
8	9	6	-	-	-	1,40	Regulador mercado insumos
9	11	2	1	-	1	1,53	Regulador mercado demais
10	11	3	-	1	-	1,40	Dificuldade armazém/demais
11	8	5	-	1	1	1,80	Dificuldade comprador/demais
12	14	1	-	-	-	1,07	Preferência a coop. p/soja
13	1	5	-	-	9	3,73	Soja só interessa preço
14	12	2	1	-	-	1,27	Preferência a coop p/ insumos
15	7	5	-	1	2	2,07	Insumos só interessa preço
16	12	2	-	-	-	1,27	Preferência a coop. demais
17	9	4	2	-	-	1,53	Associado dono cooperativa
18	4	4	-	1	6	3,07	Responsabilidade excl. direção
19	1	7	-	4	3	3,07	Obrigação financiar associado
20	13	2	-	-	-	1,13	Participação associado
21	15	-	-	-	-	1,00	Importância rotação culturas
22	14	1	-	-	-	1,07	Importância diversificação
23	1	5	1	1	7	3,53	Intenção plantar só soja
24	13	2	-	-	-	1,13	Intenção diversificação
25	1	4	-	4	6	3,67	Só soja vale a pena
26	11	4	-	-	-	1,27	Demais valem a pena
27	13	2	-	-	-	1,13	Importância cultura inverno
28	10	2	2	1	-	1,60	Estratégia firmas particulares
29	1	1	-	2	11	4,40	Estratégia cooperativa
30	10	2	-	3	-	1,73	Preço igual todos sócios

FONTE: PESQUISA

b. Resultados das questões abertas da segunda parte do questionário no pré-teste

Na questão 31 foi pedido para que os respondentes indicassem outros pontos que considerassem importantes e que não constassem nas questões anteriores. Foram levantados os seguintes assuntos:

- Importância de valorizar a cultura do trigo;
- Importância de a Cooperativa trabalhar com mercado futuro de soja todo o ano;
- “Em vista das circunstâncias, o desempenho da Cooperativa é razoável”;
- Agilizar venda de sementes de forrageiras;
- Produção de sementes de culturas de cobertura de inverno pela Cooperativa (nabo, ervilhaca, etc);
- “Todos os sócios deveriam avaliar financiamento de cotas partes, e não uma parte deles”;
- “Realizar pesquisa de preços”;
- Melhorar qualidade de hortigranjeiros vendidos no supermercado da Cooperativa;
- Melhorar assistência técnica ao associado;
- Melhor preço de venda para adubo.

Nenhum desses itens foi citado por mais de um entrevistado. Três deles, a assistência técnica, preço de adubo e mercado futuro de soja, foram citados na primeira parte do questionário, também com uma citação cada.

c. Análise dos resultados da segunda parte do questionário no pré-teste:

- O presente trabalho considerou que houve uma inconsistência na resposta da questão 6, onde se afirma que a principal função da Cooperativa é econômica e não social, onde a média de 2,20 indica que a maioria concorda parcialmente, em relação às questões 2 e 5,

que enfatizam o papel social da Cooperativa, e que tiveram média de 1,47 e 1,20 respectivamente, o que significa que a maioria concorda totalmente. Concluiu-se que a forma como foi redigida tenha sido a responsável por isso e que a intenção dos entrevistados foi no sentido de que a eficiência econômica também é importante. Como a intenção é detectar qual a prioridade do associado, foi mudada a redação da questão 6 na pesquisa definitiva para: “A Cooperativa, como qualquer outra empresa, deve buscar lucro e eficiência econômica, deixando de lado as preocupações sociais”;

- Nas demais questões não foram encontradas novas inconsistências, de modo que foram mantidas com a mesma redação;
- Como nenhum novo item foi citado por mais do que dois entrevistados nas questões abertas, não houve acréscimo na pesquisa definitiva, mantendo as questões abertas para novas sugestões.

5.2 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS NA APLICAÇÃO

Serão apresentados agora os resultados dos questionários respondidos pelos associados na aplicação final. Na primeira parte serão apresentados e discutidos os resultados da primeira parte do questionário, que visou avaliar a importância e o desempenho atribuído à Tritícola pelos associados nos campos de competição listados nas 16 questões fechadas. Na segunda parte serão apresentados e discutidos os resultados das 30 questões fechadas da segunda parte do questionário, que visou avaliar como a “solidariedade cooperativa” enxerga a “empresa cooperativa”, e na terceira parte serão apresentados os resultados das questões abertas dos questionários.

No total foram distribuídos 99 questionários, dos quais 64 retornaram, incluindo os 15 utilizados na validação.

A classificação dos associados que responderam foi:

1º. Quanto ao tamanho

- Pequenos: 26 associados – 40,63%;
- Médios: 23 associados – 35,94%;
- Grandes: 12 associados – 18,75%;
- Inativos: 03 associados – 4,69%.

2º. Quanto ao local

- Capão do Cipó: 22 associados – 34,38 %;
- Unistalda: 11 associados – 17,19 %;
- Nova Esperança: 15 associados - 23,44 %;
- Santiago: 16 associados – 25 ,00 %.

3º. Quanto à posição na Cooperativa

- Conselheiros e representantes de núcleo: 17 associados – 26,56 %;
- Associados gerais: 47 associados – 73,44 %.

A Triticola no total possui hoje um total de 3.230 sócios, sendo 1.872 ativos. São considerados sócios ativos aqueles que entregaram algum produto agrícola nos últimos dois anos.² Não existem dados relativos à composição do quadro social de acordo com a classificação. No ANEXO 06 encontra-se a relação nominal dos respondentes com as respectivas classificações.

5.2.1 Resultados da primeira parte do questionário

Serão apresentados, analisados e discutidos agora os resultados da primeira parte do questionário na aplicação da pesquisa. Inicialmente, no primeiro item, será feita a apresentação dos resultados das 16 questões fechadas da primeira parte do questionário, seguindo-se a análise e discussão desses resultados, e no último item será feita uma síntese dos principais resultados obtidos.

² Fonte: Departamento de Contabilidade – Triticola

5.2.1.1 Apresentação dos resultados da primeira parte do questionário

Serão agora apresentados os resultados da primeira parte do questionário, iniciando pela avaliação da importância, seguindo-se a avaliação do desempenho e a seguir os resultados dos *gaps* entre importância e desempenho. Por fim, será apresentada a matriz importância-desempenho, baseada em SLACK (1993). A discussão e análise desses resultados será feita no próximo item.

a. Apresentação dos Resultados da Avaliação da Importância:

A TABELA 13 mostra os resultados das respostas dos questionários quanto à importância atribuída pelos entrevistados a cada objetivo.

TABELA 13 - Resultados da primeira parte do questionário – importância

Ques- tão	1	2	3	4	5	NR	Mé- dia	Desvio Padrão	Fator avaliado
01	0	0	7	6	50	1	4,68	0,67	Assistência técnica
02	0	0	1	9	53	1	4,83	0,42	Segurança
03	0	1	6	11	45	1	4,59	0,73	Confiança
04	0	2	6	12	43	1	4,52	0,80	Preço do soja
05	0	1	7	17	37	2	4,45	0,76	Recebimento demais
06	0	1	7	15	39	2	4,48	0,76	Comerc. demais prod.
07	0	0	6	24	31	3	4,41	0,67	Preço demais prod.
08	1	2	5	13	41	2	4,47	0,90	Entrega insumos
09	1	0	9	14	38	2	4,42	0,86	Preço insumos
10	0	2	7	8	44	3	4,54	0,83	Financ. insumos
11	1	2	8	13	38	2	4,37	0,94	Classif. sementes
12	6	1	13	11	31	2	3,97	1,29	"Soja verde"
13	3	3	13	15	29	1	4,02	1,14	Demais p/consumo
14	2	6	15	21	19	1	3,78	1,08	Venda direta soja
15	1	4	10	23	23	3	4,03	0,98	Venda direta demais
16	2	0	8	17	35	2	4,34	0,94	Distância armazém
Média	1,1	1,6	8,0	14,3	37,2	1,8	4,37	0,86	
Desvio Padrão							0,27	0,20	

FONTE: PESQUISA

A TABELA 14 mostra os resultados da importância por objetivo em ordem decrescente, utilizando os critérios já definidos na metodologia. Pode-se observar que todos os objetivos foram classificados como importantes ou muito importantes pelos respondentes.

TABELA 14 – Avaliação importância por objetivos em ordem decrescente

Questão	Média Import.	Classificação	Fator avaliado
02	4,83	muito importante	Segurança
01	4,68	muito importante	Assistência técnica
03	4,59	muito importante	Confiança
10	4,54	muito importante	Financiamento/Insumo
04	4,52	muito importante	Preço soja
06	4,48	importante	Comercialização demais
08	4,47	importante	Entrega insumos
05	4,45	importante	Recebimento demais
09	4,42	importante	Preço insumos
07	4,41	importante	Preço demais
11	4,37	importante	Classificação sementes
16	4,34	importante	Distancia armazém
15	4,03	importante	Venda direta demais
13	4,02	importante	Demais para consumo
12	3,97	importante	Soja verde
14	3,78	importante	Venda direta soja

FONTE: PESQUISA

b. Apresentação dos Resultados da Avaliação do desempenho

Os resultados da avaliação do desempenho da Tritícola para os objetivos pesquisados estão na TABELA 15.

A TABELA 16 mostra os resultados do desempenho por objetivo em ordem decrescente, classificando os resultados de acordo com os critérios definidos na metodologia.

TABELA 15 Resultados da primeira parte do questionário – desempenho

Ques- tão	1	2	3	4	5	NR	Mé- dia	Desvio Padrão	Fator avaliado
01	8	8	25	19	4	0	3,05	1,09	Assistência técnica
02	0	0	2	35	27	0	4,39	0,55	Segurança
03	1	4	10	35	13	1	3,87	0,87	Confiança
04	0	2	0	12	41	9	3,89	0,67	Preço do soja
05	0	6	16	29	13	0	3,77	0,89	Recebimento demais
06	1	4	18	30	7	4	3,63	0,84	Comerc. demais prod.
07	1	6	23	25	6	3	3,48	0,87	Preço demais prod.
08	1	4	19	29	11	0	3,70	0,89	Entrega insumos
09	1	3	21	36	3	0	3,58	0,73	Preço insumos
10	4	7	13	21	19	0	3,69	1,19	Financ. insumos
11	0	6	12	26	20	0	3,94	0,94	Classif. sementes
12	5	5	14	25	13	2	3,58	1,15	"Soja verde"
13	1	2	8	33	19	1	4,06	0,84	Demais p/consumo
14	0	3	20	24	15	2	3,82	0,86	Venda direta soja
15	0	4	14	31	14	1	3,87	0,83	Venda direta demais
16	1	0	12	34	15	2	4,00	0,77	Distância armazém
Média	1,5	4,0	14,9	29,6	13	1	3,77	0,87	
Desvio Padrão							0,28	0,16	

FONTE: PESQUISA

TABELA 16 – Avaliação desempenho por objetivos em ordem decrescente

Questão	Média Desemp.	Classificação	Fator avaliado
02	4,39	bom	Segurança
13	4,06	bom	Demais para consumo
16	4,00	bom	Distância armazém
11	3,94	bom	Classificação sementes
04	3,89	bom	Preço soja
03	3,87	bom	Confiança
15	3,87	bom	Venda direta demais
14	3,82	bom	Venda direta soja
05	3,77	bom	Recebimento demais
08	3,70	bom	Entrega insumos
10	3,69	bom	Financiamento Insumos
06	3,63	bom	Comercialização demais
09	3,58	bom	Preço insumos
12	3,58	bom	Soja verde
07	3,48	regular	Preço demais
01	3,05	regular	Assistência técnica

FONTE: PESQUISA

Pode-se observar que apenas dois objetivos de desempenho foram classificados como regular, a assistência técnica e o preço pago pelos demais

produtos agrícolas exceto a soja. Os demais itens receberam avaliação bom, enquanto nenhum deles foi classificado como ótimo, ruim ou péssimo quanto ao desempenho. Apesar das crises, a segurança quanto ao pagamento foi o objetivo melhor avaliado.

c- Apresentação dos Resultados do *Gap* entre importância e desempenho

A TABELA 17 mostra o *gap* importância menos desempenho nas 16 questões fechadas do teste. Com exceção das questões 13 e 14, em todas elas a avaliação para importância superou a do desempenho. Foram classificados como baixo os *gaps* abaixo de 0,20; médio inferior, entre 0,20 e 0,60; médio superior entre, 0,61 e 1,00; e superior, acima de 1,00.

TABELA 17 – *Gap* importância – desempenho:

Ques- tão	<i>Gap</i>	Fator avaliado	Classificação
01	1,63	Assistência técnica	Alto
02	0,44	Segurança	Médio Inferior
03	0,72	Confiança	Médio Superior
04	0,63	Preço da soja	Médio Superior
05	0,68	Recebimento demais produtos	Médio superior
06	0,85	Comercialização demais produtos	Médio superior
07	0,93	Preço demais produtos	Médio superior
08	0,77	Entrega insumos	Médio superior
09	0,84	Preço insumos	Médio superior
10	0,85	Financiamentos insumos	Médio superior
11	0,43	Classificação de sementes	Médio inferior
12	0,39	"Soja verde"	Médio inferior
13	-0,04	Beneficiamento demais p/consumo	Baixo
14	-0,04	Venda direta soja	Baixo
15	0,16	Venda direta demais	Baixo
16	0,34	Distância armazém	Médio inferior
Média: 0,60			
Desvio-padrão: 0,40			

FONTE: PESQUISA

A TABELA 18, mostra os *gaps* importância menos desempenho por objetivo em ordem decrescente.

TABELA 18 – *Gaps* importância – desempenho em ordem decrescente

Ques- tão	Gap	Fator avaliado	Classificação
01	1,63	Assistência técnica	Alto
07	0,93	Preço demais produtos	Médio superior
06	0,85	Comercialização demais produtos	Médio superior
10	0,85	Financiamentos insumos	Médio superior
09	0,84	Preço insumos	Médio superior
08	0,77	Entrega insumos	Médio superior
03	0,72	Confiança	Médio Superior
05	0,68	Recebimento demais produtos	Médio superior
04	0,63	Preço da soja	Médio Superior
02	0,44	Segurança	Médio Inferior
11	0,43	Classificação de sementes	Médio inferior
12	0,39	"Soja verde"	Médio inferior
16	0,34	Distância armazém	Médio inferior
15	0,16	Venda direta demais	Baixo
13	-0,04	Beneficiamento demais p/consumo	Baixo
14	-0,04	Venda direta soja	Baixo
Média: 0,60			
Desvio-padrão: 0,40			

FONTE: PESQUISA

O objetivo que apresentou maior *gap* foi a assistência técnica, que foi o único que teve o *gap* classificado como superior. Em apenas 2 objetivos o desempenho superou a importância, no beneficiamento de produtos agrícolas para consumo próprio dos associados e na possibilidade da venda direta de soja para a indústria. A possibilidade de venda direta de outros produtos agrícolas que não a soja também teve o *gap* classificado como baixo, embora com valor acima de zero. Os demais objetivos tiveram o *gap* dentro da média, seja superior ou inferior.

d- Apresentação do Resultado da Matriz Importância-Desempenho de SLACK (1993) com Modificações

A partir dos resultados das avaliações de importância e desempenho, montou-se a matriz importância-desempenho, baseada em SLACK (1993), já apresentada na revisão teórica. Essa matriz avalia os objetivos de desempenho em quatro zonas, de acordo com os resultados: ação urgente, melhoria, apropriada e excesso. Foram feitas adaptações no modelo de SLACK para adequar aos resultados obtidos no presente trabalho, de acordo com o exposto na metodologia.

A média da importância atribuída a cada um dos 16 temas abordados foi de 4,37 numa escala de 1 a 5, com desvio padrão de 0,27. O item mais valorizado foi segurança, com média 4,83 e o menos valorizado foi a possibilidade de realizar venda direta de soja, que recebeu média 3,78. Assim, todos eles foram considerados importantes ou muito importantes, em um estreito intervalo de 3,78 a 4,83. Em relação ao desempenho os resultados foram semelhantes, embora em menor grau. A média geral ficou em 3,77 com desvio padrão de 0,28. O pior desempenho ficou com assistência técnica, com média 3,05 e o melhor foi a segurança, com 4,39, variando as médias entre vários graus de médio e bom.

Conforme exposto na metodologia do presente trabalho, para a elaboração da matriz os objetivos foram avaliados quanto à importância e desempenho de acordo com a média, utilizando-se o intervalo de confiança obtido pelo teste t de Student.

Para a importância, a média ficou em 4,37 e o intervalo de confiança foi 0,14. Assim, foram considerados de importância inferior os objetivos com grau de importância abaixo de 4,23; os objetivos com importância entre 4,23 e 4,37 foram classificados como média inferior; De 4,38 a 4,51 como média superior; e de 4,52 a 5,00 como importância superior.

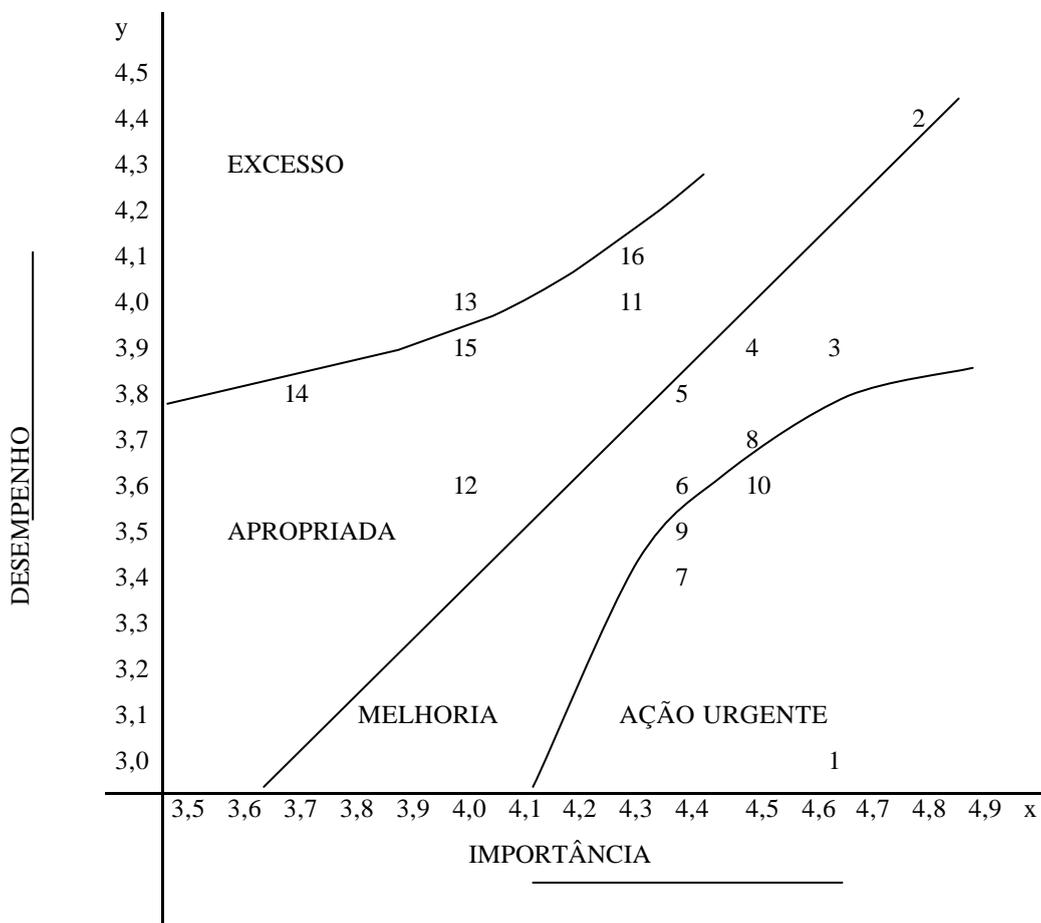
Para o desempenho, a média obtida foi de 3,77 e o intervalo de confiança ficou em 0,14. Foram considerados com desempenho inferior os objetivos com média abaixo de 3,63; objetivos com desempenho média inferior entre 3,63 e 3,77; como média superior, de 3,78 a 3,91; e objetivos com desempenho superior de 3,92 a 5,00. A TABELA 19 resume a classificação dos objetivos por zona de importância-desempenho e o GRÁFICO 1 apresenta a matriz importância-desempenho em forma gráfica, conforme modelo de SLACK (1993) adaptado.

TABELA 19 - Matriz Importância-Desempenho (baseado em SLACK, 1993)

Nº	Desempenho	Importância	Zona	Objetivo
1	Inferior	Superior	Ação urgente	Assistência social
2	Superior	Superior	Apropriada	Segurança
3	Média superior	Superior	Melhoria	confiabilidade
4	Média superior	Superior	Melhoria	Preço soja
5	Média inferior	Média superior	Melhoria	Recebimento demais
6	Média inferior	Média superior	Melhoria	Comercialização demais
7	Inferior	Média superior	Ação urgente	Preço demais produtos
8	Média inferior	Média superior	Melhoria	Entrega insumos
9	Inferior	Média superior	Ação urgente	Preço insumos
10	Média inferior	Superior	Ação urgente	Financiamento insumos
11	Superior	Média inferior	Apropriada	Classificação sementes
12	Inferior	Inferior	Apropriada	Soja verde
13	Superior	Inferior	Excesso	Benefic. p/cons. propr.
14	Média superior	Inferior	Apropriada	Venda direta soja
15	Média superior	Inferior	Apropriada	Venda direta demais
16	Superior	Média inferior	Apropriada	Distância armazéns

FONTE: PESQUISA

GRÁFICO 01: Matriz importância-desempenho – análise gráfica:



Ficaram na zona de “ação urgente”: a assistência técnica, o preço pago pelos demais produtos, o preço dos insumos, e o financiamento de insumos. A assistência técnica foi o objetivo com maior potencial de retorno se for encarado como prioridade.

Ficaram na zona de “melhoria”: a confiabilidade, o preço da soja, o recebimento e a comercialização dos demais produtos exceto a soja, a entrega de insumos.

Ficaram na zona “apropriada”: a segurança do pagamento, a classificação de sementes, a compra antecipada de soja, a possibilidade de vender soja diretamente para a indústria, a possibilidade de vender os demais produtos agrícolas diretamente para o comprador e a distância dos armazéns até as lavouras.

Ficou na zona de “excesso”: o beneficiamento de produtos para consumo próprio dos associados. Isso não significa necessariamente que a Triticola esteja alocando recursos em excesso para esse serviço, mas que a importância atribuída pelos associados é pequena em relação ao desempenho obtido.

5.2.1.2 Análise e discussão dos resultados da primeira parte do questionário

Será agora feita uma análise individual dos resultados de cada uma das 16 questões fechadas da primeira parte do questionário, de acordo com os resultados apresentados nos quatro itens anteriores. Os resultados referidos encontram-se nas TABELAS 13 a 19 e no GRÁFICO 01.

Serão utilizados como dados auxiliares os resultados por segmento de associado, cujos resultados estão nos ANEXOS 03 (cruzamento por local), 04 (cruzamento por posição na Cooperativa) e 05 (cruzamento por tamanho). Esses resultados foram obtidos através de filtragem realizado com o uso do *Sphinx*®. De modo geral houve poucas diferenças nas médias dos diversos segmentos de associados. Na presente análise serão feitas referências às questões em que foi

detectada alguma diferença significativa nas respostas por segmento. Esses resultados devem ser encarados apenas como auxiliares, já que não foram objeto de tratamento estatístico mais apurado devido à complexidade exigida para um trabalho de segmentação com rigor científico, conforme HOOLEY & SAUNDERS (1996).

Questão 1 (Assistência Técnica): Foi onde o desempenho da Cooperativa, de acordo com os associados, esteve mais fraco, recebendo média 3,05, equivalente ao conceito “regular”. O desvio padrão de 1,09 (35,7% da média) foi elevado em relação à média de 0,87, revelando a divisão significativa dos sócios em relação a esse item. A avaliação dos grandes esteve acima da média dos demais, alcançando 3,42 - contra 3,04 dos médios e 2,88 dos pequenos. Essa diferença, embora pouco significativa, provavelmente ajuda a explicar a diferença na avaliação dos associados, uma vez que a Tritícola, estando hoje com um Departamento Técnico com número reduzido de profissionais em função de sua situação financeira, tem dado preferência a assistir aos grandes e médios produtores. Igualmente os produtores de Santiago e Capão do Cipó avaliaram melhor (3,38 e 3,27) que os de Unistalda e Nova Esperança (2,73 e 2,60), provavelmente por serem as localidades que concentram os produtores assistidos pelos técnicos da Cooperativa. Não houve diferença entre conselheiros e sócios gerais. Já a importância recebeu uma nota elevada - 4,68 - independente da categoria de associado, equivalente a muito importante. Os grandes produtores deram uma nota mais alta para a importância (4,92). Foi a questão que apresentou o maior *gap* entre desempenho e importância (1,63), ficou colocada na região mais interna da zona de ação urgente e foi a mais citada nas questões abertas (17 citações), indicando seu potencial de ser explorado estrategicamente pela Tritícola.

Questão 2 (Segurança quanto ao Pagamento): Recebeu nota elevada, tanto no desempenho (4,39 – bom) quanto na importância (4,83 – muito importante); na matriz importância-desempenho ficou na zona apropriada, indicando que os associados se sentem seguros ao entregar sua produção na Cooperativa. Apenas dois produtores deram avaliação média para a Tritícola, ficando os demais entre bom (35) e ótimo (27). Como era de se esperar, a esmagadora maioria (82,81%) atribuiu importância 5 a essa questão. Os conselheiros avaliaram melhor que os associados

gerais (4,65 contra 4,30), de acordo com os resultados obtidos através do Sphinx ®, não havendo diferenças expressivas nas demais classificações. A avaliação do desempenho pode ter sido prejudicada pela renegociação da dívida da Triticola com o Banco do Brasil, envolvendo aval dos associados, que ocorreu durante o período de pesquisa. O *gap* entre importância e desempenho foi classificado como média inferior (0,44).

Questão 3 (Confiabilidade nas Pesagens e Descontos): A Cooperativa recebeu média 3,87 no desempenho, equivalente ao conceito “bom”. Embora a média seja boa, há um número significativo de sócios insatisfeitos, já que 7,81 % avaliaram como muito ruim e ruim, e 15,63% como médio. Não houve diferenças significativas nas respostas por categorias de associados. A importância alcançou média 4,59 (muito importante), sendo mais valorizada pelos associados do Capão do Cipó, que atribuíram média 4,90. O *gap* importância/desempenho ficou como média superior (0,72) e na matriz importância-desempenho ficou na zona de melhoria.

Questão 4 (Preço Pago pela Soja): O desempenho recebeu média geral de 3,89 (bom) e a importância foi 4,52 (muito importante). Há uma insatisfação maior dos grandes, que atribuíram média 3,50 ao desempenho e foram os que mais valorizaram a importância do preço (4,75). Não houve diferenças expressivas entre médios e pequenos, bem como nas demais formas de classificação. O *gap* (0,63) ficou próximo à média, classificado como média superior e ficou na zona de melhoria na matriz importância-desempenho, o que indica ser um item que demanda atenção.

Questão 5 (Possibilidade de Entrega de Outros Produtos Agrícolas): O desempenho geral foi avaliado em 3,77 (bom), dentro da média geral, embora a Triticola seja a única empresa na região que receba sempre os demais produtos. A insatisfação maior se deu entre os produtores de Nova Esperança (3,33), cuja unidade não tem condições de receber outros produtos além da soja, obrigando-os a pagar frete até Santiago. Os grandes produtores deram nota mais alta que os médios e pequenos (4,08 contra 3,78 e 3,69). Foi considerada importante (4,45), com pouca

diferença entre os segmentos. O *gap* (0,68) esteve pouco acima da média, no grupo médio superior, e na matriz ficou na zona de melhoria, muito próxima à zona apropriada.

Questão 6 (Garantia de Comercialização dos Demais Produtos Agrícolas): Recebeu uma média geral de 3,67 para o desempenho, equivalente ao conceito bom. Os associados inativos deram uma avaliação significativamente mais baixa, ficando em média 2; deve ser ressaltado que apenas 3 dos entrevistados se enquadram nessa categoria, o que pode distorcer o resultado médio. Também os associados de Unistalda avaliaram com uma média significativamente mais baixa (3,20) em relação aos demais. Não houve diferença expressiva entre as demais categorias. A importância também foi considerada alta (4,48), sem diferenças relevantes entre as categorias de sócios. O *gap* de 0,85 ficou acima da média, no grupo médio superior, sendo o quarto mais alto junto com a questão 10. Na matriz, ficou na zona de melhoria.

Questão 7 (Preço Pago Pelos Demais Produtos Agrícolas): Foi o item que recebeu a segunda pior avaliação para o desempenho, alcançando média 3,48 que equivale a regular. Novamente os associados inativos (2,67) e de Unistalda (3,10) deram as piores avaliações. Vale a mesma ressalva que na questão 6 para os inativos. Também os sócios de Nova Esperança (3,27) avaliaram abaixo da média, não havendo diferenças expressivas entre as demais categorias. A importância recebeu média 4,41 (importante) tendo os integrantes dos conselhos atribuído menor importância que os demais (4,06 contra 4,53). Nas demais categorias não houve diferenças expressivas. Foi o terceiro *gap* mais elevado do teste (0,93), ainda no grupo médio superior e foi um dos quatro objetivos que ficaram na zona de ação urgente, indicando insatisfação dos produtores.

Questão 8 (Entrega de Insumos): Desempenho considerado bom (média 3,70). A avaliação mais baixa veio de Unistalda (3,18) e dos inativos (3,33). A importância recebeu avaliação 4,47 (importante), sendo menos valorizada pelos conselheiros (4,19 contra 4,57 nos demais). O *gap* de 0,77 foi classificado como médio superior. Ficou na zona de melhoria, próximo ao limite da zona de ação

urgente.

Questão 9 (Preço dos Insumos Agrícolas Entregues): Desempenho recebeu média 3,58 (bom), sendo a terceira média mais baixa junto com o “soja verde”. Recebeu as piores avaliações dos inativos (3,00). Avaliação acima da média veio de Nova Esperança (3,93), não havendo diferenças expressivas nas demais categorias. Foi também considerado importante pelos entrevistados (média 4,42), sendo um item menos valorizado pelos entrevistados de Santiago e pelos inativos (4,00 para ambos) e mais valorizada pelos associados do Capão do Cipó (4,75). O *gap* de 0,84 foi classificado como médio superior e na matriz foi um dos quatro objetivos que ficaram na zona de ação urgente, devendo ser encarado como uma das prioridades no curto prazo.

Questão 10 (Fornecimento de Insumos para Pagamento na Safra): A média para o desempenho (3,69) equivale ao conceito bom. Foi a questão que apresentou maior desvio padrão para o desempenho (1,19), incluindo 4 “muito ruim” ao lado de 19 “ótimo”, revelando uma maior divisão na opinião dos entrevistados, em relação a outros itens. A avaliação dos grandes (3,50) ficou mais baixa que dos médios e pequenos (3,74 e 3,73), assim como os conselheiros avaliaram melhor que os demais (4,06 contra 3,55), embora essas diferenças tenham sido pequenas. A importância foi avaliada como muito importante (4,54), sendo menos valorizada pelos grandes produtores (4,27), provavelmente por esses terem mais facilidade de obter crédito em outras revendas. O *gap* de 0,85 foi o quarto mais elevado junto com o item 6, ficando no grupo médio superior, e também ficou na zona de ação urgente na matriz importância-desempenho, devendo ser encarado como prioritário para ação junto aos outros quatro objetivos aí localizados.

Questão 11 (Classificação de Semente Própria dos Associados): O desempenho recebeu uma média de 3,94, - classificada como bom. Recebeu uma nota mais baixa dos inativos (3,00) e de Unistalda (3,00), e mais alta dos associados do Capão do Cipó (4,50). Provavelmente isso se deve ao fato de os produtores do Capão do Cipó, juntamente com os de Santiago, terem mais facilidade de acesso a esse serviço, que só é realizado naquelas duas unidades. A importância recebeu uma

média de 4,37 (importante), sendo também esse serviço valorizado pelos associados entrevistados. Foi mais valorizado pelos grandes produtores, com diferença expressiva em relação aos demais (4,82). Os médios valorizaram mais que os pequenos (4,59 contra 4,00). Isso provavelmente se deve ao fato de que os pequenos produtores utilizam pouco esse serviço, devido ao custo elevado do frete de pequenas quantidades de semente. O *gap* de 0,43 ficou no grupo médio inferior e na matriz ficou na zona apropriada.

Questão 12 (Venda Antecipada de Soja ou “Soja Verde”): Recebeu a terceira mais baixa avaliação para desempenho, ao lado do preço dos insumos (3,58), embora ainda classificada como bom, e o segundo maior desvio padrão (1,15), revelando divisão dos sócios quanto à avaliação. Recebeu 5 muito ruim e 13 ótimo. Recebeu uma avaliação muito baixa dos inativos (1,00), ressaltando-se o pequeno número de respondentes nessa categoria (uma avaliação 1 e duas não respostas). Os produtores grandes e médios avaliaram melhor que os pequenos (3,82 e 3,91 contra 3,38). Essa diferença provavelmente se deve ao fato de a Cooperativa operar no adiantamento de soja em parceria com indústrias de soja, que limitam as operações a um mínimo de 2000 sacos por produtor, o que praticamente exclui os pequenos dessa modalidade. A importância recebeu uma média de 3,97 - significando que os associados consideram importante poder financiar sua produção na Cooperativa. Ressalte-se que foi a segunda menor média para importância, depois da venda direta da soja. O desvio padrão para a importância foi o mais alto (1,29), mostrando uma divisão dos associados em relação ao financiamento ao produtor pela Cooperativa, provavelmente devido aos problemas de inadimplência ocorridos no passado. Os inativos atribuíram menor importância a esse item (média 3,0) que os demais. Vale a mesma ressalva que para o desempenho, além do fato óbvio de que esses associados não necessitam desse serviço. O *gap* de 0,39 ficou no grupo médio inferior. Apesar da baixa nota no desempenho, ficou na zona apropriada na matriz importância-desempenho, devido à relativamente pequena importância a ele atribuída.

Questão 13 (Beneficiar Produtos para Consumo Próprio): O desempenho foi considerado bom, com uma média de 4,06. A avaliação mais baixa veio dos inativos, com média 3,33. Embora considerada importante, recebeu a

segunda menor média para importância (4,02) entre as 16 questões, e o segundo maior desvio padrão (1,14), indicando que muitos sócios não valorizam esse serviço (31,25% de respostas 1, 2, 3 e NR). Junto com a questão 14 foram as únicas onde a avaliação do desempenho foi superior à da importância (*gap* de $-0,04 =$ baixo). Foi o único objetivo que ficou na zona de excesso na matriz; isso não significa necessariamente que esteja havendo excesso de recursos empregados nesse objetivo, mas que o desempenho da Cooperativa está acima da importância a ele atribuída.

Questão 14 (Possibilidade de Negociar Soja Diretamente com a Indústria): Recebeu avaliação 3,82 para o desempenho, considerado bom. Recebeu avaliação mais alta dos grandes (4,18) e de Santiago (4,27) e menor dos inativos (3,50) e do Capão do Cipó (3,57). Houve uma avaliação mais alta dos conselheiros em relação aos gerais (4,18 contra 3,69). Embora considerada importante (3,78), recebeu a menor nota para importância e o segundo maior desvio padrão (1,08), sendo o item menos valorizado dos 16 pesquisados. Foi considerada mais importante pelos produtores de Santiago (4,13) e pelos grandes produtores (4,08), nesse último caso provavelmente por serem os que têm melhores condições de fazerem a venda direta. Essas diferenças também foram de pouca relevância. Junto com a questão 13, foi a única com avaliação do desempenho maior que da importância (*gap* de $-0,04 =$ baixo). Ficou na zona apropriada na matriz, próximo ao limite com a zona de excesso.

Questão 15 (Possibilidade de Negociar os Demais Produtos Agrícolas Diretamente com os Compradores): O desempenho recebeu média 3,87 - na faixa considerada bom. Houve pouca diferença entre os diversos segmentos, recebendo média mais alta dos grandes produtores (4,08), de Santiago (4,19) e dos conselheiros (4,12 contra 3,78) e mais baixa dos produtores de Nova Esperança (3,64). A importância recebeu média 4,03 - a terceira mais baixa, embora considerada importante. Foi mais valorizada pelos produtores de Santiago (4,27), e pelos grandes (4,33), e menos valorizada pelos inativos (3,67). Vale a mesma observação que na questão anterior quanto aos grandes produtores. O *gap* de 0,16 foi o terceiro mais baixo do teste, classificado como baixo. Ficou na zona apropriada na matriz, próximo ao limite da zona de excesso.

Questão 16 (Distância da Lavoura ao Armazém): O desempenho da Cooperativa foi considerado bom, com média 4,00. Foi avaliada com nota mais alta pelos conselheiros em relação aos gerais (4,50 contra 3,83), e recebeu média mais baixa dos inativos (3,00). Foi considerada importante pela média dos pesquisados (4,34), sem diferenças expressivas entre os vários segmentos de produtores. O *gap* de 0,34 foi o quarto mais baixo do teste e ficou no grupo médio inferior. Ficou na zona apropriada na matriz, próximo ao limite da zona de excesso.

5.2.1.3 Síntese dos resultados da primeira parte do questionário

Será apresentado agora um resumo dos principais resultados da primeira parte do questionário.

- Todos os dezesseis objetivos de desempenho pesquisados foram considerados importantes ou muito importantes pelos associados entrevistados, variando o grau de importância atribuído entre 3,78 e 4,83 numa escala de 1 a 5;
- Os associados da Tritícola, de acordo com os resultados da pesquisa, acham importante que ela preste assistência técnica, que receba e comercialize outros produtos além da soja, que entregue e financie insumos, bem como tenha preços competitivos tanto na soja como nos insumos e demais produtos;
- Os itens que receberam avaliação para importância acima da média pela análise estatística foram, pela ordem: segurança, assistência técnica, confiabilidade nos descontos, preço da soja e financiamento de insumos;
- Os objetivos considerados menos importantes com relevância estatística foram, pela ordem: a possibilidade de efetuar venda direta da soja, a venda antecipada de soja (soja verde), o beneficiamento de produtos para consumo próprio dos associados e a possibilidade de venda direta para os demais produtos exceto a soja;
- Os demais objetivos foram avaliados, com importância estatisticamente equivalentes, dentro da média da pesquisa;

- As avaliações do desempenho da Tritícola ficaram abaixo da avaliação da importância dos objetivos de desempenho pesquisados;
- A avaliação do desempenho da Cooperativa nesses objetivos variou entre médio e bom, ficando as médias atribuídas pelos entrevistados entre 3,05 e 4,39 numa escala de 1 a 5;
- Os objetivos cujos desempenhos foram avaliados abaixo da média estatística foram, pela ordem: assistência técnica, preço pago pelos demais produtos, preço dos insumos e compra antecipada de soja. Foram avaliados com desempenho acima da média: segurança no pagamento, beneficiamento de produtos para consumo próprio, distância dos armazéns e classificação de sementes próprias dos associados. Os demais objetivos ficaram dentro da média estatística;
- O objetivo que demanda maior urgência de ação pela Cooperativa, de acordo com a matriz importância-desempenho é a assistência técnica, seguindo-se o preço e o financiamento de insumos e o preço pago pelos demais produtos agrícolas exceto a soja.

5.2.2 Resultados da segunda parte do questionário

Serão agora apresentados e discutidos os resultados da segunda parte do questionário, que tem por objetivo avaliar como a “solidariedade cooperativa” enxerga a “empresa cooperativa”. Essa parte do questionário foi elaborada através de afirmações que os entrevistados respondem se concordam ou não, numa escala de 1 a 5, indo de “concordo inteiramente” até “discordo inteiramente”. Através da análise dessas respostas, buscou-se avaliar como as decisões estratégicas que são objeto da presente pesquisa podem influenciar na identidade da Cooperativa junto ao seu quadro social e os seus reflexos na relação cooperativa-associado.

Inicialmente serão apresentados os resultados dos questionários. Na segunda parte será feita a análise e a discussão dos resultados e no último item será apresentada uma síntese dos resultados da segunda parte do questionário.

5.2.2.1 Apresentação dos resultados da segunda parte do questionário

Da mesma forma que na primeira parte da entrevista, os resultados relativos às trinta questões fechadas da segunda parte do questionário serão apresentados na TABELA 20, aparecendo as frequências de respostas para cada questão e, a seguir, a média e o desvio padrão de cada resposta. A resposta 1 significa “concordo inteiramente”; a 2 “concordo em parte”; a 3 “indiferente”; a 4 “discordo em parte”; e a 5 “discordo inteiramente”. Não foi calculada a média das médias porque não teria nenhum significado.

5.2.2.2 Análise e discussão dos resultados da segunda parte do questionário

Será feita agora uma análise das respostas dos entrevistados às trinta questões fechadas da segunda parte do questionário, de acordo com os resultados expostos na TABELA 20. Da mesma forma que na análise da primeira parte do questionário, serão incluídos como informação auxiliar os resultados por segmento de associados quanto ao local, posição na cooperativa e tamanho, conforme os ANEXOS 03, 04 e 05. Não foram registradas diferenças expressivas entre os segmentos. Como já foi dito, esses dados devem ser considerados como auxiliares, já que não foi feita análise estatística mais aprofundada na segmentação dos associados.

Questão 1 (Assistência Técnica como Obrigação da Cooperativa):

Dos 64 entrevistados, 48 responderam a alternativa 1; 15 a alternativa 2; e 1 a alternativa 3, ficando a média em 1,27 (concordo inteiramente) e o desvio padrão em 0,48. Esse resultado sugere que os associados da Tritícola vinculam fortemente a assistência técnica com a missão da Cooperativa. Os associados de Nova Esperança concordaram mais que os demais com essa afirmação (1,07). Embora com diferenças pouco expressivas, a concordância cresceu com o tamanho do produtor (1,17 para os grandes, 1,26 para os médios e 1,31 para os pequenos).

Questão 2 (Função Social da Cooperativa): De forma semelhante ao item anterior, a grande maioria dos entrevistados concordou com essa afirmação

(média 1,22 – concordo inteiramente). Isso sugere que o associado vê a Cooperativa como tendo uma função social além de econômica. A concordância foi maior entre os pequenos (média 1,04), os inativos (1,00) e os produtores de Santiago (1,00). Os conselheiros concordaram menos que os gerais (1,41 contra 1,15).

TABELA 20 - Resultados da segunda parte do questionário:

Ques- tão	1	2	3	4	5	NR	Mé- dia	Desvio Padrão	Fator avaliado
01	48	15	1	0	0	0	1,27	0,48	Assist técnica obrig.
02	52	11	0	1	0	0	1,22	0,52	Função social coop.
03	2	18	5	15	24	0	3,64	1,33	Especialização soja
04	56	8	0	0	0	0	1,13	0,33	Receber demais prod.
05	56	7	0	0	0	1	1,11	0,32	Papel desenv. reg.
06	4	24	2	7	11	16*	2,94	1,39	Eficiência econ. prior
07	44	15	2	2	0	1	1,40	0,71	Reguladora merc. soja
08	37	16	2	5	3	1	1,75	1,15	Reguladora merc. ins.
09	36	13	6	5	3	1	1,83	1,19	Reguladora merc. dem
10	42	15	1	3	5	0	1,59	1,06	Dificuldade arm. dem
11	31	21	4	3	5	0	1,91	1,20	Dif. comerc. demais
12	59	5	0	0	0	0	1,08	0,27	Pref. coop. soja
13	7	19	3	11	24	0	3,41	1,51	Soja só interessa preço
14	51	11	2	0	0	0	1,23	0,50	Pref. coop. p/insumos
15	32	26	0	4	2	0	1,72	0,98	Ins. só interessa preço
16	45	13	5	0	1	0	1,42	0,77	Pref. coop. p/ demais
17	49	11	3	1	0	0	1,31	0,64	Respons. associado
18	19	18	0	11	16	0	2,80	1,63	Respons só direção
19	14	19	2	16	13	0	2,92	1,5	Obrig. finan. assoc.
20	57	7	0	0	0	0	1,11	0,31	Participação associado
21	61	3	0	0	0	0	1,05	0,21	Impor. rotação cultura
22	54	10	0	0	0	0	1,16	0,37	Importância diversif.
23	16	15	7	5	21	0	3,00	1,63	Inten. plantar só soja
24	46	12	3	1	2	0	1,45	0,91	Inten. diversificação
25	10	26	0	9	19	0	3,02	1,55	Só soja vale a pena
26	51	13	0	0	0	0	1,20	0,41	Demais valem a pena
27	60	3	0	0	0	1	1,05	0,21	Impor. cultura inverno
28	31	17	10	3	1	2	1,81	0,99	Preço safra soja firma
29	6	9	4	7	37	1	3,95	1,45	Preço safra soja coop.
30	55	2	1	3	2	1	1,33	0,97	Preço igual todos sóc.

FONTE: PESQUISA.

Questão 3 (Tritícola Deve se Especializar em Soja): Embora tenha havido alguma divisão entre os entrevistados, a maioria (60,94%) discordou total ou parcialmente, enquanto 31,26 % concordou totalmente ou em parte. A média (3,64)

equivale ao “discordo em parte”, e o desvio padrão (1,33) foi relativamente elevado. Esses resultados indicam que a maioria dos associados discorda da alternativa de especialização da Cooperativa em soja, embora um número significativo deles concorde. A discordância decresceu com o tamanho dos associados, embora as diferenças não sejam relevantes (3,25 - 3,52 e 3,88 para grandes, médios e pequenos, respectivamente). Os inativos (4,00) e os produtores de Santiago (4,13) discordaram mais que os outros.

Questão 4 (Tritícola Deve Receber Outros Produtos além da Soja): A grande maioria (87,5%) concordou inteiramente, e os demais concordaram em parte. A média ficou em 1,13 (concordo inteiramente) e o desvio padrão em apenas 0,33. Esse resultado indica que a maioria absoluta dos associados apóia a diversificação. Há alguma incoerência com o resultado da questão anterior, onde 31,26% dos entrevistados concordaram com a especialização em soja. Essa combinação sugere que, embora todos os entrevistados concordem com a diversificação, um número significativo deles defenda a prioridade para a soja. Entre os inativos a média ficou em 1,00, não havendo diferenças relevantes entre as demais categorias.

Questão 5 (Papel da Tritícola no Desenvolvimento da Agricultura Regional): A grande maioria (87,5%) concordou inteiramente e os demais respondentes concordaram em parte. A média ficou em 1,11 (concordo inteiramente) e o desvio padrão em apenas 0,32. Esse resultado sugere que o associado vê a identidade da Cooperativa vinculada com seu apoio ao desenvolvimento agrícola regional. A concordância foi maior entre os associados de Unistalda (1,00), os associados gerais (1,04 contra 1,24 dos conselheiros) e entre os inativos (1,00).

Questão 6 (Eficiência Econômica): Essa questão, propondo a prevalência do econômico para o social, dividiu os associados. Recebeu uma média de 2,94 – que equivale a indiferente, com um desvio padrão elevado (1,39). 43,75% concordaram totalmente ou em parte contra 28,13% que discordaram inteira ou parcialmente. O elevado número de não respostas (25%) se deve à exclusão dessa questão nos questionários de validação, tendo sido mudado o seu texto. Esse resultado mostra que a maioria dos associados exige eficiência econômica da

Cooperativa, mas a identidade da Tritícola está mais vinculada à sua função social, comparando esse resultado com os das questões 2 e 5. Os associados do Capão do Cipó (2,67) concordaram mais que os outros com essa assertiva, assim como os médios e os grandes (2,63 para ambos), enquanto os inativos discordaram em maior grau (3,50). A nota 1,00 para os conselheiros deve ser desconsiderada, pois apenas uma entrevista desse grupo permaneceu válida para essa questão, já que os demais participaram dos questionários de validação.

Questão 7 (Cooperativa Reguladora do Mercado de Soja): 92,19 % dos entrevistados concordaram total ou parcialmente com essa afirmativa, resultando numa média 1,40 (concordo inteiramente) e desvio padrão de 0,71. Esse resultado indica que, na visão dos associados, a Cooperativa exerce um papel de regulador de preço no mercado de soja mesmo quando não paga o melhor preço, e provavelmente o preço recebido pelo produtor seria menor sem a Cooperativa. Esse é um importante componente da identidade da Tritícola junto aos associados. Houve uma leve tendência de maior concordância com essa visão de acordo com o tamanho dos produtores (1,33; 1,39 e 1,44 para grandes, médios e pequenos, respectivamente). Os produtores de Santiago (1,73) e os gerais (1,43) concordaram menos que os outros.

Questão 8 (Cooperativa Reguladora do Mercado de Insumos Agrícolas): A afirmativa de que a Tritícola exerce um papel regulador no preço dos insumos, impedindo sua alta mesmo quando não pratica os melhores preços, também recebeu a concordância da maior parte dos entrevistados, mas em menor grau que no mercado de soja. 82,81% dos entrevistados concordaram totalmente ou em parte, resultando numa média 1,75 (concordo em parte) e desvio padrão 1,15. O desvio padrão dessa questão também foi mais elevado que na anterior. Isso sugere que o associado vê a Cooperativa exercendo o papel de regulador do mercado e que as empresas particulares poderiam abusar do preço sem a Cooperativa, mas de forma menos relevante no mercado de insumos que no mercado de soja. Os inativos discordaram mais dessa afirmação que os demais produtores (média 2,67). Já os conselheiros (1,35) e os associados de Nova Esperança (1,27) concordaram mais que os demais. Os entrevistados de Santiago (2,27) discordaram mais que os outros.

Questão 9 (Cooperativa Reguladora de Preço para os Demais Produtos Agrícolas): A mesma afirmação das duas questões anteriores foi feita em relação aos outros produtos agrícolas que não a soja. Novamente a maioria concordou, mas de forma significativamente menor que no mercado de soja e um pouco menos que nos insumos. 75,56% dos entrevistados concordaram totalmente ou em parte, e a média ficou em 1,83 (concordo em parte), com desvio padrão de 1,19. A conclusão é semelhante à questão anterior. Os inativos novamente discordaram mais que os outros (2,33). Da mesma forma, os conselheiros (1,47 contra 1,96 dos demais) e os associados de Nova Esperança (1,40) concordaram mais que os outros.

Questão 10 (Dificuldade de Diversificar por Falta de Armazéns): A maioria dos entrevistados concordou que, se não existisse a Cooperativa, teria dificuldade de produzir outros produtos, que não a soja, pela não existência de armazéns na região que recebam esses produtos. A média ficou em 1,59 (concordo em parte) e o desvio padrão em 1,06. Esse resultado indica um reconhecimento do associado do papel de apoio da Cooperativa nas alternativas de produção. Quanto maior o tamanho do associado, maior a tendência para concordar com essa afirmação (1,42; 1,57 e 1,62 para grandes, médios e pequenos), enquanto os inativos (2,33) discordaram mais que os ativos. Os produtores de Unistalda discordaram mais que os demais (2,09).

Questão 11 (Dificuldade de Diversificar por Falta de Comprador): A mesma afirmativa da questão anterior foi feita agora em relação à dificuldade que os associados teriam de comercializar seus produtos (exceto a soja) se não existisse a Cooperativa. O resultado foi semelhante à questão anterior, mas em menor grau. Média de 1,91 (concordo em parte) e desvio padrão de 1,20. Isso indica que, na visão da maioria dos entrevistados, com a ausência da Cooperativa teriam dificuldade de comercializar seus produtos, exceto a soja, mas essa dificuldade seria menor que encontrar um armazém para receber seu produto. Em outras palavras, nesses produtos o papel da Tritícola, na visão dos associados, é mais importante como armazém do que como comprador da produção, embora esse também seja importante. Os produtores do Cipó concordaram mais que os outros (1,64). Os inativos (2,67) discordaram mais que os ativos.

Questão 12 (Preferência à Cooperativa na Entrega da Soja): 100% dos entrevistados concordaram totalmente ou em parte que, em igualdade de condições, dão preferência à Cooperativa na hora de entregar sua produção de soja. A média ficou em 1,08 (concordo inteiramente) e o desvio padrão em 0,27. Esse resultado sugere que a imagem da Cooperativa ainda tem um apelo muito forte junto aos produtores, embora seja difícil quantificar até onde ele entenda que há essa “igualdade de condições”. Não houve diferença entre os vários segmentos de produtores nas médias das respostas. Entre os inativos o resultado foi 1,00 - mas volta-se a ressaltar o pequeno número de respondentes dessa categoria (3 associados).

Questão 13 (Só Interessa o Preço da Soja): À afirmação de que na hora de entregar sua produção de soja só interessa quem paga o maior preço, houve uma divisão nas respostas dos entrevistados. 40,63 % concordaram totalmente ou em parte enquanto 54,69% discordaram total ou parcialmente. A média ficou em 3,41 – classificada como “indiferente”. O desvio padrão de 1,51 foi um dos mais elevados da pesquisa. Pode-se inferir dessas respostas que o preço é um fator muito importante na tomada de decisão do produtor, mas que existe espaço para trabalhar em outros níveis, oferecendo prestação de serviço capaz de agregar valor ao “produto” da Cooperativa. A discordância foi maior com o aumento do tamanho do produtor (3,04; 3,48 e 3,92 para pequenos, médios e grandes). Os conselheiros discordaram mais que os gerais (3,76 contra 3,28), assim como os produtores de Santiago (4,13).

Questão 14 (Preferência à Cooperativa na Aquisição de Insumos): A mesma questão 12 (preferência quanto à entrega de soja) agora foi feita em relação à aquisição de insumos. O resultado foi semelhante ao anterior, embora em menor grau. A média ficou em 1,23 (concordo inteiramente) e o desvio padrão foi 0,50. Isso indica que a maioria dos entrevistados, em igualdade de condições, dá preferência à Cooperativa na hora de adquirir os insumos, embora em menor grau que na entrega de soja. Não houve diferença significativa entre os segmentos de associados, exceto entre os inativos que teve média 1,00. Vale a mesma ressalva feita na questão 12.

Questão 15 (Só Interessa o Preço dos Insumos): Questão igual a 13,

agora em relação à aquisição de insumos. 90,63 % dos entrevistados concordaram total ou parcialmente com essa afirmativa, resultando numa média 1,72, equivalente “concordo em parte”, e desvio padrão 0,98. Isso indica que, no fornecimento de insumos, o preço é o fator mais importante embora ainda haja algum espaço para outras formas de competição, espaço esse bem mais reduzido que no recebimento de soja. Os pequenos produtores concordaram mais que os demais (1,38), assim como os produtores de Nova Esperança e Santiago (1,53 e 1,50), sendo pouco expressivas essas diferenças.

Questão 16 (Preferência à Cooperativa na Entrega dos Demais Produtos): Semelhante às questões 12 e 14, agora em relação à entrega dos demais produtos agrícolas. 90,62% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente com essa afirmação, resultando em uma média 1,42 (concordo inteiramente) e desvio padrão 0,77. Novamente o resultado indica uma predisposição para entrega da produção na Cooperativa, em igualdade de condições, embora em menor grau menor que para a soja e insumos. Os inativos (2,33) discordaram mais que os ativos. Não houve diferenças significativas entre os demais segmentos.

Questão 17 (O Associado É Dono e Responsável pela Cooperativa): 93,75% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente com essa afirmativa, resultando numa média de 1,31 (concordo inteiramente) e o desvio padrão de 0,64. Esse resultado sugere que os associados da Tríticola, ao menos conceitualmente, reconhecem ser os donos da Cooperativa. Não houve diferenças significativas entre os segmentos de associados, exceto entre os inativos que tiveram media 1,00.

Questão 18 (Responsabilidade pela Cooperativa Exclusiva da Direção): Essa questão dividiu os entrevistados. 57,82% concordaram e 42,19 % discordaram total ou parcialmente. A média (2,80) ficou na zona do indiferente. Existe alguma incoerência com o resultado da questão anterior, onde a maioria absoluta concordou que o associado é também responsável pelo destino da Cooperativa, e agora quase 30% concordaram totalmente que a responsabilidade é exclusivamente da direção. Essa combinação poderia sugerir que a maior responsabilidade pela Cooperativa é, na visão dos associados, da direção embora

reconheçam que os associados, como donos, tenham sua parcela de responsabilidade. O desvio padrão de 1,63 foi, junto com a questão 23, o mais elevado da pesquisa, mostrando que houve bastante variação nas respostas a essa questão. Os grandes produtores (3,58) e os inativos (3,33) discordaram mais que os pequenos e médios (2,50 e 2,65). Os conselheiros também discordaram mais que os sócios gerais (3,29 contra 2,62), assim como os associados de Nova Esperança (3,20). Os entrevistados de Unistalda concordaram mais que os outros (2,09).

Questão 19 (Cooperativa tem Obrigação de Financiar seus Associados): A exemplo da anterior, essa questão dividiu os entrevistados. 51,57 % concordaram e 45,31% discordaram totalmente ou em parte. A média ficou em 2,92 ficou na zona do “indiferente”. O desvio padrão também foi dos mais elevados do teste, alcançando uma média de 1,50. Essa divisão parece indicar que, embora expressivo número de associados enxergue a Tritícola como agente de financiamento à produção, um igual número considera que ela não tem essa obrigação. Essa restrição deve-se, provavelmente, à preocupação desses produtores entrevistados com os problemas de inadimplência dos associados que a Cooperativa enfrentou em passado recente, e que contribuíram para a crise financeira que atravessou. Os inativos (3,67) discordaram mais que os demais, enquanto os associados de Santiago (2,56) concordaram em maior número.

Questão 20 (Associado deve Participar das Decisões): Todos os entrevistados concordaram com essa afirmativa, 89,06 % totalmente e 10,94% em parte. A média ficou em 1,11 (concordo inteiramente) e o desvio padrão foi o terceiro mais baixo da pesquisa (0,31). Essa questão complementa as questões 17 e 18, e o resultado indica uma conscientização da necessidade de o associado participar das decisões da Cooperativa. O porquê dessa visão não se refletir na efetiva participação dos sócios deve ser investigada. Não houve diferenças entre as respostas dos diversos segmentos. A média dos inativos ficou em 1,00.

Questão 21 (Importância da Rotação de Culturas com a Soja): As respostas a essa afirmativa revelaram uma surpreendente conscientização dos entrevistados em relação à necessidade de rotação de culturas com a soja no plantio

direto, tão pouco praticada na região. Todos os entrevistados concordaram - 95,31% totalmente e 4,69% em parte. A média (1,05 – concordo inteiramente) foi, junto com a questão 27, a mais próxima de concordância absoluta (1,00), e o desvio padrão (0,21) o mais baixo juntamente com a mesma questão. Esse resultado sugere uma predisposição favorável do associado em diversificar a propriedade em função da necessidade de rotação de culturas. Não houve diferenças significativas entre os segmentos, embora os inativos, os conselheiros e os sócios de Unistalda tenham ficado com média 1,00.

Questão 22 (Importância da Diversificação para evitar Dependência Exclusiva da Soja): Novamente a totalidade dos associados concordou total ou parcialmente com a afirmação. A média ficou em 1,16 (concordo inteiramente) e o desvio padrão em 0,37. Esse resultado reforça a indicação de que existe predisposição favorável dos produtores em relação à diversificação, e que existe a intenção de não depender exclusivamente da soja. Não houve diferenças significativas entre os segmentos. Entre os inativos a média ficou em 1,00.

Questão 23 (Pretendo Plantar Só Soja): Embora a totalidade dos entrevistados tenha reconhecido a necessidade de diversificação, houve uma divisão na resposta sobre a intenção de plantio para os próximos anos. 48,44% concordaram total ou parcialmente que pretendem plantar só soja, enquanto 40,62% discordaram. A média (3,00) ficou exatamente no meio, equivalente ao “indiferente”, e o desvio padrão (1,63) foi, junto com a questão 18, o mais elevado da pesquisa. Essa combinação sugere que, embora haja intenção de diversificar, muitos associados não estão vendo viabilidade em outras culturas. Os grandes (2,58) concordaram mais com essa afirmação que os demais, assim como os produtores de Santiago (2,50), enquanto os inativos (3,67) discordaram mais que os outros.

Questão 24 (Pretendo Diversificar nos Próximos Anos): Essa questão deveria ser o oposto da anterior. 90,63% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente, resultando numa média de 1,45 (concordo inteiramente) e desvio padrão de 0,91. Essa questão novamente indica a intenção dos entrevistados de diversificar sua produção. Existe alguma incoerência em relação ao resultado da

questão anterior, onde 25% dos entrevistados concordaram totalmente que pretendiam plantar só soja. Provavelmente, essa combinação reforça a interpretação citada anteriormente de que há a intenção de diversificar, mas dúvidas quanto à viabilidade das alternativas existentes. Não houve diferenças significativas entre os segmentos de associados.

Questão 25 (Só Soja Vale a Pena em Nossa Região): Essa afirmativa gerou divisão nas respostas. 56,26% concordaram e 43,75% discordaram total ou parcialmente. A média (3,02) ficou praticamente no meio, na zona do “indiferente” e o desvio padrão (1,55) foi dos mais elevados. O resultado foi muito semelhante à questão 23, e a combinação com as últimas quatro questões novamente reforça a interpretação de que os associados se dividem ao considerar a viabilidade de outras alternativas que não a soja. Os conselheiros discordaram mais que os gerais (3,41 contra 2,87), enquanto os inativos concordaram mais que os outros (2,00). Não houve diferenças expressivas entre os demais segmentos.

Questão 26 (Havendo Apoio, Vale a Pena Diversificar): A totalidade dos entrevistados concordou com essa afirmação, resultando numa média de 1,20 (concordo inteiramente) e um desvio padrão de 0,41. Esse resultado reforça a conclusão das últimas questões, de que existe a intenção de diversificar por parte dos associados, desde que estes vejam viabilidade nas alternativas. Os inativos (1,67) discordaram mais que os ativos, não havendo diferenças significativas entre os demais segmentos.

Questão 27 (Importância da Cultura de Inverno): Com exceção de uma não resposta, a totalidade dos entrevistados concordou com a importância de uma cultura de inverno em sucessão com a soja para obter renda no período entre as safras de verão. A média (1,05 – concordo inteiramente) e o desvio padrão (0,21) foram os mais baixos da pesquisa, junto com a questão 21, indicando as mais absolutas concordâncias entre as questões que compõem a entrevista. Esse resultado sugere que existe a intenção dos associados em plantar culturas de inverno, como o trigo, se enxergarem condições para isso. A decadência do trigo na região, nessa visão, deve-se à baixa viabilidade econômica percebida pelos produtores para essa

cultura nas atuais condições. Existe, contudo, o potencial de retorno da lavoura de trigo, ou outra alternativa para esse período, se mudar essa percepção. Apenas entre os produtores de Santiago a concordância não foi absoluta (1,20 contra 1,00 em todas as demais regiões). Nos demais segmentos, não houve diferenças significativas.

Questão 28 (Estratégia dos Armazéns Particulares): 75% dos entrevistados concordaram totalmente ou em parte que os armazéns particulares aumentam o preço pago pela soja durante o período de colheita, para atrair a produção, baixando-o após esse período, com o produto já depositado em seus armazéns. A média (1,81) está na zona do “concordo parcialmente” e o desvio padrão foi de 0,99. Esse resultado sugere que, na visão do associado, os armazéns particulares usam de manobras pouco transparentes para atrair a produção. Os produtores do Capão do Cipó (1,50) concordaram mais que os outros. Nessa região é onde existe mais forte concorrência das firmas particulares. Os inativos (3,00) discordaram mais que os outros. Não houve diferenças significativas entre os demais segmentos.

Questão 29 (Estratégia da Cooperativa para Recebimento de Soja): a mesma questão anterior foi feita em relação à Cooperativa. 68,75% dos entrevistados discordaram total ou parcialmente, e a média de 3,95 equivale ao “discordo parcialmente”. O desvio padrão (1,45) foi relativamente elevado. A combinação dessas duas questões sugere que, na visão do associado, a Cooperativa adota uma política de preços mais transparente que as firmas particulares, utilizando menos artifícios de preços para atrair a produção. Os grandes produtores (4,67) e os inativos (5,00) discordaram mais que os pequenos e médios. Os médios discordaram mais que os pequenos, sendo a diferença pouco expressiva (3,83 contra 3,60). Os conselheiros discordaram mais que os gerais (4,47 contra 3,76), bem como os do Capão do Cipó (4,18). Os produtores de Nova Esperança (3,60) concordaram em maior número.

Questão 30 (Cooperativa deve Pagar Preço Igual pela Soja a Todos os Associados): À questão se a Tritícola deveria pagar preço igual a todos os associados, independente do volume de produção, 89,07% dos entrevistados concordaram inteiramente ou em parte, resultando em uma média de 1,33 (concordo

inteiramente) e desvio padrão 0,97. Esse resultado indica que grande maioria defende o preço único para todos os associados, independente de seu tamanho, dificultando a possibilidade de a Cooperativa competir mais fortemente no preço junto aos grandes produtores. Os produtores de Unistalda concordaram mais que os outros, assim como os inativos (1,00 para ambos). A discordância foi maior entre os grandes (1,92) e os conselheiros (1,53), mesmo assim dentro da faixa de concordância parcial.

5.2.2.3 Síntese dos resultados da segunda parte do questionário

Será agora apresentada uma análise condensada dos principais resultados da segunda parte do questionário, que são serão listados a seguir:

- O associado enxerga a Cooperativa como uma entidade em que a função social prevalece sobre o econômico, embora esse também seja importante;
- De acordo com a opinião dos entrevistados, a assistência técnica é uma obrigação da Cooperativa, bem como essa tem por função receber outros produtos além da soja, e dar apoio à produção e à agricultura regional;
- Na visão dos entrevistados, o “produto genérico” da Cooperativa é o recebimento e o beneficiamento de produtos agrícolas em geral, e não apenas da soja. Assim, a opção pela especialização em soja não seria uma mera decisão administrativa envolvendo estratégia competitiva, mas estaria no nível da estratégia corporativa, com prováveis reflexos na identidade da Tritícola junto à “solidariedade cooperativa”;
- Na visão do associado, a Cooperativa exerce um papel regulador no mercado, tanto de soja como de insumos e demais produtos agrícolas e, na sua falta, as firmas particulares teriam mais facilidade em aumentar suas margens à custa do produtor;
- Os associados, de acordo com as entrevistas, entendem que teriam dificuldade em produzir outros produtos além da soja se não existisse a Cooperativa, pela dificuldade em encontrar local onde de comercializar e, principalmente, depositar sua produção;
- Os entrevistados manifestaram sua intenção de dar preferência à Cooperativa, em igualdade de condições, na hora de entregar sua produção e adquirir

os insumos. Embora o preço tenha sido considerado muito importante, existe espaço para competir através da prestação de serviços, mesmo se tornando menos competitiva no preço, principalmente na soja;

- O associado concorda que é o dono da Cooperativa e também responsável pelo seu destino, devendo participar de suas decisões. Mesmo assim, considera que a maior parte da responsabilidade pela Tritícola está com a direção;

- De acordo com os resultados das entrevistas, há uma divisão entre os associados quanto à obrigação da Tritícola em financiar a produção;

- Os entrevistados concordaram com a importância da diversificação, da rotação de culturas e da sucessão com culturas de inverno que gerem renda, e manifestaram sua intenção de diversificar se houver apoio. Na situação atual, contudo, existe divisão quanto à intenção de diversificar nos próximos anos. O associado ainda enxerga a soja como a melhor alternativa econômica, com grande vantagem em relação às demais;

- Na visão dos entrevistados, a Cooperativa pratica uma política de preços mais transparente que as firmas particulares, usando menos artifícios como aumentar o preço durante o período de recebimento da safra;

- Na opinião da maioria dos entrevistados, a Cooperativa deve pagar o mesmo preço para a soja a todos os associados, independente do porte do produtor.

5.2.3 Respostas das questões abertas

A décima sétima questão da primeira parte e a trigésima primeira da segunda parte dos questionários eram questões abertas, onde os associados poderiam citar e avaliar outros pontos que considerassem importantes. Essas duas questões serão avaliadas conjuntamente, já que não foram detectadas diferenças de enfoque nas respostas dadas a cada uma.

De um total de 64 questionários que retornaram, em 40 foram respondidas pelo menos uma questão aberta. Trinta e nove associados responderam à questão 17 da primeira parte e dezoito à questão 31 da segunda parte, totalizando 57 respostas às questões abertas.

Essas respostas foram divididas de acordo com o tema focado e identificados um total de 29 tópicos. O único que se destacou foi o tema “assistência técnica”, que foi citado em 17 respostas, em geral pedindo melhor assistência técnica por parte da Cooperativa, a contratação de um maior número de técnicos, igualdade de condições na assistência a pequenos e grandes produtores, ou maior ação da assistência técnica. Os demais temas receberam entre 1 e 3 citações. . No ANEXO 02 estão os textos das 57 respostas a essas questões. Na TABELA 21 está a relação dos 29 temas levantados nas questões abertas e o número de citações para cada um.

TABELA 21 – Relação dos temas levantados nas questões abertas

Tema	Número de citações
- Assistência técnica	17
- Formação de grupos para obter melhores preços	3
- Mais cuidado na determinação de umidade e impureza	3
- Melhor preço de venda do adubo	3
- Ampliar horário recebimento produtos na safra	2
- Vender adubo com prazo de pagamento para a safra	2
- "Está ótimo"	2
- Pagar auxílio frete para a soja	2
- Maior ofertas de contratos futuro para a soja	2
- Maior rigor na concessão de créditos e fiscalização	2
- Visitas a associados	1
- Venda de semente a preço menor para quem entrega a produção	1
- Melhorar qualidade da semente de soja	1
- Salário e função do vice-presidente	1
- Tratamento igual para todos os sócios	1
- Cooperativa atuar na pecuária	1
- Cadastrar produtores para melhorar atendimento	1
- Pagamento da soja em 24 horas ao invés de 48	1
- Atuar no mercado de sementes forrageiras	1
- Cobrar juros mais baixos	1
- Melhorar preço do leite	1
- Manter apoio ao produtor	1
- Reabrir supermercado de Unistalda	1
- Importância da lavoura de trigo	1
- Melhorar hortifrutigranjeiros do supermercado	1
- Atualização mais rápida dos preços dos produtos agrícola	1
- Venda de sementes de adubos verdes (nabo, ervilhaca, etc)	1
- Melhorar atendimento ao associado	1
- Financiamento cotas partes – rateio entre todos os sócios	1

FONTE: PESQUISA

Conforme definido na metodologia, foram consideradas significativas os assuntos que receberam 4 ou mais citações. Apenas a assistência técnica satisfaz essa condição, embora já estivesse incluída nas questões fechadas das duas partes do questionário.

CONCLUSÕES

O presente trabalho estudou o dilema entre diversificação e especialização na Cooperativa Regional Tritícola Santiaguense Ltda. Comparou os efeitos que as decisões estratégicas nesse nível teriam nos resultados da Tritícola e em seu relacionamento entre a “organização cooperativa”, representada pela empresa cooperativa, e a “solidariedade cooperativa”, representada por seus associados.

A Tritícola, semelhante às demais cooperativas de produção em nosso estado, busca a fidelização do associado através da prestação de serviços como assistência técnica, e do fomento à produção, incluindo o recebimento de produtos alternativos além da soja. As firmas particulares em geral, embora muitas trabalhem também com outros produtos, concentram seu foco na soja, não se comprometendo com a prestação de serviços nem com o fomento à produção. Buscam os grandes e médios produtores, e aparentemente levam vantagem na competição em preço pela soja em função de seu menor custo.

Os resultados dos questionários respondidos pelos associados indicam que a opção entre diversificação e especialização não se resume a uma estratégia competitiva, mas envolve a identidade da Cooperativa junto ao seu quadro social, estando no nível da estratégia corporativa. Os sócios da Tritícola enxergam como tendo forte função social, incluindo o fomento à produção e a diversificação de produtos. Assim, uma eventual decisão pela especialização teria que ser negociada com seu quadro social, sob pena de comprometer a relação cooperativa – associado. Ao mesmo tempo o associado exige eficiência econômica da Cooperativa, o que a força a ser competitiva, principalmente no mercado da soja.

Os resultados também indicaram que há uma margem para trabalhar na prestação de serviços, mesmo perdendo competitividade no preço, onde a Cooperativa pode exercer sua função, incluindo a possibilidade de agregar valor na comercialização e evitar uma competição focada exclusivamente no preço.

A baixa rentabilidade no recebimento dos demais produtos está também relacionada com sua baixa produção na região. Existe interesse do produtor na diversificação de culturas, para ser menos dependente da soja e poder praticar a rotação e sucessão de culturas com evidentes benefícios agronômicos e econômicos. A Cooperativa tem condições de assumir uma atitude proativa nesse particular, incentivando a diversificação principalmente através da assistência técnica. A grande barreira que impede a diversificação nas unidades de produção dessa região é a baixa lucratividade das alternativas à produção de soja, na visão do produtor. Em comparação com outras regiões produtoras de soja, a proporção de áreas de milho e trigo plantadas na área de atuação da Tritícola é muito pequena em relação à área de soja, com tendência a aumentar com a evolução tecnológica dos produtores da região.

Do ponto de vista agrônomo a rotação de culturas é uma necessidade, principalmente no plantio direto, e é bem menos praticada que o necessário, mesmo nas regiões mais avançadas tecnologicamente. A sucessão com culturas de inverno também é uma importante alternativa para agregar renda ao produtor. Embora a soja seja a cultura mais rentável na região, as pesquisas mostram que as propriedades diversificadas são mais rentáveis que as especializadas, desde que utilizem tecnologia adequada. Sob esse enfoque, a diversificação da Cooperativa é importante para ajudar a viabilizar seus associados.

Do ponto de vista da Cooperativa, a diversificação também a tornaria menos dependente da soja, reduzindo riscos, e ajudaria a diluir os elevados custos fixos para manter a estrutura da empresa, pela economia de escopo. A especialização em soja teria como principais vantagens o enxugamento de custos e a focalização maior naquele produto que é alvo de maior competição e é mais interessante economicamente.

Se a focalização na soja se refletisse em maior recebimento desse produto, a especialização traria benefícios econômicos para a Tritícola. Por outro lado, a Cooperativa corre o risco, se optar pela especialização, de prejudicar sua imagem junto ao quadro social. Esse prejuízo poderá ou não se refletir em uma menor fidelidade do associado na hora de entregar a produção de soja. Se isso ocorresse, as vantagens em redução de custos poderiam ser anuladas. Outro risco é a Cooperativa, nesse caso, ter que ser mais agressiva em preço na competição pela soja devido ao desgaste de sua imagem junto aos associados, reduzindo assim sua margem de comercialização.

Outro fator a ser levado em conta é a possibilidade, se houver incremento na produção de produtos alternativos, de esses passarem a ser tão assediados pela concorrência como a soja. Nesse caso, o objetivo de buscar nichos de mercado menos disputados não se concretizaria. Importante também destacar que as competências essenciais envolvidas no beneficiamento de soja são transferíveis ao recebimento de outros grãos, favorecendo o processo de diversificação.

O desempenho atribuído pelos respondentes aos serviços prestados pela Cooperativa a seus associados foi avaliado aquém da importância a eles atribuída, na pesquisa realizada. A maior lacuna se deu na prestação de assistência técnica, que foi a principal carência detectada nas entrevistas. Esses resultados indicam que a eficiência operacional da Tritícola está abaixo da esperada por seu quadro social. Isso sinaliza que a Tritícola precisa melhorar seu desempenho, mas mostra também uma diferença no rigor de avaliação do associado, ao exigir da Cooperativa mais do que ela está oferecendo sem a exigência de fidelidade e participação do próprio produtor em contrapartida.

Esse conjunto de resultados leva à conclusão que a Cooperativa é uma empresa diferenciada, na visão do associado. Essa diferenciação traz vantagens e desvantagens. Entre as vantagens, salientamos o poder que a instituição Cooperativa ainda tem entre os produtores, levando-os a dar preferência a ela na hora de entregar seus produtos ou receber insumos. De maneira geral, a Cooperativa é vista como mais confiável e transparente que as empresas particulares. Como desvantagem, o

associado exige da Cooperativa a prestação de serviços e procedimentos que não são exigidos das firmas particulares, o que lhe pressiona os custos e reduz sua margem de manobra na competição por produtos.

Ficou claro também que o associado mantém uma postura de buscar as vantagens que a Cooperativa oferece sem a contrapartida da obrigação da entrega da produção, dispondo-se apenas a dar preferência à Cooperativa na entrega da produção, em “igualdade de condições”. Em outras palavras, exige que a Cooperativa se comprometa com a prestação de serviços, a assistência e seja reguladora do mercado, sem o seu próprio comprometimento como associado; que ela arque com o ônus de investir e manter uma pesada estrutura capaz de receber diversos produtos, além de atuar no fomento à produção, sem a garantia de que haverá essa produção ou de que ela será entregue em seus armazéns. Essa situação desvirtua o princípio do cooperativismo, que passa a ser visto como uma alternativa de comercialização e não como uma opção. Mostra também que ainda há uma visão paternalista da Cooperativa, e a tendência de atribuir as responsabilidades pelo seu destino mais à direção que aos próprios associados.

Para finalizar, o dilema entre especialização e diversificação reflete uma questão mais profunda que é a própria razão de ser da Cooperativa, se ela é uma entidade que visa apoiar os produtores, incluindo a assistência e o fomento à produção, ou se é uma empresa de comercialização de soja, visando lucro. Nesse contexto, a capacidade de encontrar respostas que conciliem o econômico e o social, de melhorar sua eficiência sem perder a identidade e de adotar uma postura empresarial sem abandonar os princípios cooperativistas, se constitui no grande desafio com que se defronta a Tríticola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. *Strategic Market Management*. 5th ed. New York: Wiley, 1998.
- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da Mudança de Gestão nas Estratégias de uma Cooperativa Agropecuária. *RAC*, v. 4, n.1, Janeiro/Abril de 2000.P. 135-159.
- BARROSO, Marcelo. Ciclo de Vida das Cooperativas. *Preços Agrícolas – mercados e negócios agropecuários*. Piracicaba, USP/ESALQ – DEAS E CEPEA, n.172, Março/Abril, 2001. P. 11-15.
- BATALHA, Mário Otávio *et alii*. *Recursos Humanos para o Agronegócio Brasileiro*. Brasília, CNPQ, 2000.
- BATALHA, Mário O. & SILVA, Andréa L. *Marketing Estratégico Aplicado a Firms Agroindustriais*. In: BATALHA, Mário O. (coordenador). *Gestão Agroindustrial*, vol. 1. São Paulo: Atlas, 1997.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. *Gestão do Agribusiness Cooperativo*. In: BATALHA, Mário O. *et al*. *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. *Agribusiness Cooperativo*. In: ZYLBERSTAJN, D. & NEVES, M. N. *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição*. São Paulo, Pioneira, 2000. P.235-254.
- CAMPOS, Bem-Hur C. *A Cultura do Milho no Plantio Direto*. Cruz Alta: FUNDACEP FECOTRIGO, 1998. 189 p.
- CONTADOR, J. C. Campos da Competição. *Revista de Administração*, v. 30, n. 1, janeiro/março, 1995. São Paulo.
- _____. Armas da Competição. *Revista de Administração*, v. 30, n. 2, abril/junho, 1995. São Paulo.
- CRAVENS, David W. *Strategic Marketing*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

- DIAS, Omar L. *Diversificação em Grupos Empresariais do Rio Grande do Sul: evolução dos grupos e razões para diversificar*. Dissertação de Mestrado em Administração. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1991. 158 P.
- DONALDSON, Gordon. *Metas Financeiras e Conseqüências Estratégicas*. In: MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 123-144.
- FIORIN, Jackson E. & CAMPOS, Ben-Hur C. *Rotação de Culturas*. P.7-14. In: CAMPOS, Ben-Hur C. (coordenador) *A Cultura do Milho no Plantio Direto*. Cruz Alta: FUNDACEP FECOTRIGO, 1998. 189 p.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- GIMENEZ, Fernando A. P., et alii. *Estratégia Competitiva de Pequenas Empresas Varejistas*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de & SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Coords.). *Varejo Competitivo*, volume 3, 1999. Pp. 53-72.
- HOFFMANN, Rodolfo, et al. *Administração da Empresa Agrícola*. São Paulo: Pioneira, 1978.
- HOOLEY, Graham J. & SAUNDERS, John. *Posicionamento Competitivo – como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. São Paulo, Makron Books, 1996.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – *Levantamentos Sistemáticos de Produção Agropecuária*. Santiago: IBGE - Escritório Regional, 2000.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- LAUSCHNER, Roque. *Agribusiness, Cooperativa e Produtor Rural*. São Leopoldo: UNISINOS, 1995.
- LAZZARINI, S.G., BIALOSKORSKI NETO, S. & CHADDAD, F. R. *Decisões Financeiras em Cooperativas: Fontes de Ineficiência e Possíveis Soluções*. *Gestão e Produção*, v. 6, n.3, p. 257-268, dezembro 1999.
- LUCE, Fernando B. & BORGES JR., Adilson A. *Estratégias Emergentes ou Deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, julho/setembro de 2000, p. 36-44. São Paulo.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- PAULILO, Luiz F. & AZEVEDO, Paulo F. *Tópicos de Economia Aplicados ao Sistema Agroindustrial*. In: BATALHA, Mário O. (coordenador). *Gestão Agroindustrial*. Volume 2. São Paulo: Atlas, 1999. P. 289-322.
- PEDROZO, Eugênio A. *Cadre Conceptuel pour le Management des Coopératives Agrícoles: l'économie des conventions, la systémique et la complexité*. Tese de Doutorado em Administração. Laboratório: Institut de Gestion Internationale AgroAlimentaire. Unité de Formation et Recherche en Génie des Systèmes Industriels, Institut National Polytechnique de Lorraine. Nancy, França, 1995. 395 p.
- PIZARRO, C. & CALSING, E. F. O Movimento Cooperativista de Produtores Agrícolas na Década de Setenta. *Perspectiva Econômica*, Ano XVIII, n. 42, p. 51-74. São Leopoldo: UNISINOS, 1983.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. What is Strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, p. 61-78, Nov-Dec. 1996.
- _____. *Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa*. In: MONTGOMERY, Cynthia A & PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 237-270.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. *A Competência Essencial da Corporação*. In: MONTGOMERY, Cynthia & PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 293-316..
- QUINN, James B., DOORLEY, Thomaz L., & PAQUETTE, Penny C. *Além de Produtos: estratégia baseada em serviços*. In: MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, P. 317-330.
- ROSSI, Carlos A.V. Possibilidades de Diferenciação da Oferta no Mercado Siderúrgico Brasileiro. *Revista de Administração*. V. 25, n. 2. São Paulo: Abril/Junho 1990, p. 28-33.
- RUEDELL, José. *Plantio Direto na Região de Cruz Alta*. Cruz Alta: FUNDACEP FECOTRIGO, 1995. 134 p.
- _____. *A Soja numa Agricultura Sustentável*. P. 1-34. In: SILVA, M. T. B. da (coordenador). *A Soja em Rotação de Culturas no Plantio Direto*. Cruz Alta: FUNDACEP FECOTRIGO, 1998. 234 p.
- SILVA, TÂNIA N. A Participação dos Cooperados na Gestão de Cooperativas de Produção: Uma análise da separação entre propriedade e controle. *Perspectiva Econômica*, v. 29, n. 86, UNISINOS. São Leopoldo: jul./set. 1994.

- SILVEIRA, Clóvis M. Gestão Estratégica Cooperativa. *Cadernos CEDOPE: Cooperativismo e Desenvolvimento Rural e Urbano*. n. 13, p. 32-40. São Leopoldo: UNISINOS, 1995.
- SLACK, N. *Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLONGO, Luiz A. *Funções de Marketing na Distribuição da Soja no Rio Grande do Sul: um estudo comparativo entre cooperativas e empresas privadas*. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1983.
- SOUZA, Ricardo de, et al. *A Administração da Fazenda*. Rio de Janeiro: Globo, 1988.
- VASCONCELOS, Flávio C. & CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 20-37, outubro/dezembro 2000. São Paulo.
- WILK, Eduardo O. *O Uso de Uma Abordagem de “Core Competences” na Formulação de um “Portfólio” de Diversificação*. Dissertação de Mestrado em Administração. Porto Alegre, PPGA, UFRGS, 1997. 152 p.
- ZYLBERSZTAJN, Décio. Organização de Cooperativas: Desafios e Tendências. *Revista de Administração*, v.29, n. 3, p. 23-32, julho/setembro 1994. São Paulo.

ANEXO 01 – Íntegra do questionário aplicado

1 PRIMEIRA PARTE DO QUESTIONÁRIO:

Nas questões abaixo, avalie a importância que você, como produtor rural, atribui aos seguintes itens em relação ao que você espera da cooperativa ou da empresa que receba soja. Para isso dê a cada item uma nota de 1 a 5 de acordo com a importância que você atribuí a cada um deles, sendo 1 sem importância e 5 muita importância. A seguir, avalie o desempenho da Triticola para cada uma das questões como: ótimo, bom, regular, ruim ou péssimo.

Muito obrigado pela atenção

1- Prestação de Assistência Técnica:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min Máx.

1	2	3	4	5

2- Segurança quanto ao pagamento do produto depositado:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

3- Confiança quanto à pesagem e descontos do produto depositado:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

4- Preço pago pela soja em relação a outros compradores:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

- 5- Possibilidade de entregar outros produtos agrícolas (milho, trigo, sorgo, aveia, azevém, feijão, arroz, etc):

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

- 6- Garantia de comercialização dos demais produtos agrícolas, excluindo a soja:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

- 7- Preço pago pelos demais produtos agrícolas sem ser a soja, em relação a outros compradores (milho, trigo, sorgo, arroz, feijão, etc):

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

- 8- Venda de insumos para lavoura (adubo, semente, dessecante, herbicida, inseticida, etc):

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

- 9- Preço de venda dos insumos para lavoura, em relação a outros vendedores:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

- 10- Venda de insumos para pagamento na safra:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

11- Possibilidade de classificar sementes para uso próprio:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

12- Possibilidade de vender soja adiantado (soja verde) para financiar a lavoura:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

13- Possibilidade de beneficiar e armazenar produtos para consumo próprio (milho, arroz, sorgo, feijão):

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

14- Possibilidade de negociar a soja diretamente com a indústria, pagando a prestação de serviços:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

15- Possibilidade de negociar outros produtos agrícolas (milho, trigo, sorgo, arroz, feijão, aveia, etc) diretamente com o comprador, pagando a prestação de serviços:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

16- Distância da lavoura até o armazém:

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

17- Cite outros pontos que não foram citados nas questões acima, mas que você considere importante que a cooperativa ou empresa particular que receba soja ofereça ao produtor, e avalie seu grau de importância e o desempenho da Triticola em cada um deles:

.....

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

.....

Desempenho da Triticola

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

Importância

Min. Máx.

1	2	3	4	5

2 SEGUNDA PARTE DO QUESTIONÁRIO

Nas questões abaixo, dê a sua opinião sobre as afirmações feitas, dizendo se concorda ou não com elas:

Qual a sua opinião em relação à:

1- Prestar assistência técnica é uma obrigação da cooperativa:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

2- A cooperativa, além de seu papel econômico tem uma função social de apoio ao associado:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

3- A Tritícola tem que se preocupar exclusivamente em receber e comercializar a soja com eficiência, deixando de lado outras atividades:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

4- A Tritícola tem que dar apoio à produção, recebendo outros produtos agrícolas, como o milho, trigo, arroz, feijão, sorgo, aveia, etc, além da soja:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

5- A cooperativa tem importante papel no desenvolvimento da agricultura regional, sendo sua função ajudar a viabilizar o produtor rural:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

6- A Cooperativa, como qualquer outra empresa, deve buscar lucro e eficiência econômica, deixando de lado as preocupações sociais:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

7- Mesmo quando não paga o melhor preço para a soja, a Cooperativa tem um papel de regulador do mercado, impedindo que as indústrias e comerciantes baixem o preço da soja:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

8- Mesmo quando não oferece os melhores preços para os insumos agrícolas, a Cooperativa tem um papel regulador do mercado, impedindo que as indústrias e comerciantes elevem seus preços:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

9- Mesmo quando não oferece os melhores preços para os demais produtos agrícolas, fora a soja, (milho, sorgo, trigo, etc), a Cooperativa tem um papel regulador do mercado, impedindo o aviltamento dos preços:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

10- Se não existisse a Cooperativa, os produtores de nossa região teriam dificuldade em produzir outros produtos além da soja, por não terem a quem entregar seu produto aqui na região:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

11- Se não existisse a Cooperativa, os produtores de nossa região teriam dificuldade em produzir outros produtos além da soja, por dificuldade de achar comprador:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

12- Em igualdade de condições dou preferência à Cooperativa na hora de entregar minha produção de soja:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

13- Na hora de entregar minha produção de soja só me interessa quem paga o maior preço:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

14- Em igualdade de condições dou preferência à Cooperativa na hora de comprar insumos para lavoura:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

15- Na hora de comprar insumos, compro de quem fizer o melhor preço:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

16- Dou preferência à Cooperativa na hora de entregar outros produtos agrícolas que não a soja:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

17- O associado é o dono da Cooperativa, portanto também é responsável por seu destino:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

18- A responsabilidade pela Cooperativa é exclusivamente da direção:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

19- A Cooperativa tem a obrigação de financiar a lavoura de seus associados:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

20- O associado deve participar das decisões da Cooperativa:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

21- A rotação de culturas é importante para evitar doenças na soja, principalmente no plantio direto:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

22- É importante que o produtor rural não dependa de uma só cultura e que diversifique sua produção:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

23- Pretendo plantar só soja nos próximos anos:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

24- Pretendo diversificar minha produção nos próximos anos:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

25- A soja é a única cultura que vale a pena plantar em nossa região:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

26- Se houver apoio, vale a pena plantar outras culturas além da soja em nossa região:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

27- É importante plantar uma cultura de inverno além de plantar soja, para obter uma renda no período entre as safras de verão:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

28- Os armazéns particulares oferecem preço melhor para a soja durante o período de safra para aumentar o recebimento, baixando o preço depois:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

29- A Cooperativa oferece preço melhor para a soja durante o período de safra para aumentar o recebimento, baixando o preço depois:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

30- A Cooperativa deve pagar preço igual pelo soja a todos associados, independente do volume de produção:

- concordo inteiramente concordo em parte indiferente
 discordo em parte discordo totalmente

31- Outros comentários que deseje fazer:

.....
.....
.....
.....

ANEXO 02 – Transcrição das respostas das questões abertas do questionário

Serão agora apresentadas todas as respostas dadas às questões abertas do questionário.

Quando tem *** (asterisco) significa que a caligrafia não foi entendida):

- 1- a) Assistência na lavoura em igualdade de condições.
- 2- a) Dar mais assistência técnica aos produtores.
- 3- a) Contratação de técnicos para assistência na lavoura.
- 4- a) Contratação de técnicos para assistência na lavoura.
- 5- a) O horário de recebimento, quanto mais horas a coop. receber mais agrada o sócio na época da safra.
b) A coop. tem que visitar mais o seu associado lá na lavoura sabendo o que está faltando, os problemas, a falta de produtividade, o porquê está acontecendo. Vamos conquistar o sócio.
- 7- a) Venda de sementes, estimular um percentual pela entrega de produto industrial.
- 10- a) A cooperativa deve dar muita importância na qualidade da semente beneficiada, para posterior venda ao produtor, está deixando de lado muito a desejar a qualidade da semente.
b) Devido ao tamanho atual que se encontra a cooperativa, com cada setor tendo sua chefia e devido muitos setores terem tido desativados não há necessidade a cooperativa ter na diretoria um vice-presidente com salário tão alto em relação ao salário do presidente. Acho que o cargo de vice deve ser analisado bem quanto a sua função.
- 11 - a) Contratação de técnicos agrícolas para assistência e venda de produtos na lavoura.
- 12- a) A cooperativa tem que melhorar a assistência técnica.
- 13- a) Assistência técnica
- 14- a) Acompanhamento técnico constante para passar mais conhecimento para o produtor, através de curso e visita ao campo.
- 15- a) Uma assistência técnica voltada diretamente ao associado da cooperativa.
- 17- a) assistência técnica
- 18- a) Selecionar melhor os associados ao conceder crédito adiantado.
- 19- a) Venda de adubo p/ pagamento na safra.

21- b) Todos os sócios devem ser considerados iguais, independentes de condições financeiras, mas opiniões referente ao órgão.

22- b) A cooperativa precisa abrir espaço para a pecuária visto o sucesso da carne vendida no supermercado de excelente qualidade.

23- a) Procurar mais mercado para a venda dos produtos agrícolas, formação de lotes para que possibilite melhor preço ao produtor. Formação de produtores para compra de adubo com possibilidade melhor de preço e prazo.

b) A cooperativa deve dinamizar, procurar mercado com diversos seguimentos de comercialização e compra de insumos. Conhecer cada produtos e suas possibilidades de comercialização e compra (capacidade de pagamento) porque cada produtor tem a sua necessidade e capacidade. Porque a minha não é igual à sua e vice versa.

24- b) Está ótimo assim.

25- a) assistência técnica permanente - o mesmo pode fazer o comercio de insumos

26- a) Pagamento soja 24 horas e técnico para assistência e sementes forrageiras

27- a) Maior controle na retirada de umidade e impurezas. Descontos muito altos com umidade e impureza.

30- a) Financiar lavouras com juros baratos

32- b) A comercialização do leite é importante para o produtor *** o preço tá ruim mais é uma alternativa para o produtor.

37- a) Ajuda de custo no transporte do produto

b) Que continue dando o apoio necessário para que o agricultor se mantenha sempre bem orientado, assim obtendo uma boa produção.

38- b) É sobre a volta do mercado de Unistalda. Que está muito demorado que nos muito benefício. E a volta da seção de peças.

39- b) Mais pessoal para trabalhar na unidade; dois turnos em época de safra.

40- a) Falta a venda de adubo para pagamento na safra.

42- b) Melhorar o departamento técnico.

43- a) Ajuda no frete e acompanhamento de Engenheiro agrônomo em cada unidade de recebimento.

45- b) A cooperativa ofereça sistema troca-troca de sementes, adubos, etc.. Dando assistência técnica e fiscalizando as lavouras.

46- a) Maior ação na área da assistência técnica

- 48- a) Um maior departamento técnico. Fazer pacote de compras de insumos.
b) Plantar trigo é importante para fazer adubação com trigo e adubos soja.
- 50- a) Mais assistência técnica, melhor preço nos insumos (adubo).
- 51- a) Mais oferta de adubo e esclarecimentos enquanto aos descontos físicos nos produtos depositados.
- 53- a) Modificar tabela de desconto de umidade do milho de acordo com a umidade e tirar fora os cinco por cento de secagem para estimular o agricultor à colher mais seco.
b) Acho de grande importância o contrato futuro de produto agrícola para o agricultor e para a cooperativa porque o agricultor assegura o preço e a cooperativa assegura o produto a ser recebido em seus armazéns. Este anos a cooperativa Tritícola deixara de efetuar mais contratos futuros porque está oferecendo 24,00 por sacos enquanto outras cooperativas e firmas particulares estão pagando 25,00 por sacos de soja.
- 54- a) Item 12 - Contrato sim - venda soja verde não - Item 8 - Deveria no adubo haver preço iguais no mercado
b) Quanto a dívida que os sócios avaliaram, todos os sócios proporcional a sua entrega seriam avaliados não somente um pequeno número que assinaram.
- 55- a) A cooperativa criar uma bolsa de produtos agrícolas na internet, criar um pool de cooperativas na venda e compra de produtos
b) Fazer pesquisa de preço para os produtos dos ***dos para que o associado não seja prejudicado. Melhorar a qualidade dos produtos agrícolas recebidos no mercado. (horti-frutigrangeiros)
- 58- a) Atualização mais rápida nos preços dos produtos que não seja soja.
b) Agilizar venda de sementes de ***gens. Analisar produção do adubos verdes como ***** NABO ERVILHACA.
- 60- a) Atendimento ao associado (forma de tratamento de certos funcionários para com o associado).
b) É obvio que todos os associados desejam que sua cooperativa seja perfeita e que atenda todas as exigências e desempenhe todas as funções que lhe cabem, mas devemos ter a consciência de que a nossa cooperativa, assim como várias outras, atravessam uma situação muito complicada em função de uma série de fatores, que não vem ao cabo agora. Acredito que dentro do atual contexto e das dificuldades que a mesma atravessa, ela vem desempenhando um papel razoável junto ao associado.

APÊNDICE – Introdução aos anexos 3, 4 e 5

Os ANEXOS 03,04, 05 trazem os resultados da aplicação do questionário por segmento de associados. A filtragem foi feita utilizando o *software Sphinx®*, que calculou a média aritmética da resposta de cada questão do questionário para cada segmento de associado. Esse resultados são utilizados como auxiliar na análise das respostas dos respondentes, no capítulo 6 de presente trabalho, itens 6.2.1.2 e 6.2.2.2.

O ANEXO 03 apresenta os resultados na segmentação por localidade da lavoura dos respondentes, divididos em quatro localidades: Capão do Cipó, Unistalda, Nova Esperança e Santiago. O ANEXO 04 apresenta a segmentação por posição na Cooperativa, dividindo os associados em dois grupos: conselheiros, compostos pelos integrantes dos conselhos de administração e fiscal e "gerais", composto pelos demais associados. O ANEXO 05 apresenta os resultados da segmentação por tamanho de lavoura, dividindo os respondentes em quatro grupos: pequenos, com área de lavoura inferior a 50 hectares; médios, que plantam de 50 a 200 hectares de lavouras, grandes, com área superior a 200 hectares; e inativos, que atualmente não estão plantando.

Na numeração utilizada nesses quadros, extraídos diretamente do *Sphinx®*, as questões 1 a 32 referem-se às 16 questões fechadas da primeira parte do questionário, avaliando desempenho e importância. Assim, o QUADRO 01 refere-se à questão 1 – desempenho; o QUADRO 2 à questão 1 – importância; o QUADRO 03 à questão 2 - desempenho; o QUADRO 4 à questão 2 – importância, e assim sucessivamente. Os QUADROS 33 e 34 devem ser ignorados, por referirem-se às questões abertas.

Os QUADROS 35 ao 64 referem-se às respostas das 30 questões fechadas da segunda parte do questionário. Assim, o QUADRO 35 refere-se à questão 1 da segunda parte; o QUADRO 36 à questão 2, e assim sucessivamente.