

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCELO MACHOWSKI CAVALCANTI MARTINS

**O *BENCHMARKING* NO PROCESSO ESTRATÉGICO DAS
COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS PARANAENSES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**CURITIBA
2005**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCELO MACHOWSKI CAVALCANTI MARTINS

**O *BENCHMARKING* NO PROCESSO ESTRATÉGICO DAS
COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS PARANAENSES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Projeto de dissertação de mestrado
apresentado como requisito à obtenção do
título de Mestre em Administração, área de
concentração em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Max Protil

Formatado: Controle de
linhas órfãs/viúvas

**CURITIBA
2005**

Em primeiro lugar, a Deus,

a meus pais, Emília e Floriano,

à minha esposa, Clarice, e a nossos filhos, Gabriel e Cristina,

aos amigos e familiares,

aos mestres do passado Prof^a. Wanda Antunes, Prof. Oliveira e Prof. Dr. Rolf Pfeiffer,

Excluído: a

aos professores, colegas e amigos do Mestrado da PUC-PR, em especial ao Prof. Dr. Roberto Max Protil, meu orientador, e aos professores Prof. Dr. Eduardo Damião,

Prof. Dr. Maurício Serva, Prof. Dr. Luiz Carlos Duclós e Prof. Dr. Heitor Pereira,

meu muito obrigado.

Os que se tornam sábios são felizes, e a sabedoria lhes dará vida.

PROVÉRBIOS 3:18.

RESUMO

O tema deste trabalho é a caracterização do emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP no período compreendido entre 1998 e 2005. Trata-se de uma pesquisa exploratória multimétodo que integrou pesquisa documental, entrevistas, observação direta e um estudo de caso exploratório para investigar o tema tendo como base, principalmente, as teorias de processos estratégicos sugeridas por Van De Ven e a descrição do processo de *benchmarking* formulada por Camp. Para tanto, foi desenvolvida uma metodologia para investigar a ocorrência de um processo específico (o *benchmarking*) no contexto de um processo maior (o processo estratégico), ferramental que pode ser utilizado para outras pesquisas em processo estratégico. A partir desta metodologia, um instrumento de análise específico para investigação em *benchmarking* foi desenvolvido. Este estabelece os elementos de análise que permitem verificar se uma determinada organização reúne as condições necessárias que viabilizem este processo e, portanto, permite estabelecer se as práticas de gestão de uma organização específica são convergentes com o *benchmarking*. O instrumento permite identificar quais práticas de gestão estratégica podem representar uma fraqueza para a utilização do *benchmarking* por uma organização dada, bem como as que podem agir no sentido contrário, facilitando a sua adoção. Permite ainda que a situação específica de cada uma das organizações seja comparada à de outras, permitindo assim o *benchmarking* de práticas de gestão estratégica em um grupo específico de organizações. Assim, utilizando diferentes técnicas investigativas, foi possível concluir que o *benchmarking* é utilizado de uma forma ainda pouco estruturada pelas cooperativas analisadas, não tendo grande influência em seu processo estratégico. Por fim, o estudo gerou 37 hipóteses para futuras pesquisas sobre *benchmarking* no processo estratégico e *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Passos do Processo de <i>Benchmarking</i>	30
Figura 2 - Esquema metodológico	42
Figura 3 - Questionário para Identificação de Práticas	77
Figura 4 - Questionário para Identificação de Ferramental.....	78
Figura 5 - Valores Castrolândia	119
Figura 6 - Papéis dos Associados E Estrutura Organizacional	122

Excluído: [Figura 1 - Passos do Processo de *Benchmarking* . 31](#)¶
[Figura 2 - Esquema metodológico . 43](#)¶
[Figura 3 - Questionário para Identificação de Práticas . 78](#)¶
[Figura 4 - Questionário para Identificação de Ferramental . 79](#)¶
[Figura 5 - Valores Castrolândia . 121](#)¶
[Figura 6 - Papéis Dos Associados E Estrutura Organizacional . 124](#)¶

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro de Análise	50
Quadro 2 - Descritores do Planejamento da Pesquisa	51
Quadro 3 - Relação entre Objetivos e Tipos de Estudos	52
Quadro 4 - Perguntas, Fases da Pesquisa, Categorias de Análise, Tipos de dados e Técnicas de Coleta	65
Quadro 5 - Cooperativas com Informações Incompletas	69
Quadro 6 - Frequência de Respostas para "RECOOP, Estratégia e <i>Benchmarking</i> "	70
Quadro 7 - Cooperativa, Respondentes e Coleta	80
Quadro 8 - <i>Ranking</i> de Médias das Práticas.....	83
Quadro 9 - Códigos das Etapas da Fase de Planejamento	84
Quadro 10 - Média para as Etapas da Fase de Planejamento	89
Quadro 11 - Códigos das Etapas da Fase de Análise	90
Quadro 12 - Práticas com Médias Superiores à Obtida por Análise 3	94
Quadro 13 - Média para as Etapas da Fase de Análise	97
Quadro 14 - Códigos das Etapas da Fase de Integração	98
Quadro 15 - Média para as Etapas da Fase de Integração	102
Quadro 16 - Códigos das Etapas da Fase de Ação.....	103
Quadro 17 - Médias para as Etapas da Fase de Ação	105
Quadro 18 - Códigos das Etapas da Fase de Maturidade	105
Quadro 19 - Média para as Etapas da Fase de Maturidade	107
Quadro 20 - Códigos para os Fatores Críticos de Sucesso	108
Quadro 21 - Média para os Fatores Críticos de Sucesso	110
Quadro 22 - Médias para Convergência de <i>Benchmarking</i>	110
Quadro 23 - Elementos de Análise e sua Incidência	113
Quadro 24 - Documentos Disponibilizados Para Consulta Durante Pesquisa de Campo	139

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Deslocamento: 2,44 cm, À direita: 0,6 cm

Excluído: [Quadro 1 - Quadro de Análise . 51¶](#)
[Quadro 2 - Descritores do planejamento da pesquisa . 52¶](#)
[Quadro 3 - Relação entre objetivos e tipos de estudos . 53¶](#)
[Quadro 4 - Perguntas, Fases da Pesquisa, Categorias de Análise, Tipos de dados e técnicas de Coleta . 65¶](#)
[Quadro 5 - Cooperativas com Informações Incompletas . 70¶](#)
[Quadro 6 - Frequência de Respostas para "RECOOP, Estratégia e *Benchmarking*" . 71¶](#)
[Quadro 7 - Cooperativa, Respondentes e Coleta . 81¶](#)
[Quadro 8 - *Ranking* de Médias das Práticas . 84¶](#)
[Quadro 9 - Códigos das Etapas da Fase de Planejamento . 85¶](#)
[Quadro 10 - Média para as Etapas da Fase de Planejamento . 90¶](#)
[Quadro 11 - Códigos das Etapas da Fase de Análise . 91¶](#)
[Quadro 12 - Práticas com Médias Superiores à Obtida por Análise 3 . 95¶](#)
[Quadro 13 - Média para as Etapas da Fase de Análise . 98¶](#)
[Quadro 14 - Códigos das Etapas da Fase de Integração . 99¶](#)
[Quadro 15 - Média para as Etapas da Fase de Integração . 103¶](#)
[Quadro 16 - Códigos das Etapas da Fase de Ação . 104¶](#)
[Quadro 17 - Médias para as Etapas da Fase de Ação . 106¶](#)
[Quadro 18 - Códigos das Etapas da Fase de Maturidade . 106¶](#)
[Quadro 19 - Média para as Etapas da Fase de Maturidade . 108¶](#)
[Quadro 20 - Códigos dos Fatores Críticos de Sucesso . 109¶](#)
[Quadro 21 - Média para os Fatores Críticos de Sucesso . 111¶](#)
[Quadro 22 - Médias para Convergência de *Benchmarking* . 112¶](#)
[Quadro 23 - Elementos de Análise e sua Incidência . 115¶](#)
[Quadro 24 - Documentos Disponibilizados Para Consulta Durante Pesquisa De Campo . 140¶](#)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10	Excluído: ¶
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	11	Formatado: Fonte: Negrito
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	12	
1.3 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15	
1.4 PLANO DA DISSERTAÇÃO	16	Formatado: Todas em maiúsculas
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	18	Formatado: Fonte: Negrito
2.1 PROCESSO ESTRATÉGICO	18	
2.2 ESTRATÉGIA EM COOPERATIVAS.....	21	
2.3 <i>BENCHMARKING</i>	28	
2.3.1 Aplicações do <i>Benchmarking</i> em Cooperativas e na Agricultura	32	Formatado: Fonte: Negrito
2.3.2 Fatores Críticos de Sucesso do <i>Benchmarking</i>	36	Formatado: Fonte: Negrito
3 METODOLOGIA	40	Formatado: Fonte: Negrito
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	40	Formatado: Todas em maiúsculas
3.2 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	41	Formatado: Todas em maiúsculas
3.2.1 RECOOP, Estratégia e <i>Benchmarking</i>	43	Formatado: Fonte: Negrito
3.2.2 Processo de <i>Benchmarking</i>	44	Formatado: Fonte: Negrito
3.2.3 Ferramental Estratégico	47	Formatado: Fonte: Negrito
3.2.4 <i>Benchmarking</i> no Processo Estratégico	48	Formatado: Fonte: Negrito
3.3 QUADRO DE ANÁLISE	49	
3.4 PLANEJAMENTO DA PESQUISA	51	Formatado: Todas em maiúsculas
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	59	Formatado: Todas em maiúsculas
3.6 DADOS	63	Formatado: Todas em maiúsculas
3.6.1 Tipo de Dados	63	Formatado: Fonte: Negrito
3.6.2 Coleta de Dados	63	Formatado: Fonte: Negrito
3.6.3 Tratamento dos Dados	65	Formatado: Fonte: Negrito
4 ANÁLISE	68	Formatado: Fonte: Negrito, Todas em maiúsculas
4.1 RECOOP, ESTRATÉGIA E <i>BENCHMARKING</i>	68	Formatado: Todas em maiúsculas
4.2 PROCESSO DE <i>BENCHMARKING</i>	76	Formatado: Todas em maiúsculas
4.2.1 Fase de Planejamento	84	Formatado: Fonte: Negrito
4.2.2 Fase de Análise	90	Formatado: Fonte: Negrito
4.2.3 Fase de Integração	97	Formatado: Fonte: Negrito

4.2.4 Fase de Ação	103
4.2.5 Fase de Maturidade	105
4.2.6 Fatores Críticos de Sucesso do <i>Benchmarking</i>	107
4.3 FERRAMENTAL ESTRATÉGICO	112
4.4 <i>BENCHMARKING</i> NO PROCESSO ESTRATÉGICO	115
4.4.1 Apresentação da Cooperativa Escolhida para o Estudo de Caso	115
4.4.2 O Modelo de Gestão da FNQ	122
4.4.3 Relatório do Estudo de Caso Exploratório	126
5. CONSOLIDAÇÃO DAS HIPÓTESES	162
5.1 <i>BENCHMARKING</i> COMO PROCESSO ESTRATÉGICO	162
5.2 <i>BENCHMARKING</i> NO PROCESSO ESTRATÉGICO DAS COOPERATIVAS	163
6 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES	167
REFERÊNCIAS	177
APÊNDICES	186

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Todas em maiúsculas

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Todas em maiúsculas

Formatado: Fonte: Negrito, Todas em maiúsculas

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Fonte: Negrito, Todas em maiúsculas

Formatado: Fonte: Negrito, Todas em maiúsculas

Excluído: **1.**
[INTRODUÇÃO](#) . 11¶
[1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA](#) . 12¶
[1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA](#) . 13¶
[1.3 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS](#) . 16¶
[1.4 PLANO DA DISSERTAÇÃO](#) . 16¶
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPIRICA . 18¶
[2.1 PROCESSO ESTRATÉGICO](#) . 19¶
[2.2 ESTRATÉGIA EM COOPERATIVAS](#) . 22¶
[2.3 *BENCHMARKING*](#) . 29¶
[2.3.1 Aplicações do *Benchmarking* em Cooperativas e na Agricultura](#) . 34¶
[2.3.2 Fatores Críticos de Sucesso do *Benchmarking*](#) . 37¶
3. METODOLOGIA . 41¶
[3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA](#) . 41¶
[3.2 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS categorias de análise](#) . 42¶
[3.2.1 RECOOP. *Estratégia e Benchmarking*](#) . 44¶
[3.2.2 Processo de *Benchmarking*](#) . 45¶
[3.2.3 Ferramental Estratégico](#) . 48¶
[3.2.4 *Benchmarking* no Processo Estratégico](#) . 49¶
3.3 QUADRO DE ANÁLISE . 51¶
[3.4 planejamento da PESQUISA](#) . 52¶
[3.5 população e amostra](#) . 60¶
[3.6 DAdos](#) . 63¶
[3.6.1 Tipo de dados](#) . 64¶
[3.6.2 Coleta de Dados](#) . 64¶
[3.6.3 Tratamento dos Dados](#) . 66¶

1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente empresarial tem dimensões globais e características constantemente alteradas por rápidas mudanças tecnológicas e de mercados. Em semelhante cenário, pesquisadores e administradores têm desenvolvido um grande esforço para criar e aperfeiçoar ferramentas que apoiem a formulação e implementação da estratégia empresarial. Entre estas ferramentas de gestão merece destaque o *benchmarking*.

Segundo Camp (1998, p. 10) o *benchmarking* é a "busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior". Para este autor, o *benchmarking* é um processo que começa com o reconhecimento pela empresa de suas forças e fraquezas e com a análise das forças e fraquezas dos concorrentes e líderes da indústria. A partir dessa análise identificam-se os padrões superiores que devem ser seguidos, prossegue-se no processo incorporando as melhores práticas das empresas que se adotou como referência e, por fim, estabelece-se um padrão de superioridade.

O *benchmarking* pode ser aplicado por praticamente todos os tipos de organizações, inclusive na agricultura, no segmento agroindustrial e por cooperativas agroindustriais. No entanto, a pesquisa científica sobre o emprego do *benchmarking* por cooperativas ainda é incipiente, especialmente no cenário brasileiro.

No campo da estratégia, os estudos sobre conteúdo e processo estratégicos estão entre os principais temas de pesquisa em Administração. Enquanto o conteúdo estratégico lida com as definições da estratégia organizacional, o processo estratégico concentra-se sobre como a estratégia definida é conduzida.

O trabalho exploratório descrito neste documento é uma tentativa de se caracterizar o processo de *benchmarking* no âmbito do processo estratégico de cooperativas agroindustriais paranaenses.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

A formulação, implementação e adaptação da estratégia empresarial vêm sendo consideradas prioritárias por pesquisadores e administradores, os quais têm desenvolvido um grande esforço para criar e aperfeiçoar ferramentas que apoiem a gestão das estratégias organizacionais.

Para sobreviver e prosperar em um ambiente que não pode ser controlado e cuja evolução é de difícil previsão, gestores e teóricos propõem diversas posturas. Uma das principais é a de que as empresas precisam, de forma contínua, aprender o máximo sobre as capacidades competitivas de outras empresas, identificar e corrigir as próprias fragilidades e explorar seus pontos fortes, adaptar e adotar novas tecnologias e processos para, assim, superar seus concorrentes por meio da geração de vantagens competitivas que possam sustentar.

Diversas ferramentas de gestão vêm sendo aperfeiçoadas com o objetivo de dotar as organizações de informações comparativas que permitam estabelecer as diferenças de desempenho entre empresas e subsidiar as decisões estratégicas, seja em seu conteúdo, seja em seu processo. Entre elas, merece destaque o *benchmarking*.

Apesar de suas origens serem provavelmente muito antigas, o *benchmarking* só foi estruturado como uma ferramenta de gestão a partir dos anos 80, tendo evoluído de uma técnica de melhoria contínua para uma ferramenta de apoio à formulação e gestão estratégica por meio da definição de metas e objetivos organizacionais que gerem vantagens competitivas.

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

A agroindústria brasileira é extremamente importante para a economia nacional e para a inserção internacional do país.

Neste segmento econômico, dois diferentes tipos de organizações competem por recursos e mercados. De um lado as cooperativas agroindustriais que, orientadas por princípios distintos das empresas capitalistas tradicionais, precisam

conciliar as demandas competitivas do mercado com as demandas específicas de seus associados, utilizando-se para isso de complexos mecanismos de gestão e governança e estando, assim, sujeitas a enormes pressões.

De outro lado, encontramos as empresas agroindustriais não cooperativas, que trabalham orientadas pelo lucro, e que não precisam atender necessidades específicas e particulares de seus associados.

Considerando os referidos fatores é lícito imaginar que as cooperativas agroindustriais brasileiras estão em uma situação tal que, de forma ainda mais acentuada, precisam buscar técnicas de gestão que aumentem a qualidade de suas decisões estratégicas.

O Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, lançado em 1998, pode ter oferecido uma oportunidade concreta para que as cooperativas modernizassem suas práticas de gestão de conteúdo e processo estratégicos, uma vez que disponibilizou recursos financeiros significativos e exigiu um processo de redefinição de negócios e capacitação da gestão por parte de uma parcela expressiva dessas organizações.

Pelas considerações acima expostas, torna-se interessante investigar se e como uma moderna ferramenta de gestão, o *benchmarking*, é utilizado pelas cooperativas a partir do momento em que o RECOOP foi iniciado.

Assim, o tema deste trabalho é a caracterização do emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais paranaenses a partir do lançamento do RECOOP.

Com base no tema do presente estudo e nas considerações feitas, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Como se caracteriza o emprego do *benchmarking* pelas cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP no âmbito de seu processo estratégico, no período compreendido entre 1998 e 2005?

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

De acordo com Protil e Souza (2004), existem no Brasil 1.587 cooperativas agropecuárias, com 822.294 agricultores associados, as quais geram 108.273 empregos diretos e 5.583.402 empregos indiretos. As cooperativas têm importante

participação na atividade agroindustrial brasileira e há estatísticas que apontam que 20,3 % do PIB nacional tem origem no agronegócio (ABAG, 2004).

Ainda de acordo com Protil e Souza (2004), no Paraná, as cooperativas reúnem cerca de 250.000 associados em 193 cooperativas nos ramos de: agropecuária, crédito, trabalho, educação, saúde, habitação, consumo, transporte, infra-estrutura e turismo. O principal ramo das cooperativas no Paraná é o agropecuário que, com 67 cooperativas (60 singulares e 7 centrais), congregava em 2002 cerca de 90.050 cooperados e empregava cerca de 29.951 funcionários.

Em alguns municípios paranaenses as cooperativas são "os mais importantes empreendimentos de natureza econômica, maiores empregadores e geradores de renda, atendendo cerca de 25% da população rural do Estado" (PROTIL; SOUZA, 2004).

Protil e Souza (2004) também destacam que o faturamento das cooperativas em 2002 foi de R\$ 11,2 bilhões, o que corresponde a cerca de 14 % do PIB do Paraná, de R\$ 79,8 bilhões. As cooperativas agropecuárias do Paraná exportaram em 2002 cerca de US\$ 642 milhões, representando 17% do seu faturamento bruto. Ainda segundo Protil e Souza (2004), o Paraná é o maior produtor de produtos agropecuários do Brasil, respondendo por cerca de 20% da produção nacional de alimentos de origem animal e vegetal. Cerca de 50% da economia agrícola do Estado é gerada pelas cooperativas agropecuárias, que se envolvem intensamente em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento, industrialização e comercialização.

Os dados citados evidenciam a importância das cooperativas agroindustriais sob o ponto de vista econômico e social, o que justifica o desenvolvimento de esforços científicos que contribuam para o aumento de sua competitividade.

Historicamente é possível identificar um momento bastante específico a partir do qual as cooperativas agroindustriais brasileiras receberam um impulso decisivo para sua modernização administrativa. Foi com o advento do Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, lançado em 1998 com o objetivo de "reestruturar e capitalizar as cooperativas agropecuárias (...) visando seu desenvolvimento auto-sustentado, em condições de competitividade e efetividade, que resulte na manutenção, geração e melhoria da influência e renda" (OCB, 2005).

O RECOOP dispôs de linhas de crédito de R\$ 2.100.000.000,00 (dois bilhões e cem milhões de reais) para financiar a reestruturação e capitalização das cooperativas que atendessem a uma série de requisitos.

Além do estímulo fornecido pelo RECOOP, no Paraná ocorrem ainda estímulos específicos para que as cooperativas modernizem suas práticas de gestão e possam comparar seus indicadores de desempenho com outras cooperativas no Estado.

Isso ocorre, porque a OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, em seu programa de autogestão das cooperativas, desenvolveu o Sistema de Análise e Acompanhamento de Cooperativas – SAAC, utilizado desde 1991 para permitir o "acompanhamento da gestão das cooperativas e formação de novas estratégias visando a melhoria da *performance* da estrutura de capitais e geração de resultados". (OCEPAR, 2005).

O SAAC possui uma base de dados e um *software* de análises econômico-financeiras que é alimentado a partir de dados do balanço das cooperativas, gerando relatórios com os principais indicadores financeiros de cada uma, o que permite o acompanhamento de seu desempenho (SALANEK, 2004).

O advento do RECOOP em âmbito nacional, viabilizando recursos para a capitalização, profissionalização e capacitação administrativa das cooperativas no contexto de um plano de desenvolvimento cooperativo, e a existência de um programa local de monitoramento e acompanhamento dos resultados econômicos e financeiros das cooperativas no Paraná, parecem criar as condições para a influência de modernas técnicas de gestão como o *benchmarking*.

Questões envolvendo a estratégia em cooperativas foram identificadas, fornecendo elementos que podem orientar uma investigação sobre o processo estratégico desse tipo de organização. Para tal fim já se desenvolveram estudos que descrevem modelos de implementação para a administração estratégica de cooperativas agroindustriais (WAACK e MACHADO FILHO, 1999), estudos sobre a influência do modelo de gestão sobre a estratégia de cooperativas (ANTONIALLI, 2000) e análises de condicionantes e opções estratégicas em cooperativas (BIALOSKORSKI, 2002).

Por outro lado, há ainda poucos estudos científicos sobre *benchmarking* (YASIN, 2002) e consultas feitas a especialistas internacionais em *benchmarking* e

em processo estratégico, comprovaram que este, no processo estratégico de cooperativas, é um tema pouco ou sequer explorado, mesmo internacionalmente conforme afirmam Jagadeesh (2005) e Lechner (2005).

Dessa forma, o potencial de emprego do *benchmarking* pelas cooperativas agroindustriais ainda necessita ser adequadamente estudado para que possa ser melhor explorado.

Pelo exposto, o tema justifica-se, pois:

- a) do ponto de vista social, as cooperativas agroindustriais são extremamente importantes para o Estado do Paraná,
- b) do ponto de vista científico, a utilização do *benchmarking* ainda é um tema pouco explorado que merece ser melhor investigado e,
- c) nenhum estudo descrevendo o emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas brasileiras foi identificado, o que confere um aspecto de ineditismo a uma investigação nesse campo.

1.3 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo geral que orienta a condução deste trabalho é formulado da seguinte forma:

Caracterizar o emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP no período compreendido entre 1998 e 2005.

De acordo com Richardson (1999), os objetivos específicos cooperam para que o objetivo geral seja atingido. Com esta ótica definem-se os objetivos específicos abaixo.

- Descrever o *benchmarking* enquanto um processo estratégico.
- Descrever o emprego do *benchmarking* pelas cooperativas agroindustriais paranaenses em seu processo estratégico após o surgimento do RECOOP.

1.4 PLANO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação foi assim estruturada.

A introdução apresenta uma visão geral do tema em pauta, permitindo ao leitor situar-se em relação ao tema e ao problema de pesquisa, além de conhecer os argumentos que justificam esta investigação sob o ponto de vista teórico e prático e, por fim, os objetivos específicos e gerais que se pretende atingir.

Em seguida apresenta-se, a fundamentação teórica e empírica que norteia este trabalho, esclarecendo-se os principais conceitos e teorias e descrevendo-se sumariamente outros estudos científicos realizados sobre o tema.

Especificamente buscou-se apresentar informações sobre processo estratégico, estratégia em cooperativas, processo de *benchmarking*, sendo ainda apresentadas aplicações do *benchmarking* em cooperativas e na agricultura e fatores críticos que cooperam para o seu sucesso.

Após a revisão da teoria e da prática, detalha-se a metodologia empregada no trabalho. As perguntas de pesquisa são apresentadas e realiza-se a definição operacional das categorias de análise. Por tratar-se de uma pesquisa exploratória sobre o processo de *benchmarking* no processo estratégico, a pesquisa enfoca muitas variáveis de difícil mensuração e, por isso, a definição operacional das categorias de análise mereceu grande atenção por parte do pesquisador.

De forma a facilitar o entendimento da estrutura da pesquisa, apresenta-se ainda um quadro de análise que sintetiza como cada uma das categorias de análise será investigada de forma a responder às perguntas e atingir os objetivos da pesquisa.

O planejamento da pesquisa discute e justifica as escolhas feitas pelo pesquisador em relação ao grau de cristalização da questão de pesquisa, ao método de coleta de dados, ao controle das variáveis, ao objetivo do estudo, à dimensão do tempo, ao escopo do tópico, ao ambiente da pesquisa e, finalmente, à percepção dos sujeitos sobre a atividade de pesquisa. Enfoca principalmente os elementos que justificam ser este um estudo exploratório multimétodo amplo, do qual faz parte um estudo de caso exploratório único e revelador.

Muita atenção também é dedicada à discussão sobre a população e amostra utilizados. Procurou-se embasar cientificamente a escolha de uma amostra não probabilística do tipo proposital como a mais adequada a este estudo exploratório.

Na seqüência são descritos os dados, sua natureza, como serão coletados e tratados. As fases da coleta e tratamento dos dados, por meio de técnicas de estatística descritiva, são justificados com base em sólidos fundamentos teóricos, principalmente em observância ao tratamento ideal de amostras não probabilísticas e às características das investigações de processos estratégicos.

Os dados coletados são então analisados segundo a correspondente categoria de análise a que se vinculam. Muito importante é citar que a análise inclui o relatório do estudo de caso exploratório que apresenta as descobertas sobre o emprego do *benchmarking* na cooperativa escolhida como caso único revelador.

Atendendo a um dos principais objetivos de uma pesquisa exploratória, esta investigação gerou diversas hipóteses, as quais são apresentadas ao longo de todo o trabalho.

A discussão dos resultados obtidos e as conclusões são apresentadas na seqüência, demonstrando como os objetivos da pesquisa foram atingidos, destacando as contribuições relevantes alcançadas e apontando caminhos para pesquisas futuras.

Ao final apresentam-se as referências e apêndices, que contribuem para a reprodução do estudo e para a verificação dos dados coletados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Para fundamentar a presente pesquisa torna-se necessário discutir uma série de aspectos relativos ao processo estratégico, à estratégia em cooperativas e ao *benchmarking*.

2.1 PROCESSO ESTRATÉGICO

Lechner e Müller-Stewens (2000) acreditam que uma das mais importantes contribuições ao campo da gestão estratégica foi a diferenciação entre os conceitos de conteúdo estratégico e processo estratégico. Observam, porém, que, se por um lado tal diferenciação permitiu a construção de conhecimento e a elaboração de hipóteses, por outro lado atraiu muitas críticas em função da separação artificial de dois importantes e inter-relacionados componentes da estratégia.

Os autores explicam que a pesquisa de conteúdo estratégico tem sido desenvolvida focando principalmente o relacionamento entre as corporações e seu ambiente e envolvendo temas como estratégias competitivas, barreiras de entrada e saída, grupos estratégicos e diversificação.

Já a pesquisa sobre processo estratégico foca-se em procedimentos e eventos relevantes dentro de uma unidade da corporação, procurando responder à questões que remetem a como a estratégia de uma empresa é formada ao longo do tempo. Nesse campo de pesquisa estudam-se temas como a influência da cognição, a administração de incertezas, o impacto do planejamento estratégico e outros.

Lechner e Müller-Stewens (2000) acreditam que a separação entre os dois conceitos merece ser revista de forma a permitir estudos que abordem ambas as dimensões, admitem, no entanto, que a separação entre conteúdo e processo estratégico ainda se mantenha no atual estágio da pesquisa científica.

Chakravarthy e Doz (1992) distinguem a pesquisa de conteúdo estratégico e de processo estratégico em termos de conceito, foco, disciplinas e metodologia.

Conceitualmente, a pesquisa de conteúdo estratégico diz respeito exclusivamente à estratégia empregada pela empresa para otimizar sua

performance em contextos diferenciados. Já as investigações sobre o processo estratégico enfocam como o sistema administrativo e suas decisões influenciam as decisões estratégicas.

Em relação ao foco, a pesquisa de conteúdo concentra-se sobre os mercados em que a empresa compete e em seu posicionamento nesses mercados, enquanto a pesquisa de processo estratégico aborda a maneira como a empresa alcança e mantém seu posicionamento.

Em termos de disciplinas, a pesquisa de processo estratégico utiliza mais disciplinas do que a pesquisa de conteúdo, pois, além de investigar as relações entre a empresa e seu ambiente, foco exclusivo da pesquisa de conteúdo estratégico, a pesquisa sobre processo estratégico ainda enfoca a interação entre indivíduos, grupos e unidades organizacionais na própria empresa e também dela com outras.

Por fim, a metodologia de pesquisa para conteúdo estratégico pode incluir apenas pesquisa de dados secundários, enquanto a pesquisa de processo estratégico precisa investigar de forma mais profunda e invasiva a empresa, utilizando variadas técnicas de coleta de dados primários.

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

Para o autor há três sentidos principais para processo:

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

No primeiro tipo de processo, a lógica de relações causais pode ser entendida em termos de *inputs-processo-outputs*, sendo que o processo não é claramente observável. Uma teoria é elaborada para justificar como as variáveis independentes (*inputs*) exercem influência sobre as variáveis dependentes (*outputs*).

Para o presente trabalho exploratório são muito importantes os esclarecimentos de Van de Ven (1992) para os dois outros tipos de processo, pois esses conceitos permitirão a operacionalização dos elementos de análise empregados neste estudo.

A idéia de processo como uma categoria de conceitos permite que um processo possa ser distinguido de outro que seja representado por uma diferente categoria de conceitos. Conceitos de processos podem ser “operacionados como *constructos* e mensurados como entidades fixas (variáveis), cujos atributos podem variar ao longo de escalas numéricas de cima abaixo” (p. 170).

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

Utilizando a terceira definição, o autor apresenta diferentes tipos de processo estratégico: ciclo de vida, teleológico, dialético e evolutivo.

Para fins deste estudo, o processo estratégico teleológico é o mais significativo e será discutido na fundamentação teórica.

De acordo com Van de Ven (1992), o processo teleológico está baseado na idéia de que a entidade que está se desenvolvendo possui um propósito, é adaptativa e busca um estágio final pré-formulado, adaptando sua estratégia no sentido de alcançá-lo. Se, por um lado, não existe uma seqüência pré-definida de etapas a serem seguidas, por outro lado é possível perceber que a organização se desenvolve em função das mudanças que implementa no sentido de alcançar o fim pretendido.

A referida idéia é importante, pois permitirá que os elementos de análise necessários para investigar o *benchmarking* no processo estratégico sejam operacionalizados sob o enfoque de uma estratégia teleológica.

Formatado: Recuo: À
esquerda: 0 cm,
Deslocamento: 1,02 cm,
Espaço Antes: 0 pt

2.2 ESTRATÉGIA EM COOPERATIVAS

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

Excluído: ¶

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação e sistemas de coordenação e afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos. (p. 23).

Ainda segundo Hall (1984), as organizações são um importante elemento de mudanças na sociedade, mas também, paradoxalmente, são muito resistentes a mudanças. Possuem uma estrutura formada por um conjunto de variáveis cujos elementos principais são a complexidade (diferenciação horizontal, hierarquia e dispersão espacial), a formalização (normas e procedimentos) e a centralização (distribuição do poder), elementos que são influenciados por outros fatores que se relacionam entre si: tamanho, tecnologia, ambiente e escolhas estratégicas. Por fim, a estrutura desempenha três funções: realizar produtos e atingir metas, conformar os indivíduos à organização e, por fim, definir o contexto de exercício do poder.

As organizações possuem também processos que constituem as ações da organização. Os processos derivam da estrutura e levam a ela, contribuindo ainda para a eficácia organizacional. São processos: poder, conflito, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança. Por fim, as organizações existem em um ambiente, o qual afetam e pelo qual são afetados e dentro do qual são desenvolvidas relações interorganizacionais (HALL, 1984).

Waack e Machado Filho (1999) caracterizam o sistema cooperativista agroalimentar da seguinte maneira:

Excluído: ¶

O sistema cooperativista agroalimentar caracteriza-se pela associação de um grupo de (normalmente pequenos) produtores, em geral com uma base cultural comum, voltados para algumas atividades agrícolas específicas, que se reúnem sob um arcabouço organizacional e institucional próprio, a cooperativa singular. Com algumas vantagens fiscais e doutrina própria, o modelo é amplamente utilizado na atividade agrícola ocidental. Com frequência, se re-agrupa nas chamadas cooperativas centrais (uma cooperativa de cooperativas), em um processo piramidal, voltado especialmente para ganhos de escala e de poder perante fornecedores e clientes (p. 149)

Os autores enumeram ainda algumas características particulares das cooperativas. Cada cooperado tem direito a um voto, independentemente de seu capital. Há uma fraca vigilância dos cooperados sobre os gestores da cooperativa, uma vez que o maior retorno financeiro para os cooperados ocorre com a venda da produção e não da distribuição de lucros. Em geral não há uma separação entre propriedade e controle, uma vez que os administradores são muitas vezes os próprios cooperados. E, finalmente, o cooperado é, ao mesmo tempo, proprietário e cliente da cooperativa.

Analisando as características especiais das cooperativas Waack e Machado Filho (1999) propõe que o processo de gestão estratégica dessas organizações é ainda mais complexo do que o de outras.

A não separação de propriedade e controle dificulta a gestão das cooperativas na medida em que aumenta a complexidade dos negócios em que esta opera. O fato de o cooperado ser ao mesmo tempo proprietário e cliente da cooperativa gera conflitos internos. O fato de cada produtor possuir um voto também dificulta o processo de tomada de decisão e aumenta o seu peso político. A heterogeneidade de interesses pode gerar problemas de escala e falta de foco em negócios.

Após considerar as peculiaridades das cooperativas, Waack e Machado Filho (1999) propõe uma metodologia de implementação de administração estratégica para esse tipo de organização.

Excluído: ¶

A partir de uma abordagem clássica de planejamento estratégico, com as análises internas e externas realizadas em uma perspectiva dinâmica do tempo (fatores históricos, situação presente e visão prospectiva de futuro), foram enfocados quatro eixos básicos, considerados essenciais para o desenvolvimento do sistema cooperativista. Três deles, podem ser considerados comuns à maioria das organizações: *marketing*, finanças e produção/tecnologia. O quarto, a governança, é particularmente sensível neste tipo de organização (p. 150).

Na análise das cooperativas é levado em conta o sistema agronegocial no qual a cooperativa se encontra, considerando-se as dinâmicas das cadeias produtivas envolvidas. O ambiente institucional também é avaliado para que os aspectos relevantes para a atuação das cooperativas, como legislação, cultura, e outros sejam identificados.

A partir da análise do ambiente executa-se uma análise das forças e fraquezas internas e das ameaças e oportunidades externas. Como decorrência da análise surgem hipóteses estratégicas a respeito da estrutura organizacional, estratégias de negócios (diversificação, verticalização, alianças estratégicas, fusões) *marketing* e finanças. As hipóteses são então examinadas, consolidadas e priorizadas e geram decisões relativas à estrutura organizacional, à governança e ao processo de tomada de decisão.

Assim, o processo estratégico para cooperativas poderia ser esquematizado em um processo de sete etapas.

1. análise do ambiente: sistema agronegocial e ambiente institucional em uma perspectiva dinâmica do tempo (fatores históricos, situação presente e visão prospectiva de futuro);
2. análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades: *marketing*, finanças, produção/tecnologia, governança;
3. hipóteses estratégicas a respeito da estrutura organizacional, estratégias de negócios (diversificação, verticalização, alianças estratégicas, fusões) *marketing* e finanças;
4. exame das hipóteses;
5. consolidação das hipóteses;
6. priorização das hipóteses e
7. decisões sobre: estrutura organizacional, governança e processo de tomada de decisão.

Ao considerar a influência do modelo de gestão na estratégia das cooperativas Antonialli (2000) contribui para a compreensão da problemática da definição estratégica no segmento em particular.

A premissa fundamental do autor é a de que o processo de gestão cooperativista, marcado por eleições cíclicas obrigatórias, pode afetar a continuidade das estratégias de longo prazo.

O estudo em questão teve como objetivo geral analisar as influências do modelo de gestão na formulação e implementação das estratégias de duas cooperativas mistas de leite e café da região sul de Minas Gerais. Seus objetivos específicos foram:

- analisar o ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos) das organizações;
- investigar que articulações políticas ocorreram no último processo eleitoral das cooperativas;
- identificar o grau de influência da mudança na gestão, na formulação e na implementação das estratégias das duas organizações e compará-las utilizando indicadores de eficiência financeira, econômica e social e
- conhecer as opiniões dos cooperados a respeito da validade dos princípios doutrinários que regem o cooperativismo, bem como do modelo de gestão em vigor nas duas cooperativas.

Para atingir seus objetivos Antonialli (2000) realizou uma pesquisa descritiva conclusiva por meio da metodologia de estudo de caso. A coleta de dados utilizou uma triangulação de técnicas, combinando entrevista pessoal, análise documental e questionários estruturados, envolvendo, portanto dados quantitativos e qualitativos. A análise discriminante foi utilizada para verificar as divergências de opinião entre os grupos de entrevistados, dirigentes, funcionários e cooperados, sendo estes últimos segmentados segundo o porte da propriedade.

O pesquisador não consegue responder à questão a respeito da sobrevivência do atual modelo de gestão cooperativista em um ambiente em que o capitalismo impõe um acirramento da competitividade entre as organizações agrícolas e agroindustriais cooperativas e não cooperativas. Justifica essa limitação em função da complexidade de fatores cuja análise é necessária para uma resposta conclusiva e lembra que a pesquisa que realizou envolve apenas duas cooperativas, sendo, portanto, de abrangência muito pequena para permitir inferências.

Apesar da limitação, o pesquisador chegou a diversas conclusões, entre as quais destacamos:

- As cooperativas enfrentam dificuldades para disputar mercado com os grandes laticínios não cooperativos em função das vantagens competitivas que estas organizações conseguiram acumular.

Excluído: ¶

Quanto à concorrência no mercado de produtos lácteos, as cooperativas estudadas apresentam dificuldades em acompanhar os grandes laticínios, principalmente as multinacionais, que possuem algumas vantagens essenciais: administração profissional, maior agilidade nas decisões, *marketing* mais eficiente, são inovadoras em tecnologia e desenvolvimento de produtos, pagam preços diferenciados a seus fornecedores de leite de

acordo com seus interesses (volume e qualidade) e, finalmente, por possuírem contato com o exterior têm acesso a mercados de leite com preços subsidiados, entre outras (ANTONIALLI, 2000, p. 140).

- A adaptação de seu modelo de gestão às exigências do “mercado capitalista” talvez seja a maior ameaça às cooperativas.

Excluído: ¶

Talvez a maior de todas as ameaças seja a adaptação do modelo de gestão cooperativista frente ao regime capitalista vigente no país. Devido a sua dupla dimensão econômica e social, as cooperativas são regidas por princípios doutrinários (de bases socialistas) que as colocam em uma posição diferenciada quando comparadas às empresas capitalistas. As cooperativas são autogeridas pelos próprios associados que são, ao mesmo tempo, donos e usuários do empreendimento. Nesse sentido, possuem estrutura administrativa pouco profissional e sofrem influências de grupos heterogêneos de associados que possuem interesses políticos divergentes que afloram nas cíclicas eleições. Além disso, nas cooperativas, as decisões são colegiadas, o que as torna lentas e burocráticas, justamente o contrário do que o atual ambiente competitivo exige das organizações. Todos esses fatores desafiam as cooperativas a sobreviverem no mercado onde agilidade, eficiência e competência tornam-se fatores vitais (ANTONIALLI, 2000, p. 141).

- Foi possível identificar a influência da mudança de gestão nas estratégias das cooperativas:

Excluído: ¶

Em resposta à última questão da pesquisa: de que forma a mudança de gestão influenciou as estratégias das cooperativas estudadas, detectou-se que as estratégias traçadas na gestão anterior sofreram influências consideradas como positivas, negativas e nulas. As estratégias consideradas como influência positiva tiveram apoio da nova diretoria, que buscou fortalecê-las por julgar que trariam vantagens competitivas à cooperativa. As estratégias consideradas com influência negativa foram aquelas que não tiveram apoio da nova diretoria, ou mesmo, foram contrárias à postura estratégica da gestão anterior, fato que foram eliminadas ou enfraquecidas seja por motivos econômicos, sociais, políticos ou mesmo em resposta às pressões ambientais. Finalmente, as estratégias consideradas com influência nula tiveram apoio da nova diretoria que, entretanto, as manteve na mesma intensidade em relação à gestão anterior. (ANTONIALLI, 2000, p. 145).

- Bialoskorski (2002) realizou uma abrangente análise das características e alternativas de estratégias das cooperativas agropecuárias, que aprofundam a compreensão das características específicas do processo estratégico de tal tipo de organização.

Iniciando sua análise pelas diferenças de estratégia que existem entre sociedades cooperativas e sociedades mercantis, esse autor postula que as cooperativas possuem duas “lógicas motoras”: a social, preocupada com os cooperados associados, e a de mercado, enquanto que as sociedades mercantis possuem uma lógica única: a de mercado para a maximização dos lucros.

Sociedades não cooperativas e cooperativas estão inseridas em ambientes institucionais diferentes, embora compartilhem o mesmo ambiente econômico. Isso faz com que as cooperativas precisem adotar estratégias de mercado semelhantes às das sociedades mercantis, mas com particularidades.

As particularidades decorrem do fato de que o ambiente institucional das cooperativas impõe demandas que não precisam ser consideradas pelas sociedades mercantis. Por exemplo, demandas oriundas de seus associados em relação à industrialização de seus produtos, com a subsequente imobilização de ativos e eventual desenvolvimento de canais de distribuição. As sociedades mercantis não estão sujeitas a tal tipo de pressão, podendo orientar-se apenas pelas demandas de mercado, atendendo as que permitam a maximização de seu lucro.

Outra especificidade decorre das dificuldades de obtenção de capital das cooperativas, extensamente discutidas no texto, o que as coloca em desvantagem frente às sociedades mercantis, que podem captar recursos com mais facilidade.

Bialoskorski (2002) demonstra assim que as cooperativas precisam atender demandas internas e de mercado distintas das sociedades não-cooperativas ou mercantis, que atendem apenas a demandas de mercado, obtendo muitas vantagens em relação às cooperativas.

Observa, porém, o autor que, se as cooperativas forem capazes de coordenar de forma eficiente as duas dimensões que as caracterizam, o foco de mercado e o foco social, podem estabelecer uma vantagem significativa em termos de governança, envolvendo associados, fornecedores e consumidores, o que constitui uma vantagem verdadeira das organizações voltadas para o produtor frente às sociedades orientadas para o investidor.

A partir da diferenciação do ambiente institucional e das lógicas motoras existentes entre cooperativas e não-cooperativas, Bialoskorski (2002) discute os “aspectos de estratégias” em cooperativas, procurando formar um “elo” entre três

dimensões: as estratégias de mercado, as estratégias para os associados (que viabilizam as estratégias de mercado) e as estratégias financeiras.

Uma primeira constatação importante é que as cooperativas com melhor orientação social são aquelas com melhor desempenho econômico. Isso quer dizer que cooperativas que queiram efetivamente cumprir seu papel social e beneficiar seus associados precisam compreender que o foco econômico é o fator determinante para sua eficácia social.

As relações entre cooperados e cooperativa são vistas como uma área na qual a estratégia pode ser aplicada de forma a melhorar a eficiência do sistema. Estratégias devem ser desenvolvidas para se evitarem comportamentos oportunistas dos cooperados, da mesma forma que para reduzir assimetrias de informação, aumentar a transparência da administração e a participação do cooperado. Este conjunto de medidas evita perdas por comportamento oportunista e diminui os custos de governança.

Estratégias possíveis são a criação de comitês que auxiliem a tomada de decisão e diminuam os custos de manutenção de grandes conselhos, agilizando a tomada de decisão e aumentando a participação dos cooperados na gestão.

Estratégias que sejam aplicadas para solução de problemas de participação no capital da cooperativa também podem ajudar no seu sucesso econômico, aumentando o interesse do associado em investir na organização. Um exemplo é a remuneração do capital investido na cooperativa na forma de cotas-parte, que é remunerado em um regime inferior ao crescimento do valor do patrimônio da cooperativa.

Bialoskorski (2002) propõe uma série de soluções adotadas por cooperativas no Brasil e no exterior para os problemas estratégicos enfrentados pelas cooperativas em relação ao mercado e à sua dimensão social que podem ser utilizados pelas cooperativas brasileiras.

Um dos exemplos é a solução adotada pelas chamadas cooperativas de nova geração, sociedades formadas para agregar valor à produção de seus associados por meio do processamento e comercialização da produção. Para viabilizar-se, a cooperativa obtém de seus associados investimentos proporcionais à capacidade instalada necessária para processar a sua produção. A cooperativa emite para o associado “títulos de entrega” que podem ser transacionados entre os associados e que estabelecem a obrigação de entrega da quantidade e qualidade especificada do

produto. Assim, criam-se incentivos para que os associados invistam na cooperativa “na proporção de seu uso”.

Solução semelhante foi adotada no Brasil pela cooperativa Castrolanda, que utiliza um sistema de cotas transacionável e correspondente a uma capacidade instalada específica para uma série de novos empreendimentos iniciados nos últimos anos (CASTROLANDA, 2005).

Bialoskorski (2002) conclui que as estratégias competitivas das cooperativas, ou seja, de mercado, influenciarão decisões financeiras e organizacionais. Por outro lado, as estratégias internas influenciam a eficiência da cooperativa, alterando as condições de competir no mercado e, por decorrência, a eficácia social da organização.

2.3 BENCHMARKING

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

No Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade define *benchmarking* como:

Excluído: ¶

Método para examinar em detalhes algum processo, prática de gestão ou produto da organização e compará-lo com um processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, visando a implementação de melhorias significativas (FNQ, 2005, p. 50).

Camp (1998) apresenta a experiência do autor com o *benchmarking* enquanto executivo da Xerox e conceitua o *benchmarking* como a "busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior." (p. 10).

Aqui o foco recai sobre as práticas e sobre o desempenho superior, num processo que tem impacto sobre a formulação estratégica da organização.

Excluído: ¶

O *benchmarking* não é apenas um modismo, mas uma estratégia de negócios vitoriosa. Ele ajuda os gerentes a identificar práticas que podem ser adaptadas para a montagem de planos e estratégias atraentes, críveis e defensáveis e complementar novas iniciativas para alcançar as mais altas metas de desempenho - isto é, desempenho superior. (CAMP, 1998, p. 13)

Camp (1998) explica que o processo genérico do *benchmarking* tem duas dimensões. As “práticas” são os melhores métodos utilizados pelas melhores empresas e devem ser o foco principal das empresas que querem utilizar o *benchmarking*. As “métricas” são a quantificação do emprego das práticas e podem ser obtidas depois.

Para Camp (1998) o processo do *benchmarking* começa com o conhecimento sobre a própria empresa, baseada na avaliação de suas forças e fraquezas. Em seguida, faz-se a análise das forças e fraquezas dos concorrentes e líderes da indústria e se identificam quais padrões superiores devem ser seguidos, prossegue-se no processo incorporando as melhores práticas das empresas que se adotou como referência e, por fim, estabelece-se um padrão de superioridade. O ciclo: conhecer sua operação, conhecer os líderes da indústria ou concorrentes, incorporar o melhor, conquistar a superioridade são descritos por Camp (1998, p. 2) como os “passos filosóficos básicos do *benchmarking*”.

O processo pode ser detalhado em um esquema com dez etapas, ou passos, mostrados na figura 1.

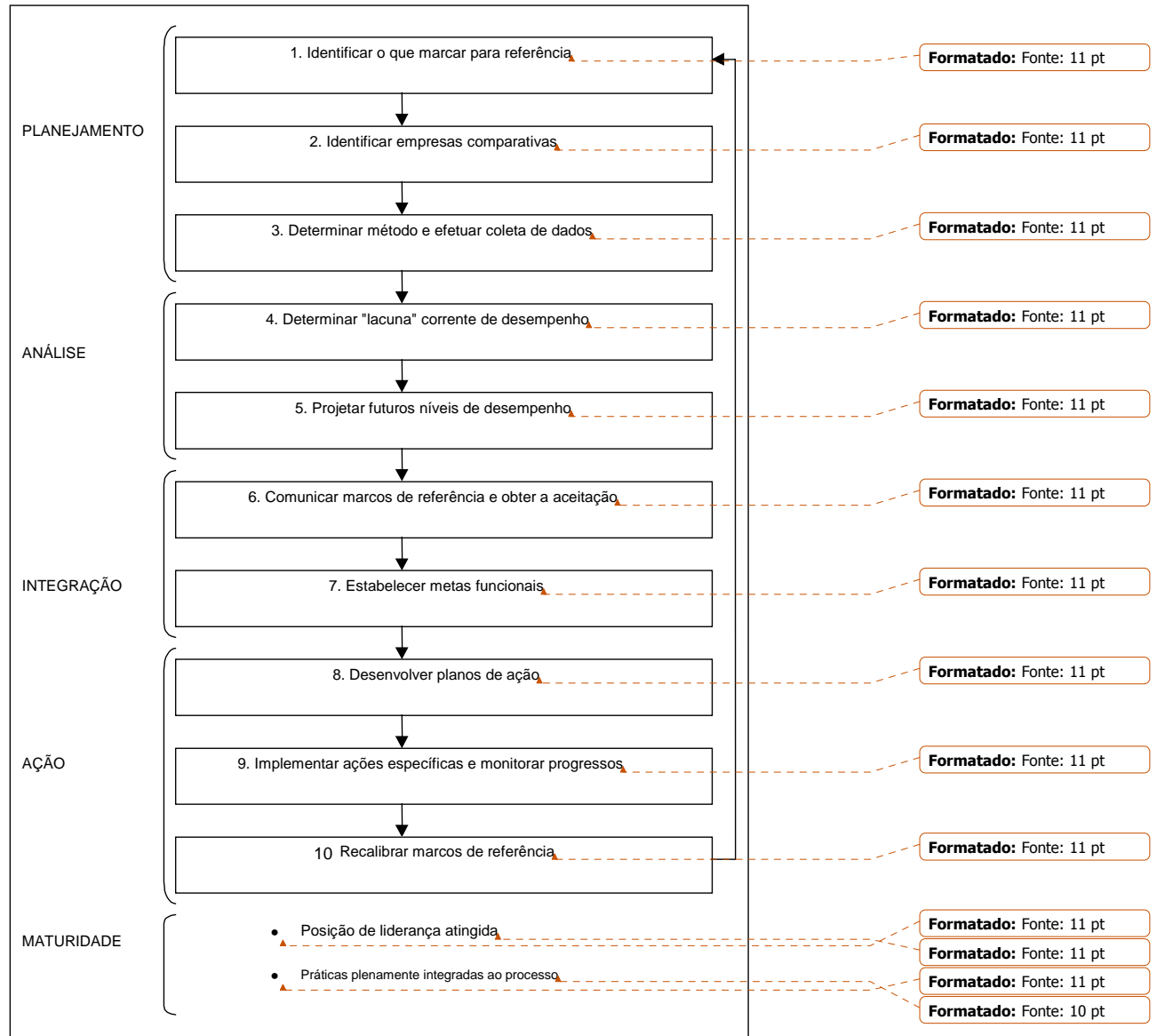


Figura 1 - Passos do Processo de *Benchmarking*

Fonte: Camp (1998)

Excluído: .

Balm (1995) propõe um modelo diferente para o processo de *benchmarking*, com 15 subprocessos, dos quais apenas sete são exclusivamente pertencentes ao *benchmarking*. Os outros "devem ser parte do gerenciamento da Qualidade, quer o *benchmarking* seja feito ou não" (p. 83).

Bogan e English (1996) salientam a importância dos indicadores de desempenho no processo de *benchmarking*, inclusive os financeiros. Para eles:

Excluído: ¶

... o *benchmarking* das melhores práticas pode ser descrito como o processo de procurar e estudar os melhores métodos, internos e externos, que resultem em um desempenho superior. Este desempenho é medido através de vários indicadores, financeiros e não financeiros. (p. 6)

Pfeiffer (2005) acredita que indicadores financeiros não são os mais adequados para suportar o desenvolvimento do *benchmarking*, pois as variações de unidades monetárias e de métodos contábeis podem distorcer os valores finais, invalidando os indicadores para fins de comparação. Para o *benchmarking* é necessário utilizar medidas de quantidade, volume, tempo, extensão, ou seja, elementos ligados ao processo de manufatura ou prestação de serviço e não os resultados advindos da operação empresarial.

Para esse especialista, os melhores resultados do *benchmarking* são alcançados com a comparação entre empresas de setores distintos, situação em que práticas realmente inovadoras podem ser aprendidas. Pfeiffer (2005) fundamenta sua opinião com base na experiência prática advinda da introdução do programa de *benchmarking Best Factory Awards*, na Alemanha, bem como da criação de metodologia semelhante para a área de serviços.

Zairi e Ahmed (1999) explicam que o *benchmarking* cresceu em popularidade e desenvolveu-se em diferentes abordagens:

- interna;
- competitiva;
- funcional;
- genérica;
- interna /externa;
- processos;
- *performance* e
- estratégica.

Já Balm (1995) classifica o *benchmarking* em cinco tipos:

- Interno: a comparação com um processo, produto ou serviço similar dentro da própria organização.

- Competitivo: a comparação com as organizações concorrentes externas mais fortes.
- Funcional: a comparação com empresas líderes no mesmo ramo de atividade e setor industrial, mas que não são concorrentes diretos.
- Genérico: a comparação com empresas de classe mundial de setores diferentes de atuação, mas que utilizam processos similares.
- *Benchmarking* de Estudo Consultivo: a comparação com empresas de classe mundial pela contratação de um consultor, o que libera recursos humanos da empresa.

Zairi e Ahmed (1999) afirmam ainda que a utilização do *benchmarking* como uma ferramenta voltada para a competitividade tornou-se muito abrangente e citam pesquisas em que 60% das empresas entrevistadas utilizam-no de uma forma ou de outra. Além disso, diversos programas de *benchmarking* surgiram para permitir o *benchmarking* entre empresas, entre os quais o programa *Best Factory Awards*, voltado a indústrias e desenvolvido na Inglaterra pela *Cranfield Management School* e a revista *Management Today* (p. 810-811). Este programa especificamente foi posteriormente implantado na Alemanha e Itália.

Simon e Von Der Gathen (2002) analisam 32 técnicas de planejamento e gerenciamento estratégico às quais chamam de instrumentos estratégicos e que podem ser classificados como instrumentos de análise ou conversão da estratégia (por conversão entendem os autores a ação de converter o planejamento em uma ação efetiva, via implantação das estratégias traçadas). Em termos de aplicação, tais instrumentos podem ser utilizados no nível corporativo ou de unidade de negócio. Sem afirmar de forma inflexível uma verdade, esses autores conceituam o *benchmarking* como um instrumento estratégico de análise aplicável no nível de Unidade de Negócio.

2.3.1 Aplicações do *Benchmarking* em Cooperativas e na Agricultura

Aplicações do *benchmarking* em cooperativas e na agricultura passaram a ser registradas em artigos científicos há pouco tempo, mas já há contribuições relevantes nesse campo no Brasil e no exterior.

As implicações estratégicas do *benchmarking* para cooperativas agrícolas foram analisadas por Al-Hasan (2002) por meio de um estudo empírico envolvendo as duas maiores cooperativas do País de Gales, Reino Unido.

Segundo o autor, a utilização do *benchmarking* poderia ser particularmente benéfica para as cooperativas, cujo gerenciamento e processo de tomada de decisão é reconhecidamente mais complicada do que de empresas "não-cooperadas", em função dos objetivos conflitantes dos *shareholders* que são também clientes.

Em seu estudo o autor lamenta o fato de que o *benchmarking* não tivesse sido, àquele tempo, adotado pelas cooperativas. Observa que o *benchmarking* coloca o serviço ao cliente no centro do processo de gestão. Por isso, as empresas do setor privado, que já haviam adotado o *benchmarking*, estariam adequadamente preparadas para fornecer serviços de alta qualidade a seus clientes. Uma vez que a justificativa para a existência das cooperativas é a de fornecer a seus membros melhores serviços do que eles poderiam obter do setor privado, caso as cooperativas não pudessem oferecer serviços superiores aos de mercado a seus associados, a lealdade dos cooperados poderia ser prejudicada e declinar.

As cooperativas escolhidas pelo autor, Wynnstay & Clwyd e Clynderwen & Cardiganshire, reuniam 36,2% dos membros das cooperativas do País de Gales.

O estudo empírico utilizou o *benchmarking* interno, o externo e uma pesquisa de percepção interna para identificar os pontos fortes e fracos das duas empresas no tocante à oferta de serviços de qualidade superior para seus clientes. Foram feitas análises da *performance* das duas cooperativas, em conjunto, isoladamente e uma em relação à outra.

A interpretação dos dados do *benchmarking* interno mostrou que era possível às duas cooperativas focar em meios de aumentar sua competitividade. Revelou recursos e barreiras organizacionais que impediam a oferta de serviços com a qualidade desejada. Mostrou também que havia espaço para crescer em termos da qualidade dos serviços prestados.

O *benchmarking* externo mostrou que as cooperativas estavam adequadamente orientadas para a necessidade dos clientes e que priorizavam os serviços corretos.

O autor concluiu que o *benchmarking* é estrategicamente viável, que tem impacto favorável na percepção e atitudes do corpo administrativo e dos cooperados, e que isso produz prioridades que podem ser trabalhadas e recomendações gerenciais que podem ser implementadas. Uma adoção em maior escala do *benchmarking* é recomendada como uma estratégia de sobrevivência, quer dizer, uma alternativa ao abandono do *status* cooperativo em favor de alternativas oferecidas por empresas de mercado (AL-HASAN, 2002, p. 62-63).

Já Al-Hasan e Haines (2002) realizaram a análise do papel do *benchmarking* no incremento da *performance* de mercado, focando as cooperativas agrícolas. Notam os autores que seu uso com este propósito ainda não havia sido registrado pela literatura de gestão de *marketing* e que nenhum artigo com tal enfoque havia sido publicado no *Journal of Marketing Management*.

Em seu artigo, os autores descrevem a natureza do *benchmarking*, suas origens, o processo envolvido nessa técnica, seus benefícios potenciais em incrementar a *performance* de mercado de uma empresa e reportam a primeira aplicação do *benchmarking* a cooperativas (p. 83).

O objetivo do trabalho era, literalmente:

Excluído: ¶

... investigar quão longe o *benchmarking* poderia ser utilizado para permitir as cooperativas a reconhecer suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e como elas poderiam combinar suas forças à suas oportunidades de forma a incrementar sua posição competitiva (p. 93).

O estudo mostra que foi possível identificar as barreiras organizacionais para o serviço ao cliente, quais eram as áreas problema que contribuíam para a formação das barreiras e identificar a diferença entre os serviços que os gestores do negócio acreditam que os clientes querem receber e o que os clientes realmente querem receber.

Al-Hasan e Haines (2002) concluem que o *benchmarking* não é uma moda passageira, mas sim uma metodologia sistemática baseada em técnicas analíticas e comparativas bem estabelecidas e que possui a grande vantagem de permitir a mensuração de aspectos qualitativos da *performance* organizacional, como qualidade do serviço.

Os autores afirmam ainda que, com as condições adequadas, aparentemente o *benchmarking* poderia ser aplicado a qualquer organização, em qualquer lugar e a qualquer tempo.

Costa (2004) defendeu a implantação do *benchmarking* na agricultura, como uma tecnologia que pode contribuir para o aumento de competitividade da agroindústria brasileira. Para Costa (2004) o investimento na agricultura brasileira é de "extrema importância" para gerar desenvolvimento e, para tanto, é necessário proporcionar o aumento da competitividade dos produtores rurais. Ele defende a idéia de que o *benchmarking* é uma tecnologia que pode ser utilizada para aumentar a competitividade da agricultura.

O autor utilizou os métodos sugeridos por Camp (1998) e Boxwell Júnior (1996) como base para um modelo de *benchmarking* dividido em cinco etapas: 1^a Planejamento, definição dos itens a serem comparados, participantes e modo de comparação, 2^a Coleta com produtores e análise dos dados, 3^a Integração, relatórios com indicadores de desempenho para produtores, 4^a Ação, minimização de pontos fracos e maximização de pontos fortes, 5^a Maturidade, acompanhamento de resultados práticos. A metodologia derivada desses estudos foi colocada em prática junto a produtores de soja do Mato Grosso, Goiás, Paraná e Mato Grosso do Sul.

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

Com uma ênfase importante em custos, o projeto utiliza o *benchmarking* como uma ferramenta para a melhoria contínua do desempenho das atividades de produção, pois, ao permitir que se conheça onde se está em relação ao grupo a que se pertence, torna-se possível "investir com mais eficiência na melhoria contínua das atividades" (ESALQ/USP, 2005).

2.3.2 Fatores Críticos de Sucesso do *Benchmarking*

Al-Hasan e Haines (2002) realizaram estudos empíricos para a aplicação do *benchmarking* à cooperativas e afirmam que condições necessárias para a aplicação do processo nessas e em outras organizações incluem:

- a) a concordância e suporte da alta administração;
- b) o treinamento dos envolvidos;
- c) a prática em time e em processos correntes;
- d) uma integração com a estratégia da organização e, por fim,
- e) a confiança entre as partes envolvidas no *benchmarking*.

Camp (1997) sumariza os fatores críticos de sucesso do processo de *benchmarking* apresentando seus requisitos essenciais e considerações sobre o gerenciamento de suas atividades.

Como requisitos essenciais o autor recomenda a documentação dos processos de trabalho que serão comparados e que os estudos de *benchmarking* sejam conduzidos “pelas mesmas pessoas que trabalham no processo que será submetido a comparação, já que são eles que o conhecem melhor” (p. 67).

Em termos de gerenciamento das atividades, Camp (1997) afirma que é necessário:

- transmitir a idéia do *benchmarking* a todas as pessoas da organização;
- determinar que os recursos para realizar o estudo tenham verba destinada ao programa de melhoria contínua; e
- adotar práticas externas adaptando-as de forma criativa e não meramente copiá-las.

Por outro lado, Camp (1998) aponta o uso pleno dos processos de *benchmarking* e, especialmente, o apoio da gerência, como fatores essenciais.

Excluído: ¶

Não existe indicação mais crucial do potencial de sucesso do *benchmarking* do que um apoio forte, combinado e interessado pela gerência. Isto envia à organização um sinal claro de que o *benchmarking* é válido e é melhor que todos saibam. O compromisso gerencial pode assumir muitas formas, desde a revisão dos planos até fazer do *benchmarking* uma parte específica dos melhoramentos para a organização. Com esses planos de ação a gerência fixa os níveis de expectativa em relação ao *benchmarking* em toda a organização e os legitimiza. Todas essas ações se somam aos benefícios diretos do *benchmarking*, isto é, praticar o processo dos 10 passos e descobrir as melhores práticas (p. 29).

É interessante notar que Camp (1998) preconiza que o sucesso depende da *associação* entre a prática dos 10 passos do processo de *benchmarking* com o apoio da gerência. Também é interessante que o autor cite, como forma de demonstração de compromisso, a inclusão do *benchmarking* em planos de ação que fixem os níveis de expectativa em relação ao processo e legitimem seus objetivos, e enfatize a necessidade de sinalização clara do apoio da gerência ao processo.

Lincoln e Price (1997) advertem para o fato que apenas comunicar os resultados do estudo de *benchmarking* de forma eficaz para os funcionários e contar com o apoio de um “patrocinador” que aumente a credibilidade do estudo na organização, são fatores importantes, mas não suficientes, para o sucesso do processo.

Com base em sua experiência prática com *benchmarking* na área de sistemas globais de comunicação empresarial da At&T, nos EUA, os autores fazem as seguintes recomendações:

- Fazer rápido, ou nem começar: segundo eles é importante acelerar o processo, pois o ciclo normalmente verificado na prática, entre nove e 12 meses é muito longo.
- Escolher o alcance adequado: é preciso escolher entre estudos amplos e superficiais, que cobrem muitos processos de forma sumarizada, e estreitos e profundos, que investigam em detalhes poucos aspectos da organização. Tentar fazer estudos amplos e profundos é um erro comum que compromete os esforços de benchmarking.
- Incorporar os fatores críticos de sucesso: os fatores críticos de sucesso de cada organização devem orientar as atividades de benchmarking desde o início até o final, de forma que os dados realmente relevantes sejam selecionados, os parceiros adequados eleitos e os resultados forneçam indicadores com potencial de impacto positivo sobre a organização.
- Não cair na ilusão da melhor empresa: a melhor empresa varia caso a caso, conforme o processo que será objeto do benchmarking. Não existe uma melhor empresa em termos absolutos.
- Administrar a mudança desde o começo: envolver os interessados no processo desde o início e não apenas no momento de comunicar os

resultados do processo. Eventualmente vale a pena utilizar facilitadores treinados em técnicas de administração de mudanças.

Fisher (2000) apresenta um manual prático para a implementação do processo de *benchmarking* e identifica como ameaças:

- a) falta de comprometimento do nível sênior;
- b) falta de recursos financeiros e humanos;
- c) resultados pouco claros;
- d) dados insuficientes;
- e) falta de direcionamento da equipe de *benchmarking*;
- f) falta de entendimento;
- g) semelhança muito grande do parceiro externo;
- h) a não implantação de providências resultantes do processo, e cobrir processos em demasia com o *benchmarking*.

Para evitar estas ameaças o autor sugere atuar fortemente em quatro dimensões:

1. Acordo estratégico com a diretoria sobre o processo, estabelecendo recursos, objetivos e mensuração de resultados.
2. Seleção e treinamento de uma equipe de pessoas capacitadas, eventualmente com suporte de consultores externos.
3. Planejamento coerente com o planejamento estratégico, tanto em termos de atividades quanto de resultados, o que inclui a documentação dos trabalhos e de seus resultados.
4. Comunicação dos objetivos, no início do processo, e de seus resultados, ao longo das atividades, verificação de conscientização atingida e uso de depoimentos do primeiro escalão.

Já Balm (1995) apresenta recomendações para a condução do *benchmarking* com base em sua experiência prática na IBM de Rochester, EUA, especialmente em função da candidatura daquela empresa ao Prêmio Malcom Baldrige de Qualidade. Segundo o autor, existem inibidores que precisam ser combatidos para que o *benchmarking* seja bem sucedido. Os inibidores são aqueles que afetam as seguintes etapas:

- a) obtenção de apoio da alta administração;
- b) priorização do que será submetido ao *benchmarking*;

- c) justificação do processo por meio da análise de retorno sobre investimento;
- d) determinação de medições adequadas do processo;
- e) observância das normas de segurança da companhia em relação a informações críticas e sigilosas;
- f) formação da equipe de *benchmarking* e
- g) comunicação dos planos e resultados.

Formatados: Marcadores e numeração

3 METODOLOGIA

A pequena quantidade de estudos sobre o emprego de *benchmarking* por cooperativas agro-industriais no cenário brasileiro e sobre o processo estratégico em cooperativas, bem como de investigações relacionando *benchmarking* e processo estratégico, influenciou fortemente a estratégia metodológica utilizada na realização da presente pesquisa, a qual é apresentada a seguir.

As perguntas de pesquisa foram elaboradas para permitir a exploração inicial do tema proposto, contribuindo para a solução dos problemas de pesquisa geral e específicos.

As definições operacionais dos elementos de análise em estudo são resultado da estratégia escolhida para responder às perguntas de pesquisa.

Depois de discutidos, os elementos principais que compõe a metodologia proposta são apresentados em um esquema metodológico e reunidos em um quadro de análise, os quais permitem sintetizar a abordagem adotada.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Para viabilizar o cumprimento dos objetivos geral e específico desta investigação é necessário responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- a) as cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP demonstram ser organizações que possuem uma estratégia definida e que praticam *benchmarking*?
- b) é possível identificar o emprego de práticas de gestão que correspondam a etapas do processo de *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas?
- c) as cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP dispõem de ferramentas de gestão estratégica para viabilizar a formulação, implementação e controle da estratégia?
- d) como se caracteriza o emprego do *benchmarking* no processo estratégico de uma das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP no período compreendido entre 1998 e 2005?

3.2 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

De acordo com Cooper e Schindler (2003), “conceitos” são conjuntos de significados ou características associados a determinados fatos, objetos, condições, situações e comportamentos. Já “*constructos*” são imagens ou idéias inventadas especificamente para uma pesquisa ou criação de teoria por meio da combinação de conceitos mais simples. (p. 52, 53). No âmbito deste trabalho, “*constructos*” serão chamados de “categorias de análise” e “conceitos” receberão o nome de “elementos de análise”.

Dessa forma, elementos de análise serão reunidos, formando as categorias de análise criadas para viabilizar uma investigação que responda às perguntas de pesquisa, satisfaça aos objetivos principal e secundário deste projeto e permita a exploração adequada do tema eleito.

Elementos e categorias de análise referem-se principalmente a processos nesta pesquisa. Busca-se entender o processo estratégico e o processo de *benchmarking* no grupo de cooperativas participantes do RECOOP. Para permitir a identificação desses processos, três tipos de elementos de análise serão adotados:

1. a ocorrência do termo que dá nome ao processo. Por exemplo, a ocorrência da palavra *benchmarking*, em documentos das organizações analisadas, a descrição de ações ou práticas que caracterizem os processos analisados em documentos das organizações sob investigação, mesmo que o termo específico que as caracterize, por exemplo, o termo *benchmarking*, não seja empregado;
2. declarações dos executivos das organizações analisadas a respeito do emprego de práticas compatíveis com o que se convencionou como *benchmarking* e processo estratégico, ou seja, os processos analisados.

Excluído: ,

Ainda segundo Cooper e Schindler (2003), “definição operacional” é “uma definição declarada em termos de testes específicos ou critérios de mensuração” (p. 54).

Neste trabalho, Definições Operacionais serão desenvolvidas para definir testes específicos e critérios de mensuração que serão utilizados para confirmar ou negar a ocorrência, mensurar a frequência e a variação dos elementos de análise específicos de cada categoria de análise.

A metodologia proposta pode ser visualizada por meio da figura abaixo, no qual as Definições Operacionais são identificadas pela sigla **DO**. Em seguida, cada uma das definições operacionais das categorias de análise é apresentada e discutida.

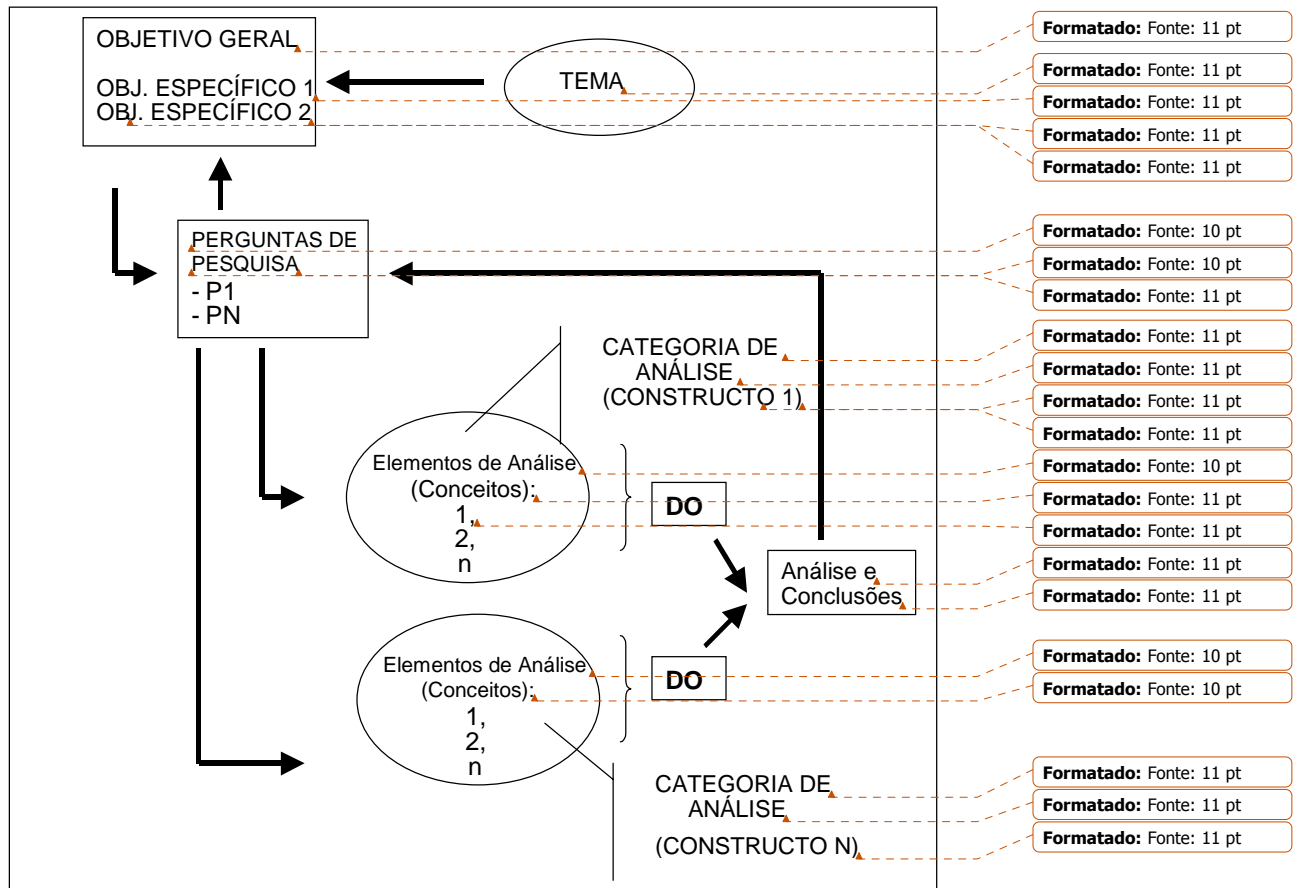


Figura 2 - Esquema Metodológico

Fonte: O Autor

3.2.1 RECOOP, Estratégia e *Benchmarking*

A categoria de análise “RECOOP, estratégia e *benchmarking*” foi criada para responder à pergunta de pesquisa: “As cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP demonstram ser organizações que possuem uma estratégia definida e que praticam *benchmarking*”?

Esta categoria permite uma primeira avaliação do emprego, pelas cooperativas, de estratégias e de ferramentas estratégicas, como planejamento estratégico e *benchmarking*, e também sobre sua participação no RECOOP.

As palavras “estratégia”, “planejamento estratégico”, “*benchmarking*”, “missão”, “visão”, “valores” e “RECOOP” serão adotadas como elementos de análise para permitir a aferição de emprego do *benchmarking*, planejamento estratégico e da existência de estratégia nas cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP.

Igualmente serão adotadas como elementos de análise frases que permitam identificar o emprego de fases dos processos de *benchmarking*, estratégia ou planejamento estratégico pelas cooperativas.

Os elementos de análise necessários para explorar a categoria, bem como informações adicionais pertinentes a cada cooperativa, serão dispostos em linhas ao longo de uma tabela que terá como título de colunas os seguintes rótulos: Cooperativa, Razão Social, CNPJ, Inscrição, Estadual, Presidente, Executivo de Contato, Tel., Endereço, *E-mail*, Site, Grau, Participa do RECOOP?, Possui Planejamento Estratégico?, Pratica *Benchmarking*?, Possui definição de missão, visão ou valores?, Faturamento em 2004 (milhões de R\$), Fundação, Comentários, Documento consultado? Os dados necessários para exploração desta categoria de análise serão obtidos pela pesquisa em documentos públicos oficiais produzidos pelas próprias cooperativas.

Excluído: .

Procurar-se-á analisar os *sites* de Internet de todas as cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP e os relatórios anuais produzidos pelas cooperativas para informação das atividades desenvolvidas ao longo do ano de 2004. Os documentos serão analisados em busca dos elementos de análise já apresentados e ao longo das linhas serão registradas as informações pertinentes.

Excluído: a

Para as perguntas: Participa do RECOOP?, Possui Planejamento Estratégico?, Pratica *Benchmarking*?, haverá três respostas possíveis: “sim”, “provavelmente sim” e “não identificado”.

- “Sim”: será empregado quando os elementos de análise escolhidos estiverem presentes de forma textual, quer dizer, quando as palavras “RECOOP”, “estratégia”, “planejamento estratégico”, “*benchmarking*”, “missão”, “visão”, “valores” tiverem sido empregadas.
- “Provavelmente sim” será empregado quando elementos indicativos da existência de estratégia ou *benchmarking* tiverem sido identificados.
- “Não identificado” será utilizado quando não ocorrerem elementos de análise e elementos indicativos.

Para a pergunta “Possui definição de missão, visão ou valores?” haverá a possibilidade das respostas “sim” ou “não identificado”.

Esses dados secundários serão coletados por meio de pesquisa documental e apresentados com apoio de técnicas de estatística descritiva. Dados primários, obtidos por meio de entrevista semi-estruturada por telefone poderão ser utilizados nesta análise, caso necessário. Para justificar as classificações “sim” e “provavelmente sim”, serão transcritos os trechos indicativos do conteúdo analisado.

Excluído: ¶

Formatados: Marcadores e numeração

3.2.2 Processo de *Benchmarking*

A pergunta de pesquisa: “É possível identificar o emprego de práticas de gestão que correspondam a etapas do processo de *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas?” originou esta categoria de análise, que investiga se práticas de gestão compatíveis com as etapas do processo de *benchmarking* são empregadas pelas cooperativas em seu processo estratégico, bem como seu grau de estruturação formal e a intensidade de suporte a elas conferida, segundo a percepção da alta administração das cooperativas.

Para permitir a investigação sobre o emprego de práticas de gestão convergentes com o processo de *benchmarking*, este foi fracionado em cinco etapas, conforme descrito por Camp (1998). São elas (a) “planejamento”, que define quais produtos, processos e práticas comparar internamente ou com outras

empresas, a que empresas comparar-se e como coletar os dados de desempenho; (b) "análise", que prevê a compreensão detalhada dos próprios produtos, processos e práticas, bem como das empresas às quais quer comparar-se, estabelece a diferença de desempenho atual em relação ao grupo de referência (negativa, positiva ou paridade), examina como as práticas das empresas líderes podem ser incorporadas e projeta os futuros níveis de desempenho que devem ser atingidos para garantir uma posição de liderança; (c) "integração", que comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão, converte as descobertas de *benchmarking* em declarações de princípios operacionais, estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas. Assegura que as metas e práticas que precisem ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação; (d) "ação", na qual ações concretas são implementadas, os progressos monitorados e as metas, bem como os produtos, processos e práticas adotados como referência, são revisados, ajustados ou substituídos; (e) "maturidade", quando se atinge a posição de liderança e as melhores práticas já estão integradas ao processo por meio do *benchmarking*.

Para verificar o grau em que os fatores críticos de sucesso do *benchmarking* estão presentes, será averiguado se a) as etapas anteriormente descritas contam com o apoio e envolvimento explícito da alta direção e b) se elas se desenvolvem conforme um processo de registro e comunicação formais.

O apoio da alta-administração ao desenvolvimento das etapas do *benchmarking* foi apontado por grande parte dos autores consultados como uma condição para seu sucesso. Al-Hasan e Haines (2002), Camp (1998), Fisher (2000), Balm (1995) citam o apoio como necessário e Lincoln e Price (1997) concordam que ele é importante, mas não suficiente.

Em relação à comunicação formal do processo de *benchmarking* a diferentes atores e interessados, Fisher (2000) e Balm (1995) defendem tal medida como necessária para o sucesso do *benchmarking*. Camp (1997) define que a comunicação é uma das providências necessárias em termos de gerenciamento das atividades, enquanto Camp (1998) sugere a importância desse processo ao descrever como a gerência da empresa pode se posicionar sobre os objetivos e a

importância do *benchmarking* e Lincoln e Price (1998) admitem que a comunicação é importante para o sucesso de tal ferramenta de gestão, apontando ainda outros fatores.

A utilização de práticas de gestão que correspondem a etapas do processo de *benchmarking*, será medida pela verificação da percepção dos entrevistados quanto à intensidade com que cada um dos elementos de análise (as fases do processo de *benchmarking* e seus fatores críticos de sucesso) ocorrem.

A verificação se dará por meio de entrevistas semi-estruturadas por telefone com os presidentes das cooperativas, os quais serão interrogados sobre se discordam ou concordam (e com que intensidade o fazem) com a forma como as atividades que caracterizam cada um dos elementos de análise são realizadas em suas organizações. Serão perguntados também se essas atividades são documentadas e comunicadas formalmente e se há reuniões periódicas de posicionamento do processo para a alta direção, e se esta emite instruções e decisões aos funcionários a respeito desse mesmo processo.

Uma vez identificados os elementos de análise, ou seja, quais práticas de gestão compatíveis com as etapas do processo de *benchmarking* são empregadas pelas cooperativas em seu processo estratégico e em que grau isso ocorre, será possível afirmar que estão presentes as condições necessárias que viabilizam o processo de *benchmarking* e até mesmo indicar em que medida as práticas de gestão da cooperativa são convergentes com o processo de *benchmarking*.

De forma a evitar distorções e garantir uma resposta adequada à pergunta de pesquisa que deu origem a esta categoria de análise, o real interesse da investigação será disfarçado. Os entrevistados serão convidados a se posicionar sobre o emprego dos elementos de análise enquanto “práticas de gestão”, que não serão identificadas como etapas do processo de *benchmarking*.

Os posicionamentos possíveis variam ao longo de uma escala de 5 pontos, com os seguintes pontos: Discordo Fortemente (1), Discordo (2), Neutro (3), Concordo (4), Concordo Fortemente (5). Existe ainda a possibilidade de uma sexta resposta, que não compõe a escala, e que permite ao entrevistado não responder. “Não sei/Não quero responder (6)”. Serão, portanto, coletados dados primários, preferencialmente por meio de entrevista semi-estruturada por telefone. O envio de questionários com as perguntas poderão ser feitos, caso solicitado pelos executivos.

Essa estratégia de verificação é compatível com as recomendações de Van de Ven (1992) a respeito de metodologias para a pesquisa do processo estratégico, especificamente em relação a focar-se o processo como uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem a ações de indivíduos ou organizações, os quais podem ser “operacionados como *constructos*, e mensurados como entidades fixas (variáveis), cujos atributos podem variar ao longo de escalas numéricas” (p. 170).

Buscar-se-á entrevistar o presidente das cooperativas, mas, na sua ausência, impossibilidade de responder ou por sua delegação, serão entrevistados outros membros da diretoria ou executivos que participem do processo estratégico. Os dados resultantes serão apresentados e analisados com apoio de técnicas de estatística descritiva.

Os questionários respondidos serão apresentados como apêndices.

Excluído: ¶

Formatados: Marcadores e numeração

3.2.3 Ferramental Estratégico

Esta categoria de análise é derivada da pergunta de pesquisa “As cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP dispõe de ferramentas de gestão estratégica para viabilizar a formulação, implementação e controle da estratégia?”.

Ela permite aferir se cooperativas afirmam utilizar importantes ferramentas de gestão estratégica, especificamente, planejamento estratégico, *balanced scorecard*, sistema de informação gerencial informatizado e *benchmarking*. São ferramentas importantes para a formalização, implantação e monitoramento da estratégia e fornecem indicativos de que uma estratégia foi definida e de que há instrumentos para condução do processo estratégico. Por fim, permite confirmar se a cooperativa participa ou não do RECOOP.

Os entrevistados serão perguntados se a cooperativa pratica planejamento estratégico, se utiliza *balanced scorecard*, se possui um sistema de informação gerencial informatizado, se pratica *benchmarking* e se participa do RECOOP e serão tomadas como elementos de análise as respostas “sim” ou “não” fornecidas pelos entrevistados.

A informação dos entrevistados sobre se a cooperativa pratica ou não *benchmarking* e planejamento estratégico, também será comparada aos resultados obtidos com os questionamentos sobre existência, intensidade e formalização de práticas de gestão que correspondem à descrição das etapas do processo de *benchmarking*.

Os referidos dados primários também serão obtidos por ocasião da entrevista semi-estruturada, por telefone, com os presidentes das cooperativas para obtenção de informações sobre os elementos que caracterizam o processo de *benchmarking*. Igualmente neste caso, as perguntas poderão ser enviadas por *e-mail* caso assim solicitem os entrevistados. As informações serão apresentadas com apoio de técnicas de estatística descritiva.

As respostas das cooperativas serão apresentadas no questionário preenchido, disponibilizado nos apêndices.

3.2.4 *Benchmarking* no Processo Estratégico

A pergunta de pesquisa: “Como se caracteriza o emprego do *benchmarking* no processo estratégico de uma das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP no período compreendido entre 1998 e 2005?” originou a categoria de análise “*Benchmarking* no processo estratégico”. Esta categoria de análise permite verificar se e como o *benchmarking* foi utilizado no processo estratégico de uma das cooperativas.

Para permitir a investigação da categoria serão utilizados dados primários e secundários, obtidos por meio de um estudo de caso exploratório que utilizará técnicas de pesquisa documental, entrevista e observação direta.

No que concerne à análise documental, os documentos estratégicos de uma cooperativa específica, referentes ao período de 1998 até 2005, serão descritos em sua estrutura e características. Buscar-se-á retratar como o processo estratégico foi conduzido, considerando-se as ações estratégicas formalmente definidas nos documentos e a própria evolução dos documentos de forma longitudinal.

O emprego da palavra *benchmarking* e a ocorrência de atividades que correspondam à descrição de etapas do processo de *benchmarking* conforme

descrito por Camp (1998), seu grau de formalização e de apoio da alta administração serão tomadas como elementos de análise.

O termo *benchmarking* será utilizado como unidade de análise principal para a investigação. Se empregado, este termo permitirá aferir se e como o *benchmarking* foi utilizado em relação às ações estratégicas descritas. Além disso, frases e referências que permitam caracterizar etapas do processo, conforme descrito por Camp (1998), serão tomados como indicadores de uso do *benchmarking* e as situações referentes a este emprego não explícito da ferramenta serão descritas em relação às ações estratégicas pertinentes. O grau de formalização e de apoio da alta administração a cada uma destas ações também será descrito.

Semelhante estratégia é convergente com as proposições de Van de Ven (1992) para a pesquisa do processo estratégico, considerando-o como uma seqüência de eventos ou atividades que descrevem como as coisas mudam com o tempo e adotando uma perspectiva histórica de desenvolvimento para focar os incidentes, atividades e estágios que se desdobram ao longo da duração da existência de um assunto central (p. 170).

O assunto central é o processo de *benchmarking*, o qual, provavelmente, surgirá no contexto estratégico da cooperativa escolhida, se adotarmos uma perspectiva teleológica do processo estratégico, ou seja, uma perspectiva na qual a organização persegue um estágio final pré-configurado, que será alcançado por meio de uma estratégia adaptativa e flexível. A investigação dos documentos estratégicos tornará possível perceber se a organização se desenvolve no sentido de alcançar seu fim pretendido.

No que tange às entrevistas e observação direta, serão descritos eventos em que o *benchmarking* tenha sido utilizado, ainda que este fato não tenha sido registrado nos documentos estratégicos e não seja derivado de uma orientação estratégica, e mesmo que o termo *benchmarking* não seja empregado.

3.3 QUADRO DE ANÁLISE

O quadro abaixo apresenta as perguntas de pesquisa, relacionando-as às respectivas categorias de análise e seus elementos de análise.

Excluído: Quadro 1 – Quadro de Análise

PERGUNTAS DE PESQUISA	CATEGORIA DE ANÁLISE	ELEMENTOS DE ANÁLISE
As cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP demonstram ser organizações que possuam uma estratégia definida e que praticam <i>benchmarking</i> ?	RECOOP, estratégia e <i>benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Participação no RECOOP. - Emprego de planejamento estratégico. - Utilização do <i>benchmarking</i>. - Definição de missão, visão ou valores.
É possível identificar o emprego de práticas de gestão que correspondam a etapas do processo de <i>benchmarking</i> no processo estratégico das cooperativas?	Processo de <i>benchmarking</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de compatibilidade das práticas com: <ul style="list-style-type: none"> • a etapa "Planejamento", • a etapa "Análise", • a etapa "Integração", • a etapa "Ação", • o estágio de "Maturidade". - Apoio da alta administração e formalização.
As cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP dispõem de ferramentas de gestão estratégica para viabilizar a formulação, implementação e controle da estratégia?	Ferramental estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Declaração de: <ul style="list-style-type: none"> • emprego de planejamento estratégico, • emprego de <i>balanced scorecard</i>, • emprego de sistema de informação gerencial informatizado, • emprego de <i>benchmarking</i>, • participação no RECOOP.
Como se caracteriza o emprego do <i>benchmarking</i> no processo estratégico de uma das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP no período compreendido entre 1998 e 2005?	<i>Benchmarking</i> no processo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Descrição da estrutura e características de documentos estratégicos da cooperativa. - Descrição do processo estratégico da cooperativa por meio da análise longitudinal de documentos e de ações estratégicas deliberadas. - Descrição das ações estratégicas deliberadas em que o emprego de <i>benchmarking</i> tenha sido identificado por meio do uso do termo <i>benchmarking</i> ou por referências que permitam caracterizar etapas do processo - Descrição de eventos em que se identificou o emprego de <i>benchmarking</i> por meio de entrevistas e observação direta, mesmo que o termo <i>benchmarking</i> não tenha sido empregado.

Formatado: Legenda

Quadro 1 – Quadro de Análise

Fonte: O Autor

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Deslocamento: 1,02 cm, Espaço Antes: 0 pt

3.4 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

O planejamento da pesquisa permite esclarecer a maneira pela qual um problema de pesquisa é conceituado e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise. (KERLINGER, 1980, p.94).

Neste trabalho adotaremos o enfoque sugerido por COOPER e Schindler (2003), que listam os seguintes princípios básicos para o planejamento de pesquisa (p. 128).

- É um plano baseado em atividades e tempo.
- É sempre baseado na questão de pesquisa.
- Orienta a seleção de fontes e tipos de informações.
- É uma estrutura para especificar as relações entre as variáveis do estudo.
- Destaca os procedimentos para cada atividade de pesquisa.

Os autores explicam que “nenhum sistema de classificação único define todas as variações que devem ser consideradas” (p. 128) e propõe um modelo que caracteriza o planejamento de pesquisa em função de oito categorias de “descritores” diferentes. Cada categoria possui diferentes descritores possíveis, como apresentado no Quadro 2.

CATEGORIAS DE DESCRITORES	DESCRITORES
Grau de cristalização da questão de pesquisa	Estudo exploratório Estudo formal
Método de coleta de dados	Monitoramento Interrogação/comunicação
Controle das variáveis	Experimental <i>Ex post facto</i>
Objetivo do estudo	Descritivo Causal
Dimensão do tempo	Transversal Longitudinal
Escopo do tópico	Estudo de caso Estudo estatístico
Ambiente da pesquisa	Ambiente de campo Pesquisa de laboratório Simulação
Percepção dos sujeitos sobre a atividade de pesquisa	Rotina real Rotina modificada

Excluído: Quadro 2 - Descritores do planejamento da pesquisa

Formatado: À esquerda

Quadro 2 - Descritores do Planejamento da Pesquisa

Fonte: Cooper e Schindler (2003)

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Para estabelecer um paralelo com outros enfoques basta lembrar que Selltiz et al. (1987) também propõem que as pesquisas sejam planejadas de diferentes formas, sempre em função de seus objetivos. Os autores apresentam as inter-relações entre o objetivo da pesquisa e o estudo mais indicado para cada caso.

Excluído: ¶

OBJETIVO	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL	TIPO DE ESTUDO
Melhor conhecimento do fenômeno a fim de formular um problema mais preciso ou formular hipóteses	Flexibilidade	Formuladores ou Exploratórios
Precisar características de uma situação, grupo ou indivíduo específico	Exatidão	Descritivos
Verificar a frequência de ocorrência de algo e sua ligação com outros fenômenos	Exatidão	Descritivos
Verificar hipóteses de relação causal entre variáveis	Exatidão Permite inferências	Experimentais

Excluído: ¶
Quadro 3 - Relação entre objetivos e tipos de estudos

Formatado: Normal

Quadro 3 - Relação entre Objetivos e Tipos de Estudos

Fonte: elaborado com base em Selltiz et al. (1987)

Ainda segundo Bruyne et al. (1977), os métodos podem ser combinados e reforçar-se mutuamente e seu emprego depende do objeto da pesquisa, do estado dos conhecimentos e de múltiplas contingências que pesam sobre a realização do projeto. A complementaridade entre as diferentes estratégias metodológicas justificaria sua integração num mesmo programa de pesquisa, de forma que cada uma contribuiria com uma elucidação particular do problema em análise.

Levando em consideração essas referências, o planejamento da pesquisa atual caracteriza-se conforme descritos nos tópicos abaixo.

Quanto ao “grau de cristalização da questão de pesquisa”, trata-se de um estudo exploratório e não de um estudo formal, conforme a classificação de Cooper e Schindler (2003).

Segundo os autores, o estudo exploratório tem uma estrutura mais flexível e seu objetivo imediato é de desenvolver hipóteses ou questões para pesquisas futuras. Já o estudo formal “começa onde a exploração termina”, iniciando-se com uma hipótese, sendo que o objetivo da pesquisa é testar a hipótese inicial.

Ainda de acordo com Cooper e Schindler (2003) a pesquisa do tipo exploratório é particularmente útil em duas situações:

- a) quando o pesquisador não tem idéia clara dos problemas que serão enfrentados no estudo, podendo então desenvolver conceitos de forma mais clara, estabelecer prioridades, desenvolver definições operacionais e aperfeiçoar o planejamento final da pesquisa; e
- b) quando a área de investigação é tão nova ou vaga que o pesquisador precisa realizar uma exploração a fim de saber algo sobre o problema em questão.

Gil (1999) afirma que, muitas vezes, a pesquisa exploratória constitui-se na primeira etapa de uma investigação mais ampla ou profunda. Por meio desse tipo de pesquisa, os pesquisadores também buscam geralmente desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. “O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados”, afirma. Gil (1999) ainda observa que, como a pesquisa exploratória geralmente é realizada sobre um tema pouco explorado, torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre o referido tema.

Triviños (1987) apresenta a pesquisa exploratória como um caminho válido para atingir diferentes objetivos:

- a) permitir ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema;
- b) delimitar ou manejar com maior segurança uma teoria cujo enunciado é demasiadamente amplo para os objetivos da pesquisa que se pretende realizar;
- c) permitir que o investigador, baseado numa teoria, elabore um instrumento necessário a um estudo descritivo ou explicativo que está planejando. Então, o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja.

Com base nos citados autores, estabelece-se que a falta de estudos sobre a utilização do *benchmarking* com fins estratégicos por cooperativas agroindustriais impõe a necessidade de uma primeira aproximação do tema, que possibilite a

Formatado: Controle de linhas órfãs/viúvas

obtenção de uma maior familiaridade a seu respeito, gerando hipóteses para estudos posteriores. Tais elementos reforçam o caráter exploratório deste trabalho.

Quanto ao “método de coleta de dados”, Cooper e Schindler (2003) distinguem dois tipos de métodos: monitoramento e interrogação/comunicação.

Os autores classificam como pertencente ao tipo monitoramento, a coleta de dados que se dá quando “o pesquisador inspeciona as atividades de uma pessoa ou a natureza de algum material sem tentar extrair qualquer resposta” (p. 128). Nesta categoria entrariam “uma busca no acervo de uma biblioteca, a observação das ações de um grupo de tomadores de decisão” (p. 128).

Já no método de interrogação/comunicação “o pesquisador questiona os sujeitos e coleta as respostas através de meios pessoais ou impessoais” (p. 128). Nesta categoria, incluem-se entrevistas e conversas telefônicas, instrumentos auto-administrados enviados por correio, deixados em locais adequados ou transmitidos eletronicamente e, ainda, instrumentos apresentados antes e/ou depois de um estímulo em um experimento.

Na atual pesquisa, os dois métodos serão utilizados de forma complementar, em diferentes fases da pesquisa e tendo como objetos diferentes fontes de dados.

As noções sobre dados, seus tipos e estratégias de coleta serão aprofundadas adiante, em seção específica para esse fim.

Em relação ao “controle das variáveis”, Cooper e Schindler (2003) apresentam duas possibilidades de descritores para a etapa de planejamento da pesquisa: planejamentos experimentais ou *ex post facto*.

A pesquisa em questão exige um planejamento *ex post facto*, uma vez que o pesquisador não tem nenhum controle sobre as variáveis em estudo e não pode manipulá-las. Ao seu alcance está somente a possibilidade de relatar o que encontra. Em tais casos, advertem Cooper e Schindler (2003), o pesquisador deve tomar o máximo de cuidado para não influenciar as variáveis.

Para caracterizar o “objetivo do estudo” no âmbito do planejamento há duas possibilidades segundo Cooper e Schindler (2003): estudo descritivo ou estudo causal.

Estudos causais são aqueles em que a preocupação do pesquisador é saber por que algo ocorre, quer dizer, como uma variável produz mudanças em outra. Busca-se explicar as relações entre as variáveis.

Já no estudo descritivo, não há essa preocupação. Busca-se descobrir quem, o que, onde, quando ou quanto.

Segundo as definições referidas, o planejamento da presente pesquisa tem no descritor do tipo descritivo sua classificação ideal, pois esta não tem a pretensão de explicar as relações entre variáveis, mas de identificar se a relação entre variáveis existe e procurar entendê-la melhor.

Em termos de “dimensão do tempo” estudos transversais são aqueles “feitos uma vez e representam um instantâneo de um determinado momento” (COOPER e SCHINDLER, 2003 p. 129). Estudos longitudinais, em contraste, são aqueles realizados em um período maior, o que permite acompanhar mudanças com o decorrer do tempo.

A presente pesquisa é do tipo longitudinal. A temporalidade do estudo de caso justifica-se pelo fato de se querer estudar as categoriais de análise em função da implantação do RECOOP no universo das cooperativas agroindustriais paranaenses, abrangendo o período entre 1998 e 2005, de forma que se possa descrever o emprego do *benchmarking* no âmbito do processo estratégico das cooperativas antes e após o advento do RECOOP.

Quanto ao “escopo do tópico”, Cooper e Schindler (2003) distinguem entre estudos estatísticos e estudos de caso. Segundo os autores:

Excluído: ¶

Os estudos estatísticos são voltados para amplitude e não para profundidade. Eles tentam captar as características de uma população ao fazer inferências das características de uma amostra. As hipóteses são testadas quantitativamente. As generalizações sobre resultados são apresentadas com base na representatividade da amostra e na validade do planejamento (p. 130).

Os estudos de caso variam significativamente em relação a esta definição.

Excluído: ¶

Os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e sua inter-relações. Embora as hipóteses sejam freqüentemente usadas, basear-se apenas em dados qualitativos torna o suporte ou a rejeição mais difícil. Uma ênfase em detalhes fornece informações valiosas para solução de problemas, avaliação e estratégia. Esse detalhe é obtido de fontes múltiplas de informação. Permite que as provas sejam verificadas e evita a perda de dados (p. 130).

Yin (2005) permite um aprofundamento da compreensão do estudo de caso. Para o autor os estudos de caso “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (p. 19).

Yin (2005) fornece ainda uma definição técnica em duas etapas do que vem a ser um estudo de caso.

Excluído: ¶

Formatado: Espaçamento entre linhas: 1,5 linha

1. *Um estudo de caso é uma investigação empírica que*
 - investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.
2. *A investigação de estudo de caso*
 - enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
 - baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
 - beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (p. 32 – 33).

Estudos de caso podem ser realizados com objetivos exploratórios, descritivos e explanatórios (YIN, 2005, p. 23). Tanto nos estudos exploratórios quanto nos descritivos ou explanatórios, o autor recomenda que uma teoria preliminar relacionada ao estudo de caso seja desenvolvida, de forma a orientar todo o trabalho de levantamento e interpretação de dados (p. 49). O desenvolvimento de uma teoria também é importante, pois possibilita que se façam generalizações dos resultados obtidos com o estudo de caso para a teoria utilizada (p. 52 – 53).

Excluído: ¶

o método de generalização é a “generalização analítica”, no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso. Se dois ou mais casos são utilizados para sustentar a mesma teoria, pode-se solicitar uma replicação. Os resultados empíricos podem ser considerados ainda mais fortes se dois ou mais casos sustentam a mesma teoria, mas não sustentam uma teoria concorrente, igualmente plausível (p. 54).

Em situações em que o conhecimento atual sobre o problema de pesquisa for “deficiente” e a literatura não fornecer “nenhuma estrutura ou hipótese digna de nota” provavelmente o pesquisador optará por estudos de caso exploratórios. Nessa

hipótese, o estudo de caso precisa deixar claro o que será explorado, o propósito da exploração e os critérios por meio dos quais se julgará a exploração como bem sucedida (YIN, 2005, p. 50).

Com relação a utilizarem-se casos únicos ou múltiplos, Yin (2005) propõe que casos múltiplos devam ser preferidos sempre que o pesquisador tenha escolha e recursos. No entanto, há situações em que casos únicos podem ser utilizados. Situações em que o caso único seja o caso decisivo para teste de uma teoria bem formulada, de forma que se possa aferir se as proposições da teoria estão corretas ou se outra teoria é mais adequada.

Casos únicos também podem ser empregados quando se tratar de um caso raro ou extremo, situação em que vale a pena documentá-lo. O caso único pode ser escolhido por ser típico ou representativo do universo estudado. É possível também utilizar um caso único quando este representa um caso revelador, por meio do qual o pesquisador investiga uma situação antes inacessível. O caso único pode ainda ser escolhido por sua característica longitudinal ao permitir que as mudanças em certas condições sejam analisadas ao longo de um determinado período. Por fim, o caso único pode ser escolhido por representar o caso piloto que antecede um estudo de caso múltiplo.

O estudo de caso pode fazer parte de um estudo maior, de multimétodos, situação em que o estudo maior engloba o estudo de caso. Semelhante situação ocorre quando o estudo maior necessita de métodos múltiplos para obter provas convergentes, num processo de triangulação. Nesse caso, tanto o estudo maior como o estudo de caso investiga as mesmas questões e os resultados do estudo de caso seriam comparados aos obtidos com os outros métodos. Em outra versão, o estudo maior pode ter realizado um levantamento ou análise quantitativa de dados de arquivos e o estudo de caso deve aprofundar a análise. Nesta situação, as questões para o estudo de caso só surgem após o levantamento ter sido concluído e os casos que serão estudados a fundo surgem do conjunto de casos examinados. Por fim, o estudo de caso pode ser planejado para “elucidar algum processo subjacente” ao processo focado pelo estudo maior, definindo a predominância ou frequência do processo em complementaridade ao estudo maior (YIN, 2005, p. 180-181).

A partir desse referencial teórico é possível estabelecer que a presente pesquisa será um estudo exploratório multimétodo que investigará o emprego do

benchmarking no processo estratégico das cooperativas agroindustriais paranaenses por meio de levantamento de dados secundários, entrevistas e análise de documentos, sendo que um estudo de caso exploratório único será conduzido para aprofundar a análise, considerando-se uma cooperativa em particular.

A cooperativa escolhida para o estudo de caso será um caso revelador, escolhido não por representar fielmente o universo analisado, mas sim por, na visão do pesquisador, ser aquela que reúne as melhores condições para a análise do emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP. A escolha da cooperativa objeto do estudo de caso depende da análise detalhada dos dados reunidos nas fases iniciais da pesquisa exploratória.

A teoria a ser utilizada como guia para coleta e análise de dados referente ao *benchmarking* será o processo descrito por Camp (1998) e também os fatores críticos de sucesso do processo apontados por este e outros autores. Essa teoria permitirá também a generalização dos resultados para a teoria proposta neste trabalho, seguindo os fundamentos da “generalização analítica” proposta por Yin (2005).

Já em relação ao processo estratégico, a teoria utilizada será constituída a partir do conjunto de recomendações de Van de Ven (1992) em relação à tipologia de processos estratégicos e aos conceitos de processo estratégico.

Para a análise documental durante o estudo de caso, não será utilizada a técnica de análise de conteúdo, pois a rigorosa aplicação da técnica é inviável nas condições de tempo impostas a este trabalho. Em vez disso, uma análise de documentos será conduzida de forma a permitir a exploração das categorias de análise e de seus respectivos elementos de análise, os quais funcionam como indicadores de ocorrência dos fenômenos que se busca compreender melhor.

O estudo de caso exploratório terá como objetivo retratar “como” o *benchmarking* foi utilizado no processo estratégico da cooperativa analisada e a investigação será bem-sucedida se for possível caracterizar o emprego do *benchmarking* no processo estratégico da cooperativa escolhida ao longo do período analisado.

Quanto ao “ambiente da pesquisa” Cooper e Schindler (2003) fazem distinções entre três condições possíveis: condições de campo, de laboratório e de simulações.

Em condições de campo, a pesquisa transcorre sob condições ambientais reais. Em condições de laboratório a pesquisa não ocorre em condições ambientais reais. Já condições de simulação são aquelas em que a essência de um sistema ou processo é “copiada” e a situação estudada é transformada em modelos matemáticos que reproduzem as principais características das condições e relações reais.

A pesquisa atual combinará situação de campo e de simulação. Toda a parte de levantamento de dados será feita em condições reais. Para analisar parte dos dados coletados, um modelo será construído para representar o emprego de práticas de gestão compatíveis com o processo de *benchmarking* nas cooperativas analisadas.

No tocante à “percepção dos sujeitos sobre a atividade de pesquisa”, Cooper e Schindler (2003) distinguem duas situações possíveis: rotina real ou modificada. Há três situações possíveis:

1. Os sujeitos não percebem qualquer desvio da rotina diária.
2. Os sujeitos percebem o desvio, mas não o relacionam ao pesquisador.
3. Os sujeitos percebem que o desvio é induzido pelo pesquisador.

Na pesquisa atual, todas as providências serão tomadas para que a pesquisa transcorra num ambiente de rotina real, não sendo modificada pelo pesquisador. Tal característica precisa ser reforçada em função deste ser um estudo *ex post facto*, no qual não existe o controle de variáveis pelo pesquisador e toda e qualquer influência sobre as variáveis é evitada, conforme prescrevem Cooper e Schindler (2003).

Por fim, para concluir o planejamento, define-se que o nível de análise é o organizacional, e que as unidades de análise são as cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná que participam do RECOOP.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Selltiz et al. (1987) abordam o problema de seleção de uma amostra a partir de uma população. Explicam os autores a relação entre as descobertas obtidas a

partir do censo, que considera todos os elementos de uma dada população, e as informações obtidas a partir de uma amostra, ou seja, de uma parte da população a ser analisada.

Excluído: ¶

Esperamos, é claro, que aquilo que descobrimos sobre a amostra seja verdadeiro para a população como um todo. Na realidade, isto pode ser ou não o caso: a proximidade entre a *informação* que obtemos da amostra e aquela que encontraríamos em um censo comparável da população depende em grande parte de como a amostra é selecionada (p. 82).

Esses autores afirmam que há formas de aumentar a chance da amostra representar corretamente a população da qual é extraída. Margem de erro e nível de confiança precisam ser definidos de forma a orientar a elaboração de um plano de amostragem economicamente viável e suficientemente representativo da população.

A tais planos os autores dão o nome de "amostragens representativas".

Excluído: ¶

O que um plano de amostragem representativa pode fazer é assegurar que as probabilidades são altas o suficiente para que a amostra selecionada seja, para os propósitos do momento, suficientemente representativa da população, o que justifica correr o risco de considerá-la representativa (p. 83).

Além da representatividade, é necessário garantir que na amostra sejam incluídos elementos representativos na mesma proporção em que aparecem nas diferentes camadas ou extratos da população. Finalmente os autores chamam a atenção para o fato que os resultados da pesquisa também serão afetados pelos procedimentos de mensuração dos dados. Se todos os cuidados citados forem tomados, o trabalho com amostras pode trazer resultados melhores que o próprio censo, uma vez que poderiam ser melhor trabalhados (p. 83 - 84).

Selltiz et al. (1987) também descrevem os principais tipos de amostragem, suas vantagens, desvantagens e possibilidades de aplicação, dividindo os tipos de amostras em dois grandes grupos: amostragem probabilística e amostragem não-probabilística.

A amostragem probabilística "é a única abordagem que torna possíveis planos de amostragem representativa" (p. 84). Por meio deste tipo de amostragem o pesquisador pode especificar o tamanho da amostra, a proporção dos componentes da amostra, respeitando as proporções verificadas na população e os graus de

confiança e erro. Entre as amostragens probabilísticas encontram-se as amostras causais simples e causais estratificadas.

A amostragem não-probabilística é mais econômica e conveniente que a amostragem probabilística. Observam os autores que essas vantagens aumentam o "risco" de utilização de amostragens não-probabilísticas em detrimento de amostragens probabilísticas. Entre as amostragens não-probabilísticas estão as amostragens acidentais, por cotas e amostras propositais.

- a) amostras acidentais: tomam-se casos aleatoriamente até que a amostra atinja um tamanho determinado;
- b) amostra por cotas: procura-se garantir que haja casos suficientes de cada extrato da população na amostra, sem garantir que se observem as mesmas proporções da população da qual a amostra é extraída e
- c) amostra proposital: baseia-se no pressuposto de que é possível escolher os casos que serão incluídos na amostra a partir de um bom julgamento.

Amostragem probabilística e não-probabilística podem ser combinadas em função de problemas e situações de pesquisa específicos, como nos casos em que a amostragem é feita em estágios. Há também situações especiais em que a amostragem probabilística não é indicada ou é desnecessária (SELLTIZ et al., 1987, p. 100) para:

- a) obter idéias, opiniões críticas, *insights*;
- b) pesquisas de mercado motivacional, para descobrir informações sobre atitudes, associações, evocados por produtos, marcas, e outros aspectos de *marketing*, sem relacioná-los proporcionalmente a extratos populacionais;
- c) quando há restrições de informantes por motivos que não se pode superar;
- d) quando existe predominância de outro elemento da pesquisa sobre a amostragem, como, por exemplo, um método mais sensível de coleta de dados.

No caso de amostras não-probabilísticas é importante observar que os elementos que formam a amostra têm relações intencionais com características estabelecidas no plano de pesquisa, com as hipóteses do pesquisador e com características da população (RICHARDSON, 1999).

As cooperativas agroindustriais do Paraná que participam do RECOOP são assumidas como unidade de análise nesta pesquisa. A escolha dessas cooperativas como unidade de análise foi baseada na suposição de que a implantação do RECOOP representou um estímulo importante para a adoção de modernas práticas de gestão pelas cooperativas agroindustriais, entre as quais, possivelmente, o *benchmarking*.

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

A escolha de uma amostra não probabilística do tipo amostra proposital, baseia-se no pressuposto de que é possível escolher os casos que serão incluídos na amostra a partir de um bom julgamento, conforme advogam Selltiz et al. (1987), e não tem como objetivo a generalização dos resultados obtidos para a totalidade das organizações cooperativistas, mas sim a obtenção de idéias, opiniões críticas e *insights*, situações especiais em que a amostragem probabilística não é indicada ou é desnecessária (SELLTIZ et al., 1987, p. 100).

Para a definição dos integrantes das organizações que compõem a amostra e junto aos quais será feita a coleta de dados deve-se considerar o tema da pesquisa. Esta propor-se-á a descrever o emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas, buscar-se-á entrevistar prioritariamente os presidentes das organizações. Entrevistas com outros membros da alta-direção da empresa ou com executivos que participem do processo estratégico só serão realizadas em função da impossibilidade de entrevistar os presidentes ou por indicação destes. Para a obtenção de dados secundários poderão ser entrevistados funcionários indicados pelos componentes da amostra.

Por fim, para a escolha da cooperativa que será analisada em profundidade pelo estudo de caso não foi adotado o critério da representatividade do universo estudado e não foi empregado qualquer técnica de amostragem aleatória. Ao contrário, buscou-se identificar a cooperativa que possivelmente oferecesse as melhores condições de se estudar o emprego do *benchmarking* no processo estratégico.

Um detalhamento dos fatores que levaram à seleção da cooperativa será feito quando da apresentação do estudo de caso.

3.6 DADOS

De acordo com Santos (1999), em uma pesquisa exploratória quase sempre busca-se fazer uma primeira aproximação para a obtenção de uma visão geral sobre o assunto, visando criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno, pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto e, até mesmo, revelar novas fontes de informação. Por isso, segundo o autor, a coleta de dados na pesquisa exploratória é quase sempre feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área, visitas a *web sites* etc.

Gil (1999) afirma que na pesquisa do tipo exploratória a coleta de dados baseia-se, habitualmente, em levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nesse tipo de pesquisa, segundo o autor.

3.6.1 Tipo de Dados

Os dados primários da pesquisa serão predominantemente nominais, relativos a crenças, exposições a certas experiências e processos, podendo ocorrer dados do tipo ordinais.

Os dados secundários serão do tipo razão e terão relação principalmente com indicações de práticas de gestão pelas cooperativas, inclusive o *benchmarking*.

3.6.2 Coleta de Dados

A coleta de dados será realizada em três etapas.

Na primeira etapa será feita uma pesquisa exploratória para investigar se as cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP demonstram ser organizações que possuem uma estratégia definida e que praticam *benchmarking*. Dados secundários serão levantados por meio de uma pesquisa documental nos *web sites* e relatórios anuais das cooperativas. Todos os dados levantados serão consolidados em uma tabela, que trará ainda informações genéricas que permitam descrever cada cooperativa analisada. A tabela que consolida os dados citados é apresentada como apêndice.

Na segunda etapa, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas por telefone junto aos presidentes das cooperativas ou, na impossibilidade do presidente, com executivos que participem do processo estratégico da organização. Um questionário será utilizado pelo pesquisador como apoio para as entrevistas que terão, como objetivo declarado, conhecer melhor as práticas de gestão estratégica das cooperativas agroindustriais paranaenses. Os objetivos não declarados são dois:

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

Na terceira etapa da pesquisa, será investigado como se caracteriza o emprego do *benchmarking* no processo estratégico de uma das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP, no período compreendido entre 1998 e 2005, por meio de análise de documentos, entrevistas e observação direta.

Essa fase terá como objetivo reunir dados primários e secundários que permitam a descrição do emprego do *benchmarking* no processo estratégico da cooperativa em questão e será desenvolvida segundo critérios aplicáveis a estudos de caso exploratórios, entendidos como parte de um estudo exploratório maior, conforme prescrições de Yin (2005).

Em cada fase da pesquisa e para cada categoria de análise considerada, uma técnica de coleta de dados será empregada, conforme é apresentado no Quadro 4.

PERGUNTAS DE PESQUISA	FASE DA PESQUISA	CATEGORIA DE ANÁLISE	TIPO	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS
As cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP demonstram ser organizações que possuem uma estratégia definida e que praticam <i>benchmarking</i> ?	1	RECOOP, estratégia e <i>benchmarking</i>	(1) Secundários	Pesquisa documental*
É possível identificar o emprego de práticas de gestão que correspondam a etapas do processo de <i>benchmarking</i> no processo estratégico das cooperativas?	2	Processo de <i>benchmarking</i> .	Primários	Entrevista semi-estruturada por telefone**
As cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP dispõem de ferramentas de gestão estratégica para viabilizar a formulação, implementação e controle da estratégia?		Ferramental estratégico	Primários	(2) Entrevista semi-estruturada por telefone
Como se caracteriza o emprego do <i>benchmarking</i> no processo estratégico de uma das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP no período compreendido entre 1998 e 2005?	3	<i>Benchmarking</i> no processo estratégico	Primários e secundários	Pesquisa documental, entrevista, e observação direta em uma cooperativa selecionada

Excluído: ¶
Quadro 4 – Perguntas, Fases da Pesquisa, Categorias de Análise, Tipos de dados e Técnicas de Coleta

Formatado: Normal, Recuo: À esquerda: 0 cm, Primeira linha: 0 cm

Formatado: Não Realce

Formatado: Fonte: Não Negrito

Quadro 4 – Perguntas, Fases da Pesquisa, Categorias de Análise, Tipos de dados e Técnicas de Coleta

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Deslocamento: 2,05 cm

FONTE: Elaborado pelo autor

(1) Dados primários, obtidos por meio de entrevista semi-estruturada por telefone poderão ser necessários para estas análises.

(2) Poderão ser enviados os questionários com as perguntas, caso solicitado pelos executivos.

3.6.3 Tratamento dos Dados

Richardson (1999) afirma que há três motivos que justificam a pesquisa científica: resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes. Afirma ainda que é preciso desenvolver uma atitude autocrítica em relação às

próprias pesquisas, o que implica examinar toda afirmação, princípio e deliberação buscando verificar sua veracidade ou falsidade (p. 16 -17).

Kerlinger (1980) assume que "nada é absolutamente certo" e que o grau de certeza a respeito dos fenômenos e relações com as quais a ciência trabalha, variam.

Excluído: ¶

Precisamos entender perfeitamente que cada asserção, cada afirmativa de relação vem acompanhada de uma "etiqueta" probabilística. Sempre que dizemos "se p , então q ", o que estamos dizendo é "Se p , então provavelmente q ". O que acontece na vida se repete na ciência: a certeza é um mito, para sempre fora de nosso alcance (p.75).

Para diminuir seu grau de incerteza, cientistas utilizam a estatística, que mostra aos pesquisadores "em que medida o resultado de suas pesquisas é seguro e, assim, quanto suas asserções são dignas de confiança" (KERLINGER, 1980, p. 75).

Formatado: Condensado por 0,4 pt

Excluído: ¶

Estatística é a teoria e o método de analisar dados quantitativos obtidos de amostras de observações com o fim de resumir os dados e aceitar ou rejeitar relações hipotéticas entre variáveis. Esta definição sugere dois propósitos da estatística: reduzir grande quantidade de dados a uma forma manuseável e ajudar a fazer inferências seguras a partir de dados quantitativos (KERLINGER, 1980, p. 89).

O autor alerta para os riscos da utilização da estatística na ciência. Segundo Kerlinger (1980) o pesquisador pode ter dados inadequados e ainda assim "se acomodar numa espúria sensação de suficiência, mergulhando em cálculos e operações estatísticos", ou generalizar além dos dados e utilizar a estatística para "acreditar e fazer os outros acreditarem que tal generalização é conveniente e correta quando, de fato, é inconveniente e errada" (p. 93). Apesar dos perigos, concluiu, é difícil conceber a pesquisa sem tal ferramenta e o cientista deve entendê-la, apreciá-la e aplicá-la.

Selltiz et al. (1987) e Richardson (1999) afirmam que não há fundamentação matemática ou estatística para o tratamento das amostras não-probabilísticas. Técnicas para amostras probabilísticas não devem ser aplicadas a amostras não-probabilísticas na interpretação dos dados obtidos.

Porém, a impossibilidade ou inconveniência de utilizar técnicas estatísticas para realizar inferências estatísticas a partir de uma amostra não-probabilística não é impedimento para utilização de técnicas estatísticas. Técnicas de Estatística Descritiva permitem "organizar, resumir, analisar e interpretar" os dados disponíveis (LAPPONI, 2000, p. 3).

Excluído: ¶

Para alguns estudiosos, *estatística* é uma arte; para outros a *estatística* é a simples aplicação do *bom senso*. Em qualquer caso, a *estatística* ajuda a tomar decisões com informações incompletas, tendo presente que o sucesso da decisão dependerá da habilidade do analista para compreender as informações contidas nos dados. A primeira parte é a *estatística descritiva*, a outra parte é a *inferência estatística* ... (LAPPONI, 2000, p. 3).

A Estatística Descritiva propõe a utilização de tabelas e gráficos para a descrição de amostras, permitindo verificar se a amostra é representativa de sua população. Entre as ferramentas utilizadas estão as tabelas de frequência e histogramas, que permitem analisar criticamente a estrutura da amostra.

Pelo acima exposto, na presente pesquisa os dados coletados serão tratados principalmente com técnicas de estatística descritiva por tratar-se esta pesquisa de um estudo exploratório, que não pretende estabelecer relações entre variáveis.

Com tal orientação em mente, os dados coletados foram analisados com apoio dos *softwares* Excel e Sphinx.

O Excel é o *software* de cálculos que integra o pacote Office da Microsoft. Ele é uma planilha que permite a armazenagem, organização e análise de dados por meio de técnicas estatísticas descritivas e de inferência.

Nesta pesquisa o Excel foi utilizado para a elaboração dos questionários, armazenamento dos dados e geração de gráficos e tabelas.

O Sphinx é um *software* especialmente programado para realização de pesquisas, por meio do qual é possível confeccionar questionários com perguntas abertas ou fechadas, coletar dados por diferentes formas, inclusive pela Internet, tabular e dar tratamento estatístico descritivo e mesmo realizar análises estatísticas mais avançadas, inclusive análise multivariada.

Nesta pesquisa, o Sphinx foi utilizado para a tabulação e descrição estatística dos dados, por meio da geração de tabelas e gráficos.

Formatados: Marcadores e numeração

4 ANÁLISE

Em seguida, analisam-se os dados coletados durante as diferentes fases da pesquisa.

4.1 RECOOP, ESTRATÉGIA E *BENCHMARKING*

Os resultados da primeira fase da investigação, na qual buscou-se verificar se as cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP demonstram ser organizações que possuem uma estratégia definida e que praticam *benchmarking* são analisados a seguir.

Os dados de natureza secundária foram, em um primeiro momento, procurados nos *sites* das cooperativas. Essa primeira busca revelou que algumas das cooperativas que participam do RECOOP parecem não possuir um *site* na internet. Não foram identificados os *sites* de 11 cooperativas: AGROPAR, CAMDUL, CAMISC, CENTRALPAR, CLAC, COAGRO, COCEAL, COOPERSUL, COPERCRUZ, COPROSSEL e VALCOOP.

Uma busca detalhada foi realizada nos 26 *sites* localizados. Todos os *links* de cada *site* foram visitados e os documentos neles postados foram objeto de uma análise em duas etapas. Numa primeira leitura, superficial, era feita a identificação do conteúdo do documento. Os documentos considerados como relevantes eram objetos de uma segunda leitura, com o objetivo de identificar a ocorrência dos elementos de análise descritos na seção de metodologia deste trabalho, investigar as categorias de análise propostas e responder às perguntas de pesquisa formuladas para esta pesquisa.

A investigação acima referida revelou que apenas cinco entre as 26 cooperativas que mantêm *sites* na internet disponibilizaram seus relatórios anuais de forma *on-line*. As outras 21 cooperativas não divulgaram seus relatórios por essa mídia ou, se o fizeram, a publicação ocorreu em área de acesso restrito, não estando disponível para consulta.

A partir dessa constatação, um *e-mail* foi enviado ao endereço eletrônico de contato informado nos *sites*, explicando os objetivos da pesquisa e solicitando uma

cópia do relatório. Foi recebida a resposta de apenas uma cooperativa, informando que o pedido havia sido encaminhado a outro setor. No entanto, nem essa organização, nem nenhuma outra enviou seu relatório em resposta à solicitação do pesquisador. A situação não se modificou nem mesmo após uma segunda solicitação.

Para contornar a situação o pesquisador solicitou o apoio da OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná para consultar os relatórios anuais das cooperativas que porventura constassem do arquivo da organização. Com essa manobra foi possível consultar os documentos relativos a 20 cooperativas.

No total, foram lidos os relatórios anuais de 25 cooperativas. As 12 cooperativas das quais não foi possível consultar os relatórios anuais são: COAGEL, COAGRU, COASUL, COOCAROL, COOPAGRÍCOLA, COOPCANA, COOPRAMIL, SUDCOOP (FRIMESA), COOPERSUL, COPERCRUZ, COPROSSEL, VALCOOP.

O quadro abaixo relaciona as cooperativas cujas informações não puderam ser acessadas via *site* e relatório anual. As cooperativas das quais não foi possível obter qualquer informação são relacionadas na última coluna à direita.

<i>SITE</i> NÃO LOCALIZADO	RELATÓRIO INDISPONÍVEL	NENHUMA INFORMAÇÃO
AGROPAR	COAGEL	COOPERSUL
CAMDUL	COAGRU	COPERCRUZ
CAMISC	COASUL	COPROSSEL
CENTRALPAR	COOCAROL	VALCOOP
CLAC	COOPAGRÍCOLA	
COAGRO	COOPCANA	
COCEAL	COOPRAMIL	
COOPERSUL	SUDCOOP (FRIMESA)	
COPERCRUZ	COOPERSUL	
COPROSSEL	COPERCRUZ	
VALCOOP	COPROSSEL	
	VALCOOP	

Excluído: ¶
Quadro 5 -

Excluído: Cooperativas com
Informações Incompletas

Formatado: Fonte: Não
Negrito

Quadro 5 - Cooperativas com Informações Incompletas

Fonte: O Autor

A categoria de análise “RECOOP, estratégia e *benchmarking*” foi criada para responder à pergunta de pesquisa: “As cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP demonstram ser organizações que possuem uma estratégia definida e que praticam *benchmarking*?”. Para tanto, dados secundários

foram coletados de forma a responder as questões: “Participa do RECOOP?”, “Possui Planejamento Estratégico?”, “Pratica *Benchmarking*?”.

A estas questões eram possíveis três respostas: “Sim”, quando os elementos de análise escolhidos (as palavras “RECOOP”, “estratégia”, “planejamento estratégico”, “*benchmarking*”, “missão”, “visão”, “valores”) tivessem sido empregadas. “Provavelmente sim”, quando elementos indicativos da existência de estratégia ou *benchmarking* tivessem sido identificados. “Não identificado”, quando não ocorressem nem elementos de análise nem elementos indicativos.

Para a questão “Possui definição de missão, visão ou valores?” havia a possibilidade das respostas “sim” ou “não identificado”. Para justificar as classificações “sim” e “provavelmente sim”, os trechos indicativos do conteúdo foram registrados e são apresentados, em parte, neste capítulo. A relação completa de justificativas é apresentada nos apêndices desta pesquisa.

O quadro abaixo mostra os resultados em termos de frequência de respostas obtidas para cada questão. As quatro cooperativas, sobre as quais não se encontrou nenhuma informação, estão incluídas, somando quatro ocorrências na categoria de respostas “não identificado” em todas as colunas.

	PARTICIPA DO RECOOP?	POSSUI PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?	PRÁTICA <i>BENCHMARKING</i> ?	POSSUI DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO OU VALORES?
NI	33	19	26	24
PS	2	11	11	0
S	2	7	0	13
TOTAL	37	37	37	37

Excluído: ¶
Quadro 6 - Frequência de Respostas para “RECOOP, Estratégia e *Benchmarking*”

Formatado: Fonte: Não Negrito

Quadro 6 - Frequência de Respostas para “RECOOP, Estratégia e *Benchmarking*”

Fonte: O Autor

NI: NÃO IDENTIFICADO

PS: POSSIVELMENTE SIM

S: SIM

Formatado: Todas em maiúsculas

Formatado: Todas em maiúsculas

Para a questão “Participa do RECOOP?”, foram encontradas duas ocorrências do termo “RECOOP”, as quais foram classificadas na categoria “sim”, indicando que as cooperativas em questão participam do RECOOP.

Uma citação referente à COFERCATU.

Excluído: ¶

Em 1998 a Usina passa a produzir paralelamente à produção de álcool hidratado, álcool anidro. É aprovada a participação da COFERCATU em duas novas empresas: Paraná Ecológico S/A – PESA e Paraná Operações Portuária S/A – PASA. A empresa Paraná Ecológico S/A – PESA foi constituída por Cooperativas e Usinas de Produção de açúcar e álcool para produzir o aditivo AEP-102. A empresa Paraná Operações Portuárias S/A – PASA foi igualmente constituída pelas Cooperativas e Usinas de produção de Açúcar e Álcool para viabilizar a participação destas empresas em futuras licitações que envolvam terminais portuários. É aprovada a participação no Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP. (COFERCATU, 2005 (a)).

Uma citação referente à COPACOL.

Excluído: ¶

Em 1998 foi realizada uma Assembléia Geral Extraordinária, na qual foi aprovada a atualização do Estatuto Social. Em mais uma ampliação do complexo avícola, o abatedouro passou a abater 130 mil frangos/dia, sendo 70% em cortes. A COPACOL, aproveitando os incentivos do RECOOP, apresentou proposta ainda maior de ampliação, que foi aprovada, visando possibilitar o aumento do abate de aves para 200.000 cabeças/dia em junho/2002 e 240.000 em junho de 2004. (COPACOL, 2005 (b)).

Também foram encontradas duas situações cuja descrição levou a registrar a possibilidade de que as cooperativas participassem do RECOOP.

Em relação à COCAMAR:

Excluído: ¶

O presidente da Cocamar, Luiz Lourenço lembra que o governo federal acabou ajudando ao compreender que os produtores e a agricultura de uma maneira geral haviam sido bastante castigados pela falta de uma política de incentivo, que possibilitasse ao menos a sobrevivência do setor. Em função disso foram criados vários planos como PESA, RECOOP, Securitização e outros, para solucionar o problema. (COCAMAR, 2005 (a)).

E em relação à COPAGRIL.

Excluído: ¶

O período de 1997 à 1999 foi marcado pela manutenção das estruturas da cooperativa em perfeitas condições de funcionamento, fazendo todas as manutenções necessárias, com grande aplicação de recursos para dar a seu quadro de associados as condições para que continuassem na propriedade produzindo, amparados por programas de assistência técnica e creditícia, fazendo com que todos plantassem suas lavouras na época certa e com a tecnologia adequada. Foi nesse período que foi criado o programa Recoop, que visa a revitalização financeira das cooperativas. (COPAGRIL, 2005 (a)).

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

Abaixo são apresentadas algumas evidências do emprego do planejamento estratégico pelas cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP. A relação completa dos elementos indicativos de conteúdo é publicada como apêndice.

A cooperativa AGRÁRIA, em seu Relatório Anual, cita textualmente a execução bem-sucedida de seu planejamento estratégico.

Excluído: ¶

A Gestão Agrária alcançou em 2004 uma chancela de destaque: a premiação no concurso OCB-Revista Globo Rural, colocando a Cooperativa como a melhor do Brasil na categoria “Gestão Profissional”. Com isso, esta forma de administração, hoje aplicada em todo o mundo por empresas que buscam se fortalecer, mostrou sua razão de ser, merecendo reconhecimento e indicando a toda a sociedade brasileira que somos um grupo disposto a definir nosso crescimento conjugando arrojo com planejamento estratégico, para que cada avanço signifique simultaneamente responsabilidade e consolidação (AGRÁRIA; 2005; p.5).

Já a CASTROLANDA faz referência ao planejamento estratégico no contexto de seu modelo de gestão, baseado nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), disponibilizando inclusive um quadro com a representação de seu modelo de gestão. O Planejamento estratégico é claramente destacado.

Excluído: ¶

O Sistema de Gestão Castrolanda está baseado no modelo do Prêmio Nacional de Qualidade - P.N.Q., da F.N.P.Q. (Fundação Nacional do Prêmio da Qualidade), contemplando fundamentos como: “Gestão centrada nos Clientes, Foco nos resultados, Comprometimento da Alta Direção, Responsabilidade Social, Valorização das pessoas, Visão de futuro de longo alcance, Gestão baseada em processos e informações, Ação pró-ativa e resposta rápida e Aprendizado Contínuo”. Estes valores constituem o Sistema de gestão da Castrolanda, contemplando módulos de “Sistema de Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente e no Mercado e Gestão de Pessoas, Processos, das Informações e dos Resultados”. Buscando neste modelo, os referenciais do P.N.Q., estaremos perseguindo os ideais da administração por excelência. (CASTROLANDA; 2005).

Na falta de mais ocorrências de emprego explícito do termo “planejamento estratégico”, algumas cooperativas apresentaram traços tênues de emprego de

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

planejamento estratégico, que permitiram diferenciá-las do grupo no qual não havia nenhum indício de emprego dessa ferramenta. Um exemplo dos termos assumidos como indicativos de um possível emprego de planejamento estratégico pode ser verificado no trecho abaixo, referente a atividades da cooperativa COOPERVAL:

Excluído: ¶

A Cooperval, Cooperativa Agroindustrial Vale do Ivaí Ltda., com sede no município de Jandaia do Sul, Estado do Paraná, foi constituída no dia 05 de Julho de 1980, por iniciativa de um grupo de agricultores, considerando-se as expectativas positivas do Proálcool "Programa Nacional de Álcool", surgidas na época, uma vez que a cana-de-açúcar adquiria grande importância para o país como nova opção de fonte energética, em função das sucessivas crises mundiais apresentadas pelo petróleo. No dia 04 de abril de 1981, houve o lançamento da Destilaria de Álcool, iniciando-se então a construção dessa indústria. Ainda em 1981, iniciou-se o projeto de plantio de cana, com 1.475,86 hectares, estabelecendo-se um plano gradativo de aumento da área plantada, atingindo-se no de 1997 a marca de 10.838,33 hectares efetivamente plantados. Para 1998 estava prevista a consolidação dos objetivos iniciais da COOPERVAL, com uma área de plantio de 11.616,00 hectares. (COOPERVAL, 2005 (a)).

Excluído: ;

Em relação à questão "Prática *Benchmarking*?", nessa etapa da pesquisa não foi possível identificar nenhuma referência direta ao emprego da ferramenta de gestão entre as cooperativas que participam do RECOOP no Paraná. Foram encontradas onze possíveis situações de emprego.

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

A BATAVO também oferece indícios de praticar *benchmarking*. Em seu Relatório Anual de 2004, p. 8, a cooperativa apresenta um quadro comparativo de produtividade da BATAVO em relação ao Paraná (kg/ha) dos processos produtivos na cadeia de soja e malte (BATAVO, 2005 (a)).

No caso da CONFEPAR indícios de emprego do *benchmarking* aparecem associados a práticas de qualidade.

Excluído: ¶

A Confepar soma à sua capacidade de produção um conjunto de práticas, normas e procedimentos que asseguram o máximo de qualidade aos seus produtos e às condições de trabalho em sua indústria. Mais que métodos, os programas incorporam uma visão de comprometimento de todos na busca da excelência na produção de leite e derivados. Conheça nossos programas e as razões que fazem de cada produto Polly uma referência de qualidade e

confiabilidade. Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) sustentado em Programas como:

- D'OLHO NA QUALIDADE (5S)
- BPF - Boas Práticas de Fabricação
- APPCC - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
- POPs - Procedimentos Operacionais Padrão
- PPHOs - Procedimento Padrão de Higiene Operacional
- Programa Confepar de Auditoria Interna (CONFEPAR, 2005 (a)).

A COROL, ao descrever suas ações para promover o repasse de tecnologia e de novas práticas por meio da estratégia de “Dias de Campo”, acaba por descrever algumas ações que podem ser consideradas como parte do processo de *benchmarking*.

Excluído: ¶

Com a participação de centenas de produtores do Norte do Paraná e interior de São Paulo, a Corol Cooperativa Agroindustrial realizou nos dias 27 e 28 de janeiro Dia de Campo para as culturas de verão. Nos 70 hectares do Centro de Difusão de Tecnologia, os cooperados conheceram novas tecnologias da Corol, do Iapar, Embrapa, Emater, Universidade de Londrina, Coodetec, Fundação Meridional e mais de 20 empresas parceiras. Em grupos de 10 a 15 associados, eles percorreram as 37 estações do Dia de Campo. Conforme Humberto Nogueira Duarte, Difusor de Tecnologia da Corol, foram apresentadas as novidades sobre as culturas de verão como milho, soja e algodão, envolvendo controle de ervas daninhas, técnicas de manejo que podem ser adotadas após a colheita, análise de nutrição de plantas, levantamento de pragas emergentes, rotação de culturas e outras atividades. Além de tecnologias sobre grãos, a Corol apresentou aos produtores os projetos integrados de fruticultura, envolvendo o cultivo de laranja e uva. A Corol já produz e exporta o suco concentrado de laranja e, a partir do próximo ano, iniciará o processo de industrialização da uva. Para o presidente da Corol, Eliseu de Paula, através do Dia de Campo, a cooperativa intensifica o trabalho de repassar tecnologia para os agricultores e ainda oferece oportunidades para que eles possam diversificar a propriedade com atividades que garantem boa rentabilidade (COROL, 2005 (a)).

A falta de emprego do termo “*benchmarking*” nos documentos analisados das cooperativas torna impossível afirmar com certeza que a técnica seja empregada.

O quadro abaixo mostra como os elementos de análise variaram dentro da categoria de análise “RECOOP, estratégia e *benchmarking*”.

É possível verificar que o elemento de análise mais presente é “Planejamento Estratégico” com 18 ocorrências, sendo sete “sim” e 11 “possivelmente sim”. O *benchmarking* não é identificado de forma explícita em nenhum momento, mas ações compatíveis com o processo prescrito por Camp (1998) puderam ser identificados em 11 cooperativas. O RECCOP tem uma frequência de quatro ocorrências, com duas citações diretas.

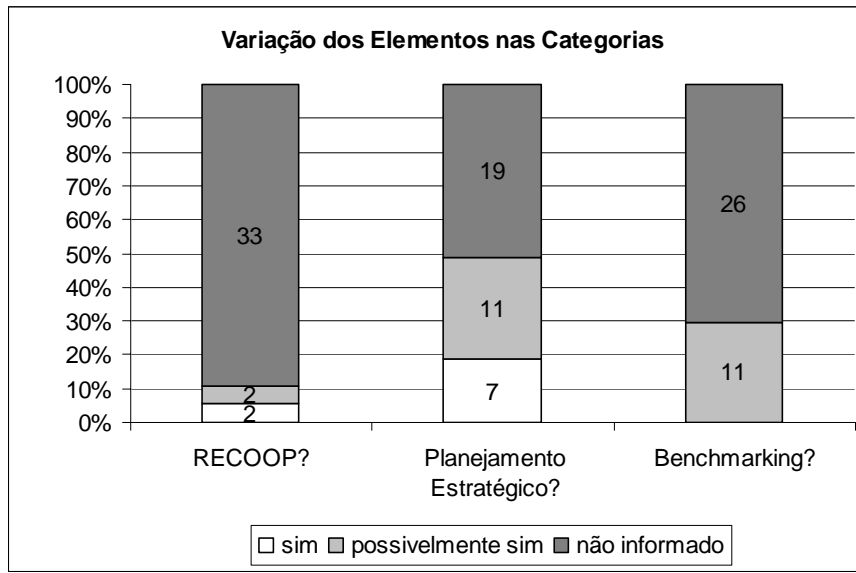


Gráfico 1 - Varição dos Elementos nas Categorias
Fonte: O Autor

Excluído: ¶

Formatado: Centralizado

Excluído: <sp>

Formatado: Recuo: Primeira
linha: 1,25 cm

Para a pergunta “Possui definição de missão, visão ou valores?” havia a possibilidade das respostas “sim” ou “não identificado”. Apenas 35% das cooperativas demonstraram possuir Missão, Visão e valores estabelecidos, conforme registra o gráfico abaixo.

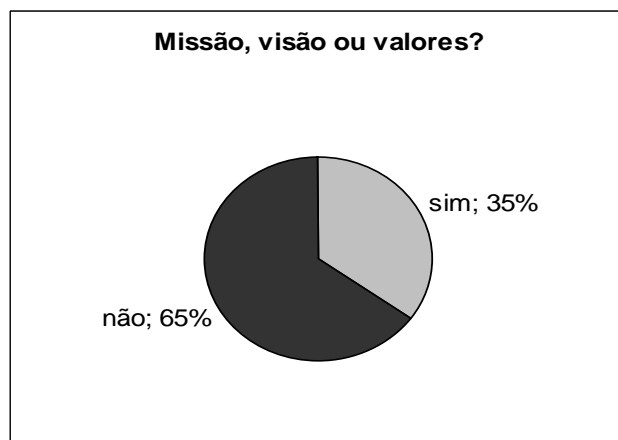


Gráfico 2 - Demonstração de Missão, Visão e Valores
Fonte: O Autor

Excluído: <sp>

Excluído:

4.2 PROCESSO DE *BENCHMARKING*

Numa segunda fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas com a alta administração das cooperativas de forma a investigar o grau em que, na percepção dos executivos, ocorre o emprego de práticas de gestão estratégica compatíveis com as etapas do processo de *benchmarking*, bem como seu grau de estruturação formal e a intensidade de suporte a elas conferida. Nesta seção a investigação será explicitada e analisada.

Também investigou-se o emprego de algumas ferramentas administrativas que permitem a definição, implantação e monitoramento estratégico sendo que as conclusões serão apresentadas no final desta seção.

Conforme já descrito no tópico Definições Operacionais, o processo de *benchmarking*, segundo a descrição de Camp (1998), foi fracionado em cinco etapas: planejamento, análise, integração, ação e maturidade e as ações que compõe cada uma dessas etapas foram transformadas em afirmativas que descrevem práticas de gestão estratégica, que poderiam ou não estar sendo utilizadas pelas cooperativas.

O grau de formalismo do emprego de tais práticas e o apoio recebido da alta administração, condições essenciais ao sucesso do *benchmarking* segundo Al-Hasan e Haines (2002), Camp (1997, 1998), Balm (1995) Fisher (2000) e Lincoln e Price (1997), também foi transformado em afirmativas a respeito de práticas de gestão estratégica que poderiam estar em uso nas organizações analisadas.

A intensidade com que cada uma das práticas de gestão está presente no processo estratégico de cada cooperativa, ou seja, com que frequência ocorrem as práticas de gestão correspondentes a etapas do processo de *benchmarking* e aos seus fatores críticos de sucesso, constituem os elementos de análise, avaliados por meio de entrevistas, que captaram a percepção dos gestores estratégicos de cada cooperativa.

Para isso, um questionário com 19 afirmativas que descrevem as práticas de gestão estratégica convergentes com o processo de *benchmarking* foi elaborado, cobrindo todas as fases do processo, além das práticas necessárias para a condução bem-sucedida do *benchmarking*.

O questionário continha ainda cinco questionamentos referentes ao ferramental estratégico que poderia estar sendo empregado pelas cooperativas, sendo que uma das ferramentas, sobre a qual os executivos precisavam manifestar-se, era o próprio *benchmarking*. Esta dimensão do questionário será analisada em seção própria, por referir-se a outra categoria de análise. O questionário completo, com 24 questões é apresentado a seguir.

(1) Discordo fortemente, (2) Discordo, (3) Neutro, (4) Concordo, (5) Concordo Fortemente, (6) Não sabe/Não respondeu		Escala de Avaliação					
Fase	Elementos de Análise	1	2	3	4	5	6
Cooperativa:							
Planejamento	A cooperativa costuma comparar suas unidades umas com as outras ou comparar-se a outras cooperativas, agroindústrias não cooperativas ou organizações que ela considere boas empresas						
	É feito um planejamento prévio para decidir que produtos, processos e práticas comparar a outras empresas						
	A empresa faz um planejamento prévio para escolher a que empresas se comparar						
	É feito um planejamento para coletar as informações que serão comparadas						
Análise	A cooperativa realiza uma análise para compreender em detalhes os próprios produtos, processos e práticas, bem como das empresas às quais quer comparar-se						
	Nesta análise a cooperativa estabelece a diferença de desempenho atual em relação ao grupo de referência, verificando se está acima, abaixo ou no mesmo nível das organizações a que se compara						
	A cooperativa examina como as práticas das empresas líderes podem ser incorporadas aos seus próprios processos						
	A cooperativa consegue projetar, identificar, imaginar quais níveis de desempenho precisa alcançar no futuro para ser melhor que as organizações a que se comparou						
Integração	A cooperativa comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão						
	As descobertas decorrentes da análise das empresas líderes são transformadas em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa						
	A cooperativa estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou						
	A cooperativa assegura que as metas e práticas, que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança, sejam consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação						
Ação	São implementados planos para atingir essas metas de desempenho futuro						
	Os progressos obtidos com estas ações são monitorados periodicamente						
	As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotados como referência, são revisados, ajustados ou substituídos em função do monitoramento, caso isso seja necessário						
Maturidade	Usando essas práticas de gestão a cooperativa atingiu a posição de liderança em relação às organizações a que se comparou						
	As melhores práticas das organizações às quais a cooperativa comparou-se foram integradas pela cooperativa						
FCS	A utilização dessas práticas de gestão se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formais						
	A utilização dessas práticas de gestão tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa						

Figura 3 - Questionário para Identificação de Práticas

Ferramental	sim	não
A cooperativa participa do RECOOP?		
A cooperativa pratica planejamento estratégico?		
A cooperativa utiliza Balanced Scorecard?		
A cooperativa possui um Sistema de Informação Gerencial Informatizado?		
A Cooperativa pratica <i>benchmarking</i> ?		

Figura 4 - Questionário para Identificação de Ferramental

Para avaliar os elementos acima foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas por telefone com os presidentes das cooperativas, os quais foram interrogados sobre se concordam ou discordam da forma como as atividades que caracterizam cada um dos elementos de análise são realizadas em suas organizações. Foram perguntados também se essas atividades são documentadas e comunicadas formalmente, e se há reuniões periódicas de posicionamento para a alta direção sobre o processo e se esta emite aos funcionários instruções e posicionamentos a respeito.

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

Buscou-se entrevistar os presidentes das cooperativas, mas, na sua ausência, impossibilidade de responder ou por sua delegação, foram entrevistados outros membros da diretoria ou executivos que participassem do processo estratégico.

Para obter as entrevistas foram feitas pelo menos três tentativas de contato. Atendendo à solicitação dos presidentes ou por indicação das secretárias executivas que atendiam às ligações, em muitas vezes foram enviados as perguntas via *e-mail*. As cooperativas COCARI, COFERCATU, CONFEPAR, COOPerval, COOPervale (C. Vale), COPACOL, COPROSSEL, COAGRO, COCEAL, COPAGRA, COPAGRIL, COTRIGAÇÚ, COOPRAMIL, CAMISC e CAPAL receberam o questionário via *e-mail*, mas não responderam.

As cooperativas COCAMAR, COROL, BATAVO, CLAC, COAGEL, COAGRU, SUDCOOP (FRIMESA), CAMDUL, AGROPAR, LAR/COTREFAL participaram da pesquisa, tendo-se posicionado por meio de seus presidentes, por outros executivos, por meio de entrevistas telefônicas ou respondendo ao questionário

enviado via *e-mail*. A COCAMAR e a CASTROLANDA responderam após a conclusão da análise das informações e seus dados não foram analisados.

Os dados das cooperativas AGRÁRIA, COOPCANA, INTEGRADA, WITMARSUM, COPERCRUZ, CENTRALPAR, COASUL, COOPERSUL e VALCOOP, COOCAROL e COOPAGRÍCOLA não puderam ser analisados por diferentes motivos.

As cooperativas AGRÁRIA, COOPCANA e INTEGRADA declararam que não participariam da pesquisa.

Apesar de diversas tentativas, o pesquisador não conseguiu contato telefônico com as cooperativas COPERCRUZ, CENTRALPAR, COASUL, COOPERSUL e VALCOOP.

Vale lembrar que na primeira fase da pesquisa, que investigou os sites de Internet e os relatórios de administração das cooperativas participantes do RECOOP, nenhuma informação havia sido encontrada para as cooperativas COOPERSUL, COPERCRUZ, COPROSSEL e VALCOOP. Contatou-se apenas o site na Internet da cooperativa COASUL. Seu relatório de gestão não estava disponível para consulta *on-line*, o pedido de envio por correio eletrônico não foi atendido e o relatório também não estava disponível para consulta na OCEPAR.

O pesquisador conversou pessoalmente com o presidente da cooperativa WITMARSUM, que informou que a cooperativa fez a solicitação de recursos para o RECOOP, mas que o programa não foi implementado. Por esse motivo as informações relativas a essa cooperativa não foram coletadas.

As cooperativas COOCAROL e COOPAGRÍCOLA participaram da pesquisa respondendo ao questionário enviado por *e-mail*, mas declararam que não estão participando do RECOOP. Por conseguinte, seus dados não foram analisados.

Considerando os fatores que impediram a coleta ou a análise dos dados das cooperativas CENTRALPAR, COASUL, COOCAROL, COOPAGRÍCOLA, COOPERSUL, COPERCRUZ, VALCOOP e WITMARSUM, ou seja, que as cooperativas ou não estão operando, não existem mais, ou não estão participando do RECOOP efetivamente, o universo de cooperativas paranaenses participantes do RECOOP conteria efetivamente 29 cooperativas e não 37.

Considerando-se um universo de 29 cooperativas, as nove entrevistas obtidas representam 31,03% do universo pesquisado. Se forem consideradas as 37

cooperativas originalmente pesquisadas, as cooperativas cujos dados foram analisados somariam 24,32% do universo analisado.

O quadro abaixo consolida as informações sobre as cooperativas que responderam, quem foi o respondente e qual foi a forma de coleta dos dados.

COOPERATIVA	INFORMANTE	COLETA
COROL	Gerente Administrativo Financeiro	Questionário por <i>e-mail</i>
SUDCOOP (FRIMESA)	Diretor Executivo	Questionário por <i>e-mail</i>
BATAVO	Presidente	Entrevista telefônica
CLAC	Presidente	Entrevista telefônica
COAGEL	Ger. Desenvolvimento de RH	Entrevista telefônica
COAGRU	Diretor Vice-Presidente	Questionário por <i>e-mail</i>
CAMDUL	Gerente Administrativo	Entrevista telefônica
AGROPAR	Gerente Geral	Questionário por <i>e-mail</i>
LAR/COTREFAL	Gerente Estratégia e Logística	Entrevista telefônica

Excluído: ¶
Quadro 7 - Cooperativa,
Respondentes e Coleta

Quadro 7 - Cooperativa, Respondentes e Coleta

Fonte: O Autor

Formatado: Legenda

Uma primeira análise pode ser feita em função da estratégia de coleta de dados adotada.

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

Estes resultados sugerem que métodos de coleta múltiplos e alguma flexibilidade em relação a respondentes devem ser considerados para viabilizar pesquisas do tipo exploratório com universos pequenos, caso contrário corre-se o risco de não se conseguirem respondentes suficientes. Eventualmente esta necessidade seja maior em relação ao segmento analisado.

Além disso, a complexidade dos instrumentos de coleta e principalmente a extensão do tempo necessária para seu preenchimento, afetam a decisão das cooperativas em participar. O questionário utilizado demandou aproximadamente 30 minutos para ser preenchido por meio de uma entrevista por telefone, tempo considerado alto por muitos dos executivos entrevistados.

Um especial cuidado deve ser dedicado a demonstrar às cooperativas as vantagens de participação nesse tipo de pesquisa. Eventualmente os contatos talvez devam ser precedidos de cartas de apresentação da pesquisa, seus objetivos e importância do tema, tanto da parte da instituição de ensino quanto da instituição

que congrega as organizações, no caso de cooperativas, a OCEPAR ou suas similares.

Os resultados da segunda fase da investigação são analisados a seguir.

Para verificar em que medida práticas de gestão convergentes com os passos do processo de *benchmarking* estariam presentes no processo estratégico das cooperativas, foram interrogados os administradores estratégicos das cooperativas e a frequência do posicionamento ao longo da escala de respostas possíveis para cada afirmativa em relação às práticas de gestão, foi convertida em uma média com o auxílio do programa Sphinx e representada por meio de tabelas e gráficos.

Quanto mais próxima a média obtida estivesse do valor 5, máximo valor arbitrado para a escala, maior seria o grau de concordância em relação à presença daquela prática de gestão entre as cooperativas analisadas. Inversamente, quanto mais próxima de 1, menor seria a concordância em relação à presença daquela prática entre as cooperativas analisadas.

Como as práticas de gestão consideradas descrevem passos de etapas específicas do processo de *benchmarking*, uma média próxima de cinco indicaria que a cooperativa estaria mais próxima das condições necessárias para a prática daquele passo do *benchmarking*.

Em seguida, uma outra análise foi feita, reunindo as questões em blocos que correspondem a todos os passos de uma determinada etapa do processo de *benchmarking*. A frequência dos posicionamentos assumidos pelos gestores estratégicos das cooperativas para cada questão foi analisada com o emprego do *software* Sphinx, gerando-se tabelas e gráficos.

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

É importante reforçar que o emprego de médias aritméticas para a realização deste estudo se dá em observância à advertência de Selltiz et al. (1987) e Richardson (1999) de que não há fundamentação matemática ou estatística para o

tratamento das amostras não-probabilísticas e de que técnicas para amostras probabilísticas não devem ser aplicadas à amostras não-probabilísticas.

Uma vez que a presente pesquisa tem caráter exploratório, utiliza amostras não-probabilísticas e não tem como objetivo estabelecer relações entre variáveis, os dados coletados serão tratados principalmente com técnicas de estatística descritiva, considerados suficientes para a obtenção de *insights* sobre o tema pesquisado a partir da ferramenta de diagnóstico criada.

A seguir apresentam-se as médias derivadas dos posicionamentos dos gestores estratégicos em relação a cada uma das 19 afirmativas sobre as práticas de gestão convergentes com o processo de *benchmarking*, em ordem decrescente.

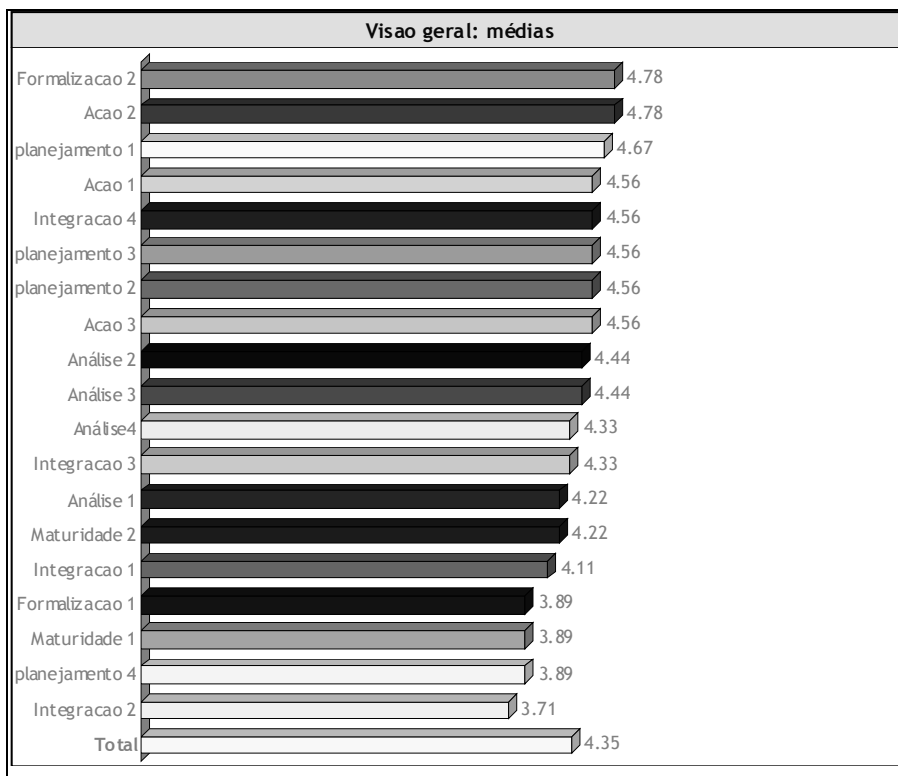


Gráfico 3 - Médias dos Posicionamentos para as Práticas de Gestão Convergentes com o Processo de *Benchmarking*

Fonte: O Autor

Este gráfico mostra claramente que as práticas de gestão necessárias para a condução do processo de *benchmarking* pelas cooperativas, segundo o processo

prescrito por Camp (1998) e levando em conta os fatores críticos para seu sucesso segundo Al-Hasan e Haines (2002), Camp (1997, 1998), Balm (1995) Fisher (2000) e Lincoln e Price (1997), estão presentes, segundo a percepção dos gestores estratégicos das cooperativas, em diferentes graus de intensidade.

Conforme já mencionado, quanto mais próxima de cinco a média, mais intensamente a prática convergente com o processo de *benchmarking* está presente.

Médias próximas ou abaixo de quatro são indicativos de que práticas de gestão convergentes com o processo de *benchmarking* estão presentes de forma tênue ou insuficiente, indicando, nesses casos, dificuldades para o desenvolvimento do *benchmarking*. O quadro abaixo ordena as médias obtidas em ordem decrescente em relação ao valor máximo arbitrado, apontando ainda a frequência com que foram registradas, seu percentual individual e acumulado.

POSIÇÃO	MÉDIA	FREQÜÊNCIA	%	ACUMULADO
1	4,78	2	10,5	10,5
2	4,67	1	5,3	15,8
3	4,56	5	26,3	42,1
4	4,44	2	10,5	52,6
5	4,33	2	10,5	63,1
6	4,22	2	10,5	73,7
7	4,11	1	5,3	78,9
8	3,89	3	15,8	94,7
9	3,71	1	5,3	100,0

Excluído: ¶
Quadro 8 - Ranking de Médias das Práticas

Formatado: Legenda

Quadro 8 - Ranking de Médias das Práticas

Fonte: O Autor

Tomando, portanto, o conjunto das cooperativas analisadas como referência, existem cinco práticas de gestão estratégica que precisariam estar presentes em intensidade maior nas cooperativas analisadas, de tal forma que essas organizações pudessem realizar um processo de *benchmarking* mais consistente com o que prescrevem as referências teóricas adotadas.

As etapas Integração 1 (média 4,11), FCS 1 (média 3,89), Maturidade 1 (média 3,89), Planejamento 4 (média 3,89), Integração 2 (média 3,71) seriam as etapas do processo de *benchmarking* com menor possibilidade de sucesso no conjunto de cooperativas considerado.

A seguir os posicionamentos assumidos pelos executivos em relação a cada uma das afirmativas são apresentadas e discutidas, consolidadas em grupos que correspondem às etapas do processo de *benchmarking*.

Por medida de economia de espaço, as questões são apresentadas em formato de código. A relação completa das questões referentes às etapas do processo de *benchmarking*, distribuídas ao longo de suas respectivas fases e com a indicação do código que as identifica, é apresentada por um quadro no início de cada uma das seções que se seguem. Vale lembrar que cada uma das etapas foi considerada como um elemento de análise.

4.2.1 Fase de Planejamento

O quadro abaixo apresenta as etapas correspondentes à fase de planejamento do processo de *benchmarking*.

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

Excluído: ¶
Quadro 9 - Códigos das Etapas da Fase de Planejamento

Formatado: Legenda

[Quadro 9 - Códigos das Etapas da Fase de Planejamento](#)

Fonte: O Autor



Gráfico 4 – Planejamento 1
Fonte: O Autor

O gráfico para a etapa “Planejamento 1” é apresentado a seguir.

O alto grau de posicionamentos “concordo totalmente” e “concordo” para a afirmação “Planejamento 1” revela que a prática de comparar-se a outras organizações, pré-condição para o processo de *benchmarking*, é adotada de forma intensa pelas cooperativas que participaram da pesquisa. A média de 4,67 atingida pela afirmativa é a segunda mais alta entre as 19 proposições apresentadas aos entrevistados.

É importante observar que essa primeira questão não permite mensurar com precisão se a comparação se dá de forma planejada e sistemática, mas é perceptível que existe uma alta disposição em realizar a comparação.

Já em relação à etapa “Planejamento 2”, que aprofunda a investigação sobre o planejamento da comparação, não há unanimidade, como mostra o gráfico a seguir:

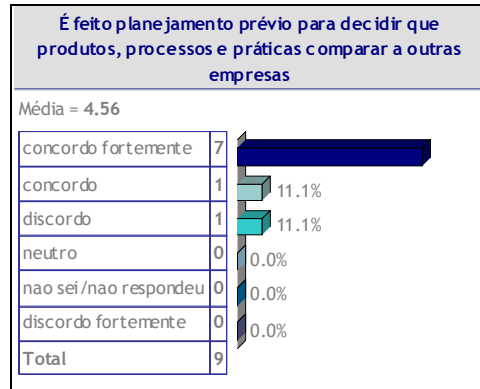


Gráfico 5 – Planejamento 2
Fonte: O Autor

O gráfico mostra que, se por um lado, uma maior quantidade de cooperativas concorda fortemente com esta afirmativa (sete em contraste com seis da pergunta anterior), por outro lado uma das cooperativas discordou da afirmativa.

É importante observar que a afirmativa permite avaliar de forma explícita uma das etapas de planejamento necessárias para uma comparação sistemática de *benchmarking*: decidir o que comparar.

Apesar de uma cooperativa discordar de que se aplique o planejamento para decidir que produtos, processos e práticas comparar, a categoria obteve uma alta concentração de respondentes “concordando fortemente” com a afirmação. No total, 77%, ou sete dos nove entrevistados, concordam fortemente, o que confere para a afirmativa a maior concentração de posicionamento “concordo fortemente” para todas as questões relativas às práticas convergentes com a fase de planejamento do processo de *benchmarking*.

Além disso, a outra cooperativa respondente escolheu a posição “concordo” em relação à afirmativa, o que faz com que oito de nove cooperativas tenham concordado com o planejamento prévio para definição a respeito do que comparar.

Parece lícito supor que as cooperativas percebam a necessidade de decidir previamente o que será comparado, para então buscar informações que viabilizem a comparação de *benchmarking*. Os posicionamentos para a afirmativa “Planejamento 2” resultaram em uma média de 4,56, a terceira mais alta registrada e a que mais se repetiu para as 19 situações apresentadas aos entrevistados: cinco vezes.

O gráfico abaixo mostra os resultados para a questão “Planejamento 3”, para a qual novamente 100% das manifestações distribuem-se entre as posições “concordo fortemente” e “concordo” em altas concentrações.

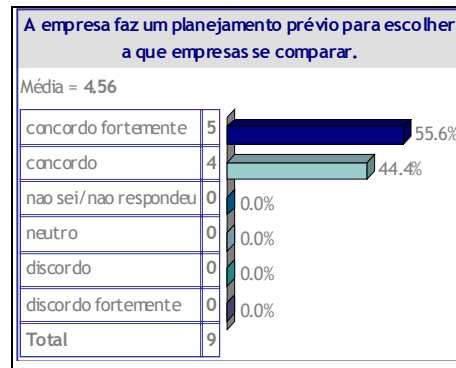


Gráfico 6 - Planejamento 3
Fonte: O Autor

Conforme demonstra o gráfico, não ocorrem discordâncias em relação ao planejamento para decidir a que empresas comparar-se. A totalidade dos respondentes escolheu um posicionamento entre “concordo fortemente” (cinco de nove respondentes) e “concordo” (quatro de nove respondentes). A média de 4,56 atingida pelos posicionamentos referentes a esta prática de gestão é, como já se disse, a terceira mais alta e a mais freqüente.

Finalmente, a questão “Planejamento 4” volta a demonstrar uma divisão de opiniões, dessa vez bem mais marcante, conforme demonstra o gráfico abaixo.

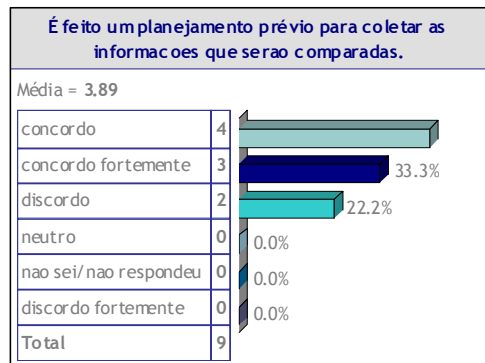


Gráfico 7 – Planejamento 4

Fonte: O Autor

Formatado: Recuo: Primeira
linha: 0,75 cm

Em relação ao planejamento prévio para coleta de informações que serão comparadas, dois dos respondentes escolheram uma posição de discordância e, apesar de três entrevistados terem declarado uma atitude de “concordo fortemente” com este aspecto do planejamento, tal posicionamento é superado pelo da categoria “concordo” que, neste caso, foi assumido por quatro respondentes (44,4% do total).

Isso indica uma mudança na orientação da opinião dos entrevistados, com uma concordância mais tênue e um aumento no grau de discordância. A média de 3,89 obtida pelo posicionamento assumido pelos entrevistados em relação a esta categoria de análise ocupa a 8ª posição no *ranking* das médias (que vai até 9 posições), sendo a segunda mais baixa entre as registradas.

Os elementos acima referidos demonstram que, apesar da disposição em comparar-se, de uma percepção mais ou menos estabelecida quanto à importância de planejar previamente o que será comparado e com quem a comparação será feita, existe uma dificuldade em relação ao planejamento da coleta de dados, o que pode levar a um processo imperfeito de *benchmarking* entre as cooperativas.

Para nenhuma das dimensões das etapas de planejamento ocorreram manifestações do tipo “neutro” ou “discordo totalmente” e todos os entrevistados posicionaram-se perante todas as situações colocadas, não ocorrendo o posicionamento “não sei/não respondeu”.

O quadro abaixo demonstra como variaram os posicionamentos ao longo do *continuum* “discordo fortemente – concordo fortemente” para as práticas

estratégicas convergentes com a etapa Planejamento do processo de *benchmarking*. Para tanto utilizou-se as médias obtidas para essas manifestações. Quanto mais próxima de cinco a média, maior a convergência daquela prática com o processo de *benchmarking*.

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

Excluído: ¶
Quadro 10 - Média para as Etapas da Fase de Planejamento

Quadro 10 - Média para as Etapas da Fase de Planejamento

Fonte: O Autor

Formatado: Legenda

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

Caso fosse desconsiderada a média obtida pela prática “Planejamento 1”, que reflete mais uma orientação para *benchmarking*, do que propriamente uma prática de planejamento, a média final cairia ligeiramente, atingindo 4,36.

Em qualquer situação, práticas de gestão estratégica ligadas ao planejamento da coleta dos dados necessários ao *benchmarking* representam claramente o “calcanhar de Aquiles” da fase de “Planejamento”.

Esta constatação reforça a necessidade de investigações posteriores das possíveis estratégias adotadas pelas cooperativas para viabilizar um *benchmarking* efetivo.

Justifica-se assim investigar a hipótese de que falem elementos para que os executivos desenvolvam uma efetiva estratégia de *benchmarking* em função de falhas já na fase de planejamento.

É possível a proposição dessa hipótese em função das variações verificadas tanto nos posicionamentos relativos ao planejamento do que comparar, quanto em relação ao planejamento da coleta.

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

- H 1 As cooperativas possuem fraquezas, ainda não identificadas, que dificultam a realização de importantes etapas da fase de planejamento do processo de *benchmarking*.

4.2.2 Fase de Análise

O quadro abaixo apresenta a relação de elementos de análise e dos códigos para a etapa “Análise” do processo de *benchmarking*.

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

Excluído: ¶
Quadro 11 - Códigos das Etapas da Fase de Análise

Quadro 11 - Códigos das Etapas da Fase de Análise

Fonte: O Autor

Formatado: Legenda

A afirmativa “Análise 1” verifica se os produtos, processos e práticas que serão comparados são compreendidos em profundidade. O quadro abaixo mostra os posicionamentos assumidos em relação a essa etapa da fase de análise.

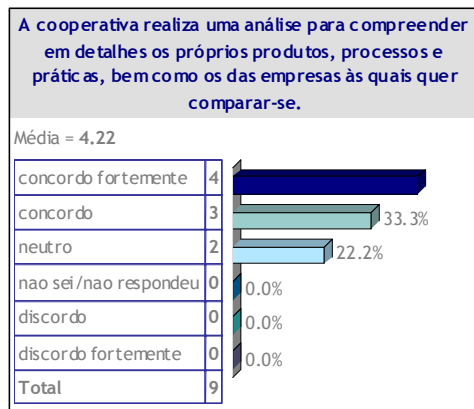


Gráfico 8 - Análise 1
Fonte: O Autor

Excluído: ~Quebra de página~

Pela primeira vez observamos posicionamentos do tipo “neutro” com duas manifestações. Os outros respondentes dividem-se entre “concordo fortemente” (quatro manifestações) e “concordo” (três manifestações).

“Análise 1” alcança uma média relativamente baixa, de 4,22, para essa dimensão, a sexta no *ranking* de médias. Foi a pior média registrada para a fase de “Análise”. Desde já registra-se que práticas estratégicas ligadas à análise detalhada dos processos, produtos e práticas próprios e daqueles tomados como referência, são o ponto fraco da fase de Análise nas cooperativas analisadas.

É interessante observar que a média derivada dos posicionamentos assumidos pelos gestores estratégicos na etapa anterior e referente ao planejamento dos produtos, processos e práticas que seriam comparados, foi enfraquecida, pois um dos informantes discordou de que tal prática fosse empregada em sua organização.

Uma baixa média referente a análise dos processos, produtos e práticas internos e externos que serão comparados é convergente com a discordância de que um planejamento prévio seja feito de forma a decidir aquilo que se vai comparar.

Em função do acima exposto estabelece-se que:

- H 2 Dificuldades de analisar em detalhes os próprios produtos, processos e práticas prejudicam o processo de *benchmarking* das cooperativas.

- H 3 Dificuldades de analisar em detalhes os produtos, processos e práticas das empresas com as quais se pretende estabelecer uma comparação prejudicam o processo de *benchmarking* das cooperativas.

Os resultados para a etapa “Análise 2” são apresentados e discutidos a seguir.

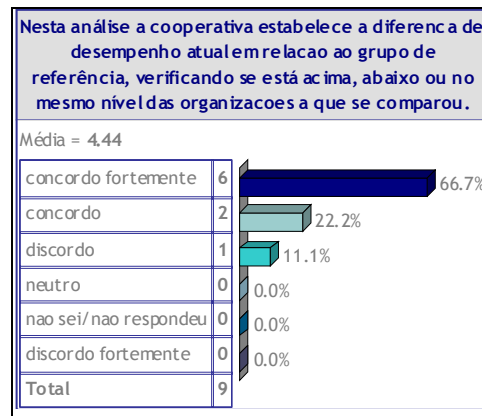


Gráfico 9 – Análise 2
Fonte: O Autor

Apesar de uma média maior (4,44), “Análise 2” será a única afirmativa da categoria “Análise” que irá registrar uma manifestação discordante.

Não realizar a análise da posição de sua organização em relação às organizações às quais se comparou pode significar que a continuidade do processo de *benchmarking* foi abortada. Sem estabelecer a posição atual, não há como traçar metas de desempenho futuro, nem justificativas para adoção de melhores práticas, nem bases para conseguir-se adesão e apoio para mudanças que incrementem a *performance* organizacional.

Por isso mesmo, a discordância pode indicar uma percepção incompleta do que venha a ser o processo de *benchmarking* por parte das cooperativas. Talvez os administradores acreditem que tudo se resume a apenas verificar como os outros fazem certos processos.

Pode também significar que as cooperativas saibam que a mensuração é importante, mas que privilegiem a absorção de práticas em detrimento de estabelecer as métricas que permitam a avaliação dos ganhos com a melhoria implementada.

Essa possibilidade existe e Camp (1998) apresenta o processo de *benchmarking* genérico como baseado em práticas e métricas, sendo que as práticas devem ser privilegiadas.

Em função do acima exposto são estabelecidas as seguintes hipóteses:

- H 4 Falhas na etapa de Análise prejudicam a continuidade do processo de *benchmarking* das cooperativas.
- H 5 As cooperativas possuem uma visão incompleta do processo de *benchmarking*, empregando a ferramenta apenas para verificar como outras organizações realizam certas tarefas.
- H 6 As cooperativas privilegiam a absorção de práticas, menosprezando as métricas que permitam a avaliação dos ganhos com o processo de melhoria implementado.

Discute-se a seguir os resultados para a afirmativa “Análise 3”.

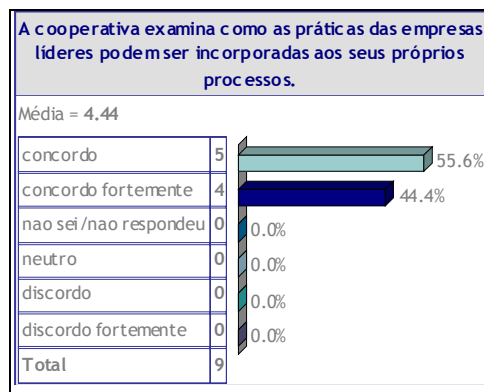


Gráfico 10 – Análise 3
Fonte: O Autor

Nove posicionamentos distribuídos entre as posições “concordo” (cinco ocorrências) e “concordo fortemente” (quatro ocorrências), fazem com que esta prática de gestão atinja a média de 4,44. É interessante notar que a posição “concordo” é superior a de “concordo fortemente”, o que pode indicar que, apesar de presente, a preocupação em incorporar as melhores práticas das empresas, a que a cooperativa se compara, não é tão forte quanto deveria ser, quando se leva em conta o processo de *benchmarking*. A absorção de melhores práticas, mesmo que

não se adotem métricas para medir os resultados alcançados com essa ação, está no coração do *benchmarking* segundo (CAMP 1998) e diversos outros autores.

A média 4,44 alcançada pela categoria repetiu-se apenas mais uma vez, justamente para a categoria “Análise 2”. As oito práticas de gestão convergentes com o processo de *benchmarking* que tiveram média superior a 4,44 foram “FCS 2” (4,78), “Ação 2” (4,78), “Planejamento 1” (4,67), “Ação 1” (4, 56), “Integração 4” (4, 56), “Planejamento 2” (4, 56), “Planejamento 3” (4, 56), “Ação 3” (4, 56).

Destas, “FCS 2” e “Planejamento 1” poderiam ser desconsideradas, pois não descrevem ações específicas do *benchmarking*, mas sim, respectivamente, uma condição necessária para o sucesso do processo e uma disposição para realizá-lo. As demais foram reunidas no quadro abaixo, com seus respectivos códigos e médias obtidas.

PRÁTICAS CONVERGENTES COM O BENCHMARKING	CÓDIGO	MÉDIA
Os progressos da cooperativa obtidos com estas ações são monitorados periodicamente	Ação 2	4,78
As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotados como referência, são revisados, ajustados ou substituídos em função do monitoramento, caso isso seja necessário	Ação 3	4, 56
É feito um planejamento prévio para decidir que produtos, processos e práticas comparar a outras empresas	Planejamento 2	4, 56
A empresa faz um planejamento prévio para escolher a que empresas se comparar	Planejamento 3	4, 56
A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas, para garantir uma posição de liderança, sejam consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação	Integração 4	4, 56
São implementados planos para atingir estas metas de desempenho futuro	Ação 1	4, 56

Excluído: ¶
Quadro 12 - Práticas com Médias Superiores à Obtida por Análise 3

Quadro 12 - Práticas com Médias Superiores à Obtida por Análise 3

Fonte: O Autor

Formatado: Legenda

É interessante notar que a prática estratégica “Integração 4”, que assegura que metas e práticas que precisam ser adotadas sejam contempladas nos planejamentos formais da organização, tenha um média superior à prática estratégica “Análise 3”, que justamente estabelece que a cooperativa examine como as práticas das empresas líderes podem ser incorporadas.

Talvez o que possa explicar esse achado e justificar que outras práticas de gestão estratégica tenham recebido médias superiores à descrita por “Ação 3”, seja

o fato de que “Ação 3” descreve um procedimento típico do processo de *benchmarking*, enquanto as outras afirmativas descrevem procedimentos que podem ser desenvolvidos por outras práticas como, por exemplo, o planejamento estratégico.

A ressonância entre procedimentos do *benchmarking* e de outras práticas de gestão podem ter sido amplificados pela forma como as afirmações foram construídas. Na afirmativa relativa à prática de gestão “Integração 4”: “A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas, para garantir uma posição de liderança, sejam consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação”, retirando-se a palavra “práticas” do enunciado, teremos uma perfeita descrição de uma das etapas de um planejamento estratégico.

Assim, uma sinergia entre *benchmarking* e estratégia seria estabelecida de forma semelhante àquela que Balm (1995) estabeleceu entre *benchmarking* e qualidade. Para este autor, o processo de *benchmarking* possui 15 etapas, das quais apenas sete são exclusivas do *benchmarking* e oito pertenceriam ao gerenciamento de qualidade, o que nos permite estabelecer as seguintes hipóteses.

- H 7 As cooperativas dão menos atenção à atividades de incorporação de práticas das empresas comparativas do que a outras práticas estratégicas, como o planejamento estratégico.
- H 8 Procedimentos de *benchmarking* e de outras práticas estratégicas, como o próprio planejamento estratégico, são muito sinérgicos, o que pode gerar dificuldades de mensurar-se o *benchmarking* de forma isolada.

Em seguida analisa-se a afirmativa “Análise 4”.

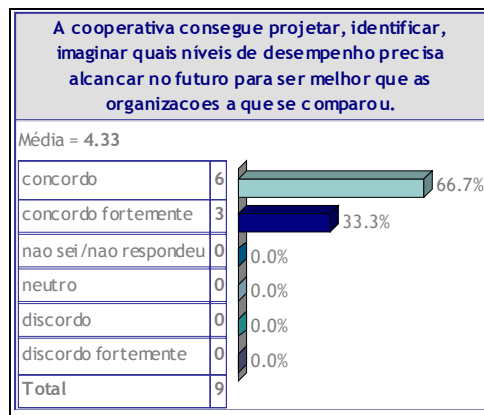


Gráfico 11 – Análise 4
Fonte: O Autor

A média 4,33 obtida em decorrência dos posicionamentos assumidos para a afirmativa indica que a projeção de futuros níveis de desempenho para superar as empresas a que se comparou, não é uma prioridade para as cooperativas. A média 4,33 é ainda mais baixa que a alcançada pela prática “Análise 3” e ocupa a quinta posição no *ranking* das médias.

Apesar de não haver nenhuma discordância ou posição de neutralidade em relação à afirmativa, o fato das manifestações do tipo “concordo”, com seis manifestações, terem superado largamente as manifestações do tipo “concordo fortemente”, com três manifestações, explica o baixo valor da média alcançado.

Isso reforça as hipóteses já apresentadas de que as cooperativas não se interessariam tanto nas etapas posteriores do *benchmarking*, focando sua atenção na identificação inicial das práticas empregadas, na comparação com alguns indicadores e na obtenção de algumas referências, sem contudo investir pesadamente no planejamento dessas ações de *benchmarking*.

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

Excluído: ¶

Formatado

Excluído: --Quebra de página--
Quadro 13 - Média para as
Etapas da Fase de Análise

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

Quadro 13 - Média para as Etapas da Fase de Análise

Fonte: O Autor

A média geral para as afirmativas relativas a práticas de gestão convergentes com a etapa de “Análise” do processo de *benchmarking* foi de 4,35, bastante próxima da média geral obtida pela etapa de Planejamento, especialmente se desconsiderarmos a questão Planejamento 1, conforme já sugerido.

A prática que teve a menor média na etapa de Análise foi a sintetizada pela afirmativa Análise 1: “A cooperativa realiza uma análise para compreender em detalhes os próprios produtos, processos e práticas, bem como os das empresas às quais quer comparar-se”, seguida da afirmativa Análise 4: “A cooperativa consegue projetar, identificar, imaginar quais níveis de desempenho precisa alcançar no futuro para ser melhor que as organizações a que se comparou”.

As hipóteses decorrentes das situações referidas já foram estabelecidas e sugerem que as cooperativas estariam interessadas, ou teriam condições apenas de aplicar o processo de *benchmarking* de forma mais superficial.

4.2.3 Fase de Integração

O quadro a seguir sumariza as etapas e códigos da fase “Integração”.

Excluído: ¶

Formatado

Excluído: ~Quebra de página~
Quadro 14 - Códigos das
Etapas da Fase de Integração

ETAPAS DE INTEGRAÇÃO	CÓDIGO
A cooperativa comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão	Integração 1
As descobertas decorrentes da análise das empresas líderes são transformadas em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa	Integração 2
A cooperativa estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou	Integração 3
A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam consideradas, nos planejamentos formais da organização, por meio de planos de ação	Integração 4

Formatado: Legenda

Quadro 14 - Códigos das Etapas da Fase de Integração

Fonte: O Autor

A primeira prática convergente com a etapa Integração do processo de *benchmarking*, “Integração 1”, aparece com média 4,11.

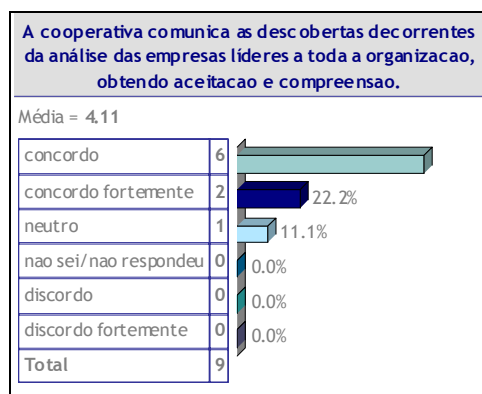


Gráfico 12 – Integração 1

Fonte: O Autor

Excluído:

Formatado: Recuo:
Deslocamento: 0,2 cm

O gráfico mostra que a média é influenciada pela concentração de manifestações do tipo “concordo”, seis no total, somadas a uma posição de neutralidade, enquanto ocorrem apenas duas manifestações do tipo “concordo fortemente”.

A não ocorrência de nenhuma manifestação de discordância em relação à importância da comunicação poder ser apontada como um fato positivo, porém a baixa média obtida para o emprego dessa prática de gestão, a mais baixa pontuação entre as práticas convergentes com a etapa de Integração do processo

de *benchmarking*, comprometeria o sucesso de esforços intensivos de *benchmarking*. Como decorrência estabelece-se a seguinte hipótese:

- H 9 Falhas na comunicação das descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, dificulta a obtenção de aceitação e compreensão das mudanças necessárias, prejudicando o processo de *benchmarking* nas cooperativas.

É interessante notar que a comunicação é considerada um fator crítico de sucesso para o *benchmarking*, o que justifica a preocupação com a baixa média atingida por essa prática.

O gráfico abaixo mostra os resultados para a prática “Integração 2”.

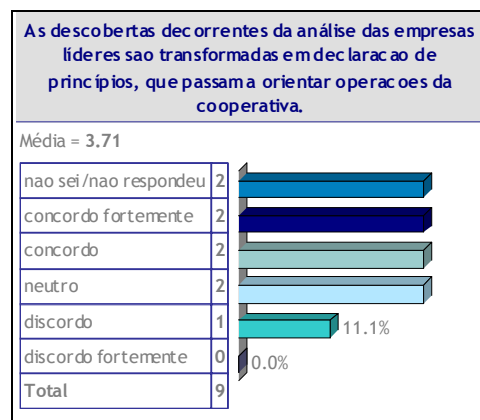


Gráfico 13 – Integração 2
Fonte: O Autor

Os posicionamentos para esta prática variaram grandemente. Os posicionamentos “concordo” e “concordo fortemente” aparecem com duas manifestações cada, assim como a posição de neutralidade.

Ocorreram ainda duas manifestações “não sei/não respondeu”, o que pode indicar que os entrevistados tenham tido dificuldade em entender a afirmativa.

Por fim, houve uma discordância.

A média de 3,71 obtida pela questão acima é a mais baixa de todas as registradas, o que faz com que um eventual processo de *benchmarking* esteja bastante comprometido no que tange a essa dimensão. Assim:

- H 10 A não transformação das descobertas decorrentes da análise das empresas líderes em declaração de princípios que passam a orientar

operações da cooperativa, compromete o *benchmarking* realizado por elas.

- H 11 As cooperativas não compreendem a importância da transformação das descobertas decorrentes da análise das empresas líderes em declaração de princípios que poderiam orientar operações da cooperativa.

Pode-se ainda especular a respeito da importância dada pelas organizações às declarações de princípio em geral e sobre seu emprego no processo de gestão estratégica das organizações.

- H 12 A não transformação das descobertas decorrentes da análise das empresas líderes em declaração de princípios, pode indicar uma dificuldade genérica das cooperativas em utilizar declarações de princípios em seu processo estratégico.

Para investigações futuras, recomenda-se ainda que essa etapa do processo de *benchmarking* seja revista a partir de uma ampliação da literatura. Recomenda-se também que a reformulação dessa afirmativa seja cogitada, de forma a assegurar um maior grau de entendimento a respeito de seu significado.

O gráfico a seguir apresenta a visão para a afirmativa “Integração 3”, que estabelece princípios-chave para o processo de *benchmarking*, especialmente no tocante a metas e práticas para uma posição de liderança no futuro.

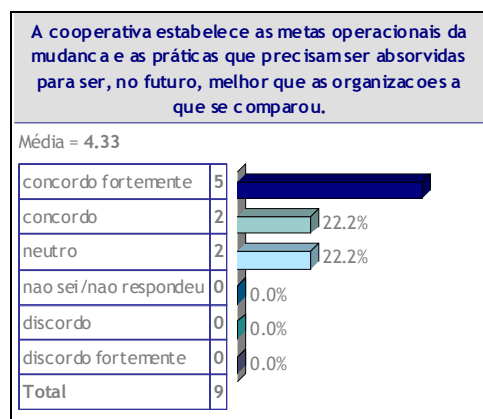


Gráfico 14 – Integração 3
Fonte: O Autor

Apesar de cinco posicionamentos “concordo fortemente”, duas posições “concordo” e duas manifestações “neutro” levam a uma média de 4,33 nesta categoria.

A não ocorrência de discordâncias em relação à afirmativa é positiva, pois trata-se de um importante aspecto do *benchmarking*: a definição do que precisa ser alterado na organização para que seja melhor que as organizações a que se comparou.

Esta prática tem uma semelhança muito grande com relação a “Integração 4”. A diferença entre as duas proposições é sutil. Enquanto “Integração 3” fala de estabelecer metas operacionais de mudança e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança em relação às organizações a que se comparou, a afirmativa “Integração 4” fala em assegurar que metas e práticas, que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança, sejam consideradas nos planejamentos formais via planos de ação. No entanto, a afirmativa “Integração 4” obteve uma média de 4,56, a terceira melhor média.

Conforme demonstra o gráfico abaixo, as manifestações de neutralidade registradas em “Integração 3” não ocorrem para “Integração 4”, o que explica a melhor média obtida por esta última.

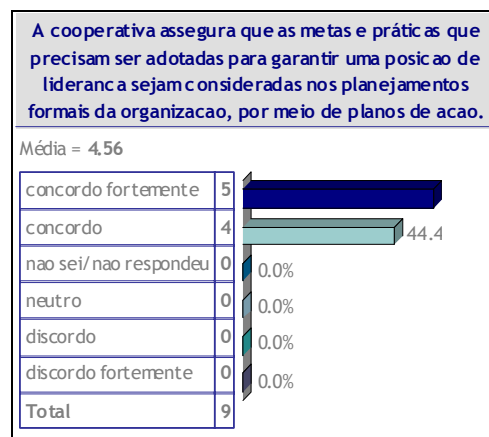


Gráfico 15 - Integração 4

Fonte: O Autor

A fase “Integração 4” cita “planos de ação”, “metas”, “práticas” e “planejamentos formais”, termos de emprego comum em organizações que utilizam ferramentas de gestão como, por exemplo, o planejamento estratégico.

A afirmativa “Integração 3”, que descreve uma prática mais próxima do *benchmarking* ao citar uma posição de liderança em relação às organizações às quais a cooperativa se comparou, utiliza procedimentos mais específicos do processo de *benchmarking*, o que poderia ter reduzido a média alcançada por ela.

Tal fato reforça a hipótese já levantada anteriormente de que procedimentos de *benchmarking* e de outras práticas estratégicas, como o próprio planejamento estratégico, são muito sinérgicos.

Além disso, a diferença de média entre as afirmativas 3 e 4 da fase de integração ajuda na formulação de outra hipótese, a de que termos adequados à descrição do *benchmarking* ainda não estejam estabelecidos junto às cooperativas.

- H 13 Os termos que descrevem adequadamente o *benchmarking* ainda não estão consolidados em um jargão de uso corrente pelas cooperativas, de forma que uma adequada comunicação sobre os passos do processo é dificultada.

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

ETAPAS DE INTEGRAÇÃO	MÉDIA
Integração 1: A cooperativa comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão	4,11
Integração 2: As descobertas decorrentes da análise das empresas líderes são transformadas em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa	3,71
Integração 3: A cooperativa estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou	4,33
Integração 4: A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação	4,56
MÉDIA GERAL	4,17

Excluído: ¶
Quadro 15 - Média para as Etapas da Fase de Integração

Quadro 15 - Média para as Etapas da Fase de Integração

Fonte: O Autor

Formatado: Legenda

A média do conjunto das práticas estratégicas avaliadas atingiu apenas 4,17. “Integração” 1 e 2 são as principais fontes de preocupação em relação ao sucesso de um processo de *benchmarking* nos moldes propostos por CAMP (1998).

4.2.4 Fase de Ação

A fase “Ação” do processo de *benchmarking* foi investigada por meio das práticas de gestão consolidadas no quadro abaixo.

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

Excluído: ¶
Quadro 16 - Códigos das Etapas da Fase de Ação

Quadro 16 - Códigos das Etapas da Fase de Ação

Fonte: O Autor

Formatado: Legenda

Os entrevistados concordam fortemente com o fato da prática “Ação 1” ocorrer em suas organizações, conforme atesta o gráfico a seguir.

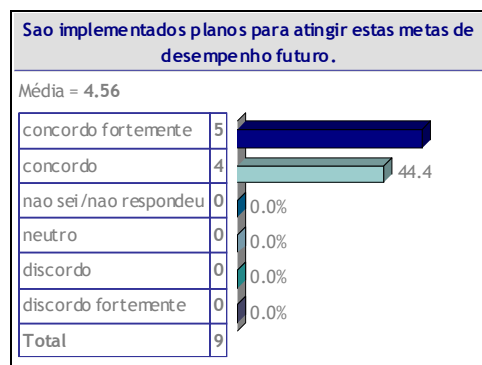


Gráfico 16 – Ação 1

Fonte: O Autor

O mesmo ocorre em relação a afirmativa “Ação 2”, que teve uma média ainda maior e cujo gráfico é apresentado a seguir.

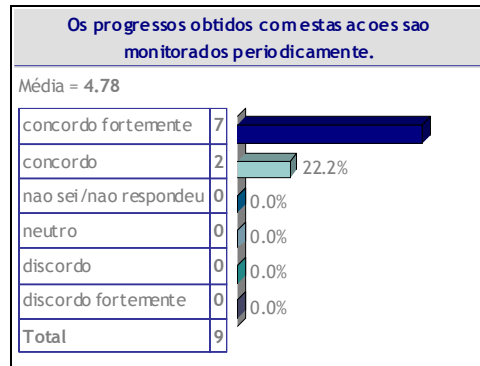


Gráfico 17 – Ação 2
Fonte: O Autor

Excluído: 1

A média de 4,78 que “Ação 2” recebeu é a média mais elevada e ocorreu em apenas mais uma situação, em relação à “FCS 2”.

A média para “Ação 3” também é elevada, 4,56, como demonstra o gráfico abaixo.

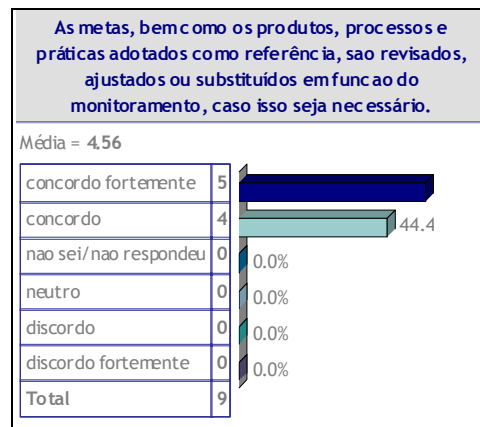


Gráfico 18 – Ação 3
Fonte: O Autor

As três afirmativas criadas para medir as práticas de gestão convergentes com as etapas da fase de Ação apresentaram médias elevadas, o que indica que poucos problemas poderiam surgir na implantação de um processo de *benchmarking* em relação a esta etapa.

O quadro abaixo consolida as informações para esta fase.

ETAPAS DE AÇÃO	MÉDIA
São implementados planos para atingir estas metas de desempenho futuro	4,56
Os progressos obtidos com estas ações são monitorados periodicamente	4,78
As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotados como referência, são revisados, ajustados ou substituídos em função do monitoramento, caso isso seja necessário	4,56
MÉDIA GERAL	4,63

Excluído: ¶
Quadro 17 - Médias para as Etapas da Fase de Ação

Formatado: Legenda

[Quadro 17 - Médias para as Etapas da Fase de Ação](#)

Fonte: O Autor

A média geral de 4,63 é a maior que será registrada para todas as etapas do processo de *benchmarking*. Em função do resultado a seguinte hipótese é estabelecida.

- H 14 As cooperativas já adotam práticas de gestão estratégica extremamente convergentes com as que descrevem etapas da fase de Ação do processo de *benchmarking*, o que facilitaria a implementação e a gestão do processo de *benchmarking* nas organizações.

4.2.5 Fase de Maturidade

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

ETAPAS DE MATURIDADE	CÓDIGO
Usando estas práticas de gestão a cooperativa atingiu a posição de liderança em relação às organizações a que se comparou	Maturidade 1
As melhores práticas das organizações às quais a cooperativa comparou-se foram integradas pela cooperativa	Maturidade 2

Excluído: ¶
Quadro 18 - Códigos das Etapas da Fase de Maturidade

Formatado: Realce

Formatado: Legenda

Formatado: Não Realce

[Quadro 18 - Códigos das Etapas da Fase de Maturidade](#)

Fonte: O Autor

O gráfico a seguir mostra que as cooperativas analisadas não atingiram de forma adequada a situação descrita como a maturidade do processo de *benchmarking* conforme proposta por Camp.

Excluído: 1

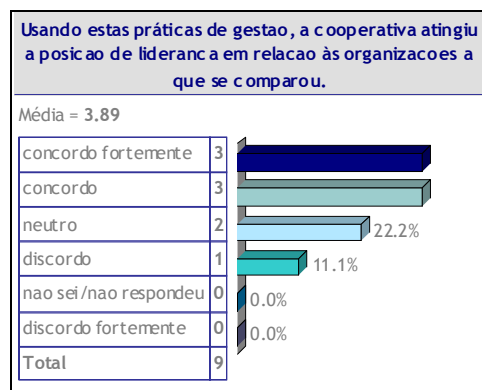


Gráfico 19 – Maturidade 1
Fonte: O Autor

Não apenas a média abaixo de quatro (3,89), como o fato de terem ocorrido posições de neutralidade (duas) e de discordância (uma), mostram que uma posição de liderança não foi efetivamente atingida para muitas das cooperativas analisadas.

A situação melhora um pouco em relação à absorção de práticas, mas a média de 4,22 obtida para a afirmativa "Maturidade 2" reforça a impressão de que o conjunto das cooperativas analisadas não atingiu seu potencial pleno quanto a esta prática.



Excluído: --Quebra de página...

Gráfico 20 – Maturidade 2
Fonte: O Autor

Excluído: 20

Excluído: 20

A baixa média geral atingida pela fase de “Maturidade” (4,05) mostra que as cooperativas ainda precisam melhorar suas práticas de gestão estratégica convergentes com o *benchmarking* de forma que o processo possa refletir-se em benefícios em termos de liderança e absorção de práticas.

O quadro abaixo consolida esses resultados.

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

Excluído: ¶
Quadro 19 - Média para as Etapas da Fase de Maturidade

Formatado: Legenda

Quadro 19 - Média para as Etapas da Fase de Maturidade

Fonte: O Autor

Duas hipóteses são elaboradas para tentar explicar as baixas médias registradas para a etapa de maturidade.

- H 15 Problemas de gestão nas etapas anteriores do processo de *benchmarking* fazem com que as cooperativas tenham dificuldade em atingir a etapa de Maturidade do processo.
- H 16 A falta de percepção a respeito do verdadeiro sentido do processo de *benchmarking* faz com que as cooperativas não atinjam uma posição de Maturidade satisfatória no referido processo.

4.2.6 Fatores Críticos de Sucesso do *Benchmarking*

As práticas referentes aos Fatores Críticos de Sucesso não fazem parte do processo de *benchmarking*, mas constituem condições necessárias para que um eventual processo de *benchmarking* seja bem-sucedido.

Estes elementos são resultado de recomendações de Al-Hasan e Haines (2002), Camp (1997, 1998), Balm (1995) Fisher (2000) e Lincoln e Price (1997) e refletem lições prática sobre a implementação do processo. As afirmativas que permitem sua mensuração são apresentadas a seguir.

Excluído: ¶

Formatado

Excluído: Quadro 20 - Códigos dos Fatores Críticos de Sucesso

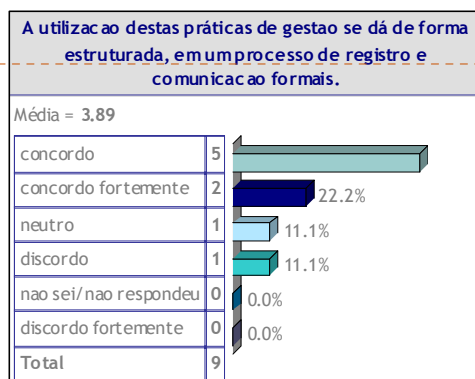
ETAPA FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	CÓDIGO
A utilização destas práticas de gestão se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formal.	FCS 1
A utilização destas práticas de gestão tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa	FCS 2

Quadro 20 – Códigos para os Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: O Autor

Formatado: Legenda

A estruturação, registro e comunicação formal de atividades ligadas ao *benchmarking* está abaixo do desejado para que a atividade seja plenamente bem sucedida nas cooperativas pesquisadas. A média de 3,89 alcançada pelo primeiro fator crítico de sucesso é baixa e explica-se pelo fato de terem ocorrido cinco manifestações do tipo “concordo”, uma de neutralidade e uma de discordância por parte dos administradores estratégicos das cooperativas, em relação aos critérios pesquisados, conforme demonstrado no gráfico 21 a seguir.



Excluído: ...Quebra de página...

Gráfico 21 – FCS 1

Fonte: O Autor

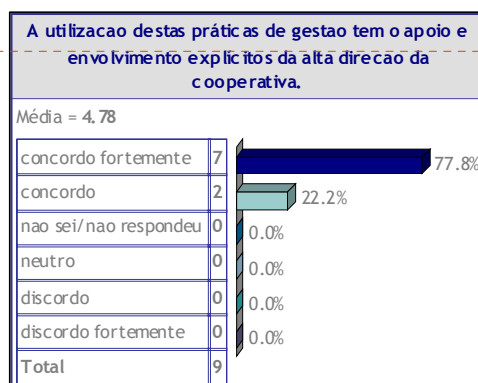
Em contraste com esta situação, uma elevada média de 4,78 foi alcançada quando FCS 2, indicando que, na percepção dos gestores estratégicos, o apoio explícito da alta administração às práticas convergentes com o processo de *benchmarking* está presente nas cooperativas pesquisadas.

Essa média é a mais elevada no *ranking* de médias e pode indicar que há um forte estímulo potencial para a condução do *benchmarking*.

Não podemos nos esquecer, porém, que os gestores estratégicos das cooperativas avaliaram a si mesmos por meio desta dimensão do processo

estratégico. Recomenda-se que em situações futuras tal dimensão seja avaliada também por meio de uma amostragem de nível gerencial das organizações pesquisadas.

O gráfico 22 a seguir apresenta a distribuição das manifestações obtidas para a afirmação referente a FCS 2.



Excluído: ---Quebra de página---
<sp>

Gráfico 22 – FCS 2
Fonte: O Autor

Três hipóteses podem ser traçadas a partir das constatações.

- H 17 A falta de práticas ligadas à comunicação do processo representa uma ameaça para a implementação bem sucedida do *benchmarking* nas cooperativas.
- H 18 O apoio da alta-direção a práticas de gestão convergentes com as do processo de *benchmarking* facilita a implementação do processo nas cooperativas.
- H 19 O apoio da alta-direção, condição de sucesso para o processo de *benchmarking*, talvez não esteja presente, quando considerado a partir do ponto de vista da gerência média das organizações pesquisadas.

O quadro abaixo mostra as médias dos indicadores dos fatores críticos de sucesso do processo de *benchmarking* nas organizações analisadas, com média geral de 4,33 considerando FCS1 e FCS2.

Excluído: ¶

Formatado

Excluído: Quadro 21 - Média para os Fatores Críticos de Sucesso

ETAPAS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	MÉDIA
A utilização destas práticas de gestão se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formal.	3,89
A utilização destas práticas de gestão tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa	4,78
MÉDIA GERAL	4,33

Formatado: Legenda

Quadro 21 - Média para os Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: O Autor

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

Para isso foram elaboradas duas médias para cada cooperativa:

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

As médias são apresentadas no gráfico abaixo.

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

Excluído: ¶
Quadro 22 - Médias para
Convergência de
Benchmarking

Formatado: Legenda

Quadro 22 - Médias para Convergência de Benchmarking

Fonte: O Autor

Estas médias permitem que um gráfico seja construído para demonstrar a posição de convergência de *benchmarking* para cada uma das cooperativas, de forma a comparar a posição relativa de cada organização.

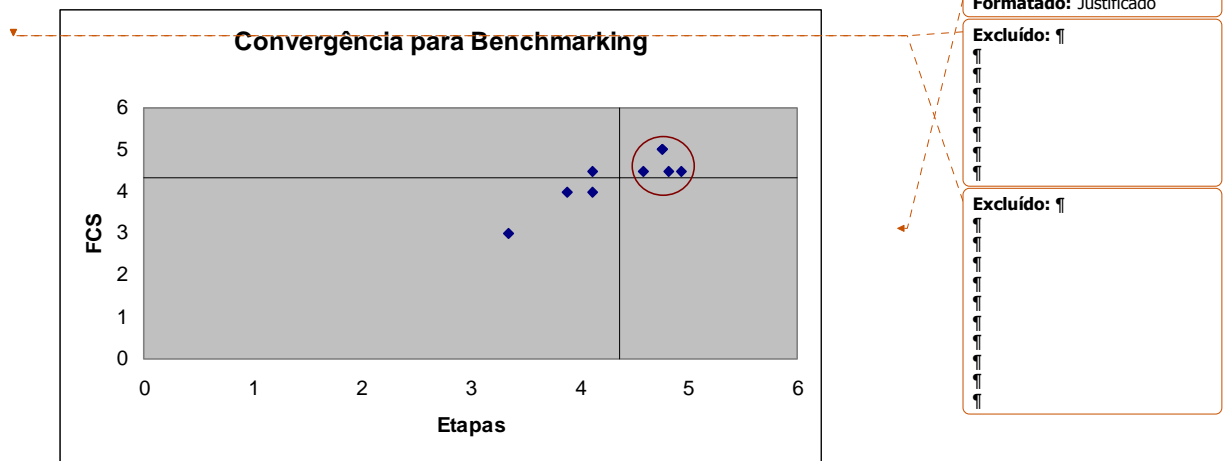


Gráfico 23 - Posição Relativa em Termos de Convergência para *Benchmarking*
Fonte: O Autor

O gráfico é dividido em quatro quadrantes, formados por dois eixos que representam os valores médios para os eixos “x” e “y”.

No gráfico são assinaladas com um círculo as posições ocupadas pelas cooperativas 1, 2, 3, 4 e 5, aquelas que demonstraram possuir as práticas de gestão mais convergentes com o processo de *benchmarking*, bem como melhor atendem aos fatores críticos de sucesso para a implementação do *benchmarking*. Apenas quatro pontos aparecem nessa área, pois as cooperativas 3 e 4 obtiveram as mesmas médias nas duas dimensões.

Um segundo grupo é claramente distinguível, posicionado à esquerda do eixo que define o valor médio obtido para a mensuração das etapas do processo estratégico (eixo x), e gravitando acima e abaixo da média para as práticas ligadas aos FCS (eixo y). Neste grupo estão as cooperativas 6, 7 e 8.

A cooperativa 9 aparece isolada no quadrante inferior esquerdo.

O gráfico demonstrando as posições relativas das cooperativas poderia ser utilizado para um *benchmarking* de práticas de gestão convergente com o processo de *benchmarking* entre as cooperativas.

As cooperativas que quisessem aprimorar suas práticas de gestão convergentes com o processo de *benchmarking* poderiam adotar as cooperativas 1, 2, 3, 4 e 5 como organizações de referência.

4.3 FERRAMENTAL ESTRATÉGICO

A categoria de análise “Ferramental Estratégico” é derivada da pergunta de pesquisa “As cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP dispõem de ferramentas de gestão estratégica para viabilizar a formulação, implementação e controle da estratégia?”.

Por meio dela é possível verificar se as cooperativas declaram utilizar ferramentas de gestão estratégica importantes para a formalização, implantação e monitoramento da estratégia.

O emprego de semelhantes ferramentas fornece indicativos de que uma estratégia foi definida e de que há instrumentos para condução do processo estratégico. Especificamente buscou-se verificar se planejamento estratégico, *balanced scorecard*, sistema de informação gerencial informatizado, e *benchmarking* são empregados.

A verificação se deu por meio do mesmo instrumento de coleta utilizado para verificar o emprego de práticas de gestão convergentes com o processo de *benchmarking* e foi desenvolvida na mesma ocasião e utilizando os mesmos informantes, tendo-se aproveitado ainda para realizar uma última verificação sobre a participação das cooperativas no programa RECOOP.

Todos esses detalhes já foram esclarecidos na seção anterior e a operacionalização dos elementos de análise desta categoria explicitados no tópico adequado.

As cooperativas que não participam do RECOOP foram eliminadas da amostra, de forma que as análises apresentadas desconsideram a sua dimensão.

O quadro abaixo reapresenta os elementos de análise que foram utilizados para explorar esta categoria, informando os percentuais de posicionamentos obtidos para cada um dos questionamentos submetidos aos representantes das cooperativas.

Excluído: ¶

Formatado

Excluído: ---Quebra de página---
Quadro 23 - Elementos de
Análise e sua Incidência

Formatado: Normal

ELEMENTOS DE ANÁLISE	SIM	NÃO
A cooperativa pratica planejamento estratégico?	100%	
A cooperativa utiliza <i>Balanced Scorecard</i> ?	22%	78%
A cooperativa possui um Sistema de Informação Gerencial Informatizado?	100%	
A Cooperativa pratica <i>benchmarking</i> ?	89%	11%

[Quadro 23 - Elementos de Análise e sua Incidência](#)

Fonte: O Autor

Formatado: Legenda

A taxa de resposta de 100% para os questionamentos relativos ao emprego de planejamento estratégico e de sistemas de informação gerencial informatizado nos leva a acreditar que tais mecanismos estejam razoavelmente consolidados nas cooperativas agroindustriais analisadas.

Em função disso, é lícito supor que um possível processo de *benchmarking* se beneficie da maturidade já alcançada com essas importantes ferramentas de gestão estratégica.

- H 20 A prática de planejamento estratégico beneficia o emprego do *benchmarking* pelas cooperativas.
- H 21 A existência de um sistema de informação gerencial informatizado beneficia o emprego do *benchmarking* pelas cooperativas

O gráfico abaixo reproduz as taxas de resposta obtidas para a pergunta relativa ao emprego de *benchmarking* pelas cooperativas, com surpreendentes 89% de resposta positiva.

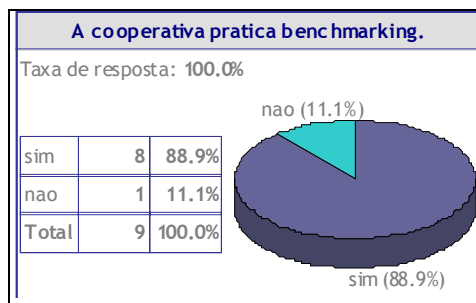


Gráfico 24 - Declaração de Emprego de *Benchmarking*

Fonte: O Autor

Para efeito de comparação, apresenta-se a seguir o gráfico com os posicionamentos a respeito do emprego da ferramenta *Balanced Score Card*.

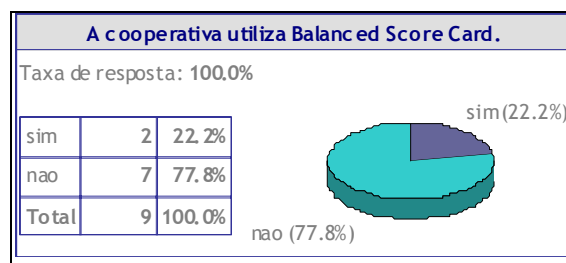


Gráfico 25 – Declaração de Emprego de *Balanced Scorecard*
Fonte: O Autor

A existência de uma diferença tão significativa entre as manifestações de emprego das duas ferramentas estratégicas parece demonstrar que os gestores estratégicos entrevistados conseguem diferenciar uma ferramenta da outra, apesar de ambas terem nomes em inglês.

Também indica que os gestores não responderam às questões relativas ao emprego das ferramentas estratégicas buscando parecer atualizados em termos de práticas de gestão, caso em que as duas ferramentas teriam altos graus de manifestação positiva.

Assim, a seguinte hipótese pode ser formulada.

- H 22 As cooperativas demonstram conhecer o termo *benchmarking* e conseguem diferenciar esta ferramenta de gestão de outras ferramentas com nome em inglês recentemente incorporadas ao acervo de ferramental estratégico.

Os dados citados, analisados em conjunto com os anteriormente apresentados, permite afirmar que as cooperativas agroindustriais acreditam aplicar o *benchmarking* como uma de suas ferramentas estratégicas. No entanto, seu emprego se dá de forma parcial quando consideramos o conjunto de dimensões do processo de *benchmarking* proposto por Camp.

4.4 BENCHMARKING NO PROCESSO ESTRATÉGICO

Na terceira e última fase da pesquisa buscou-se caracterizar o emprego do *benchmarking* no processo estratégico de uma das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP no período compreendido entre 1998 e 2005, coletando-se dados por meio de um estudo de caso exploratório.

Desenvolvido de acordo com as recomendações de Yin (2005), um estudo de caso exploratório único foi conduzido para aprofundar a análise no contexto de um estudo exploratório multimétodo.

Num processo de triangulação, estudo de caso foi conduzido para obter provas convergentes e verificar como e se o *benchmarking* foi utilizado pela cooperativa, permitindo a comparação com os resultados obtidos com os outros métodos.

A justificativa para a escolha da cooperativa adotada para o estudo de caso foi a de que ela é um caso revelador, escolhido não por representar fielmente o universo analisado, mas sim por, na visão do pesquisador, ser aquela que reuniria as melhores condições para a análise do emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais.

Além disso, a cooperativa analisada foi escolhida por oferecer acesso aos seus documentos estratégicos, possibilitando também que uma pesquisa documental longitudinal pudesse ser levada a cabo.

Por fim, pode-se alegar ainda fatores logísticos, restrições orçamentárias, tempo disponível, facilidade de acesso aos gestores administrativos e o interesse da cooperativa na pesquisa como elementos que influenciaram a escolha final da cooperativa e da opção por um estudo de caso único.

4.4.1 Apresentação da Cooperativa Escolhida para o Estudo de Caso

A cooperativa escolhida para o ser o estudo de caso único e revelador foi a Castrolanda.

Esta cooperativa é resultado direto da migração para o Brasil, em 1951, de um grupo de imigrantes holandeses que deixaram a Europa nos primeiros anos pós-guerra, em busca de melhores perspectivas e de maiores extensões de terras.

Após analisar uma série de alternativas, o grupo instalou-se numa área originalmente com 5.000 hectares às margens do Rio Iapó, região dos Campos Gerais, próximos à cidade de Castro, no Paraná, a cerca de 160 km de Curitiba.

A migração em grupo tinha sido planejada em detalhes. Em 20 de julho de 1951 haviam fundado, na Holanda, a Sociedade Cooperativa de Imigração em Grupo Brasil G.A, que tinha como objetivo a “promover a possibilidade de emigração de holandeses para o Brasil e, no sentido mais amplo, defender os interesses dos associados relativos a tal emigração” (KIERS-POT, 2001, p. 115). Os imigrantes escolheram o Brasil como destino, pois poderiam trazer seus bens pessoais para o país. Assim ocorreu a transposição de uma infra-estrutura completa de produção da Holanda para o Brasil, incluindo gado de leite, tratores, implementos e equipamentos para uma indústria de laticínios.

Desde o início, a fé tem desempenhado um importante papel na vida da colônia. Ainda na Holanda, em reunião do grupo que emigraria, foi decidido que uma Igreja Reformada seria fundada após a chegada ao Brasil. A essa denominação pertenciam aproximadamente 90% dos membros do grupo que emigraria e a igreja mais próxima que existia, instalada na comunidade de Carambeí, era também uma Igreja Reformada, ligada ao presbitério de Buenos Aires, que mantinha um total de cinco igrejas. A Igreja foi instituída após a chegada do terceiro grupo de imigrantes, em 25 de outubro de 1952.

No livro, que registra a história dos primeiros cinquenta anos de Castrolanda (KIERS-POT, 2001), foi publicado o texto abaixo referindo-se às cartas dos primeiros grupos de imigrantes e dos obstáculos que foram superados para que a colônia prosperasse. Nele é possível exemplificar o papel da orientação religiosa dos imigrantes.

Cartas dos primeiros grupos

Qual era nosso conhecimento sobre o Brasil? A senhora Kaemingk fazia fotocópias das cartas que recebia do Brasil e as passava para os membros dos grupos que pretendiam emigrar para o Brasil. Isto era muito bom! Assim ficávamos informados sobre todos os acontecimentos

(...)

Nós fazíamos parte do quinto grupo, podendo assim aprender muito dos conselhos deles. Muitas das dificuldades que os primeiros grupos encontraram pudemos assim evitar.

Como era grande o desafio que enfrentamos!

E quando hoje olhamos ao nosso redor, é inacreditável que, em 1951, nestes 7 mil hectares, incluindo os banhados, havia apenas aquela única casa de fazenda!

É ao Senhor a quem devemos agradecer e dar honra por todos os Seus benefícios.

Era ele quem deu forças e abençoou todo este trabalho, (p. 15).

Formatado: Espaçamento entre linhas: Duplo

Excluído: "

Já instalados no Brasil, os imigrantes cuidaram da fundação da Castrolanda, o que ocorreu em 27 de setembro de 1951. E, em 1954, criaram a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná, que possibilitou o crescimento da produção pecuária e leiteira e a comercialização dos produtos com a marca Batavo. Atualmente a cooperativa central possui uma aliança estratégica com a multinacional italiana Parmalat, formando a Batávia S.A.

Em conjunto com as cooperativas Batavo e Arapoti, a Castrolanda mantém a Fundação ABC, instituição de pesquisa que fornece, às atividades produtivas da cooperativa, técnicas agrônômicas e pecuárias e suporte econômico, ajudando a Castrolanda a atingir elevada produtividade nas atividades agrícolas e pecuárias.

Segundo informações do *site* da cooperativa (CASTROLANDA, 2005 (c)) atualmente a Castrolanda tem um faturamento anual da ordem de aproximadamente U\$\$ 200 milhões e comercializa os seguintes produtos:

- Produtos Agrícolas: Soja (não-transgênica, com certificação e rastreabilidade), milho, trigo/triticale, cevada, aveia, feijão, batata consumo e semente.
- Produtos Pecuários: Leite, suínos, vitelos, sêmen de suínos, rações e concentrados, insumos agropecuários.

A cooperativa também produz sementes de soja, trigo, batata e forrageiras.

No verão, a Castrolanda cultiva atualmente mais de 100.000 hectares com soja, milho, feijão e batata, no sistema de plantio direto, utilizando modernas tecnologias agrícolas e tendo como destino tanto o mercado interno quanto a exportação.

No inverno são cultivados cobertura verde para proteção do solo, trigo, triticale, forrageiras e alimento para o gado.

A cooperativa fornece uma série de serviços como parte de sua atuação como coordenadora da cadeia produtiva agrícola: assistência técnica terceirizada,

formação de grupos agrônômicos, planejamento de safra, orçamentos e laudos, comercialização da maioria dos insumos necessários às atividades desenvolvidas pelos associados.

Presta ainda serviços de recepção, secagem, armazenamento de grãos e monitoração da qualidade dos grãos estocados, possuindo para tanto uma capacidade instalada para armazenamento de 285 mil toneladas em silos e barracões distribuídos nas suas cinco unidades operacionais.

Na cadeia pecuária a cooperativa atua produzindo e fornecendo insumos, rações e concentrados, produtos veterinários, materiais agropecuários, animais para reprodução, sêmen de suínos e de bovinos. Presta também serviços de assistência técnica, controle sanitário dos rebanhos, inseminação artificial, registro genealógico, venda de animais, comercialização de leite e de suínos para abate.

A suinocultura conta com cerca de 50 produtores, os quais mantêm cerca de 12.000 matrizes, produzindo 22 suínos terminados / porca / ano, com índice médio de carne magra de 57%.

Com o objetivo de melhorar a genética de seus suínos, a Cooperativa implantou, através do sistema de quotas de participação, uma Unidade de Produção de Marrãs, com capacidade para alojar 330 matrizes e produzir 200 marrãs por mês. Estes animais são vendidos aos produtores cotistas e no mercado. Quase a totalidade das granjas utiliza a inseminação artificial, sendo que o sêmen é fornecido por uma central própria, que funciona em parceria com empresas do setor.

A bovinocultura de leite na Castrolanda tem produtividade comparável às melhores produções mundiais, com média de 6.500 litros de leite / vaca / ano e fornecendo animais para pecuaristas de todo o Brasil.

Nesse setor a cooperativa possui 220 produtores, os quais mantêm 13.000 vacas das raças leiteiras holandesa, jersey e pardo-suíça, que alcançam uma produção média por produtor acima de 1.300 litros / dia. Toda a produção é obtida via ordenha mecânica, resfriado em tanques de expansão e transportada a granel. O produtor recebe pela qualidade e o preço é o resultado do volume entregue, temperatura, gordura, proteína, e células somáticas. A média de células somáticas é abaixo de 400 mil, situando o leite produzido pelos pecuaristas da Castrolanda entre os de melhor qualidade do Brasil.

A cooperativa possui uma gerência de novos negócios, que analisa a diversificação dos produtos com recursos próprios ou por meio de parcerias. O site da cooperativa na Internet mantém um formulário de acesso direto com o setor.

O objetivo principal dessa área é buscar no mercado oportunidades que venham agregar valor a toda a cadeia produtiva da Castrolanda.

Aspectos de gestão:

A Castrolanda possui uma gestão profissionalizada e sintonizada com as principais práticas de gestão modernas.

A Missão da cooperativa busca atender ao interesse dos associados e à perpetuidade da cooperativa, equilibrando os interesses da organização e dos cooperados, conforme se vê abaixo:

"Buscar a maior rentabilidade ao produtor, preservando recursos para o desenvolvimento da Cooperativa"

O sistema de valores da cooperativa é apresentado na forma de um diagrama, e conjuga diferentes aspectos, conforme mostrado a seguir.



Figura 5 – Valores Castrolanda
Fonte: Castrolanda

A cooperativa possui ainda uma declaração de visão, na qual a importância de referenciais comparativos é ressaltada, como se vê a seguir:

Continuar a ser uma cooperativa dedicada aos negócios agropecuários, sólida, ágil, procurando sempre aplicar as melhores técnicas de gestão, satisfazendo as expectativas dos seus clientes internos e externos,

Excluído: ¶
¶

Excluído: â
Excluído: i

buscando a melhoria da qualidade de vida dos seus associados e colaboradores, produzindo resultados comparáveis às suas congêneres que conquistaram reconhecimento nacional.

O Foco da Castrolanda é transcrito conforme encontrado no *site* da cooperativa (CASTROLANDA, 2005 (c)):

Excluído: ¶

A cooperativa se insere nas cadeias produtivas agropecuárias ocupando o papel de "Coordenadora do Processo Produtivo", onde estão centradas as suas competências, participando também ao longo dessas mesmas cadeias através de alianças estratégicas e parcerias.

Para sua gestão a cooperativa possui políticas bem definidas de capitalização, investimento e crédito.

A política de capitalização se baseia em um sistema misto que utiliza a capitalização contínua, para alguns ativos e com teto para o caso da Fábrica de Rações, e um novo modelo de capitalização por Cotas de Participação, utilizado na Unidade de Beneficiamento de Cereais, Batata Semente, Marrãs e Vitelos em confinamento.

O modelo por Cotas de Participação propõe a capitalização do associado de forma proporcional ao uso do Patrimônio da Cooperativa. Cada cota de capital está atrelada à produção do associado. O *site* da cooperativa (CASTROLANDA, 2005 (c)) informa que esse novo modelo de capitalização tem boa aceitação, por parte dos produtores, para novos empreendimentos, ao mesmo tempo que demonstra para a Cooperativa o comprometimento do associado com o empreendimento.

Política de Investimentos:

Para os novos investimentos, ou seja, os desenvolvidos no âmbito das Unidades de Negócio já existentes, utiliza-se o sistema de capitalização por cotas de participação já citado. Os investimentos não identificados com unidades já existentes são suportados por um fundo para investimentos de risco, que cobrem os custos iniciais de estudos e implantação do novo empreendimento, como sendo investimentos corporativos.

A partir da formação da Unidade, todo investimento precisa ter uma base de associados participantes definida. O Conselho de Administração pode decidir pela manutenção de alguns investimentos como sendo corporativos.

A cooperativa instituiu um Comitê de Crédito para conduzir sua política nesta área, o qual busca uma aplicação dos recursos financeiros junto aos associados de “forma oportuna, justa e eqüitativa e com maior segurança”. O Comitê estabelece linhas de crédito de Custeio, Comercialização e Investimentos e trabalha com diretrizes traçadas no seu Regimento Interno.

Perfil do associado:

Segundo o *site* da cooperativa, os associados possuem o seguinte perfil:

- Propriedades na sua grande maioria com administração familiar, com médios e grandes empreendimentos administrados por uma estrutura profissionalizada;
- Tecnologias de ponta, acompanhando a evolução tecnológica das máquinas, equipamentos e processos produtivos;
- Investimentos em pesquisa aplicada, praticando as melhores técnicas disponíveis;
- Vocação agropecuária, como talento e dons naturais;
- Diversifica o planejada, através da integra o agropecuária e melhor aproveitamento da capacidade produtiva e cria o de fontes alternativas de rendas.

A rela o entre os associados e a cooperativa   demonstrada, por meio do organograma da empresa, que mostra a posi o dos associados em rela o   estrutura hierárquica da cooperativa.

Excluido: o

A tripla natureza dos associados - cotistas, clientes e fornecedores -   claramente demonstrada. A figura da ampulheta sugere a possibilidade de mudança na situa o dos associados conforme eles desempenham seus diferentes papéis. A estrutura da cooperativa, representada pelo organograma, precisa dar conta dessa natureza cambiante.

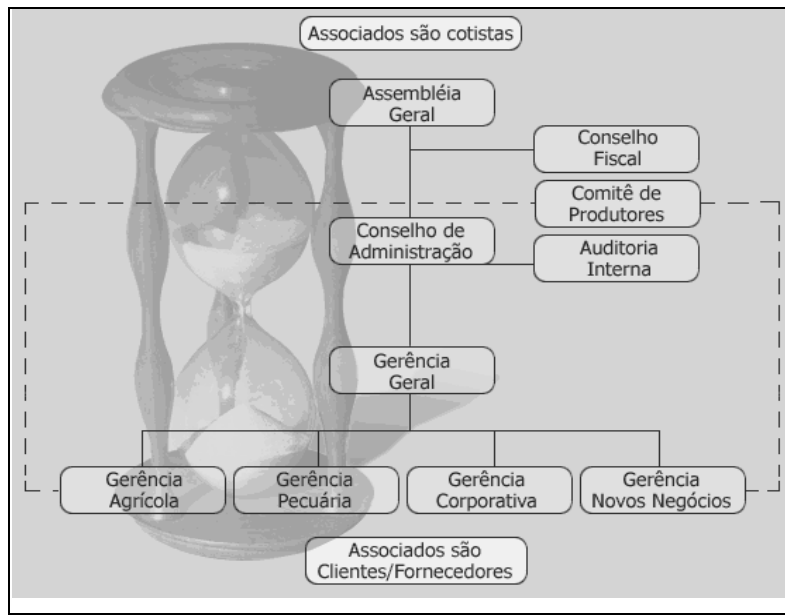


Figura 6 - Papéis dos Associados e Estrutura Organizacional
Fonte: Castrolanda

Excluído: ¶

¶

Excluído: D

Excluído: E

O Sistema de Gestão Castrolanda é baseado no modelo da Fundação Nacional da Qualidade, FNQ, e, segundo o *site* da empresa (CASTROLANDA, 2005 (c)), contempla os fundamentos - Gestão centrada nos Clientes, Foco nos Resultados, Comprometimento da Alta Direção, Responsabilidade Social, Valorização das Pessoas, Visão de Futuro de Longo Alcance, Gestão Baseada em Processos e Informações, Ação Pró-ativa e Resposta Rápida e Aprendizado Contínuo.

Os referidos valores constituem o Sistema de Gestão da Castrolanda, contemplando módulos de "Sistema de Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente e no Mercado e Gestão de Pessoas, Processos, das Informações e dos Resultados".

4.4.2 O Modelo de Gestão da FNQ

O modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade, FNQ, foi o principal motivo que levou à escolha da Castrolanda como caso único revelador para esta

pesquisa. Isso porque, em sua estrutura, o modelo prescreve os critérios de gestão de informações comparativas totalmente convergentes com o *benchmarking*, tanto que esta ferramenta normalmente é escolhida pelas empresas que adotam tal modelo para operacionalizá-lo.

A FNQ apresenta o seu modelo de gestão como um referencial para organizações que queriam ser competitivas e incentiva a sua adoção. Anualmente a Fundação outorga o Prêmio Nacional da Qualidade, PNQ, para as empresas que melhor tenham aplicado seu modelo.

Excluído: ¶

O Modelo de Excelência do PNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior.

Em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o Modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande.

A incorporação dos fundamentos da excelência às práticas da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias, é enfatizado pelo Modelo (FNQ, 2005, p. 17).

“Buscando, neste modelo, os referenciais do PNQ estaremos perseguindo os ideais da administração por excelência”, informa a Castrolanda por meio de seu *site*.

Os critérios de excelência da FNQ são subdivididos em itens, o que permite sua implementação. As organizações que concorrem ao Prêmio Nacional da Qualidade precisam elaborar relatórios de gestão mostrando como cada um dos itens dos diferentes critérios foi implementado. Os relatórios são avaliados por auditores independentes, que pontuam a implementação dos itens observando uma série de critérios. No máximo, uma organização que concorre ao PNQ pode obter 1000 pontos.

Os critérios do PNQ são apresentados abaixo, sendo que, para os dois critérios mais relevantes para esta pesquisa, são apresentados seus itens constituintes:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos:
 - 2.1. Formulação das estratégias
 - 2.2. Desdobramento das estratégias
 - 2.3. Planejamento da medição de desempenho

3. Clientes
4. Sociedade
5. Informações e Conhecimento
 - 5.1. Gestão das informações da organização
 - 5.2. Gestão das informações Comparativas
 - 5.3. Gestão do capital intelectual
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados

Geralmente as empresas que utilizam o PNQ utilizam o *benchmarking* como uma ferramenta para desenvolver o item 5.2, “Gestão das informações comparativas”. Alguns exemplos de aplicação da ferramenta com este enfoque são oferecidos a seguir.

O Relatório da Gestão da Gerdau Aços Finos Piratini (AFP), uma das vencedoras do PNQ em 2002, mostra em detalhes como a empresa empregou o *benchmarking* em suas operações. O texto abaixo é reproduzido apenas com o objetivo de demonstrar que existe na AFP um esquema estruturado de *benchmarking*, sem a pretensão de explicitar seu funcionamento. Assim, o sentido de siglas e expressões próprias utilizadas pela empresa não é detalhado.

Excluído: ¶

As necessidades de informações comparativas são direcionadas pela visão da AFP “ser *benchmark* em aços especiais” com uma gestão de classe mundial balizada pelo SGG. Para realizar a visão, as necessidades de informações comparativas prioritárias são determinadas pelos padrões contidos na Política de *Benchmarking* AFP (Quadro 4.2.1), revalidada pelo CO anualmente no ciclo de planejamento estratégico, antes da definição dos indicadores (GERDAU AÇOS FINOS PIRATINI, 200?, p. 36).

É possível perceber que na Aços Finos Piratini o emprego do *benchmarking* se dá dentro de um processo formalizado, descrito por uma política e vinculado ao planejamento e desdobramento de estratégias.

Outro exemplo é o da CETREL SA, Empresa de Proteção Ambiental, ganhadora do PNQ em 1999.

À medida que o Plano de *Benchmarking* vai sendo executado ao longo do ciclo anual, os responsáveis pelas atividades analisam criticamente as informações obtidas, recomendando alterações nos processos comparados, nas metas de desempenho do time ou até mesmo metas globais (FPNQ, 2003, p. 43)

No exemplo, é possível verificar como o *benchmarking* foi utilizado para ajustes nos indicadores de desempenho, equipes e processos.

Por fim, cita-se o caso da Bahia Sul Celulose SA, ganhadora do PNQ em 2001. A empresa desenvolveu um processo de *benchmarking* em seis etapas, aplicável ao *benchmarking* interno/externo e competitivo/funcional.

O processo da Bahia Sul tem os seguintes passos (FPNQ, 2003, p. 44).

1. definir do que fazer *benchmarking*
2. formar e treinar as equipes de *benchmarking*,
3. identificar fontes de *benchmarking*,
4. obter e analisar as informações,
5. desenvolver projeto de implantação ajustada,
6. implementar, controlar e manter as melhorias.

Isso mostra como é possível adaptar o processo de *benchmarking* às necessidades e características de cada organização, seguindo uma série de passos que, ao mesmo tempo, mantém as características do *benchmarking* e permitem que ele seja desenvolvido nas condições específicas de cada empresa.

Os exemplos práticos de aplicação do *benchmarking* no processo estratégico de empresas que concorreram e conquistaram o Prêmio Nacional da Qualidade, servem como referências a partir das quais se pode analisar o emprego da ferramenta no processo estratégico da cooperativa Castrolanda, que também declara ter adotado o Sistema de Gestão da Fundação.

É esse referencial que permite que o processo estratégico da Castrolanda, conforme já citado nas definições operacionais deste trabalho, seja estudado seguindo-se as recomendações de Van de Ven (1992) para a investigação de processos estratégicos teleológicos.

Neste caso, a referência final para a Castrolanda é o modelo de gestão da FNQ, expresso na estruturação do processo em torno dos critérios e itens especificados pelo modelo. Para o emprego específico do *benchmarking*, considerar-se-á os elementos de análise já descritos (o emprego do termo

benchmarking e a descrição de ações similares às etapas do processo de *benchmarking* segundo Camp (1998)). Novamente aqui os exemplos de aplicações de empresas que adotaram o PNQ será utilizado como referência final de emprego da prática no processo estratégico da cooperativa analisada.

A seguir são analisados os resultados do estudo de caso.

4.4.3 Relatório do Estudo de Caso Exploratório

O estudo de caso exploratório apresentado a seguir faz parte de um estudo de caso exploratório multimétodo mais amplo e foi realizado seguindo metodologia proposta por Yin (2005).

A investigação combinou pesquisa documental, entrevistas e observação direta e seus resultados são apresentados em forma de relatório.

O relatório de estudo de caso apresenta as descobertas a respeito do emprego do *benchmarking* no processo estratégico da Castrolanda.

Buscou-se identificar, por meio da análise dos documentos da cooperativa, registros formais de emprego do *benchmarking*. Procurou-se ainda observar a ocorrência de *benchmarking* por meio da observação direta e, por fim, realizaram-se entrevistas espontâneas e focadas para preencher lacunas de informação e permitir a correta interpretação dos fatos.

Essa triangulação de técnicas permeia todo o esforço investigativo e foi adotada conforme prescrito por Yin (2005).

A teoria de Camp (1998) é utilizada como referência para se encontrar indicações de emprego do *benchmarking*. Já a teoria de Van de Ven (1992) serve como referência e justificativa para que a evolução da implantação do modelo de gestão prescrito pela FNQ na Castrolanda, fato que provavelmente levará esta organização a empregar o *benchmarking* como uma ferramenta de análise de informações comparativas, seja investigada como um processo estratégico teleológico.

É importante observar que, em função do nível de detalhamento do relatório do estudo de caso e do fato do estudo de caso exploratório ser uma parte de um estudo de caso multimétodo maior, o caderno de campo do pesquisador não será

incluído como apêndice. Descumpre-se, portanto, recomendação de Yin (2005) adotando-se, em lugar do detalhamento preconizado, uma estratégia heterodoxa em benefício de uma apresentação mais sucinta deste trabalho de pesquisa.

Na primeira visita à Castrolanda, em 02/08/05, o pesquisador tinha como objetivo conhecer pessoalmente o gerente corporativo da cooperativa, com quem contatos anteriores haviam sido realizados para negociar a adesão da organização ao projeto.

A idéia era apresentar com mais detalhes o projeto de pesquisa e os tipos de documento que se pretendia consultar, de forma que o acesso a eles fosse negociado, os documentos correspondentes localizados e os possíveis interlocutores para as entrevistas identificados.

Desde o primeiro instante buscou-se também realizar a observação direta, de maneira informal, segundo sugestão de Yin (2005).

Assim, já na chegada, foi possível observar que o edifício da administração, embora não seja novo, está bem conservado e abriga diversas áreas administrativas e salas de reunião. As áreas administrativas são bem identificadas, com placas de sinalização que indicam onde estão e como chegar a elas. Cada área administrativa exibe um quadro com a definição de sua missão.

O ambiente é austero e simples, despretenso e funcional. Alguns associados circulavam pelo ambiente, indo e vindo entre as diferentes áreas, ou reuniam-se em pequenos grupos para conversar.

O gerente corporativo atendeu o pesquisador pontualmente às 14h, porém, durante praticamente uma hora, não conseguiu dar-lhe atenção. O gerente corporativo leu e respondeu *e-mails*, além de atender outros funcionários, mantendo a porta sempre aberta. Precisou sair da sala uma ou duas vezes, sendo abordado o tempo todo, prestando informações e respondendo questionamentos de funcionários e associados.

Desde o primeiro instante o gerente corporativo pareceu muito atarefado e com muitas atribuições de gestão ligadas ao atendimento de associados. O gerente corporativo explicou, que além do trabalho na Castrolanda, também exercia função de diretor na Batávia, empresa da qual a Castrolanda é sócia juntamente com outras cooperativas, e que atua como uma central, industrializando a produção das cooperativas nela reunidas.

O processo de investigação que seria utilizado foi apresentado pelo pesquisador, que explicou que seriam principalmente utilizados os documentos estratégicos oficiais da cooperativa. A partir daí, foram discutidos os tipos de documentos interessantes para a pesquisa e combinado que o gerente corporativo faria uma seleção desses documentos e que eles estariam disponíveis na próxima visita do pesquisador.

A impressão que o primeiro encontro deixou foi a de que a escolha da Castrolanda, como objeto do estudo de caso, foi acertada e que o gerente corporativo era a pessoa adequada para os contatos ao longo do projeto. Era aberto, receptivo e detinha o conhecimento necessário da organização.

A única preocupação era em relação a sua disponibilidade de tempo. Este fator, aliás, foi a fonte de preocupação que o gerente corporativo demonstrou no contato telefônico prévio, anterior à entrevista.

Ele havia sido contatado pela equipe de Auto-gestão da OCEPAR, que apresentou a idéia da pesquisa. Ele foi receptivo, mas informou que a disponibilidade de tempo da equipe de gestores estratégicos era muito limitada. Na época os argumentos do pesquisador de que a Castrolanda parecia ser a organização ideal para o estudo de caso, aliada ao fato de que a consulta de documentos e a observação do ambiente de trabalho teriam primazia sobre entrevistas para a realização da pesquisa, pareceram convencê-lo de que a investigação não atrapalharia a gestão da empresa.

Os possíveis benefícios do projeto exploratório pareciam não ter pesado tanto na decisão. Fatores preponderantes parecem ter sido a natural abertura da organização, aliada a uma proposta de pesquisa não onerosa em termos de tempo para a organização. Na última entrevista com o gerente corporativo, ocorrida por telefone em 31/10/2005, a suposição confirmou-se, mas o gerente corporativo afirmou que pesaram muito o contato prévio da OCEPAR e o tema, pois interessava adquirir conhecimento sobre *benchmarking*.

No primeiro dia de campo, em 24/08/05, o pesquisador conversou logo pela manhã com o gerente corporativo.

Uma extensa relação de documentos estratégicos foi disponibilizada pela cooperativa para análise, o que permitiria que centenas de páginas fossem lidas em busca do emprego da palavra *benchmarking* e de frases que descrevessem ou

indicassem o emprego da ferramenta no processo estratégico da cooperativa analisada.

A identificação das ações estratégicas e situações, às quais as etapas do processo de *benchmarking* aparecem associadas, permite que sejam estabelecidas hipóteses sobre o emprego do *benchmarking* na cooperativa em questão, hipóteses que serão apresentadas ao longo da descrição da análise feita.

Da mesma forma, a observação direta e as entrevistas permitem a elaboração de hipóteses, as quais serão apresentadas ao longo deste relatório de estudo de caso.

Ainda no primeiro dia de campo, o pesquisador comentou com o gerente corporativo sobre a importância de deixar claro para os funcionários da cooperativa o motivo de sua presença e as intenções do trabalho de pesquisa, de forma que a observação direta não fosse prejudicada ou se tornasse um estorvo administrativo.

Na seqüência o gerente corporativo falou um pouco do *benchmarking* interno, permitido pelo Sistema Gerencial que reúne indicadores sobre os produtores e que já está bem desenvolvido na suinocultura e que começa a ser implementado em outras áreas.

O sistema, cuja análise pareceu bastante promissora em termos de pesquisa de aplicação do *benchmarking*, chamou a atenção do pesquisador. No entanto, de forma a não desviar a atenção do foco principal da investigação, ou seja, da análise dos documentos estratégicos, não se tratou do Sistema Gerencial naquele momento.

Ao final da investigação, a estratégia revelou-se acertada. A análise documental mostrou-se extremamente complicada, consumindo um tempo maior que o previsto, o que poderia causar atrasos importantes no cronograma. A extensão do estudo para outras fontes de informação, como os sistemas de informação, teria impossibilitado a conclusão da análise documental.

A impossibilidade de investigar o sistema no momento, a informação a seu respeito e, principalmente, a possibilidade de investigar seu uso no suporte a atividades de *benchmarking*, nos permite estabelecer uma hipótese para investigação futura.

- H 23 As cooperativas agroindustriais paranaenses já utilizam sistemas de informação gerencial informatizados como suporte para atividades de *benchmarking*.

A hipótese ganha importância pelo fato de que 100% das cooperativas investigadas na segunda fase deste estudo terem declarado, por meio de seus executivos principais, possuírem um sistema de informação gerencial informatizado.

No segundo dia de campo (25/08/05), o gerente corporativo já se encontrava em reunião com várias pessoas em sua sala quando o pesquisador chegou ao escritório da administração.

Orientado por um assessor do gerente corporativo o pesquisador instalou-se em uma mesa vazia que havia no departamento jurídico, em frente às salas do presidente e do secretário geral, onde pôde iniciar o trabalho de análise documental.

No final da manhã, o pesquisador teve a oportunidade de voltar a conversar com o gerente corporativo sobre a pesquisa. O gerente explicou que o *benchmarking* era utilizado na Castrolanda de uma forma não estruturada. Segundo ele, a ferramenta está “na visão da empresa”, reproduzida abaixo.

Excluído: ¶

Ser uma cooperativa dedicada aos negócios agropecuários, sólida, ágil, procurando sempre aplicar as melhores técnicas de gestão, satisfazendo as expectativas de seus clientes internos e externos, buscando a melhoria da qualidade de vida dos seus associados e colaboradores, *produzindo resultados comparáveis a suas congêneres que conquistaram reconhecimento nacional* (CASTROLANDA, 2005) (grifo do pesquisador).

Além disso, o processo está “internalizado nas atividades e sempre é utilizado no início de qualquer projeto”, afirmou o gerente corporativo, citando como exemplo o projeto de identidade corporativa, já desenvolvido e em fase de apresentação para a diretoria, o projeto ambiental, para o qual a referência foi a cooperativa Agrária, a *homepage* do *site* da internet da cooperativa, que teve como referencial os *sites* dos bancos, e também ao fato de que a própria Castrolanda é utilizada como *benchmark* por outras cooperativas, sendo que diversas indicações neste sentido foram feitas pela própria OCEPAR.

“O *benchmarking* está internalizado e é utilizado no começo de qualquer projeto. Não inventamos a roda. Vemos quem é o melhor para basear nossas ações e utilizamos tanto o *benchmarking* interno quanto externo”, resumiu o gerente corporativo, lembrando ainda que os próprios produtores da Castrolanda podem

utilizar os sistemas gerenciais, que permitem comparar resultados dos produtores entre si, sem identificar quem é o produtor. O conhecimento das melhores práticas é repassado pelos técnicos agrícolas.

Após o almoço, o pesquisador teve a oportunidade de examinar com um pouco mais de profundidade o documento “Castrolanda. Sistema de Informações Estratégicas” o qual apresenta as informações estratégicas acompanhadas pela cooperativa, bem como a frequência em que são geradas.

O mesmo documento não foi objeto de uma análise posterior, pois não estava disponível para consulta na continuidade do estudo de campo.

Em 26/08/05 ocorreu a oportunidade de acompanhar uma reunião que muito contribuiu para entender como o *benchmarking* é utilizado pelas cooperativas agroindustriais.

O assessor de comunicação da Castrolanda, procurou o pesquisador para contar que ele conduziria uma reunião para novos sócios da cooperativa, naquela manhã, e que o pesquisador estava convidado a assistir.

A reunião era particularmente interessante, pois, além da apresentação institucional, dois representantes da Cocamar, uma das maiores e tradicionais cooperativas paranaenses, estariam presentes. Eles visitavam a Castrolanda para conhecer como a cooperativa desenvolvia seu programa de recepção de novos sócios, ou seja, vieram conhecer as práticas da Castrolanda neste campo.

A reunião seria às 10 horas e, na parte da tarde, os representantes da Cocamar estariam disponíveis para conversar com o pesquisador. Após a reunião, o pesquisador teve a oportunidade de conversar com o gerente da Cocamar sobre os objetivos e resultados do processo que ele estava conduzindo.

Basicamente ele visitou uma série de cooperativas para avaliar o modelo de relacionamento entre cooperativa e cooperados.

Descobriu que a Cocamar tem muitos pontos positivos nesse aspecto. Por exemplo, a quantidade de eventos que oferece anualmente.

No caso do relacionamento com os cooperados, descobriu que todas as cooperativas têm um evento semelhante de recepção de novos associados, sendo que muda apenas a forma como é desenvolvido.

Ele percebeu que a questão da fidelidade dos cooperados, tratada nesse tipo de evento, é encarada de forma diferenciada em função da realidade de cada cooperativa. A fidelidade absoluta que a Castrolanda exige de seus associados, por

exemplo, seria inviável no caso da Cocamar, que possui outras cooperativas concorrentes em sua região de atuação às quais seus associados também pertencem. Apesar da entrega da produção não ser de 100%, a cooperativa recebe grande parte da produção de seus cooperados, o que é um resultado satisfatório dada a sua realidade particular.

O gerente da Cocamar percebeu que a questão da devolução da cota capital, explicada aos associados da Castrolanda, e que permite aos associados receber parte do valor que investiram na estrutura da cooperativa, pode ser um tema que justifique uma alteração nos processos da Cocamar, pois reforçou a percepção de que cooperativas concorrentes possuem uma flexibilidade maior do que a Cocamar neste aspecto.

O gerente da Cocamar disse ainda que as visitas mostraram algumas medidas concretas que podem ser adotadas, com adaptações, pela Cocamar, como mudanças no modelo de relacionamento, alterações que podem ser feitas sem mudança nos estatutos, e modificações nas regras de retorno do capital, que exigirão alteração no estatuto.

A forma de encaminhar tais mudanças prevê, segundo o gerente da Cocamar:

- Redação de relatórios com as descobertas das visitas e recomendações de ação. Ou seja, descrição dos cinco modelos de relacionamento cooperativa e cooperados e desenvolvimento de um novo modelo para a Cocamar.
- Discussão.
- Inclusão de objetivos necessários para viabilizar as mudanças no plano estratégico 2005/2010 da Cooperativa.
- Implementação das mudanças.

Ou seja, o pesquisador pôde observar que a Cocamar adquiriu conhecimento sobre as práticas das cooperativas a que se comparou, identificou oportunidades de mudança, fará uma recomendação de ação com base nas descobertas e incluirá ações específicas no planejamento estratégico para suportá-la. As alterações afetam o processo estratégico, na medida em que atuam sobre o relacionamento com os cooperados e a estrutura de capital da organização.

A forma como as cooperativas praticam o *benchmarking* acabava de ser presenciado em primeira mão, por observação direta, dentro da Castrolanda. Conforme havia dito o gerente corporativo da cooperativa, a Castrolanda era tomada como *benchmark* por outras cooperativas.

Conforme as análises feitas sobre os posicionamentos assumidos pelos gestores das cooperativas durante as entrevistas semi-estruturadas e também segundo informações obtidas do gerente corporativo da Castrolanda, esse processo de *benchmarking* é caracterizado por ser conduzido de modo informal e não estruturado.

Em 11/09/05, um domingo, o pesquisador retornou à Castrolanda, para mais um período de estudo de coleta em campo. Para aumentar a velocidade da pesquisa, dessa vez, o pesquisador estaria instalado na própria Colônia Castrolanda, no ancionato Lar Eben-Háezer, criado para abrigar as pessoas idosas da colônia e que, possuindo quartos livres, pode hospedar funcionários ou visitantes da cooperativa.

Na segunda-feira, 12/09/05, pela manhã, começou uma nova etapa do estudo de campo. O pesquisador conversou rapidamente com o gerente corporativo da Castrolanda. Ele informou que não haveria, naquela semana, reuniões de diretoria que pudessem ser observadas, mas que o pesquisador poderia ter acesso às atas das reuniões caso quisesse.

Disponibilizou os documentos para análise e encaminhou o pesquisador para a mesa do assessor jurídico da cooperativa, que não estaria na empresa durante a semana. O primeiro documento a cuja análise o pesquisador dedicou-se, foi o relatório elaborado para o RECOOP, com mais de 300 páginas, que incorpora também o planejamento estratégico de 1998. À medida que conteúdos interessantes eram identificados, o pesquisador marcava o texto utilizando tiras de papel, nas quais fazia pequenas anotações. As tiras serviam de guia para uma segunda leitura, ajudando a compor um “mapa” para o conteúdo do documento.

Na terça-feira, 13/09/05, segundo dia do novo ciclo de pesquisa de campo, o pesquisador trabalhou na revisão de literatura no Lar Eben-Háezer até 15h, quando foi para o escritório da cooperativa.

Encontrou o gerente corporativo da Castrolanda, que comentou que havia ficado em uma reunião desde 8h até às 14h e que estava voltando do almoço naquele instante.

O pesquisador informou que estava tendo problemas para analisar o material no escritório, pois o material que era preciso consultar ficava no Lar Eben-Háezer. O gerente corporativo prontamente disponibilizou todo o material para que o pesquisador pudesse analisar os documentos no hotel, também à noite, o que iria acelerar os trabalhos.

O gerente corporativo da cooperativa mostrou ao pesquisador o documento que estava elaborando para subsidiar a próxima reunião do grupo dos 30. Havia inúmeros itens, que na hora não puderam ser anotados. A pauta era extensa e envolvia desde itens relativos a visão e missão até aspectos inerentes a forças e fraquezas da cooperativa.

A lista estava ainda em um estágio inicial o que não permitia uma análise mais profunda. O gerente corporativo da cooperativa disse que havia começado a lista naquele dia e informou que naquela reunião seria revista a parte “rígida” do plano estratégico, relativo a visão, missão e valores. A revisão precisava ser considerada face a uma perspectiva de longo prazo. Segundo o gerente, uma geração de cooperados já havia passado, a dos fundadores, outra estava presente, a dos filhos e novos associados, e outra estava já começando e iria continuar, a dos netos dos fundadores. A idéia era a de que “as pessoas passam, mas a empresa fica” e é preciso fortalecer a empresa para que as futuras gerações de cooperados também sejam beneficiadas.

Informou que na cooperativa há 600 donos e que as decisões são mais lentas, mas mais consistentes e embasadas. Para a reunião com “esse público” era preciso levar algo concreto para discutir, para validar. Por isso ele faria uma série de proposições que esperava, por um lado, validar e, por outro, utilizar como “motor de arranque” para a discussão no planejamento estratégico.

Ele queria continuar a discussão, mas a todo instante era interrompido por telefonemas. “O mais difícil é ter tempo para planejar” disse o gerente. Em uma das interrupções, o pesquisador aproveitou para despedir-se do gerente corporativo e retomar a análise dos documentos. Já eram quase 17 horas.

Em função da referida manifestação, da observação direta, que comprovou a sobrecarga do gerente corporativo, e da análise dos posicionamentos dos gestores

estratégicos entrevistados sobre as práticas de gestão convergentes com o *benchmarking*, uma nova hipótese pôde ser formulada.

Ela diz respeito às dificuldades de tempo que podem ser inibidoras para o início do processo de *benchmarking*, mesmo quando muitas das condições favoráveis estão presentes.

- H 24 As barreiras iniciais para implantação do *benchmarking* são de difícil superação com recursos humanos próprios, em função do tempo escasso de que dispõem os principais executivos. O *benchmarking* consultivo, portanto, proposto por BALM (1995), pode representar uma alternativa para as cooperativas superarem as barreiras iniciais de utilização da ferramenta.

O pesquisador dedicou a manhã de quarta-feira, 14/09/05, terceiro dia do novo ciclo de pesquisa de campo, para a análise documental fora do escritório da Castrolanda. No almoço, o gerente de novos negócios, convidou o pesquisador para assistir a uma reunião que haveria às 14h, na qual seria avaliado o evento Agroleite, que a Castrolanda acabara de realizar.

O pesquisador elaborou um plano para a observação da reunião, definindo os aspectos sobre os quais iria focar-se. O plano continha os seguintes elementos:

- Observar se serão discutidos:
 - Objetivos originais
 - Resultados:
 - Acima do esperado
 - Abaixo do esperado
 - Comparação com outros eventos (anteriores/externos)
 - Ganhos com:
 - Práticas
 - Processos
 - Conhecimentos
- Observar na condução da reunião:
 - Regras
 - Atitudes dos presentes
 - Representatividade
 - Conseqüências da reunião:
 - Formalização de sugestões
 - Incorporação a futuros eventos

O grande objetivo era verificar se, em algum momento, indicativos de passos do processo de *benchmarking* apareciam de uma forma estruturada ou não e se tinham impacto em alguma das decisões que seriam tomadas. Além disso,

Excluído: ¶
 ~~~~~Quebra de página~~~~~  
**Formatado:** Espaçamento  
 entre linhas: Duplo



interessava avaliar como a reunião lidaria com a avaliação da Agroleite dentro de um enfoque estratégico.

As conclusões da observação da reunião são que ela avaliou o evento sob uma visão operacional. Foi discutido o que foi feito e não por que foi feito. Foi dada muita ênfase aos custos orçados e realizados e à vinculação das despesas a diferentes atores envolvidos no processo, atores internos e agentes externos.

Nessa reunião específica, em nenhum momento foi discutido se o evento atingiu objetivos qualitativos estratégicos definidos em um planejamento prévio e enfocando, por exemplo, o público pretendido, avaliações e percepções dos participantes. Números foram apresentados e aspectos positivos e negativos, bem como sugestões para eventos futuros, mas sem considerar os objetivos estratégicos que se pretendia atingir.

Diversos problemas percebidos e que poderiam ser analisados por meio do *benchmarking* surgiram, mas poucos mereceram tal abordagem, mesmo que num nível superficial, o que aparentemente demonstra um desconhecimento do potencial da ferramenta pelos presentes.

Algumas comparações foram feitas, basicamente em relação a práticas. As comparações foram feitas de forma quase que intuitiva e em decorrência de problemas identificados.

Por exemplo, uma comparação entre preços pagos por participantes de outros eventos da Castrolanda, indicou que há potencial para cobrança de valores maiores na Agroleite. A referida comparação tem o potencial de influenciar o composto de *marketing* do evento no quesito preço, mas não se chegou a uma conclusão mais elaborada a esse respeito.

Outro problema apontado foi em relação à apresentação do resultado das premiações do gado leiteiro no *site* do evento, considerado “bagunçado” e “difícil de entender” em comparação a outros *sites* semelhantes.

Segundo o produtor que levantou esta questão, outros *sites*, com exposição de informações semelhantes, são melhor organizados. A sugestão tem potencial para reformular um serviço atualmente disponível, os parâmetros que definirão futuros serviços do mesmo tipo e até mesmo influenciar a manutenção do atual prestador de serviços.

Outra questão para a qual a comparação de práticas foi importante, dessa vez incluindo aspectos de processo, foi em decorrência da análise de soluções apresentadas para problemas envolvendo a participação de estudantes nos eventos “Dia do Agricultor” e “Dia do Suinocultor” no âmbito da Agroleite.

Nos dois eventos foi apontada como fator negativo a participação de estudantes, com a sugestão de limitá-la ou controlá-la nos eventos futuros. Os participantes da reunião não concordaram com a proposta, por achar que a presença dos estudantes é muito importante para o evento e para o futuro desenvolvimento da cooperativa e tentaram identificar por que motivo a sua participação seria um problema.

Uma possível solução foi dada pela comparação com outros eventos semelhantes, nos quais a demanda é administrada pela segmentação de clientes via preço e serviço. O vice-presidente da cooperativa ofereceu como *benchmark* um evento realizado na Argentina, no qual dois restaurantes com características absolutamente distintas servem refeições para públicos distintos. A solução foi chamada de restaurante VIP e parece ter tido a acolhida dos demais. Houve porém comentários sobre a qualidade das refeições servidas, que não justificariam cobrança de valor superior. Seria preciso trocar de fornecedores.

Novamente uma sugestão derivada de comparações afeta a análise de opções de processos e fornecedores, com potencial de impacto muito grande em relação a segmentação de público (portanto de mercado) participante do evento, serviços prestados e avaliação de desempenho (serviços de alimentação e satisfação geral com o evento).

Digno de nota também foi a não utilização de *benchmarking* para solução de problemas identificados em dois elementos importantes da Agroleite: o “Troféu Agroleite” e o “Leilão Agroleite”. Não foram feitas comparações com outros eventos semelhantes de forma que uma solução fosse obtida por meio do *benchmarking*. Os dois serviços da Agroleite são muito comuns e não haveria dificuldade nenhuma em encontrar soluções por meio da comparação, adaptação e implantação de práticas ou processos utilizando o *benchmarking*.

O *benchmarking* poderia inclusive ser utilizado como estratégia para se identificar práticas e processos que agregassem um diferencial aos dois serviços, considerados importantes para o evento.

O fato do processo não ter sido utilizado para a solução desses problemas pode indicar a falta de conhecimento a respeito dos princípios básicos e do potencial do *benchmarking* estruturado no apoio às decisões estratégicas em nível de processo. Em função dessa observação elabora-se a seguinte hipótese:

- H 25 A falta de conhecimento a respeito dos princípios básicos e do potencial do *benchmarking* estruturado, no apoio às decisões estratégicas em nível de processo, pode ser causa da baixa aplicação da ferramenta pelas cooperativas agroindustriais.

Ao final, atendendo solicitação do gerente de novos negócios, o pesquisador apresentou-lhe suas impressões sobre os participantes, os assuntos tratados e sobre o enfoque estratégico. O gerente de novos negócios da cooperativa disse que o evento tinha objetivos estratégicos, que não foram expostos, mas que justificaram a apresentação de alguns pontos tratados.

O pesquisador agradeceu-lhe a oportunidade de acompanhar a reunião, considerada muito relevante para a pesquisa.

Os dias 15, 16, 17 e 18 foram aplicados integralmente na análise de documentos e não foram realizadas nem entrevistas nem observação direta.

A análise dos documentos estratégicos da Castrolanda foi a principal atividade realizada durante o estudo de caso. Nos intervalos da análise documental foram realizadas as observações diretas e entrevistas já descritas.

O quadro abaixo apresenta nome e uma breve descrição dos documentos disponibilizados para análise pela cooperativa.

Excluído: ¶

| TÍTULO                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | DATA                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Castrolanda. Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP                                                                                                                                                                                                                | Apresenta o “plano de desenvolvimento da cooperativa”, elaborado para atingir os objetivos esperados pelo RECOOP                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1998                     |
| Cooperativa Agropecuária Castrolanda. Plano Estratégico                                                                                                                                                                                                                                                  | Apresenta a missão, as políticas gerais, políticas de relação com associados, políticas gerais de direção, políticas gerais de negócio, políticas gerais de gestão, componentes de apoio ao planejamento estratégico, políticas específicas em nível empresarial.                                                                                                                                             | Julho a setembro de 1998 |
| Cooperativa Agropecuária Castrolanda. Planejamento Estratégico. Primeira Versão                                                                                                                                                                                                                          | Apresenta a missão, valores, objetivos permanentes, visão de futuro (horizonte até 2005) e 69 ações estratégicas com definição do que, quanto, como, quem e quando, reunidas em 28 tópicos diferentes.                                                                                                                                                                                                        | 2001                     |
| Cooperativa Agropecuária Castrolanda. Planejamento Estratégico. Segunda Versão – 05/2001                                                                                                                                                                                                                 | Apresenta a missão, valores, objetivos permanentes, visão de futuro (horizonte até 2005) e 69 ações estratégicas com definição do que, quanto, como, quem e quando, reunidas em 28 tópicos diferentes.                                                                                                                                                                                                        | 2001                     |
| Proposta do Sistema de Liderança, em complementação ao planejamento estratégico                                                                                                                                                                                                                          | Apresenta 10 premissas básicas para a alta administração                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2001                     |
| Transcrição da palestra “Vencendo o estresse competitivo da globalização investindo em capital humano estratégico”, proferida pelo Prof. Mauro de Rezende Lopes, patrono da Primeira Turma do MBA em Gestão Empresarial de Cooperativas e Coordenador de Cursos e Projetos de Gestão Estratégica da FGV. | A palestra, acompanhada de uma carta, apresenta a necessidade das cooperativas adotarem a administração estratégica uma vez que as empresas concorrentes já o fizeram.                                                                                                                                                                                                                                        | 11/2001                  |
| Cooperativa Agropecuária Castrolanda. Recursos provenientes do Recoop – 2000/2001                                                                                                                                                                                                                        | Apresenta data, valor, banco e linha de valores bem como a destinação dos recursos em termos de limites aprovados, tomados e saldos.                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2001?                    |
| Planejamento Estratégico. Aprovação pelo “Grupo dos 30”. Cooperativa Castrolanda. Reunião de revisão. Conselho de Administração                                                                                                                                                                          | Apresentação em <i>Power point</i> utilizada em evento de um dia organizado para revisar o plano estratégico, homogeneizar a visão dos dirigentes, analisar mudanças nos ambientes externos e internos, reafirmar valores e crenças, analisar a necessidade de adoção de novas estratégias competitivas, avaliar a necessidade de mudança de foco, redefinir o “core business”, readequar políticas e outras. | 03/07/2003               |
| Planejamento Estratégico. Aprovação pelo “Grupo dos 30”. Cooperativa Castrolanda. Reunião de revisão. Conselho de Administração                                                                                                                                                                          | Apresentação em <i>Power point</i> utilizada em evento de um dia organizado para revisar o plano estratégico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2004                     |

**Excluído:** Quadro 24 - Documentos Disponibilizados Para Consulta Durante Pesquisa De Campo

Continua

Quadro 24 - Documentos Disponibilizados Para Consulta Durante Pesquisa de Campo

**Excluído:** conclusão

**Formatado:** Legenda

**Formatado:** À direita

conclusão

Formatado: Fonte: 10 pt

| TÍTULO                                                                       | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | DATA       |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Castrolanda Relatório Anual 2004                                             | Relatório anual apresentando perfil da cooperativa, mensagem da administração, informações corporativas, desempenho econômico, relatórios financeiros, demonstração do resultado, demonstração da sobra à disposição da AGO, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstração das origens e aplicações de recursos, notas explicativas às demonstrações financeiras, parecer dos auditores independentes, parecer do conselho fiscal, balanço social.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2004       |
| Castrolanda. Orçamento 2005. Aprovado pelo Conselho, Administração e Comitês | Apresenta taxas para o exercício, valores e forma de cobrança para prestação de serviços, tabela de preços de sêmen de suíno, custos de recepção e secagem de cereais, tabela de descontos para quebra de secagem, taxas financeiras, premissas básicas para o orçamento, políticas específicas, orçamento da fundação ABC, programa para investimentos da fundação ABC, demonstração do resultado por setor. A partir destes valores é montado um orçamento financeiro por função.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 15/12/2004 |
| Castrolanda. Sistema de Informações Estratégicas                             | Apresenta as informações estratégicas acompanhadas pela cooperativa, bem como a frequência em que são geradas. Contém: produtos pecuários; comercialização de leite; indicadores do pool de leite ABC; comercialização de suínos; produção de rações; aspectos da bovinocultura leiteira; aspectos da suinocultura; produtos agrícolas – sementes; preços de fertilizantes e defensivos; relação de troca; áreas de plantio/produtividade; recebimento de produtos agrícolas; comparativo de custos e descontos na recepção de cereais; aspectos gerais da agricultura Brasil/Mundo; capital próprio no giro; estatística do SAC; acessos home page Castrolanda / intranet cooperados; quadro social e funcional; evolução do quadro de funcionários; demonstrativo das aplicações financeiras; demonstrativo dos financiamentos; valores a receber de associados; evolução do capital de giro; evolução do imobilizado; demonstrativo das ações jurídicas; balancete contábil, balancete contábil – abertura de contas; índices econômicos financeiros; detalhamento explicativo sobre indicadores mensais; posição dos avais; resultado consolidado; resumo geral da receita bruta; resumo geral das principais despesas; resultado por cadeia produtiva; resultado das granjas; sistema de avaliação cooperativista; comparativo ABC – demonstrações financeiras, comparativo das maiores empresas brasileiras. | 06/2005    |

Quadro 24 - Documentos Disponibilizados Para Consulta Durante Pesquisa de Campo

Formatado: Fonte: 10 pt

Fonte: O Autor

Formatado: Fonte: 10 pt

Estes documentos haviam sido selecionados em função dos critérios estabelecidos na primeira reunião de trabalho.

A estratégia de análise de documentos não estava perfeitamente definida pelo pesquisador quando do início da análise documental. Não havia uma definição

final sobre como utilizá-la e diversas abordagens foram feitas, o que consumiu um tempo precioso da pesquisa.

Após diversas tentativas, optou-se por uma estratégia simples, que envolvia a transcrição das frases indicativas de emprego de etapas de *benchmarking* encontradas nos documentos, de forma que se pudesse acompanhar a evolução da Castrolanda no sentido de utilizar a ferramenta em seu processo estratégico.

A análise e digitação dos textos consumiram muitas horas de trabalho.

**Excluído:** A análise e digitação dos textos consumiu

A análise foi conduzida em duas etapas: uma leitura preliminar e uma leitura em profundidade.

Após a leitura preliminar, decidiu-se pela exclusão de alguns dos documentos, os quais são relacionados abaixo, juntamente com a justificativa para sua exclusão da análise.

A transcrição da palestra “Vencendo o estresse competitivo da globalização investindo em capital humano estratégico”, proferida pelo Prof.<sup>o</sup> Mauro de Rezende Lopes, da FGV, não apresentava qualquer elemento significativo para esclarecimento do tema em estudo.

**Excluído:** .

O documento “Recursos provenientes do Recoop – 2000/2001”, continha apenas valores, datas, banco e destinação de recursos, não contribuindo para a análise do tema em estudo.

**Excluído:** ”

A Primeira Versão do Planejamento Estratégico da Cooperativa Castrolanda foi descartada, dando-se preferência para a análise da segunda versão. Esta apresentava a versão já com modificações e ajustes, decorrentes do processo estratégico posto em prática e trazia interessantes anotações manuscritas que tornaram a análise mais significativa.

O documento relativo à revisão do planejamento estratégico de 2004, “Planejamento Estratégico. Aprovação pelo “Grupo dos 30”, foi descartado, pois não acrescentava nenhum elemento novo em relação ao documento do mesmo tipo e teor relativo ao ano de 2003.

O relatório Anual da Castrolanda relativo ao ano de 2004 foi descartado pois já havia sido analisado na primeira fase da pesquisa.

O Orçamento de 2005, aprovado pelo Conselho, Administração e Comitês foi descartado por não oferecer nenhuma informação relevante para o estudo do tema em questão.

O documento “Castrolanda. Sistema de Informações Estratégicas” pareceu extremamente promissor durante a primeira análise. Apesar do termo *benchmarking* não ter sido identificado, a primeira leitura revelou que o documento consolida uma série de indicadores de *performance* que poderiam ser utilizados para o *benchmarking*.

O documento apresenta as informações estratégicas acompanhadas pela cooperativa, bem como a frequência em que são geradas. Seu conteúdo abrange: produtos pecuários; comercialização de leite; indicadores do *pool* de leite ABC; comercialização de suínos; produção de rações; aspectos da bovinocultura leiteira; aspectos da suinocultura; produtos agrícolas – sementes; preços de fertilizantes e defensivos; relação de troca; áreas de plantio/produktividade; recebimento de produtos agrícolas; comparativo de custos e descontos na recepção de cereais; aspectos gerais da agricultura Brasil/Mundo; capital próprio no giro; estatística do SAC; acessos *home page* Castrolanda / intranet cooperados; quadro social e funcional; evolução do quadro de funcionários; demonstrativo das aplicações financeiras; demonstrativo dos financiamentos; valores a receber de associados; evolução do capital de giro; evolução do imobilizado; demonstrativo das ações jurídicas; balancete contábil, balancete contábil – abertura de contas; índices econômicos financeiros; detalhamento explicativo sobre indicadores mensais; posição dos avais; resultado consolidado; resumo geral da receita bruta; resumo geral das principais despesas; resultado por cadeia produtiva; resultado das granjas; sistema de avaliação cooperativista; comparativo ABC – demonstrações financeiras, comparativo das maiores empresas brasileiras.

O documento não foi analisado, pois não estava disponível no período em que a análise documental foi realizada.

Na última entrevista com o gerente corporativo da cooperativa, na tarde de 31/10/2005, o documento foi objeto de perguntas específicas, que revelaram que ele é considerado uma fonte de *benchmarking* importante, especialmente da sua seção de indicadores “aspectos da bovinocultura leiteira; aspectos da suinocultura”, que permite uma comparação com indicadores mundiais, brasileiros, paranaenses e regionais.

Dentre os documentos disponibilizados, foram analisados em profundidade os seguintes:

- Castrolanda. Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, de 1998.
- Cooperativa Agropecuária Castrolanda. Plano Estratégico, 1998.
- Cooperativa Agropecuária Castrolanda. Planejamento Estratégico. Segunda Versão, 2001.
- Proposta do Sistema de Liderança, em complementação ao planejamento estratégico, 2001.
- Planejamento Estratégico. Aprovação pelo “Grupo dos 30”. Cooperativa Castrolanda. Reunião de revisão. Conselho de Administração, 2003.

Em todos os documentos lidos, o termo *benchmarking* foi citado apenas uma vez. No entanto, em diversas ocasiões foi possível identificar o emprego de práticas de gestão convergentes com etapas do processo de *benchmarking* associadas a ações estratégicas e situações descritas nos documentos.

A análise dos documentos é apresentada em detalhes a seguir.

#### **Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP (1998)**

Esse documento apresenta o “plano de desenvolvimento da cooperativa”, elaborado para atingir os objetivos esperados pelo RECOOP, ou seja, a reestruturação e capitalização da cooperativa, visando seu “desenvolvimento auto-sustentado, em condições de competitividade e efetividade, que resulte na manutenção, geração e melhoria de emprego e renda”.

Está estruturado em seis tópicos: caracterização da cooperativa, diagnóstico, projeto, projeção e demonstração de viabilidade, relação dos documentos em apêndice e conclusão geral.

O documento foi elaborado em 1998, possui mais de 300 páginas e incorpora, como apêndice, o planejamento estratégico de 1998.

O termo *benchmarking* não foi empregado nenhuma vez, mas diversas situações foram identificadas como tendo relação com etapas do processo de *benchmarking* e serão descritas nas próximas páginas, à medida que se descreve o documento e seus aspectos relevantes.



No documento a Castrolanda formaliza cinco projetos que serão desenvolvidos ao longo dos próximos 15 anos com recursos do RECOOP, a saber:

- Projeto de profissionalização da gestão
- Projeto de organização e profissionalização dos cooperados
- Projeto de capitalização
- Projeto de reestruturação
- Projeto de monitoramento

Para cada um dos projetos são definidas metas e como serão alcançadas.

Por exemplo, o estabelecimento das finalidades do projeto de profissionalização da gestão cooperativa (p. 62), descreve como os novos profissionais deveriam ser formados para entender o inter-relacionamento entre a empresa cooperativista, o mercado e o campo.

Entre os programas de treinamento previstos encontram-se programas para desenvolvimento dos dirigentes, desenvolvimento gerencial, formação de executivos e qualidade total. O *benchmarking* não aparece, de forma individualizada, como uma disciplina ou técnica a ser absorvida.

Os resultados esperados do projeto foram estabelecidos com base em 20 indicadores de desempenho e com a projeção de resultados para o 1º, 2º, 3º, 5º, 7º, 9º, 11º, 13º, 15º anos (p. 73). Os itens de avaliação são relacionados abaixo. Não há explicação de como os resultados esperados foram projetados.

Valor da Folha x Faturamento (%), Faturamento por funcionário (R\$ mil), Rotação de pessoal (%), Associado ativo por funcionário (nº), Associado ativo por técnico, Faturamento por associado (R\$ mil), Crescimento do quadro social (%), Participação social (número de associados em relação ao número de produtores da área de ação), Cap. Social por associado (R\$ mil), Capital Social x PL, Vir a receber associado x PL, Associado ativo x associado total, Participação nas Assembléias, Representação social e política (número total de associados em comitê e associações em relação ao total de associados), Retenção sobre endividamento total (%), Retenção + S.A.D./endiv. Total (%), Retorno dos investimentos (%), Rentabilidade do PL (%), Participação de mercado - % do recebimento da produção em relação à produção regional, Participação do mercado – % do fornecimento de insumos em relação à demanda regional.

Excluído: .o

Excluído: .o

Excluído: .o

Excluído: .o

Excluído: .o

Excluído: .o

Excluído: .o

Excluído: .o

Excluído: .o

Excluído: .o

Não há informação se tais elementos e as metas a serem alcançadas foram estabelecidas com base em comparação de resultados de empresas de referência. Sabe-se apenas que as metas foram discutidas com a diretora da cooperativa e que foram utilizados também dados do balanço projetado, o qual, por sua vez, não empregou *benchmarks* externos. O balanço projetado teve seus itens de ativo e passivo projetados em função de números constatados em 98, acrescidos de variações arbitradas pela cooperativa ou mantidos constantes.

As características do documento fornecem elementos suficientes para confirmar que as cooperativas que participam do RECOOP, ao elaborarem seu projeto para participarem do programa, definiram um plano de reestruturação que, para ser levado adiante, exige a modernização de suas práticas de gestão.

O planejamento estratégico é a ferramenta citada textualmente.

O *benchmarking* não foi citado como uma ferramenta de gestão a ser adotada. No entanto a ênfase na adoção do planejamento estratégico bem como a complexa lista de indicadores adotados, pode ser um incentivador para sua adoção posterior.

Como ocorreu na análise de outros documentos, foram encontrados indícios de que práticas convergentes com passos e etapas do *benchmarking* são empregados pela cooperativa, mesmo que não identificados como tal.

Em relação ao grau de capacitação tecnológica de produtos e serviços, especificamente na área agropecuária, a cooperativa relata um processo que integra algumas etapas do processo de *benchmarking*, especialmente a comparação de indicadores de desempenho e a busca de melhores práticas. O trecho abaixo demonstra o emprego de indicadores, cujo valor foi omitido pelo pesquisador de forma a preservar informação estratégica relevante.

A cooperativa é fornecedora de serviços e insumos para as atividades pecuárias, envolvendo desde fábrica de ração, produtos veterinários, e envolvendo os serviços de nutrição/manejo, assistência técnica... . Em suinocultura, temos um plantel de ..... matrizes que são acompanhadas por veterinários a fim de garantir a sanidade de toda a integração. Também são os técnicos, em conjunto com os produtores, que estão em busca da evolução genética e condições de manejo cada vez mais avançadas e orientadas para a demanda do mercado. Nosso índice de reprodução em torno de .... partos/ano por criadeira, com produção de ... desmamados porca/ano, são parâmetros que nos incluem entre as grandes integrações em termos de resultados técnicos (p. 12).

Duas hipóteses sobre o emprego de *benchmarking* podem ser formuladas a partir das práticas descritas acima:

- H 26 Ao identificar novas tecnologias, práticas e métricas que melhorem a genética e condições de manejo, de forma a atender a demanda de mercado, técnicos da cooperativa, em conjunto com os produtores, utilizam o *benchmarking*.
- H 27 Ao definir a posição da cooperativa em relação a outras organizações agroindustriais utilizando indicadores de desempenho, como o índice de reprodução, por exemplo, a organização realiza *benchmarking*.

O emprego dos indicadores de desempenho para definição de posição frente a outras organizações parece ser uma prática costumeira, o que é indicado por outras descrições do mesmo processo ao longo do documento e em relação a outras atividades, como a bovinocultura.

Excluído: ¶

Em bovinocultura de leite, nossa atividade mais tradicional, temos produtividade muito acima da média nacional. Isso fica claro nos índices de produtividade, onde para um rebanho de ..... animais, temos aproximadamente ..... vacas em lactação, com produções diárias médias em torno de .... litros por animal. As lactações perfazem .... Kg/ano, comparáveis as melhores situações de países tradicionais em pecuária de leite (p.12).

Assim é possível propor que:

- H 28 O uso de indicadores para verificação do desempenho atual frente a um grupo de referência é um processo normal para as cooperativas.

Princípios do *benchmarking*, especialmente a identificação, transmissão, adaptação e incorporação de novas práticas, a partir de comparação parecem nortear a dinâmica da cooperativa antes mesmo de sua fundação, conforme demonstra o trecho do documento que apresenta as justificativas para a escolha da cidade de Castro para acolher a colônia de imigrantes holandeses que fundaria posteriormente a Cooperativa Castrolanda.

A colônia Castrolanda foi fundada em novembro de 1951, por imigrantes holandeses que se instalaram numa fazenda de 5.000 ha em Castro - PR, nas proximidades de Carambeí. O Governo Brasileiro disponibilizou três áreas para a imigração holandesa, uma no Rio Grande do Sul, outra em Minas Gerais e a escolhida no Paraná. Decidiu-se pelo Paraná principalmente devido à existência de Carambeí, desde 1911, onde os produtores daquela colônia incentivaram a vinda de novos imigrantes podendo desta maneira fortalecer a produção local, ao mesmo tempo em

que poderiam auxiliá-los com sua experiência e lhes trazer novas tecnologias desenvolvidas na Holanda (p. 14).

É relevante para este estudo o fato de que a proximidade com outra colônia, situação que facilitaria o auxílio baseado na experiência, e a introdução de “novas tecnologias desenvolvidas na Holanda” tenham sido, conforme se afirma, fatores considerados para a escolha da localização da futura colônia. Assumindo-se a afirmação como precisa, sem investigá-la mais a fundo, pode-se elaborar as hipóteses abaixo.

- H 29 O repasse e a incorporação de novas práticas e tecnologias, bem como, provavelmente, de métricas, possibilitados pelo *benchmarking*, ocorre naturalmente entre comunidades agrícolas que compartilhem vínculos e interesses comuns.
- H 30 A possibilidade de acesso a conhecimento prático, aplicável a uma situação nova, pode afetar a decisão estratégica de localização de novos centros habitacionais e empreendimentos agroindustriais em situações de incerteza.

Considerando-se a data do evento em questão, anterior a 1951, pode-se estabelecer uma hipótese em relação ao emprego de práticas que caracterizam o *benchmarking* em um período anterior à formulação teórica dessa ferramenta de gestão.

- H 31 Práticas associadas ao *benchmarking*, como a troca de informações sobre processos, são empregadas por comunidades agroindustriais mesmo antes da formulação da teoria do *benchmarking*.

A cooperação com outras cooperativas de origem holandesa, que deu continuidade à política de colaboração estabelecida pelos primeiros grupos de imigrantes, aprofundou-se e estruturou-se, permitindo a criação de instituições voltadas ao aumento das condições competitivas do grupo. O documento analisado traz informações sobre o desenvolvimento de tecnologia pelo grupo de cooperativas Arapoti, Batavo e Castrolanda, conhecido como Grupo ABC, por meio de uma Fundação de pesquisa científica, voltada ao desenvolvimento, teste e adaptação de tecnologia.

À medida que as atividades cresciam e se diversificavam, as demandas por assistência técnica e pesquisa aumentaram, justificando a criação do que hoje é a Fundação ABC. As cooperativas do "Grupo ABC" são pioneiras no Brasil no plantio direto, silagem de milho úmido em grão e na recuperação de várzeas e construção de diques (p. 14).

A montagem de um sistema integrado para geração/adaptação, transmissão e implementação de novas tecnologias, com acompanhamento de indicadores de desempenho para medir a eficácia do processo, parece constituir uma fonte de vantagem competitiva para a cooperativa e para o grupo com o qual esta trabalha em sistema de cooperação.

Os produtores do Grupo ABC atuam no sistema de produção sob plantio direto (P.D) em mais de 98% das áreas. Utilizam o sistema de rotação de culturas como forma de sustentação do sistema de P.D. e diversificação da produção. (...) Os produtores têm conseguido um excelente rendimento econômico com essas culturas quando comparado com os índices de boa parte da área produtiva brasileira. A produtividade média de milho é de (...) Kg/ha., a de soja (...) e trigo (...) Kg/ha.

Para isso, são utilizadas técnicas modernas de produção, tais como:  
Formação de grupos de produtores recebendo assistência técnica e econômica de agrônomos altamente capacitados.  
Manutenção de uma fundação de pesquisa agropecuária aplicada (Fundação ABC), cujo objetivo principal é desenvolver, testar e adaptar técnicas na produção sob plantio direto. (p. 33-34).

A descrição do sistema de inovação contínua permite-nos estabelecer as seguintes hipóteses:

- H 32 Por meio do sistema Fundação ABC, técnicos agrônomos e grupos de produtores, a cooperativa Castrolanda é capaz de identificar e adaptar práticas, implementar mudanças em processos e definir metas de desempenho capazes de levar a cooperativa à posição de liderança em processos críticos, executando um ciclo completo de *benchmarking* que cobre as etapas de planejamento, análise, integração, ação e maturidade.
- H 33 Cooperativas que consigam integrar os elementos necessários para identificar e adaptar práticas, implementar mudanças em processos e definir metas de desempenho em processos críticos, executam um ciclo completo de *benchmarking*, que cobre as etapas de planejamento, análise, integração, ação e maturidade e podem assim alcançar uma posição de liderança.

O esforço de busca, adaptação e implantação de novas tecnologias parece ter um caráter contínuo, o que nos leva a crer que a prática é compensadora para as cooperativas.

Excluído: ¶

Através da Fundação ABC, estão sendo desenvolvidos projetos de pesquisa que visam a introdução racional de novas tecnologias tais como:  
 Testes de soja transgênica.  
 Biotecnologia: através de testes de milho BT.  
 Uso da videografia para monitoramento e tomada de decisão nas lavouras.  
 Uso da agricultura de precisão.  
 Introdução da olericultura protegida.  
 Programas de treinamento técnico – econômico para agricultores (p. 34).

Diversos *benchmarks* são utilizados para descrever a situação específica da Cooperativa quando o documento apresenta o item 2.3 “Aspectos e considerações sobre o mercado”, especialmente no que diz respeito ao tópico 2.3 a 3 “Situação e expectativas para os mercados de milho, soja e trigo, feijão, suíno e leite (síntese da análise da empresa “Safras & Mercados”). Neste tópico, a posição da Castrolanda é comparada a parâmetros externos para cada um dos itens citados, como, por exemplo, em relação ao milho. “Destaque pelo nível de produtividade média que no Paraná é de (...) Kg/ha e nos Campos Gerais é de (...) Kg/ha, sendo a melhor média do Estado” (p.39). Gráficos são utilizados para demonstrar, por exemplo, a “Evolução da área colhida no Paraná – milho” que mostra o total colhido em 20 municípios em diferentes anos. A análise contempla os fatores que influenciaram os resultados, as perspectivas futuras de cada atividade em termos de potenciais e dificuldades e também áreas com oportunidades ou necessidade de investimentos.

A hipótese H 26 (Ao identificar novas tecnologias, práticas e métricas que melhorem a genética e condições de manejo, de forma a atender a demanda de mercado, técnicos da cooperativa, em conjunto com os produtores, utilizam o *benchmarking*), encontra reforço em mais uma situação de gestão dos esforços produtivos descritos no documento, quando apresenta a estratégia de atuação de mercado da cooperativa nos setores de suinocultura e pecuária de leite.

Excluído: ¶

A cooperativa conta com 2 técnicos em suinocultura e 2 técnicos em bovinocultura para monitorarem a produção.  
 Esses técnicos estão trabalhando com sistemas de acompanhamento técnico, medindo resultados das atividades, além de serem responsáveis pela transmissão de informações aos produtores sobre manejo, nutrição e

qualidade do leite, que devem ser capazes de obterem a produção que a cooperativa consegue comercializar da maneira mais rentável. Portanto, foram estabelecidos os “itens de controle” que estarão sendo acompanhados por esses técnicos, e que devem nos oferecer uma possibilidade de concretizar nossa coordenação das cadeias pecuárias, e com isso desenvolver as estratégias colocadas para agregação de valor à produção dos nossos cooperados (p. 60).

Esta colocação precisa ser compreendida num contexto que leva em conta afirmação do gerente corporativo da Castrolanda em entrevista ao pesquisador, na qual é relatado que os técnicos que acompanham os produtores têm acesso aos indicadores de todos os produtores e conhecem as técnicas que os melhores produtores estão utilizando, assim, em seu atendimento aos produtores, executam a transferência de tecnologia com referenciais (*benchmarks*) internos e externos à cooperativa.

#### **Plano Estratégico da Cooperativa Castrolanda – julho a setembro/98**

Este documento está estruturado de forma a apresentar a missão, as políticas gerais, políticas de relação com associados, políticas gerais de direção, políticas gerais de negócio, políticas gerais de gestão, componentes de apoio ao planejamento estratégico, políticas específicas em nível empresarial e fez parte, como apêndice, do documento entregue pela cooperativa em seu pedido de adesão ao RECOOP.

Apesar do nome, não é um plano estratégico, mas sim uma espécie de manual para elaboração e implementação do Plano Estratégico. Ele define como a estratégia da organização seria conduzida em termos da definição de conteúdo e processo, atores, suas funções, instrumentos de apoio à decisão etc., sem, no entanto, estabelecer objetivos, metas, responsabilidades e outros elementos que definem a estratégia e como ela será posta em prática.

Novamente o *benchmarking* não é citado e, novamente, aparecem indícios de seu emprego de forma não formalizada enquanto um processo estruturado e individualizado.

A melhoria contínua é um dos elementos estratégicos previstos pelo plano estratégico, como declarado em relação às políticas de relação com os associados (p.10-13).

Política 01 – Das Linhas Estratégicas de Serviços

3.1 No cumprimento da missão da Cooperativa em relação aos associados, buscar-se-á, através da melhoria constante dos serviços essenciais de sua atuação, com “taxas compatíveis” e, desde que suas condições econômico-financeira permitam, o desenvolvimento das seguintes linhas estratégicas de serviços ....

Linha Estratégica n.o 05 –

Serviços Técnicos: mediante assistência técnica que promova a racionalização de meios e processos e, em geral, a otimização em todas as atividades dos associados.

Em função disso propõe-se, como hipótese que:

- H 34 Políticas voltadas à qualidade e melhoria contínua podem ser vetores para a prática do *benchmarking* em cooperativas agroindustriais.

No documento, que descreve o processo de tomada de decisão estratégica, não aparece, de forma explícita, o emprego de *benchmarking*, que talvez esteja incluso em um dos instrumentos previstos.

O item 04 do documento “DAS POLÍTICAS GERAIS DE DIREÇÃO” (p. 20), explica como se relacionam os diferentes organismos dirigentes da Cooperativa e de quais instrumentos técnicos de apoio estes se valem para tomar suas decisões. Os instrumentos técnicos de apoio são (p. 22):

Estratégia (04) – Instrumentos Técnicos de Apoio aos Organismos:  
 Constituem Instrumentos Técnicos de Apoio aos Organismos de Administração da Cooperativa os seguintes:  
 O Estatuto Social da Sociedade;  
 Os Regimentos Internos de Serviços e das Atividades Setoriais;  
 O Plano Estratégico;  
 Os Planos Básicos Anuais;  
 O Sistema Orçamentário;  
 O Plano de Investimentos;  
 O Sistema de Informações Gerenciais – SIG;  
 Os Boletins de Análises e Informes de Ambientes; e  
 As Atas e Protocolos das reuniões dos Organismos de Decisão(p. 22).

A Estrutura do Processo Decisório da cooperativa se compõe de órgãos e organismos distintos, que se articulam no processo estratégico;

Excluído: ¶

I) Assembléia Geral, órgão supremo da Cooperativa, com poderes dentro dos limites da Lei e do Estatuto Social, para tomar toda e qualquer decisão de interesse social, e suas deliberações vinculam a todos e ainda que ausentes ou discordantes (p. 20).

II) Conselho de Administração, organismo deliberativo, decisório, de administração e de representação em nível superior e externo da Estrutura da Cooperativa Castrolanda, aos quais, competem, dentro dos limites da Lei



e do Estatuto Social, atendidas as decisões ou recomendações da Assembléia Geral, tomar as medidas necessárias à gestão da Sociedade...(p. 20-21).

III) Conselho Fiscal.

IV Comitês Setoriais, órgão de caráter consultivo e de apoio aos demais órgãos e organismos da Cooperativa, com direito de representação previstos e definidos no Estatuto Social, cuja formação, responsabilidades e operacionalizações, manter-se-ão consistentes com as disposições Estatutárias, observando-se, no entanto, as seguintes modificações ou acréscimos:

d) Na qualidade de Órgão Consultivo, os Comitê(s) Setorial(ais), será(ao) o principal meio de comunicação, nas "relações dos Associados para com a Cooperativa e vice-versa", especialmente junto ao Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e ao Colegiado Gerencial, cujos membros, através de relação funcional, visará(ao), sempre por ato em reunião, a auxiliar na gestão da(s) respectiva(as) atividade(s) setorial(ais), mediante os seguintes principais procedimentos: ...

d.4) Quando consultado, auxiliar os Organismos de Administração da Cooperativa, nas definições das políticas gerais de negócios em nível de Políticas Específicas, Estratégias e objetivos Táticos para as áreas de negócios e respectivas atividades setoriais, e ainda, segundo as ações que a seguir se enumeram:

d.4.1) Nas definições políticas e estratégicas sobre as grandes linhas de crescimento e desenvolvimento dos negócios na respectiva atividade setorial;

d.4.2) Nas determinações sobre os projetos de inovações ou diversificação significativas;

d.4.3) Nas diretrizes básicas da constante evolução do Plano Estratégico da sociedade.

Os Comitês Setoriais devem utilizar os "Instrumentos Técnicos de Apoio aos Organismos de Administração da Cooperativa" de forma periódica, apreciar, "em conjunto com o titular da área, os resultados obtidos na respectiva atividade setorial" o que pode ocasionar recomendações de duas naturezas: correção de desvios detectados na ação planejada (recomendação baseada no ferramental de acompanhamento) e alerta em relação a reflexos decorrentes de ameaças ou oportunidades advindos de mudanças ambientais.

- H 35 Quando não definido de forma expressa, o emprego do *benchmarking* nos processos estratégicos de cooperativas agroindustriais se dá de forma "diluída", misturadas a outras ferramentas e instrumentos de gestão, como o próprio planejamento estratégico, o sistema de informação gerencial, boletins de análise ou informes ambientais.
- H 36 Entre os usuários do *benchmarking* em cooperativas estão os atores encarregados de apreciar os resultados obtidos em âmbito de atividade setorial e de gerar recomendações para correção de desvios detectados

na ação planejada e alerta em relação a reflexos decorrentes de ameaças ou oportunidades advindos de mudanças ambientais.

### **Planejamento Estratégico. Segunda Versão (05/2001)**

Este documento possui 16 páginas e apresenta a missão, valores, objetivos permanentes, visão de futuro (horizonte até 2005) e 65 ações estratégicas com definição do que, quanto, como, quem e quando, reunidas em 28 diferentes categorias de ações estratégicas.

Nele, pela primeira vez, registra-se o emprego do termo *benchmarking*.

O pesquisador considera que o documento representa o momento em que a cooperativa conseguiu gerar uma ampla estratégia e torná-la tangível e operacional.

As duas primeiras páginas compõem uma seção dedicada aos tópicos “A MISSÃO”, “NOSSOS VALORES”, “OBJETIVOS PERMANENTES” e “VISÃO DE FUTURO – HORIZONTE ATÉ 2005”.

Esses elementos são distribuídos em um quadro com duas colunas, a primeira apresentando o tópico e a segunda detalhando seu significado.

A partir da página 3, são apresentadas as 65 ações estratégicas, reunidas em 28 tópicos diferentes, com definição de “O QUÊ?”, “QUANTO?”, “COMO?”, “QUEM?” e “QUANDO?”.

A segunda seção do documento também é apresentada em formato de tabela, com seis colunas.

Considerando o número atribuído na primeira coluna, as categorias de ações estratégicas contidas no documento são: 1 CRESCIMENTO; 2 SISTEMA DE LIDERANÇA; 3 RESPONSABILIDADE PÚBLICA E CIDADANIA; 4 FORMUL./REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS; 5 OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS; 6 CONHECIMENTO MÚTUO – EMPRESA/CLIENTE; 7 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE; 8 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO; 9 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS; 10 ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO; 11 SISTEMA DE TRABALHO; 12 EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS; 13 BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS; (Não há item 14), 15 PROCESSOS DE PRODUÇÃO; 16 GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES; 17 RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E AO MERCADO; 18 RESULTADOS FINANCEIROS; 19 RESULTADOS

RELATIVOS ÀS PESSOAS, 20 RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES; 21 RESULTADOS RELATIVOS AOS PRODUTOS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS; 21.5 APRENDIZADO CONTÍNUO (Este tópico aparece como um “enclave” entre o tópico 21 e 22); 22 FUSÃO DO GRUPO ABC (Aqui é importante destacar que o título da categoria foi riscada a tinta e a palavra INTEGRAÇÃO foi escrita a tinta em caixa-alta em substituição ao termo “fusão”); 23 VALOR ADICIONADO AO COOPERADO; 24 SISTEMAS DE COTAS DE PARTICIPAÇÃO; 25 ASSISTÊNCIA TÉCNICA; 26 SUPORTE FINANCEIRO A NOVOS EMPREENDIMENTOS; 27 INFORMATIZAÇÃO DO ASSOCIADO; 28 RELAÇÃO DO ASSOCIADO.

O documento tem um padrão visual consistente e claramente definido.

A despeito de não ser um documento fácil de entender numa primeira análise, e de alguma familiaridade e atenção serem necessárias para identificar as ações estratégicas e a atribuição de responsabilidades, o documento revela um significativo amadurecimento na gestão do processo estratégico da Castrolanda.

Além de definir princípios importantes em termos de missão, valores, objetivos permanentes e visão de futuro, ele viabiliza o início da implementação de ações estratégicas definindo o que deve ser feito, quanto, como, quem e quando.

A forma de apresentar as ações estratégicas aparece formalmente definida no documento “Proposta do sistema de Liderança, em complementação do Planejamento Estratégico”, no item 9) “Reestruturação da organização em relação à forma de trabalhar do Conselho”, tópico 9.4 “Deverá haver clareza nas definições e registros delas (“pensar e controlar estrategicamente a organização?”) , baseados na ferramenta 5 W e 2 H”.

Cada ação do Planejamento Estratégico será implementada como projeto, conforme definido no item 5 “OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS”, ação estratégica 5.2 “MÉTODOS PARA IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO”, que define o “COMO?” na forma de “GERENCIAMENTO POR PROJETOS”.

O formato parece compatível com as recomendações da FNQ em termos do seu critério 2 “Estratégia e Planos”, especialmente com os critérios 2.1 “Formalização da estratégia” e 2.2 “Desdobramento das estratégias”. Isso indica que, considerando um processo estratégico do tipo teleológico, no qual as prescrições da FNQ representam o desejado estágio final em termos de *design* do processo

estratégico da Castrolanda, com a estruturação do documento a cooperativa demonstra um significativo avanço na direção desse estágio final.

Todo o esforço de apresentação da informação, conforme descrito acima, também revela uma cuidadosa preocupação em tornar uma enorme quantidade de informação mais acessível às instâncias decisórias.

A questão do formato de apresentação é considerada importante neste momento do trabalho, pois parece indicar um amadurecimento da tecnologia de gestão do processo estratégico em ambiente colegiado pela cooperativa. Este tipo de desenvolvimento tecnológico nem de longe é supérfluo. Kaplan e Norton (1997) sugeriram uma ferramenta para ajudar no estabelecimento, visualização e comunicação da estratégia da organização conhecido como *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é considerado uma revolução no formato de implementação e comunicação da estratégia, pois sintetiza as ações estratégicas da organização em poucas categorias, que podem ser apresentadas por meio de um diagrama simples.

O documento da Castrolanda parece ter a mesma intenção e, principalmente, a mesma função, o que revela um grande avanço na condução de seu processo estratégico.

Em entrevista posterior com o gerente corporativo da Castrolanda, confirmou-se que o documento foi concebido para sintetizar a estratégia da organização e permitir sua discussão pelos atores que conduzem o processo estratégico reunidos em plenária e com o emprego de um projetor.

Ao longo do documento, diversas oportunidades de emprego do *benchmarking* foram identificadas pelo pesquisador sem que, no entanto, tivessem sido citados quer o termo *benchmarking*, quer qualquer ação que pudesse ser caracterizada como uma de suas etapas.

Por não ser objetivo deste trabalho, tais “oportunidades não aproveitadas” de emprego do *benchmarking* não serão analisadas, mas dada a frequência com que este tipo de situação foi registrada, sua ocorrência serve de base para o estabelecimento de uma nova hipótese.

- H 37 A análise de documentos estratégicos de organizações permite a um observador treinado identificar oportunidades não aproveitadas de emprego de *benchmarking* a partir do qual novos estudos podem ser conduzidos.

O tópico “Visão de Futuro – Horizonte até 2005” traz elementos do *benchmarking* como parte da visão da empresa, que é reproduzida abaixo.

Excluído: ¶

Satisfazer plenamente as expectativas dos Associados, Clientes, Fornecedores, Colaboradores, Instituições Financeiras, Governo e a Sociedade em geral, nos negócios agropecuários, buscando a administração por excelência e em especial a melhoria da qualidade de vida dos seus produtores e colaboradores, produzindo resultados comparáveis aos seus congêneres que conquistaram reconhecimento em nível nacional (p.2).

A satisfação plena das expectativas de cada um dos públicos relacionados depende de uma definição clara das expectativas de cada um. O *benchmarking* poderia ser utilizado para a definição dessas expectativas considerando-se uma comparação de indicadores-chave com organizações de excelência. Essa disposição parece ser claramente definida na continuidade da visão quando se define que a cooperativa irá satisfazer tais expectativas “produzindo resultados comparáveis aos seus congêneres que conquistaram reconhecimento em nível nacional” (p. 2). O postulado estabelece a necessidade clara de um *benchmarking* em relação a empresas consideradas referenciais.

O referido postulado da missão da Castrolanda foi objeto de observação direta do gerente corporativo da Castrolanda em um de nossos primeiros encontros. Segundo o gerente, a inclusão da frase na visão da empresa demonstra a preocupação em realizar *benchmarking*.

No tópico “operacionalização das estratégias”, na p. 4, são definidas ações para o desdobramento das estratégias e, pela primeira vez, o termo “*benchmarking*” é encontrado em um documento de uma empresa cooperativa nesta pesquisa. O tópico 5.1 “desdobramento das estratégias” (o que), define o como, o quem e o quando do emprego do *benchmarking*, o quanto não é definido.

(Como) “Desdobramento de metas, de curto e longo prazo, cursos internos, processo estruturado de *benchmarking* para entender o (sic) monitorar fatores de desempenho competitivos e comparativos e taxas de melhoria” (p.4).

Podemos observar que o *benchmarking* se refere a metas de curto e longo prazo, o que reforça a idéia de emprego desta ferramenta tanto para acompanhamento de desempenho corrente como de cenários.

“Cursos internos” são citados, provavelmente como uma forma de assegurar o desdobramento das metas e o emprego do *benchmarking* de forma eficaz. Tal impressão é reforçada pelo emprego da palavra “entender” que remete à capacidade de emprego da ferramenta com um enfoque analítico e não apenas operacional. A dimensão operacional também está presente, por meio da palavra “monitorar”. Ambas as capacidades precisariam ser adquiridas, o que não é surpreendente, uma vez que o termo *benchmarking* aparece pela primeira vez em todos os documentos analisados.

O uso da expressão “processo estruturado de *benchmarking*” sugere que há uma percepção de que a cooperativa já pratica o *benchmarking*, mas de forma não estruturada. Esta percepção foi reforçada diversas vezes em conversas do gerente corporativo com o pesquisador e, inclusive, em conversa entre o pesquisador, o gerente corporativo e os representantes da OCEPAR, responsáveis pelo processo de auto-gestão do sistema cooperativista. A forma como o texto é colocado sugere uma mudança no *status* de emprego da ferramenta.

Excluído: ¶

(Quem) O planejamento estratégico prevê que os responsáveis pelo desdobramento das estratégias por meio do *benchmarking* serão os “níveis de decisão”. O significado exato desta expressão foi esclarecido posteriormente em entrevista com o gerente corporativo. Ela indica que todos os níveis de decisão da cooperativa teriam acesso aos indicadores comparativos.

(Quando) a definição “sempre” sugere que o emprego da técnica se dará da forma prescrita pela literatura especializada, ou seja, como um processo contínuo.

Também é interessante notar que o emprego do *benchmarking* surge como ferramenta-meio para o desdobramento de estratégias, ou seja, para o estabelecimento, acompanhamento de desempenho e avaliação do processo estratégico da Castrolanda.

O documento comprova que, a partir de 2001, o *benchmarking* passou a ser considerado como uma ferramenta passível de emprego na gestão do processo estratégico da cooperativa Castrolanda.

Entrevistado a respeito, o gerente corporativo da Castrolanda informou que o processo não foi implantado, pois a estratégia não foi desdobrada em um projeto. Futuramente pretende-se implantar o processo, com um formato de monitoramento das informações comparativas, exatamente como prescreve a FNQ.

A categoria de ação estratégica “GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS”, p. 7, estabelece “critérios para seleção de informações comparativas e métodos para obtenção das informações; uso das informações comparativas” e exige, para sua implementação:

Excluído: 1

- análise de desempenho médio do setor ou da região, níveis e tipos de tecnologias utilizadas em produtos e processos;
- busca de informações apropriadas, tanto dentro quanto fora do mercado e ramo de organização (p.7)

Estas ações estratégicas correspondem a elementos das etapas de planejamento e análise do processo de *benchmarking*, e assinalam que a Castrolanda utiliza parte dos elementos de *benchmarking* no seu processo estratégico.

Já a categoria 10 ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO apresenta uma ação estratégica numerada “10.1 DESDOBRAMENTO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE CRÍTICA DE DESEMPENHO”, que prescreve “IMPLANTAR PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS COM COLABORADORES”, ação atribuída aos NÍVEIS DE DECISÃO” (p. 7), e que poderia ter os resultados definidos em função de *benchmarks* externos e internos, no entanto não há indicação de que tenha sido utilizado.

Excluído: P

Além dessa ação estratégica claramente identificada como um item, subentende-se que outra ação está prevista, embora não tenha sido descrita na coluna “O QUÊ?” nem tenha recebido numeração. É possível chegar a esta conclusão pois, na coluna “COMO?” encontra-se um segundo grupo de recomendações, claramente distintas dos atribuídos à ação estratégica 10.1. As prescrições parecem referir-se a uma ação estratégica para implantar programa de acompanhamento de resultados pelos níveis de decisão. É possível estabelecer tal hipótese pois a coluna “QUEM?” atribui essas ações aos “NÍVEIS DE DECISÃO” e pela natureza das preocupações relativas a ela, como se vê abaixo:

Excluído: 1

Excluído:

- reuniões mensais, definindo o conjunto de informações julgadas necessárias;
- contribuições das atividades de melhoria para o fluxo de caixa, utilização do capital de giro e valor para os acionistas;

- impacto nos lucros tendo em vista a retenção de clientes;
- participação de mercado versus lucro;
- tendências de medidas agregadas como fator de produtividade global;
- tendências de indicadores de valor econômico e de mercado.

Excluído: "

As categorias de ação 15 PROCESSOS DE PRODUÇÃO, 16 GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES, 17 RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E AO MERCADO, 18 RESULTADOS FINANCEIROS, 19 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS, 20 RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES, 21 RESULTADOS RELATIVOS AOS PRODUTOS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, e a ação estratégica 21.5 APRENDIZADO CONTÍNUO, parecem ter sido concebidos para serem fortemente apoiados ou desenvolvidos por meio de *benchmarking*.

Algumas das ações estratégicas, dos tópicos acima, utilizam palavras como as seguintes para descrever o seu modo de implementação: indicadores de processos, experimentos para otimização, métodos para análise e melhoria de processos, informações comparativas com os concorrentes e outras pertinentes, indicadores comparativos do tipo: o melhor do ramo, o melhor concorrente, média do ramo e referências de excelência pertinentes.

Há ainda citações de busca por indicadores do tipo a melhor empresa, e aos resultados decorrentes da melhoria dos fornecedores sobre o desempenho da organização.

Todos esses elementos permitem comprovar que a organização está preparada ou preparando-se para utilizar indicadores de desempenho em comparação a empresas de excelência, evidenciando a disposição de utilizar processos que caracterizam o *benchmarking*.

As categorias de ações estratégicas FUSÃO DO GRUPO ABC (SUBSTITUÍDO POR INTEGRAÇÃO); VALOR ADICIONADO AO COOPERADO; SISTEMAS DE COTAS DE PARTICIPAÇÃO; ASSISTÊNCIA TÉCNICA; SUPORTE FINANCEIRO A NOVOS EMPREENDIMENTOS; INFORMATIZAÇÃO DO ASSOCIADO; RELAÇÃO DO ASSOCIADO. Foram analisadas superficialmente e não acrescentaram elementos novos que justificassem sua inclusão neste relatório. Uma nova verificação dos itens pode revelar elementos que passaram despercebidos.



### **Proposta do Sistema de Liderança, em complementação ao planejamento estratégico**

Este é um documento de apenas duas folhas, estruturado em 10 tópicos, que apresenta 10 premissas básicas para a alta administração, complementando o planejamento estratégico do ano de 2001.

Diversos elementos do texto indicam a oportunidade ou necessidade de *benchmarking*, mas não serão analisados pois esta abordagem foge aos objetivos deste trabalho.

É importante notar que o modelo de gestão da FNQ possui um critério específico para este item, portanto um documento específico, abordando questões estratégicas relativas à liderança, reforça a impressão de que a Castrolanda vem evoluindo na implantação dos critérios prescritos pelo modelo.

### **Revisão do Planejamento Estratégico da Castrolanda - (03/07/03)**

O documento insere-se no processo de revisão e avaliação do planejamento estratégico da Castrolanda e reúne o conselho de administração, os gerentes e os representantes dos diferentes comitês, conjunto de atores chamado de “Grupo dos 30”.

A pauta descreve que estão previstos 11 diferentes blocos de atividades distribuídos ao longo do dia, com dois intervalos de 15 minutos para café.

Considerando-se o tempo livre (descontando-se pausas para café e almoço) a maior parcela de tempo foi dedicada à análise de novos negócios (27,37% do tempo total). Em seguida o tema tendências do cooperativismo, que consumiu 15,79% do tempo e Avaliação dos Serviços (12,63% do tempo total). Juntos os assuntos consumiram 55,79% do tempo da reunião.

Diversas oportunidades de emprego do *benchmarking* em suporte a ações estratégicas foram identificadas pelo pesquisador, mas não são citadas aqui por fugirem do escopo deste trabalho.

Destaca-se, porém a quarta sessão que apresenta a “ANÁLISE AMBIENTAL” realizada pelos participantes. Em uma página são relacionados seis tópicos: “AMEAÇAS”, “OPORTUNIDADES”, “1 - QUAL É NOSSO NEGÓCIO”, “2 – PARA ONDE CAMINHAMOS, ISTO É, NO QUE VAMOS NOS TRANSFORMAR SE AS COISAS CONTINUAREM COMO ESTÃO?”, “3 – O QUE GOSTARÍAMOS DE VIR A SER?”, “4 – E O QUE FAZER PARA QUE O SEJAMOS EFETIVAMENTE?”.

Excluído: a

O conteúdo é formado de frases diversas, separadas por vírgulas e que não formam sentenças, indicando que foram manifestações coletadas entre os participantes e registradas nas sessões correspondentes.

Em “AMEAÇAS”, surge uma manifestação que merece uma análise por não se tratar de uma característica da Castrolanda apenas, mas do tipo de organização a que esta pertence, o cooperativo: “falta de agilidade na tomada de decisões (sistema cooperativista)”. Esta ameaça já foi notada em estudos de aplicação do *benchmarking* realizados no Reino Unido, mas a questão se o *benchmarking* poderia de fato ajudar na superação dos processos decisórios de cooperativas não foi ainda comprovado empiricamente. (AL-HASAN, 2003).

A possibilidade de melhorar a governança das cooperativas é importante, pois ela é apontada como uma possível vantagem competitiva das cooperativas frente às sociedades mercantis, conforme nota Bialoskorski (2002).

Apesar de diversos elementos indicativos, de que a técnica é aplicada de maneira informal, tenham sido identificados, e, apesar da cooperativa demonstrar interesse em comparar-se a outras organizações, ao final do estudo de caso, pode-se constatar que a Castrolanda não utiliza o *benchmarking* da mesma forma que outras organizações orientadas pelo modelo de gestão da FNQ o fazem e que não transformou a intenção de uso do *benchmarking* em um projeto.

Acrescenta-se que o estudo de caso exploratório permitiu retratar “como” o *benchmarking* foi utilizado no processo estratégico da cooperativa analisada e foi bem sucedido, pois permitiu caracterizar o emprego do *benchmarking* de forma incompleta, não tendo exercido influência significativa no processo estratégico da Castrolanda.

Excluído: ¶

¶  
¶  
¶  
¶  
¶  
¶  
¶  
¶

## 5 CONSOLIDAÇÃO DAS HIPÓTESES

Um dos principais objetivos de um estudo exploratório é o de obter *insights* e gerar hipóteses para estudos posteriores.

Ao longo deste trabalho, 37 hipóteses foram apresentadas. Nesta seção estas hipóteses são reunidas, de forma a permitir uma visão consolidada desta dimensão na presente pesquisa.

Além disso, são agrupadas em relação aos objetivos específicos da presente pesquisa, isso é, se tais hipóteses referem-se à descrição do *benchmarking* enquanto um processo estratégico, ou se elas podem contribuir para descrever o emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas.

### 5.1 BENCHMARKING COMO PROCESSO ESTRATÉGICO

- H 7 As cooperativas dão menos atenção à atividades de incorporação de práticas das empresas comparativas do que a outras práticas estratégicas, como o planejamento estratégico.
- H 8 Procedimentos de *benchmarking* e de outras práticas estratégicas, como o próprio planejamento estratégico, são muito sinérgicos, o que pode gerar dificuldades de mensurar-se o *benchmarking* de forma isolada.
- H 20 A prática de planejamento estratégico beneficia o emprego do *benchmarking* pelas cooperativas.H 21 A existência de um sistema de informação gerencial informatizado beneficia o emprego do *benchmarking* pelas cooperativas
- H 37 A análise de documentos estratégicos de organizações permite a um observador treinado identificar oportunidades não aproveitadas de emprego de *benchmarking*, a partir das quais novos estudos podem ser conduzidos.

## 5.2 BENCHMARKING NO PROCESSO ESTRATÉGICO DAS COOPERATIVAS

- H 1 As cooperativas possuem fraquezas, que ainda precisam ser identificadas, que dificultam a realização de importantes etapas da fase de planejamento do processo de *benchmarking*.
- H 2 Dificuldades de analisar em detalhes os próprios produtos, processos e práticas prejudicam o processo de *benchmarking* das cooperativas.
- H 3 Dificuldades de analisar em detalhes os produtos, processos e práticas das empresas com as quais se pretende estabelecer uma comparação prejudicam o processo de *benchmarking* das cooperativas.
- H 4 Falhas na etapa de Análise prejudicam a continuidade do processo de *benchmarking* das cooperativas.
- H 5 As cooperativas possuem uma visão incompleta do processo de *benchmarking*, empregando a ferramenta apenas para verificar como outras organizações realizam certas tarefas.
- H 6 As cooperativas privilegiam a absorção de práticas, menosprezando as métricas que permitam a avaliação dos ganhos com o processo de melhoria implementado.
- H 9 Falhas na comunicação das descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização dificulta a obtenção de aceitação e compreensão das mudanças necessárias, prejudicando o processo de *benchmarking* nas cooperativas.
- H 10 A não transformação das descobertas decorrentes da análise das empresas líderes em declaração de princípios, que passam a orientar operações da cooperativa, compromete o *benchmarking* realizado por elas.
- H 11 As cooperativas não compreendem a importância da transformação das descobertas decorrentes da análise das empresas líderes em declaração de princípios, que passam a orientar operações da cooperativa.
- H 12 A não transformação das descobertas decorrentes da análise das empresas líderes em declaração de princípios, pode indicar uma

dificuldade genérica das cooperativas em utilizar declarações de princípios em seu processo estratégico.

- H 13 Os termos que descrevem adequadamente o *benchmarking* ainda não estão consolidados em um jargão de uso corrente pelas cooperativas, dificultando uma adequada comunicação sobre os passos do processo.
- H 14 As cooperativas já adotam práticas de gestão estratégica extremamente convergentes com as que descrevem etapas da fase de Ação do processo de *benchmarking*, o que facilitaria a implementação e a gestão deste processo nas organizações.
- H 15 Problemas de gestão nas etapas anteriores do processo de *benchmarking* fazem com que as cooperativas tenham dificuldade em atingir a etapa de Maturidade do processo.
- H 16 A falta de percepção a respeito do verdadeiro sentido do processo de *benchmarking* faz com que as cooperativas não atinjam uma posição de Maturidade satisfatória no processo.
- H 17 A falta de práticas ligadas à comunicação do processo representa uma ameaça para a implementação bem sucedida do *benchmarking* nas cooperativas.
- H 18 O apoio da alta-direção a práticas de gestão convergentes com as do processo de *benchmarking* facilita a implementação do processo nas cooperativas.
- H 19 O apoio da alta-direção, condição de sucesso para o processo de *benchmarking*, talvez não esteja presente, quando considerada a partir do ponto de vista da gerência média das organizações pesquisadas.
- H 22 As cooperativas demonstram conhecer o termo *benchmarking* e conseguem diferenciar esta ferramenta de gestão de outras ferramentas com nome em inglês, recentemente incorporadas ao acervo de ferramental estratégico.
- H 23 As cooperativas agroindustriais paranaenses já utilizam sistemas de informação gerencial informatizados como suporte para atividades de *benchmarking*.
- H 24 As barreiras iniciais para implantação do *benchmarking* são de difícil superação com recursos humanos próprios em função do tempo escasso

de que dispõe os principais executivos. O *benchmarking* consultivo, portanto, proposto por BALM (1995) pode representar uma alternativa para as cooperativas superarem as barreiras iniciais de utilização da ferramenta.

- H 25 A falta de conhecimento a respeito dos princípios básicos e do potencial do *benchmarking* estruturado no apoio às decisões estratégicas em nível de processo pode ser a causa da baixa aplicação desta ferramenta pelas cooperativas agroindustriais
- H 26 Ao identificar novas tecnologias, práticas e métricas que melhorem a genética e condições de manejo, de forma a atender a demanda de mercado, técnicos da cooperativa, em conjunto com os produtores, utilizam o *benchmarking*.
- H 27 Ao definir a posição da cooperativa em relação a outras organizações agroindustriais utilizando indicadores de desempenho, como o índice de reprodução, por exemplo, a organização realiza *benchmarking*.
- H 28 O uso de indicadores para verificação do desempenho atual frente a um grupo de referência é um processo normal para as cooperativas
- H 29 O repasse e a incorporação de novas práticas e tecnologias, bem como, provavelmente, de métricas, possibilitados pelo *benchmarking*, ocorre naturalmente entre comunidades agrícolas que compartilhem vínculos e interesses comuns.
- H 30 A possibilidade de acesso a conhecimento prático, aplicável a uma situação nova, pode afetar a decisão estratégica de localização de novos centros habitacionais e empreendimentos agroindustriais em situações de incerteza.
- H 31 Práticas associadas ao *benchmarking*, como a troca de informações sobre processos, são empregadas por comunidades agroindustriais mesmo antes da formulação da teoria do *benchmarking*.
- H 32 Por meio do sistema Fundação ABC, técnicos agrônomos e grupos de produtores, a cooperativa Castrolanda é capaz de identificar e adaptar práticas, implementar mudanças em processos e definir metas de desempenho capazes de levar a cooperativa à posição de liderança em

- processos críticos, executando um ciclo completo de *benchmarking* que cobre as etapas de planejamento, análise, integração, ação e maturidade.
- H 33 Cooperativas que consigam integrar os elementos necessários para identificar e adaptar práticas, implementar mudanças em processos e definir metas de desempenho em processos críticos, executam um ciclo completo de *benchmarking* que cobre as etapas de planejamento, análise, integração, ação e maturidade e podem assim alcançar uma posição de liderança.
  - H 34 Políticas voltadas à qualidade e melhoria contínua podem ser vetores para a prática do *benchmarking* em cooperativas agroindustriais.
  - H 35 Quando não definido de forma expressa, o emprego do *benchmarking* nos processos estratégicos de cooperativas agroindustriais se dá de forma “diluída”, misturadas a outras ferramentas e instrumentos de gestão, como o próprio planejamento estratégico, o sistema de informação gerencial, boletins de análise ou informes ambientais.
  - H 36 Entre os usuários do *benchmarking* em cooperativas estão os atores encarregados de apreciar os resultados obtidos em âmbito de atividade setorial e de gerar recomendações para correção de desvios detectados na ação planejada e alerta em relação a reflexos decorrentes de ameaças ou oportunidades advindos de mudanças ambientais.

## 6 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

O trecho abaixo, extraído de Marías (198?), descreve a busca de Platão pelo “ser das coisas” e de como, nesta busca, Platão formula o conceito de “idéia”.

Excluído: ¶

Platão busca o ser das coisas. Mas esta busca tropeça com várias dificuldades de diversa índole, que o empurram de modo coincidente, para uma solução radical e aparentemente paradoxal. Em primeiro lugar, Platão descobre que, propriamente, as coisas *não são*. Se se considerar, por exemplo, uma folha branca de papel, resulta que, em rigor, não é branca. Isso é: não é totalmente branca, possuindo uma tonalidade cinzenta ou amarelada. É quase branco. Outro tanto acontece com a rectangularidade da folha. Nem os seus lados são total e absolutamente rectos, como também não são rigorosamente rectos os seus ângulos. Todavia, há mais ainda. Esta folha de papel nem sempre existiu; só existiu desde há um certo tempo para cá. Dentro de alguns anos deixará de existir, portanto é branca e não é branca, é rectangular e não é rectangular, *é e não é*. Ou – o que é mesmo – *não é* de forma total e verdadeira.

Porém, se nos detivermos num segundo aspecto da questão, dizemos – embora não seja rigorosamente branca – que a folha de papel é *quase branca*. Que quer dizer isto? Ao dizer que algo é *quase* branco, negamos-lhe a brancura absoluta em comparação com aquilo que é branco sem mais restrições. Isto é: para ver que uma coisa não é completamente branca, preciso de saber antes o que é branco. Mas, como nenhuma coisa visível – nem a neve, nem a nuvem, nem a espuma – é absolutamente branca, isto empurra-me para uma realidade distinta das coisas concretas, que será afinal a *brancura absoluta*. Dito por estas palavras: o ser *quase branco* de muitas coisas exige a existência do que é verdadeiramente branco, que não está em coisa alguma, mas fora das coisas. A este ser verdadeiro, distinto das coisas, é aquilo a que Platão chama *ideia*.

Em terceiro lugar, este problema adquire a sua máxima agudeza se tivermos presente o ponto de partida de Platão, no que diz respeito ao conhecimento. Platão move-se no horizonte do pensamento socrático. Pois bem: Sócrates (...) pretende conhecer o *que* são as coisas, isto é, procura as *definições*. Enquanto Parmênides se move no âmbito do ser e trata de distinguir o que é verdade do que é mera aparência, Sócrates tenta dizer o que é (...), ou seja definir, descobrir e fixar as essências das coisas. Neste ponto concreto é que Platão inicia a sua filosofia.

Mas uma definição é, antes de mais nada, um *predicação*, ou seja, afirmar duma coisa *A que ela é B*. Isto põe o problema da unidade e da multiplicidade. Quando digo “o homem é um animal que fala”, identifico animal com homem, digo que duas coisas são uma, digo que *A é B*. Que será o que permite que uma predicação seja possível? Reparemos em que, ao dizer *A é B*, *A* funciona duas vezes: primeiro como sujeito quando digo *A*. Mas, em segundo lugar, quando digo que é *B*, não estou só em *B*, porque neste predicado está incluído *A*. Por outras palavras: não se trata de colocar primeiro *A* e depois *B*, sem mais ligações. O facto é que *B* é o ser *B* de *A*, e, por conseguinte, *A* funciona duas vezes. O suposto da predicação *A é B* é que *A é A*. Isto é, a identidade de *A* consigo mesmo, que, por sua vez, se desdobra nestes dois momentos: primeiro que *A* é uma; segundo que *A* é permanente.

Quando eu digo que o homem é um animal que fala, é necessário que o homem seja unívoco, e que, além disso, ao referi-lo ao ser que fala, continue sendo homem. A definição no sentido socrático e platónico parte do princípio da identidade e permanência dos entes, princípio que levantam um



problema grave. Se eu quero dizer algo do cavalo, verifico antes de mais nada, que há muitos cavalos. Em segundo lugar: os cavalos com que deparo não são permanentes. Não existiam há cinquenta anos e daqui a cinquenta anos já não existirão também. Em último lugar: se digo que um cavalo é negro, isto não é rigorosamente certo, porque tem algo de cinzento ou de branco. O cavalo perfeito, o cavalo sem restrições, não existe. Podemos dizer que *quase* predicamos umas *quase* propriedades de umas *quase* coisas. (MARIAS, 198?).

A partir desta visão a respeito do “ser”, das coisas sob uma perspectiva platônica, é que se discutem e se fazem recomendações envolvendo o “ser” do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais paranaenses.

Explorar o tema exigiu uma definição do que é o “ser” do *benchmarking* e também que se definissem os “predicados” das “propriedades” que permitem que esta “coisa” chamada *benchmarking* seja reconhecida em meio ao ainda pouco familiar território do processo estratégico das cooperativas.

Da mesma forma como o perfeito cavalo negro só existe na forma de uma idéia platônica, o perfeito *benchmarking* descrito na literatura, na prática, não existe.

Nas próximas páginas revisa-se como este “quase *benchmarking*” teve suas “quase propriedades”, “quase predicadas” pela primeira vez no contexto do processo estratégico das cooperativas agroindustriais e apresentam-se as conclusões deste esforço.

O objetivo geral que orientou a condução deste trabalho foi o de caracterizar o emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP no período compreendido entre 1998 e 2005.

Para que o objetivo geral fosse atingido, dois objetivos específicos foram propostos.

1. descrever o *benchmarking* enquanto um processo estratégico e
2. descrever o emprego do *benchmarking* pelas cooperativas agroindustriais paranaenses em seu processo estratégico após o surgimento do RECOOP.

As investigações necessárias foram conduzidas no sentido de responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- a) as cooperativas agroindustriais paranaenses participantes do RECOOP demonstram ser organizações que possuem uma estratégia definida e que praticam *benchmarking*?
- b) é possível identificar o emprego de práticas de gestão que correspondam a etapas do processo de *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas?
- c) as cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP dispõem de ferramentas de gestão estratégica para viabilizar a formulação, implementação e controle da estratégia?
- d) como se caracteriza o emprego do *benchmarking* no processo estratégico de uma das cooperativas agroindustriais paranaenses que participam do RECOOP no período compreendido entre 1998 e 2005?

Foram articuladas categorias e elementos de análise, a partir dessas perguntas, e um estudo exploratório multimétodo foi desenvolvido em três etapas para se buscarem as diferentes respostas.

Explorações iniciais da amostra, levadas a cabo por meio de pesquisa secundária em *sites* e documentos oficiais das cooperativas, revelaram que o termo *benchmarking* não foi empregado por nenhuma cooperativa paranaense pertencente ao grupo participante do RECOOP.

Além disso, poucas entre as cooperativas analisadas demonstravam possuir uma estratégia definida, quer fosse por declararem praticar planejamento estratégico, quer por possuírem uma definição de missão, visão ou valores organizacionais.

A resposta à primeira pergunta era a de que nem todas as cooperativas paranaenses demonstram possuir uma estratégia e é impossível saber se o *benchmarking* é utilizado na condução do processo estratégico.

Essa primeira constatação fez com que a abordagem das fases seguintes desta pesquisa fossem conduzidas com muita apreensão. Havia a possibilidade de que a prática do *benchmarking* não fosse identificado na amostra selecionada.

Por isso, foi com surpresa que o pesquisador encarou os resultados da segunda fase da pesquisa, idealizada para identificar o emprego de práticas de gestão que correspondam a etapas do processo de *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas.

O *constructo* utilizado para investigar as práticas de gestão estratégica convergentes com o *benchmarking*, significava a tentativa de descrever o *benchmarking* enquanto um processo estratégico. Permitiria também identificar o emprego de práticas de gestão que correspondam a etapas do processo de *benchmarking*, no processo estratégico das cooperativas, e contribuiria grandemente para que os dois objetivos específicos deste projeto de pesquisa fossem atingidos.

Foram utilizados os passos filosóficos do *benchmarking*, como descritos por Camp (1998), para elaborar um *constructo* de processo conforme as definições de Van de Ven (1992), que considera um processo como uma categoria de conceitos que pode ser distinguido de outro processo estruturado com conceitos diferentes.

O modelo criado pelo pesquisador descrevia práticas de gestão estratégica convergentes com o processo de *benchmarking*, de forma que os conceitos podiam ser mensurados como entidades fixas (variáveis), cujos atributos podem variar ao longo de escalas numéricas.

Os administradores estratégicos das cooperativas precisavam posicionar-se em relação a afirmativas que descreviam práticas estratégicas de gestão, manifestando seu grau de concordância ou discordância em relação à aplicação das diferentes práticas em suas organizações.

Foi surpreendente constatar a alta frequência com que as etapas do processo de *benchmarking* apareceram representadas nas respostas dos presidentes, diretores e gerentes que responderam ao questionário de entrevista.

Dessa forma, a resposta à segunda pergunta é positiva, tendo sido possível identificar o emprego de práticas de gestão que correspondem a etapas do processo de *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas.

Mas o construto elaborado para investigar a ocorrência de práticas convergentes com o *benchmarking* permitiu outras conclusões que enriqueceram a pesquisa em curso.

O fato de terem ocorrido diferenças entre os graus de concordância para as assertivas sobre as práticas de gestão, mostra que nem todas as etapas do processo de *benchmarking* são adequadamente desenvolvidas pelas cooperativas.

Estabelecendo médias a respeito da variação dos posicionamentos assumidos pelos gestores e construindo um gráfico ordenado das médias, foi

possível verificar que algumas práticas de gestão compatíveis com o processo de *benchmarking* estão mais presentes do que outras no conjunto das cooperativas analisadas.

Utilizando-se as médias das etapas do processo de *benchmarking* e as médias das práticas relativas aos fatores críticos de seu sucesso, foi possível estabelecer a distribuição espacial das cooperativas em relação às condições ótimas, que garantiriam a utilização do *benchmarking* pelas cooperativas, ou seja, foi possível distribuí-las em função de sua convergência para o processo.

O gráfico construído permitiu definir as fronteiras da eficiência das cooperativas no emprego de práticas de gestão que correspondam ao emprego otimizado do *benchmarking* e novamente verificou-se uma diferença, dessa vez entre as cooperativas.

Apesar de cinco cooperativas terem obtido pontuação semelhante no modelo de convergência para *benchmarking*, sendo duas com *scores* idênticos, e das análises estatísticas terem sido prejudicadas pela pequena quantidade de respondentes (apenas nove cooperativas), os resultados preliminares obtidos com a conjugação do gráfico de convergência para *benchmarking* e do gráfico de barras ordenadas, permitiram identificar com que intensidade práticas convergentes com o *benchmarking* estão presentes nas cooperativas, e que efeito a diferença de intensidade cria no posicionamento individual das cooperativas em relação à situação ideal de emprego do *benchmarking*.

Assim foi possível identificar não apenas que práticas estratégicas convergentes com o processo de *benchmarking* são utilizadas pelas cooperativas, mas também identificar quais delas precisariam ser reforçadas para que o *benchmarking* possa ser melhor desenvolvido e quais práticas já existentes podem ajudar na implementação do processo pelas cooperativas.

Ainda na segunda etapa da pesquisa os gestores estratégicos foram perguntados sobre o ferramental estratégico utilizado pelas cooperativas para a formulação, implantação e monitoramento da estratégia organizacional.

Entre as práticas identificadas, novamente o *benchmarking* aparece em destaque frente a outras práticas estratégicas.

Foi possível, por conseguinte, responder afirmativamente à terceira pergunta de pesquisa, tendo sido identificado que as cooperativas participantes do RECOOP

dispõem de ferramentas de gestão estratégica para viabilizar a formulação, implementação e controle da estratégia.

É importante ressaltar que os altos índices de resposta afirmativa para a pergunta “A cooperativa pratica *benchmarking*?” contrastam com índices menores de concordância em relação ao emprego de outra moderna técnica de gestão, o *balanced scorecard*. Esta divergência mostra que os gestores estratégicos das cooperativas conseguem identificar o *benchmarking* entre outras ferramentas de gestão e que acreditam aplicá-lo no seu processo estratégico.

No entanto, enquanto os gestores estratégicos acreditam praticar *benchmarking*, as diferentes médias reveladas pela investigação para as práticas de gestão estratégica convergentes com o *benchmarking* denunciam, na verdade, falta de domínio sobre a verdadeira amplitude do *benchmarking*, falta de condições adequadas e dificuldades de toda ordem para o emprego apropriado dessa moderna prática de gestão.

Na verdade, a ferramenta de diagnóstico criada por esta pesquisa foi capaz de mensurar a diferença entre o que os gestores estratégicos acreditam fazer (praticar o *benchmarking*) e o que eles realmente fazem (conduzir com variado grau de imperfeição as distintas etapas do processo de *benchmarking*), revelando a distância em que as organizações estão do verdadeiro *benchmarking*.

Para responder à quarta pergunta de pesquisa uma extensa investigação foi conduzida com o objetivo de caracterizar o emprego do *benchmarking* no processo estratégico de uma cooperativa participante do RECOOP.

A cooperativa Castrolanda foi escolhida como caso revelador para este estudo de caso exploratório, em função de ter adotado o modelo de gestão da FNQ, o qual induz ao uso do *benchmarking*, ao solicitar que as organizações mantenham um sistema de informações comparativas de desempenho.

Ao final da investigação do estudo de caso é possível afirmar que a Castrolanda não emprega o *benchmarking* de forma adequada. Esta afirmação é possível apesar da preocupação da organização em comparar-se a outras organizações semelhantes, orientação que consta inclusive da visão da organização, das declarações do gerente corporativo de que empresa demonstra a preocupação em realizar *benchmarking*, mesmo que de forma não estruturada, do fato de que o termo *benchmarking* tenha sido citado uma vez em um documento da

cooperativa como um meio de se alcançar objetivos estratégicos e de, ainda, em diversas ocasiões, ter sido possível identificar o emprego de práticas de gestão convergentes com etapas do processo de *benchmarking*, associadas a ações estratégicas e situações descritas nos documentos.

A leitura dos documentos estratégicos da cooperativa deixou claro que a Castrolanda não utiliza o *benchmarking* da mesma forma que outras organizações orientadas pelo modelo de gestão da FNQ o fazem. Somando-se a isso a informação dada pelo gerente corporativo de que a intenção de uso do *benchmarking* não se transformou em um projeto, obtêm-se elementos definitivos para responder à quarta pergunta de pesquisa.

O caso escolhido confirmou o que já se verificara para o conjunto das cooperativas participantes do RECOOP, a de que o *benchmarking* não é praticado de forma sistematizada e estruturada pelas cooperativas.

Na Castrolanda o *benchmarking* é caracterizado pelo emprego de comparação de práticas e de modelos, não levando ao estabelecimento de metas e a um acompanhamento constante do desempenho corporativo em relação a outras empresas de referência.

Logicamente a empresa utiliza empresas de referência em seu sistema de indicadores de desempenho, mas falta ao processo a sistemática processual descrita por Camp, para que o processo possa ser classificado como *benchmarking*. Tanto na Castrolanda como no conjunto das cooperativas participantes do RECOOP entrevistadas, essa não sistematização pode ser claramente identificada.

Assim, podemos responder à quarta pergunta com a afirmativa de que o emprego do *benchmarking* na Castrolanda (bem como nas outras cooperativas participantes do RECOOP entrevistadas), caracteriza-se por ocorrer de maneira informal, pouco estruturado, por meio de uma série de comparações não sistematizadas, que não contribuem significativamente para o processo estratégico das organizações.

Lembrando-nos, no entanto, das preocupações apresentadas na introdução deste estudo, se não foi possível identificar um perfeito emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais, pode-se constatar que o conceito de *benchmarking* está presente e que práticas de gestão estratégica convergentes com o processo de *benchmarking* estão instaladas, o que abre a

perspectiva para que o processo seja melhor sistematizado e melhor aproveitado pelas cooperativas.

Vale a pena lembrar também que algo semelhante ao processo de *benchmarking* entre cooperativas pôde ser presenciado, por observação direta, na Castrolanda, por ocasião da visita dos gerentes da Cocamar envolvidos em investigar como diferentes cooperativas recebem seus novos sócios.

O evento revela que comparações são realizadas e que inspiração para soluções de problemas podem ser obtidas a partir da experiência de outras empresas. No caso presenciado, os gerentes da Cocamar descreveram como as conclusões de sua investigação seriam convertidas em ações estratégicas, com influência direta sobre o processo estratégico da Cocamar.

Do ponto de vista da contribuição à teoria do processo estratégico, do *benchmarking* e da estratégia em administração, este estudo exploratório gerou 36 hipóteses que estimulam novas pesquisas exploratórias e, talvez, descritivas e causais.

Apesar do pequeno número de organizações investigadas dentro do universo, do uso de amostragem não probabilística e de técnicas de estatística descritiva não permitirem inferências e generalizações, o que de fato não cabe a uma pesquisa exploratória, a investigação permite que se façam algumas recomendações.

Em termos de estratégia e processo estratégico, a pesquisa realizada nos ajuda a compreender a sinergia existente entre o processo de *benchmarking* e o processo estratégico.

As hipóteses H7, H8, H13, H20, H31 e H35 ressaltam pontos que podem ser investigados e que apontam para o fato de que as cooperativas empregam práticas convergentes com o processo de *benchmarking* de forma sistemática e natural.

O fato da investigação das práticas estratégicas convergentes com o processo de *benchmarking* ter revelado que médias mais altas são alcançadas para práticas de gestão, que podem ser atribuídas simultaneamente ao *benchmarking* e a outras ferramentas estratégicas, como o planejamento estratégico e, em contraste, médias menores terem sido alcançadas por práticas de gestão estratégicas exclusivas do *benchmarking*, mostra que as fronteiras entre este processo e outros processos de cunho estratégico não são claramente definidas.

De fato, Balm (1995) propõe um modelo de processo de *benchmarking* simbiótico com o processo de gerenciamento da qualidade, no qual o processo de *benchmarking*, composto por 15 subprocessos, possui apenas sete subprocessos exclusivos.

Uma vez que o *benchmarking* parece ser um processo bastante próximo daquele utilizado para a condução estratégica de uma organização, recomenda-se que novas pesquisas sejam elaboradas para que o *benchmarking* possa ser melhor reconhecido em meio ao processo estratégico. Semelhante pesquisa poderia basear-se em diferentes construtos para o processo estratégico e para o *benchmarking*, de forma que uma comparação entre os diferentes modelos permitisse esclarecer o que têm em comum e o que os diferencia.

Ainda em relação à teoria, a ferramenta de diagnóstico que avalia as práticas estratégicas convergentes com o *benchmarking* demonstrou ser funcional e pode agora ser refinada e utilizada em outros grupos de empresas, cooperativas ou não.

Quanto ao emprego do *benchmarking* por cooperativas, a experiência atual poderia ser replicada com mais cooperativas, incluindo mais respondentes em posições hierárquicas diferentes, para diferenciar os resultados entre as cooperativas e em função de porte, percepção conforme nível hierárquico e outras variáveis. Estudos também poderiam ser realizados comparando cooperativas agroindustriais e empresas agroindustriais não cooperativas, empresas não cooperativas em geral e cooperativas de outros segmentos.

Uma última recomendação poderia ser endereçada à OCEPAR e às entidades de classe, que congregam as cooperativas, para que investissem na divulgação dos conceitos de *benchmarking* e na oferta de treinamento nesta ferramenta para as cooperativas.

A recomendação surge face às implicações estratégicas do uso do *benchmarking* por cooperativas agrícolas analisadas por Al-Hasan (2002). O autor recomenda uma adoção em maior escala do *benchmarking*, como uma forma de melhorar o processo de gestão no contexto de uma estratégia de sobrevivência, quer dizer, uma alternativa ao abandono do *status* cooperativo pelos agricultores em favor de alternativas oferecidas por empresas de mercado.



Melhorar a governança das cooperativas, é uma possibilidade importante, pois essa é apontada como uma possível vantagem competitiva das cooperativas frente às sociedades mercantis, conforme nota Bialoskorski (2002).

Concluindo, se é verdade que o perfeito *benchmarking* descrito por Camp, a “idéia” do *benchmarking* sob um ponto de vista platônico, não pôde ser verificado na prática, este estudo revelou que o benefício potencial do uso do *benchmarking* não deve ser desprezado pelas cooperativas agroindustriais.

Foi constatado, também, que algumas etapas do *benchmarking* ocorrem de fato e que, de forma destacada, as cooperativas demonstram intenção de praticar o *benchmarking*, precisando, para isso, sistematizar melhor sua aplicação.

## REFERÊNCIAS

ABAG – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGRIBUSINESS. **Dimensionamento do agribusiness**. Disponível em: <http://abag.com.br> Acesso em 14 abr. 2004.

Formatado: Sem sublinhado

AGRÁRIA: **Relatório 2004**. [s.l.: s.n], 2004.

AGROPAR, Cooperativa Agropecuária do Médio Oeste do Paraná. **Relatório do Exercício 2004**. [s.l.: s.n], 2004.

Formatado: Fonte: Não Negrito

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

Excluído: knowledge

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

Excluído: knowledge

ANTONIALI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias**: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Administração), FEA-USP, 2000.

BALM, G. J. **Benchmarking**: um guia para o profissional tornar-se - e continuar sendo - o melhor dos melhores. Rio de Janeiro: QualyMark, 1995.

BATAVO. **Relatório anual**. Disponível em <http://www.batavo.coop.br/index.php> Acesso em 21 jul. 2005 (a).

Formatado: Sem sublinhado

BATAVO. **Site corporativo**. <http://www.batavo.coop.br/index.php> Acesso em 21 jul. 2005 (b).

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

Excluído:

BOGAN, C. E.; ENGLISH, M. J. **Benchmarking**: aplicações práticas e melhoria contínua. São Paulo: Makron Books, 1996.

BOXWELL JUNIOR, R. J. **Vantagem competitiva através do benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1996.

Formatado: Inglês (EUA)

Excluído: m

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de; LADRIÈRE, Jean. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAMP, R. C. Adaptar criativamente. **HSM Management**. São Paulo, ano 1, n. 3, p. 64 - 68, jul./ago. 1997.

\_\_\_\_\_. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas que levam à maximização da *performance* empresarial: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

Excluído: CAMP, R. C

CAMDUL. **Camdul**, Cooperativa Agrícola Mista Duovizinhense. Balanço Geral de 2004, Relatório de Trabalho da Diretoria, [s.l.: s.n], 2004.

CAMISC. **Camisc**, Cooperativa Agrícola Mista São Cristóvão Ltda. Relatório Anual 2004. [s.l.: s.n], 2004.

CAPAL. **Relatório anual**. Disponível em: <http://www.capal.coop.br/> Acesso em: 21 jul. 2005.

Formatado: Sem sublinhado

Excluído:

\_\_\_\_\_. **Site corporativo**. Disponível em: <http://www.capal.coop.br/> Acesso em: 21 jul. 2005.

Excluído: CAPAL.

CASTROLANDA. **Programa de revitalização das cooperativas de produção agropecuária – RECOOP**, [s.l.: s.n], 1998.

\_\_\_\_\_. **Plano estratégico**, [s.l.: s.n], 1998.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: segunda versão, [s.l.: s.n], 2001 (a).

\_\_\_\_\_. **Proposta do sistema de liderança, em complementação ao planejamento estratégico**, [s.l.: s.n] 2001 (b).

- \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico:** aprovação pelo “Grupo dos 30”, [s.l.: s.n] 2003. Excluído: ¶
- \_\_\_\_\_. **Relatório anual.** Disponível em: <http://www.castrolanda.com.br/> Acesso em: 21 jul. 2005 (a). Formatado: Sem sublinhado
- \_\_\_\_\_. **Sistema de gestão.** Disponível em: <<http://www.castrolanda.com.br/sistemagestao.shtml>> Acesso em: 29 out. 2005 (b).
- \_\_\_\_\_. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www.castrolanda.com.br>. Acesso em: 21. nov. 2005 (c).
- CENTRALPAR. **Balanço patrimonial levantado em 31/12/2004.** [s.l.: s.n], 2004.
- CERVO, A.L. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy Process Research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal.** [s.l.] v. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, p. 5 -14, Summer, 1992.
- CLAC. **Relatório do conselho de administração, 2004.** [s.l.: s.n], 2004.
- COAGEL. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www.coagel.com.br/> Acesso em: 26 jul. 2005. Formatado: Sem sublinhado
- COAGRO. **Coagro, a sua empresa de confiança.** Relatório de Atividades 2004. Capanema, PR, janeiro de 2005.
- COAGRU. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www.coagru.com.br/> Acesso em: 26 jul. 2005. Formatado: Sem sublinhado
- \_\_\_\_\_. Formatado: Fonte: 12 pt
- COASUL. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www.coasul.com.br> Acesso em: 26 jul. 2005. Formatado: Sem sublinhado
- COCAMAR. Relatório 2004. COCAMAR, Cooperativa Agroindustrial. Qualidade, segurança e cidadania. **Revista COCAMAR.** [s.l.: s.n], 2004.

\_\_\_\_\_. **Diretoria tem a confiança e o apoio dos associados para superar dificuldades.** Problemas financeiros levaram a cooperativa a um processo de renegociação de suas dívidas e reestruturação administrativa. Disponível em <http://www.cocamar.com.br/empresa/40anos.htm> Acesso em: 26 jul. 2005 (a).

Excluído: COCAMAR

\_\_\_\_\_. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www2.cocamar.com.br/> Acesso em: 26 jul. 2005 (b).

Excluído: COCAMAR

Formatado: Sem sublinhado

COCARI. **Cooperativa agropecuária e industrial.** Relatório do Conselho de Administração Exercício 2004, [s.l.: s.n], 2004.

\_\_\_\_\_. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www.cocari.com.br/> Acesso em: 26 jul. 2005.

Excluído: COCARI.

Formatado: Sem sublinhado

COCEAL. COCEAL, Sementes de Algodão. **Relatório de atividades 2004.** [s.l.: s.n], 2004.

COFERCATU. **Histórico da cooperativa.** Disponível em <http://www.cofercatu.com.br/frame.html> Acesso em: 21 jul. 2005 (a).

Formatado: Sem sublinhado

\_\_\_\_\_. **Relatório anual.** Disponível em <http://www.cofercatu.com.br/frame.html> Acesso em: 21 jul. 2005 (b).

Formatado: Sem sublinhado

CONFEPAR. CONFEPAR, Cooperativa Central Agro-Industrial Ltda. **Relatório de atividades 2004.** [s.l.: s.n], 2004.

\_\_\_\_\_. **Programas de controle asseguram o máximo de qualidade e confiabilidade aos produtos.** Disponível em: <http://www.confepar.com.br/qualidade/index.asp> Acesso em: 22 jul. 2005 (a).

\_\_\_\_\_. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www.confepar.com.br/index.asp> Acesso em: 22 jul. 2005 (b).

COOCAROL. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www.coocarol.com.br/> Acesso em: 22 jul. 2005.

COOPAGRÍCOLA. **Relatório de atividades 2004.** COOPAGRÍCOLA "Famílias dos Campos Gerais fazendo Cooperativismo!!!, [s.l.: s.n], 2004.

COOPCANA. **Site corporativo**. Disponível em: <http://www.coopcana.com.br/>  
Acesso em: 23 jul. 2005.

COOPER, D.R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPERVAL. **Nossa história**. Disponível em <http://www.cooperval.com/index.php?o=historico> Acesso em: 23 jul. 2005 (a).

\_\_\_\_\_. **Site corporativo**. Disponível em: <http://www.cooperval.com> Acesso em: 23 jul. 2005 (b).

COOPRAMIL. **Site corporativo**. Disponível em: <http://www.coopramil.com.br/>  
Acesso em: 23 jul. 2005

COPACOL **Relatório do conselho de administração 2004**. Integrando Valor à Vida. [s.l.: s.n], 2004.

\_\_\_\_\_. **Copacol adere ao Pacto Global**. Disponível em <http://www.copacol.com.br/>  
Acesso em: 23 jul. 2005 (a).

\_\_\_\_\_. **Linha do tempo**. Década de 90. Disponível em: <http://www.copacol.com.br/>  
Acesso em: 23 jul. 2005 (b).

COPAGRA. Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná. **Relatório de atividades 2004**. [s.l.: s.n], 2004.

COPAGRÍCOLA. **Site corporativo**. Disponível em: <http://www.coopagricola.com.br/>  
Acesso em: 23 jul. 2005.

COPAGRIL. **Linha do tempo**. Disponível em <http://www.copagril.com.br/> Acesso em: 23 jul. 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual**. Disponível em <http://www.copagril.com.br/> Acesso em: 21/07/05.

COROL: **Dia de campo da Corol repassa tecnologias para os agricultores:** Disponível em <http://www.corol.com.br/anterior/ante09.asp> Acesso em: 24 jul. 2005 (a).

\_\_\_\_\_. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www.corol.com.br/> Acesso em: 24 jul. 2005 (b).

COSTA, M. B. F. **Benchmarking na agricultura como instrumento de sobrevivência e crescimento.** Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Departamento Ciências Exatas. Disponível em: <<http://www.usp.br/siicusp/11osiicusp/ficha1449.htm>> Acesso em: 15 set. 04.

COTRIGUACU. **Relatório 2004.** Cotriguaçu, Cooperativa Central. [s.l.: s.n], 2004.

\_\_\_\_\_. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www.cotriguacu.com.br/> Acesso em: 26 jul. 2005.

Formatado: Sem sublinhado

C.VALE. **Relatório 2004.** [s.l.: s.n], 2004.

\_\_\_\_\_. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www.cvale.com.br/> Acesso em: 26 jul. 2005.

Formatado: Sem sublinhado

ESALQ/USP. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz: Universidade de São Paulo. **O que é o projeto BENTEVI?** Disponível em: <http://bentevi.esalq.usp.br/> Acesso em: 21 fev 2005.

Formatado: Sem sublinhado

FRIMESA. **Site corporativo.** Disponível em: <http://www.frimesa.com.br/principal.php> Acesso em: 26 jul. 2005.

Formatado: Sem sublinhado

FISHER, J. G. **Benchmarking para otimizar o desempenho.** 2. reimp. São Paulo: Clio Editora, 2000.

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

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

GERDAU AÇOS FINOS PIRATINI. **Relatório da gestão: Prêmio Nacional da Qualidade 2002** [s.l.; s.n.], 200?

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

INTEGRADA. Cooperativa Integrada. **Relatório anual de atividades 2004**. [s.l.: s.n], 2004.

\_\_\_\_\_. **Site corporativo**. Disponível em <http://www.integrada.coop.br/>. Acesso em: 26 jul. 2005.

**Excluído:** INTEGRADA

**Formatado:** Sem sublinhado

JAGADEESH, R. **RES: Benchmarking** in the strategic process of agro-industrial cooperatives.[mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por: falecom@benchmarking.com.br em: 24 out. 2005.

KAPLAN, R. S; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. 5. ed. São Paulo: EPU, 1980.

KIERS-POT, C. H. L. **Castrolanda 50 anos: 1951 - 2001**. [s.l.; s.n] , 2001.

**Formatado:** Português (Brasil)

LAPPONI, J. C. **Estatística usando Excel**. São Paulo: Laponi Treinamento e Editora, 2000.

**Formatado:** Português (Brasil)

LAR. **Balço patrimonial comparativo levantado em 31/12/2004**. [s.l.: s.n], 2004.

\_\_\_\_\_. **Site corporativo**. Disponível em: <http://www.lar.ind.br/>. Acesso em: 26 jul. 2005.

**Formatado:** Sem sublinhado

LECHNER, C. **RES: Benchmarking** in the strategic process of agro-industrial cooperatives.[mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por: falecom@benchmarking.com.br em: 24 out. 2005.



LECHNER, C.; MÜLLER-STEWENS, G.: **Strategy process research: what do we know, what should we know?**, in: Dahiya, S.B.(Hrsg.), The current state of business disciplines, Rohtak 2000, S. 1863-1893. Disponível em [http://www.strategylab.ch/org/lfb/strategy.nsf/SysWebRessources/SPCLGMS/\\$FILE/SPCLGMS.pdf](http://www.strategylab.ch/org/lfb/strategy.nsf/SysWebRessources/SPCLGMS/$FILE/SPCLGMS.pdf) Acesso em: 17/10/05

Formatado: Sem sublinhado

LINCOLN, S.; PRICE, A. O que os livros de *benchmarking* não dizem. **HSM Management**. São Paulo, ano 1, n. 3, p. 70 - 74, jul./ago. 1997.

MARÍAS, J. **História da filosofia**. 5 ed. Porto: Sousa & Almeida, [198?].

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Legislação SESCOOP**. Disponível em:<<http://www.ocb.org.br>> Acesso em: 21 fev. 2005.

OCEPAR – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Autogestão - institucional**. Disponível em: <http://www.ocepar.org.br/ocepar/index.html> Acesso em: 21 fev. 2005.

Formatado: Sem sublinhado

Formatado: Sem sublinhado

PFEIFFER R. **Entrevista concedida a Marcelo Machowski Cavalcanti Martins e Roberto Max Protil**. Curitiba, 18 mar. 2005.

PROTIL, R. M.; SOUZA, A. Utilização da tecnologia da informação nas cooperativas agropecuárias do Paraná. In: **ENEGEP**, 24, Florianópolis, 2004.

Formatado: Fonte: Não Negrito

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1999.

Excluído: :

SALANEK, P. **Ref. arquivo saac. E-mail nº: 020071/04**. [mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por: [machowski@uol.com.br](mailto:machowski@uol.com.br) em: 30. jul. 2004.

Formatado: Sem sublinhado

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SELLTIZ, C. et al.: **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SIMON, H; von der GATHEN. A. **Das grosse Handbuch der Strategieinstrumente**. Frankfurt: New York: Campus Verlag, 2002.

SOUZA, A. **Arquivos**. [mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por: machowski@uol.com.br em: 06. ago. 2004

**Formatado:** Sem sublinhado

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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

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

WITMARSUM. Cooperativa Mista Agropecuária Witmarsum Ltda. **Relatório do Conselho de Administração, 2004.** [s.l.: s.n], 2004.

**Formatado:** Fonte: Não Negrito

**Site corporativo.** Disponível em: <http://www.witmarsum.coop.br/> Acesso em 26 jul. 2005.

**Excluído:** WITMARSUM.

**Formatado:** Sem sublinhado

**Formatado:** Português (Brasil)

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

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

**APÊNDICES**

APÊNDICE A - TABELA DE EXPLORAÇÃO INICIAL DA AMOSTRA

|              |                                                                                             | RECOOP? | Plan. Estratégico? | Benchmarking? | missão, visão ou valores? | Documento consultado                                                                                                                            |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|---------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AGRÁRIA      | <a href="http://www.agraria.com.br/">http://www.agraria.com.br/</a>                         | ni      | s                  | ps            | s                         | Relatório 2004. Agrária                                                                                                                         |
| AGROPAR      | ni                                                                                          | ni      | ni                 | ni            | ni                        | AGROPAR, Cooperativa Agropecuária do Médio Oeste do Paraná. Relatório do Exercício 2004                                                         |
| BATAVO       | <a href="http://www.batavo.coop.br/index.php">http://www.batavo.coop.br/index.php</a>       | ni      | ps                 | ps            | ni                        |                                                                                                                                                 |
| CAMDUL       | ni                                                                                          | ni      | s                  | ni            | s                         | Camdul, Cooperativa Agrícola Mista Duovizinhense. Balanço Geral de 2004, Relatório de Trabalho da Diretoria, Plano de Trabalho para 2005, p. 3. |
| CAMISC       | ni                                                                                          | ni      | ni                 | ni            | s                         | CAMISC, Cooperativa Agrícola Mista São Cristóvão Ltda. Relatório Anual 2004.                                                                    |
| CAPAL        | <a href="http://www.capal.coop.br/">http://www.capal.coop.br/</a>                           | ni      | s                  | ps            | s                         |                                                                                                                                                 |
| CASTROLANDA  | <a href="http://www.castrolanda.com.br/">http://www.castrolanda.com.br/</a>                 | ni      | s                  | ps            | s                         |                                                                                                                                                 |
| CENTRALPAR   | ni                                                                                          | ni      | ni                 | ni            | ni                        | Balanço Patrimonial Levantado em 31/12/2004. Centralpar, Cooperativa Central de Alimentos do Paraná Ltda.                                       |
| CLAC         | ni                                                                                          | ni      | ni                 | ni            | ni                        | CLAC, Cooperativa de Laticínios Curitiba Ltda. Relatório do Conselho de Administração, 2004.                                                    |
| COAGEL       | <a href="http://www.coagel.com.br/">http://www.coagel.com.br/</a>                           | ni      | ni                 | ni            | ni                        |                                                                                                                                                 |
| COAGRO       | ni                                                                                          | ni      | ps                 | ni            | ni                        | Coagro, a sua empresa de confiança. Relatório de Atividades 2004. Capanema, PR, janeiro de 2005.                                                |
| COAGRU       | <a href="http://www.coagru.com.br/">http://www.coagru.com.br/</a>                           | ni      | ni                 | ni            | ni                        |                                                                                                                                                 |
| COASUL       | <a href="http://www.coasul.com.br">www.coasul.com.br</a>                                    | ni      | ni                 | ps            | s                         |                                                                                                                                                 |
| COCAMAR      | <a href="http://www2.cocamar.com.br/">http://www2.cocamar.com.br/</a>                       | ps      | s                  | ps            | s                         | Revista COCAMAR. Relatório 2004. COCAMAR, Cooperativa Agroindustrial. Qualidade, segurança e cidadania.                                         |
| COCARI       | <a href="http://www.cocari.com.br/">http://www.cocari.com.br/</a>                           | ni      | ps                 | ni            | ni                        | Cocari, Cooperativa Agropecuária e Industrial. Relatório do Conselho de Administração Exercício 2004                                            |
| COCEAL       | ni                                                                                          | ni      | ni                 | ni            | ni                        | COCEAL, Sementes de Algodão. Relatório de Atividades 2004. Consultado na Ocepar em 19/08/05                                                     |
| COFERCATU    | <a href="http://www.cofercatu.com.br/frame.html">http://www.cofercatu.com.br/frame.html</a> | s       | ni                 | ps            | ni                        |                                                                                                                                                 |
| CONFEPAR     | <a href="http://www.confepar.com.br/index.asp">http://www.confepar.com.br/index.asp</a>     | ni      | ps                 | ps            | ni                        | Relatório de atividades 2004 CONFEPAR, Cooperativa Central Agro-Industrial Ltda. Consultado na OCEPAR em 19/08/05                               |
| COOCAROL     | <a href="http://www.coocarol.com.br/">http://www.coocarol.com.br/</a>                       | ni      | ni                 | ni            | ni                        |                                                                                                                                                 |
| COOPAGRICOLA | <a href="http://www.coopagricola.com.br/">http://www.coopagricola.com.br/</a>               | ni      | ps                 | ni            | ni                        | Relatório de Atividades 2004. COOPAGRICOLA "Famílias dos Campos Gerais fazendo Cooperativismo!!!                                                |
| COOPCANA     | <a href="http://www.coopcana.com.br/">http://www.coopcana.com.br/</a>                       | ni      | ni                 | ni            | ni                        |                                                                                                                                                 |
| COOPERSUL    | ni                                                                                          | ni      | ni                 | ni            | ni                        |                                                                                                                                                 |
| COOPerval    | <a href="http://www.cooperval.com">http://www.cooperval.com</a>                             | ni      | ps                 | ni            | s                         | Relatório de Diretoria - Ano 2004. Consultado na Ocepar em 19/08/05.                                                                            |

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

| Cooperativa         | Site                                                                                          | RECOOP? | Plan. Estratégico? | Benchmarking? | missão, visão ou valores? | Documento consultado                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|---------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COOPERVALE (C.Vale) | <a href="http://www.cvale.com.br/">http://www.cvale.com.br/</a>                               | ni      | ps                 | ni            | ni                        | C.VALE Relatório 2004                                                                                                                                                                                                                                           |
| COOPRAMIL           | <a href="http://www.coopramil.com.br/">http://www.coopramil.com.br/</a>                       | ni      | ni                 | ni            | ni                        |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| COPACOL             | <a href="http://www.copacol.com.br/">http://www.copacol.com.br/</a>                           | s       | ps                 | ps            | s                         | COPACOL, Relatório do Conselho de Administração 2004. Integrando Valor à Vida (Consultado na OCEPAR em 18/08/05) "Copacol adere ao Pacto Global", disponível em <a href="http://www.copacol.com.br/">http://www.copacol.com.br/</a> , (consultado em 23/07/05). |
| COPAGRA             | <a href="http://www.copagranl.com.br/">http://www.copagranl.com.br/</a>                       | ni      | s                  | ni            | ni                        | COPAGRA, Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná. Relatório de Atividades 2004. Consultado na OCEPAR em 19/08/05.                                                                                                                                      |
| COPAGRIL            | <a href="http://www.copagrill.com.br/">http://www.copagrill.com.br/</a>                       | ps      | ps                 | ni            | s                         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| COPERCRUZ           | ni                                                                                            | ni      | ni                 | ni            | ni                        |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| COPROSSEL           | ni                                                                                            | ni      | ni                 | ni            | ni                        |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| COROL               | <a href="http://www.corol.com.br/">http://www.corol.com.br/</a>                               | ni      | ps                 | ps            | ni                        | Relatório Anual 2004. Consultado na Ocepar em 19/08/05.                                                                                                                                                                                                         |
| COTRIGAÇU           | <a href="http://www.cotriguacu.com.br/">http://www.cotriguacu.com.br/</a>                     | ni      | ps                 | ni            | s                         | 2004 Relatório Cotriguaçu, Cooperativa Central. Consultado na OCEPAR em 19/08/05.                                                                                                                                                                               |
| INTEGRADA           | <a href="http://www.integrada.coop.br/">http://www.integrada.coop.br/</a>                     | ni      | ni                 | ps            | ni                        | Cooperativa Integrada. Relatório Anual de Atividades 2004. Consultado na OCEPAR em 19/08/05.                                                                                                                                                                    |
| LAR/COTREFAL        | <a href="http://www.lar.ind.br/">http://www.lar.ind.br/</a>                                   | ni      | ni                 | ni            | s                         | Balanço Patrimonial Comparativo Levantado em 31/12/2004. LAR, Cooperativa Agroindustrial Lar.                                                                                                                                                                   |
| SUDCOOP (FRIMESA)   | <a href="http://www.frimesa.com.br/principal.php">http://www.frimesa.com.br/principal.php</a> | ni      | s                  | ni            | s                         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| VALCOOP             | ni                                                                                            | ni      | ni                 | ni            | ni                        |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| WITMARSUM           | <a href="http://www.witmarsum.coop.br/">http://www.witmarsum.coop.br/</a>                     | ni      | ni                 | ni            | ni                        | Cooperativa Mista Agropecuária Witmarsum Ltda. Relatório do Conselho de Administração, 2004                                                                                                                                                                     |

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

APÊNDICE B - ELEMENTOS COMPROBATÓRIOS DE CONTEÚDO  
IDENTIFICADOS DURANTE A EXPLORAÇÃO INICIAL DA AMOSTRA

## AGRÁRIA

Planejamento Estratégico: sim

Fonte: Relatório 2004. Agrária

O planejamento estratégico é citado textualmente.

1) Num contexto muito positivo e relativo ao reconhecimento da excelência da gestão profissional da cooperativa.

“A Gestão Agrária alcançou em 2004 uma chancela de destaque: a premiação no concurso OCB-Revista Globo Rural, colocando a Cooperativa como a melhor do Brasil na categoria “Gestão Profissional”. Com isso, esta forma de administração, hoje aplicada em todo o mundo por empresas que buscam se fortalecer, mostrou sua razão de ser, merecendo reconhecimento e indicando a toda a sociedade brasileira que somos um grupo disposto a definir nosso crescimento conjugando arrojo com planejamento estratégico, para que cada avanço signifique simultaneamente responsabilidade e consolidação” (p.5).

2) Na apresentação de ações realizadas em função do planejamento estratégico.

“As presentes realizações significam a concretização do Planejamento Estratégico em obras voltadas ao nosso acionista, o Cooperado” (p. 9).

São citadas: Ampliação no Pinhão; Ampliação na Vitória; Coopersul, ampliação de esmagamento; Sociedade com a IREKS GmbH; WinterShow, decisão estratégica; FAPA – Fundação Agrária de Pesquisa Agropecuária

*Benchmarking*: Provavelmente sim

Fonte: Relatório 2004. Agrária

Há citação sobre a necessidade de ampliar conhecimento e de obter novos referenciais sobre práticas agrícolas.

“... em 2004, mantivemos o rumo de uma abertura para o mundo, conversando com parceiros internacionais, conhecendo a realidade agrícola de outros países” (p. 2).

Há também ações concretas para aumentar a produtividade de culturas específicas por meio da criação de *benchmarks*:



“O milho teve desempenho semelhante aos três últimos anos em termos de produtividade. A qualidade apresentou-se, novamente, muito boa. Em dezembro, Agrária e Pioneer lançaram um concurso de produtividade para esta cultura de verão. O objetivo, mais do que premiar vencedores, é iniciar um debate sobre a necessidade de buscar melhores patamares, hoje já tecnicamente possíveis” (p. 12).

*Benchmarking*: provavelmente sim

Fonte: Fonte: Relatório 2004. Agrária

O uso de indicadores financeiros e sua comparação a outras organizações demonstra a possibilidade de *benchmarking*. São utilizados: EBTIDA; Resultado; Termômetro de Insolvência de Kanitz (mostra uma espetacular recuperação a partir de 1999); Independência e Dependência financeira; Liquidez corrente; Liquidez Geral; Rentabilidade sobre o patrimônio Líquido (Return on Equity).

Uma comparação direta é feita com outras empresas no tocante à Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido.

“Portanto, têm-se a observar que é uma ótima rentabilidade (38,09 em 2004), patamar este alcançado por poucas empresas em nível nacional”(p. 23).

**BATAVO**

Planejamento Estratégico: provavelmente sim

Fonte: Relatório Anual 2004, p.6.

“Passaram-se os tempos em que podíamos improvisar. Hoje, somente com profissionalismo podemos crescer. ”

*Benchmarking*: provavelmente sim

Fonte: Relatório Anual 2004, p.8

Quadro COMPARATIVO DE PRODUTIVIDADE BATAVO/PARANÁ (kg/ha)  
dos processos produtivos na cadeia de soja e malte.

## CAMDUL

Planejamento Estratégico: sim

Fonte: Camdul, Cooperativa Agrícola Mista Duovizinhense. Balanço Geral de 2004, Relatório de Trabalho da Diretoria, Plano de Trabalho para 2005.

O planejamento estratégico é citado textualmente.

“No final de 2003 buscamos inspiração em Carlos Torres Pastorino (livro Minutos de Sabedoria) que diz: “A vida apresenta-nos problemas às vezes difíceis”, e nos dá a solução: “se o problema for complexo, divida-o em partes e vença cada uma delas separadamente, mas não desanime jamais”. Este foi o espírito que prevaleceu em 2003. Tivemos novamente bons resultados, como: recebimento de cereais, participação no mercado de insumos, consolidação do departamento técnico, ampliação da fábrica de rações, novas parcerias: na atividade de leite com a FRIMESA, nos suínos com a COOPAVEL, e por fim, ainda neste ano, fizemos um grande planejamento estratégico, onde definimos nossa missão, visão e uma maior clareza sobre os valores que irão nortear a CAMDUL” (p.3).

Além disso, na página 22 há um tópico chamado “Plano de metas e Orçamento para o Exercício de 2005”, com a definição de 14 metas, algumas com indicadores quantitativos.

## CAPAL

Plano Estratégico: sim

Fonte: RELATÓRIO DE GESTÃO – 2004.

O planejamento estratégico é citado de forma explícita no relatório de gestão 2004. Em diversos outros trechos o relatório refere-se a acertos de decisões passadas e continuidade de ações futuras, o que demonstra uma intenção estratégica que conduz as ações da cooperativa.

“A quantidade de produtos recebidos pela Cooperativa durante o ano de 2004, mostrou que os investimentos realizados na estrutura de armazenagem foram extremamente importantes e oportunos pois, sem eles, a Cooperativa e seus cooperados teriam enfrentado dificuldades para receber toda a safra de grãos.

Continuar crescendo, este é o objetivo. Assim, continuaremos melhorando a estrutura para fazer frente às metas estabelecidas no planejamento estratégico”.  
(p.6)

E mais adiante, no mesmo documento

“Área Plantada e Produtividade

Observamos importante incremento de áreas atendidas pela CAPAL, que é um dos objetivos traçados no plano estratégico, que tem sido alcançado graças ao empenho de todos e, principalmente, pelo altíssimo nível da assistência técnica prestada pela Cooperativa” ( p.9)

*Benchmarking:* provavelmente sim

Fonte: RELATÓRIO DE GESTÃO - 2004, p.9.

São feitos comparativos de produtividade e resultados em relação a outras cooperativas e empresas que atuam em segmentos similares. Isso ocorre em relação à área plantada e produtividade e também em relação ao posto de combustíveis.

“Área Plantada e Produtividade.

Os produtores associados da CAPAL têm alcançado elevado índice de produtividade e, apesar da forte influência exercida pelos fatores climáticos, as

médias da Cooperativa têm estado sempre acima das alcançadas por outras regiões produtoras

Posto de Combustível

Com a inauguração das novas instalações do Posto CAPAL, os concorrentes se viram na obrigação de investir nas suas estruturas. Assim, esperamos para este ano um acirramento da competição pelo mercado". (p.15).

## CASTROLANDA

Planejamento Estratégico: sim.

*Benchmarking*: possivelmente sim

Fonte: (Home page [http://www.castrolanda.com.br/inst\\_gestao.htm](http://www.castrolanda.com.br/inst_gestao.htm))

O planejamento estratégico é citado textualmente, enquanto que a adoção do modelo de gestão da FNQ abre espaço para adoção do *benchmarking* como ferramenta de elaboração de resultados comparativos.

“Sistema de Gestão

O Sistema de Gestão Castrolanda está baseado no modelo do Prêmio Nacional de Qualidade - P.N.Q., da F.N.P.Q. (Fundação Nacional do Prêmio da Qualidade), contemplando fundamentos como: "Gestão centrada nos Clientes, Foco nos resultados, Comprometimento da Alta Direção, Responsabilidade Social, Valorização das pessoas, Visão de futuro de longo alcance, Gestão baseada em processos e informações, Ação pró-ativa e resposta rápida e Aprendizado Contínuo". Estes valores constituem o Sistema de gestão da Castrolanda, contemplando módulos de "Sistema de Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente e no Mercado e Gestão de Pessoas, Processos, das Informações e dos Resultados". Buscando neste modelo, os referenciais do P.N.Q., estaremos perseguindo os ideais da administração por excelência”.

## COAGRO

Planejamento Estratégico: provavelmente sim

Fonte: Coagro, a sua empresa de confiança. Relatório de Atividades 2004. Capanema, PR, janeiro de 2005.

O item “Mensagem Conselho de Administração”, faz um balanço do período entre 2001 e 2002, apresentando as fases em que atividades de cunho estratégico foram desenvolvidas, inclusive em função da escolha de áreas de atuação.

“A Coagro teve dois períodos distintos no último quadriênio.

No período de 2001 e 2002 foi realizada uma difícil tarefa de reequilibrar as finanças, tendo como foco a viabilidade da COAGRO nas suas atividades que foram escolhidas como área de negócios; cereais, insumos, leite e mercados.

O segundo período de 2003 e 2004 foi dedicado à recuperação das estruturas físicas; conjuntos de secagem, armazéns e área de atendimento público” (p.1)

Já o item “Planos para o quadriênio 2005/2008” apresenta ações estratégicas consideradas para o próximo período de quatro anos, demonstrando um planejamento de prazo mais extenso.

“No próximo quadriênio queremos concluir as reformas e realizar alguns investimentos para consolidar a área de cereais e ainda iniciar um projeto de industrialização tendo como foco agregar valor aos cereais, uma indústria que transforme a soja, milho e trigo. Um projeto que tenha como característica marcante a “ousadia””. (p. 20)

*Benchmarking*: não identificado

## COASUL

*Benchmarking*: provavelmente sim

Fonte: COASUL, A força da Integração. Relatório de Atividades 2004

O *benchmarking* não é citado textualmente, porém é dado destaque a atividades que permitem a adoção de melhores práticas de uma forma estruturada, sendo que os engenheiros agrônomos da cooperativa, que desenvolvem o trabalho técnico, são valorizados nesse sentido:

“São eles o grande elo entre a cooperativa e os produtores, pois estão sempre em contato com os cooperados, propagando informações técnicas, são os responsáveis pelo sucesso das colheitas, pois indicam e difundem a tecnologia adequada para cada cooperado” (p.7).

Planejamento Estratégico: provavelmente sim.

Fonte: COASUL, A força da Integração. Relatório de Atividades 2004

Não há referência explícita para o plano estratégico, mas a definição de metas para 2005 (p.30).



## COCAMAR

RECOOP: provavelmente sim

Fonte: Diretoria tem a confiança e o apoio dos associados para superar dificuldades, disponível em <http://www.cocamar.com.br/empresa/40anos.htm>

O RECOOP é citado, mas a cooperativa não afirma participar.

O presidente da Cocamar, Luiz Lourenço lembra que o governo federal acabou ajudando ao compreender que os produtores e a agricultura de uma maneira geral haviam sido bastante castigados pela falta de uma política de incentivo, que possibilitasse ao menos a sobrevivência do setor. Em função disso foram criados vários planos como PESA, RECOOP, Securitização e outros, para solucionar o problema.

Planejamento Estratégico: sim

Fonte: Revista COCAMAR. Relatório 2004. COCAMAR, Cooperativa Agroindustrial. Qualidade, segurança e cidadania.

O planejamento estratégico é citado textualmente no Relatório de Administração.

“Até o final de 2004, o parque industrial operava, por um lado, praticamente com o máximo da capacidade em todos os seus setores e, por outro, com um grau de eficiência considerado exemplar, resultado, em parte, de um rigoroso processo de redução de custos de energia elétrica, vapor e manutenção, principalmente. A busca pela melhoria da eficiência não termina nunca. Da mesma forma, a cooperativa está empenhada em definir estratégias de ampliação, através do aproveitamento de oportunidades regionais. Fazendo parte do planejamento estratégico que vem sendo elaborado pelo setor cooperativista estadual, através da OCEPAR, buscando projetar o crescimento do sistema até 2010, a COCAMAR está cheia de planos”(p.30).

*Benchmarking*: provavelmente sim

Fonte: Revista COCAMAR. Relatório 2004. COCAMAR, Cooperativa Agroindustrial. Qualidade, segurança e cidadania.

A expressão “*benchmarking*” não é empregada, mas atividades que buscam difundir as melhores práticas podem ser percebidas na descrição das atividades da cooperativa.

“O ano não foi dos melhores para a grande maioria dos produtores de algodão da região da Cocamar, onde foram plantados 11.160 hectares na safra 2003/04. No município de Pérola, enquanto a média dos produtores foi de 250 arrobas por alqueire, o produtor Antonio Fedrigo conseguiu colher 600, mesma produtividade obtida nos últimos três anos. Os bons resultados se devem à tecnologia de ponta adotada na propriedade e ao cuidado com a lavoura, além da sorte de ter tido uma chuva a mais”(p.18).

Há também exemplos de ações mais estruturadas no sentido de criar *benchmarks* internos, inclusive com apoio tecnológico de instituições externas à cooperativa, como no caso da laranja:

“A Fazenda Ypiranga, com 190 hectares de laranjas plantadas pela empresa Paraná Citrus, em Paranavaí, já vem sendo utilizada como área demonstrativa de novas tecnologias recomendadas para os produtores interessados em ingressar ou ampliar sua atuação na atividade. A fazenda, que sediará dias-de-campo e reuniões técnicas sobre citricultura, pretende tornar-se uma referência no assunto no Paraná. O trabalho é feito em parceria com o Instituto Agrônomo do Paraná (Iapar)” (p. 21).

**COCARI**

Planejamento Estratégico: provavelmente sim

Fonte: Cocari, Cooperativa Agropecuária e Industrial. Relatório do Conselho de Administração Exercício 2004.

O item “Plano de Atividades para 2005” apresenta as ações planejadas para 2005, ressaltando que o plano poderá ser adaptado em função das condições do ambiente.

“Este plano de atividades será avaliado, e sua implementação poderá ser parcial, pois está condicionado à evolução das culturas de verão e inverno, bem como à situação mercadológica da produção de nossos cooperados” (p. 23).

## COFERCATU

Participação no RECOOP: sim

Fonte: <http://www.cofercatu.com.br/frame.html>, consultado em 21/07/2005.

O RECOOP é citado textualmente.

Em 1998 a Usina passa a produzir paralelamente à produção de álcool hidratado, álcool anidro. É aprovada a participação da COFERCATU em duas novas empresas: Paraná Ecológico S/A – PESA e Paraná Operações Portuária S/A – PASA. A empresa Paraná Ecológico S/A – PESA foi constituída por Cooperativas e Usinas de Produção de açúcar e álcool para produzir o aditivo AEP-102. A empresa Paraná Operações Portuárias S/A – PASA foi igualmente constituída pelas Cooperativas e Usinas de produção de Açúcar e Álcool para viabilizar a participação destas empresas em futuras licitações que envolvam terminais portuários. É aprovada a participação no Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP.

Excluído: o

*Benchmarking*: provavelmente sim

Fonte: Relatório de Atividades 2004, disponível em <http://www.cofercatu.com.br/frame.html>, consultado em 21/07/05

Cita a realização de excursões técnicas nos últimos anos.

“Viagens, excursões técnicas/dias de campo 85 (2004) 54 (2003)”

## CONFEPAR

*Benchmarking:* provavelmente sim

Fonte: <http://www.confepar.com.br/noticias/index.asp>, consultado em 22/07/05.

Formatado: Sem sublinhado

Relata a experiência de absorção e aplicação de melhores práticas em nível de produtor a partir de uma visita técnica organizada pela cooperativa.

“Da Dificuldade à Superação

O sucesso do produtor na atividade leiteira depende de uma relação harmoniosa entre os fatores naturais, sociais e econômicos. Quando esta relação não está em harmonia, muitos desanimam perante a situação e as dificuldades começam a impedir o avanço na atividade. São poucos os que acreditam ser possível superar essas dificuldades para chegar ao sucesso.

Podemos citar o exemplo do Sr. Neri da Silva, produtor de leite da CONFEPAR no município de Barracão-PR. Sua propriedade conta com uma área total de 14 ha, com relevo predominante montanhoso e mão-de-obra familiar. Como a maioria dos produtores, Sr. Neri teve que enfrentar a grave seca que atingiu todo o estado, e de forma mais severa a região Sudoeste, nos últimos dois meses.

Mesmo com todas estas dificuldades após esta visita em Dracena-SP, esse produtor percebeu que é possível enfrentar até mesmo as adversidades climáticas. Motivado pelo que observou nas propriedades visitadas, ele resolveu investir em um pequeno sistema de irrigação. Com dois aspersores, mangueira plástica preta e uma moto-bomba, ele desloca o sistema por toda a área de capim elefante de sua propriedade. Apesar da irrigação ter sido implantada em meados de março, época já não favorável para o crescimento máximo de gramíneas de verão nessa região, as diferenças entre as áreas irrigadas e não irrigadas são claras, e o produtor já consegue visualizar os benefícios para as próximas estações em que o sucesso de sua atividade não estará na dependência das chuvas.

Assim o Sr. Neri da Silva torna-se um bom exemplo de planejamento e ousadia para o produtor que ainda não encontrou o motivo para “fazer e ser a diferença!”.

Planejamento Estratégico: provavelmente sim

Fonte: Relatório de atividades 2004 CONFEPAR, Cooperativa Central Agro-Industrial Ltda.

O relatório traz um item ANÁLISE DO PLANO DE ATIVIDADES 2004, SENDO QUE AS METAS NÃO CONCLUÍDAS DEVERÃO SER REALIZADAS NO EXERCÍCIO DE 2005.

## COOPACOL

Planejamento estratégico: sim

Fonte: "DNA COPACOL/1/40/5", disponível em <http://www.copacol.com.br/>, consultado em 23/07/05.

O planejamento estratégico é citado textualmente.

“O Projeto de Revalorização da Cultura Organizacional conta com sete times responsáveis pelo planejamento, divulgação, integração de pessoas e de novos valores comportamentais, que ajudarão a desenvolver o Planejamento Estratégico DNA Copacol”

Participação no RECOOP: sim

Fonte: "Linha do Tempo. Década de 90", disponível em <http://www.copacol.com.br/>, consultado em 23/07/05

O RECOOP é citado textualmente.

“Em 1998 foi realizada uma Assembléia Geral Extraordinária, onde foi aprovada a atualização do Estatuto Social.

Em mais uma ampliação do complexo avícola, o abatedouro passou a abater 130 mil frangos/dia, sendo 70% em cortes. A COPACOL, aproveitando os incentivos do RECOOP, apresentou proposta ainda maior de ampliação, sendo então aprovado, visando possibilitar o aumento do abate de aves para 200.000 cabeças/dia em junho/2002 e 240.000 em junho de 2004”.

*Benchmarking*: provavelmente sim

Fonte: "DNA COPACOL/1/40/5", disponível em <http://www.copacol.com.br/>, consultado em 23/07/05.

São descritas estratégias de mudança cultural e absorção de novos valores integradas ao planejamento estratégico.

“O Projeto de Revalorização da Cultura Organizacional conta com sete times responsáveis pelo planejamento, divulgação, integração de pessoas e de novos valores comportamentais, que ajudarão a desenvolver o Planejamento Estratégico DNA Copacol 1/40/5”.

## COOPAGRICOLA

Planejamento Estratégico: provavelmente sim

Fonte: Relatório de Atividades 2004. COOPAGRÍCOLA "Famílias dos Campos Gerais fazendo Cooperativismo!!!

O planejamento estratégico não é citado na documentação consultada, porém aparecem referências a "Programação, planejamento e acompanhamento das lavouras de verão e inverno", bem como é apresentado um "Plano de Ação para 2005".

"Baseado no cenário traçado pelo mercado para a safra 2004/2005, no potencial dos nossos produtores cooperados, contando ainda que teremos sua fidelidade em 2005, e também nos esforços desta diretoria, traçamos objetivos a serem alcançados neste exercício. Estas metas estão definidas em nosso Plano de Ação, às quais aqui damos valor através de nosso Orçamento".



## COOPERVAL

Missão: Sim

Fonte: "Nossa Missão", disponível em <http://www.cooperval.com/index.php?o=missao> , consultado em 23/07/05.

Código de campo alterado

Formatado: Sem sublinhado

“A Cooperval tem por objetivo promover o desenvolvimento sócio-econômico de seus Cooperados, Colaboradores e da Região, por meio de Assistência Técnica na produção de Cana-de-Açúcar, produzindo e comercializando Alimentos e energia Renovável, com tecnologia avançada e qualidade superior, objetivando a satisfação do Cliente, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente”.

Planejamento Estratégico: provavelmente sim

Fonte: COOPERVAL, Cooperativa Agroindustrial Vale do Ivaí. Relatório da Diretoria – Ano 2004.

Mensagem aos cooperados fala da necessidade de iniciar uma nova etapa da vida da cooperativa, orientada pelo planejamento estratégico.

“Podemos afirmar que com essas renegociações, a Cooperval está, depois de 25 anos, renascendo como uma cooperativa consolidada.

Precisamos agora urgentemente fazer um planejamento estratégico para os próximos 10 anos.

As transformações e as mudanças a que estamos assistindo com a globalização da economia, com a evolução tecnológica na área da energia e meio ambiente, inclusive com a consolidação do Protocolo de Kioto, com o advento das células de combustíveis, estão transformando o álcool em um produto extremamente competitivo. Todos estes fatores já têm e terão um impacto muito forte sobre o setor sucroalcooleiro nacional” (p. 5).

## COPAGRIL

Participa do RECOOP: provavelmente sim

Fonte: "Linha do Tempo", disponível em <http://www.copagril.com.br/>, consultado em 23/07/05

O programa RECOOP é citado, mas a cooperativa não afirma tomar parte do mesmo.

“O período de 1997 à 1999 foi marcado pela manutenção das estruturas da cooperativa em perfeitas condições de funcionamento, fazendo todas as manutenções necessárias, com grande aplicação de recursos para dar a seu quadro de associados as condições para que continuassem na propriedade produzindo, amparados por programas de assistência técnica e creditícia, fazendo com que todos plantassem suas lavouras na época certa e com a tecnologia adequada. Foi nesse período que foi criado o programa RECOOP, que visa a revitalização financeira das cooperativas”.

Planejamento Estratégico: provavelmente sim

Fonte: "Linha do Tempo", disponível em <http://www.copagril.com.br/>, consultado em 23/07/05

Apesar do termo “planejamento estratégico” não ser citado são descritas uma série de atividades que podem ser entendidas como integrantes de um plano estratégico.

“O ano de 2000 foi de suma importância para a COPAGRIL, e ao terminar o primeiro mandato do atual conselho de administração, pode ser evidenciada uma soma de forças e conquistas de resultados. Cumriu-se uma etapa importante na vida da Cooperativa. Desencadeou-se o projeto “Repensando a COPAGRIL”, projeto este que, amplamente discutido com todos os setores internos, lideranças da Cooperativa e também com os próprios associados. “Repensando COPAGRIL” possui várias frentes de ações, fundamentalmente, com o objetivo de revitalizar o desenvolvimento da Empresa, crescer com novos investimentos e oferecer melhores condições para o quadro social, que é, sem dúvida, o maior patrimônio da COPAGRIL.

Ao desencadear o projeto foi delineada uma série de ações, fundamentais e necessárias para o bom andamento das atividades da Cooperativa. Com uma estrutura mais organizada e dinâmica, alcançou-se a redução de custos em todas as áreas. A instituição de um novo programa permitiu que a Cooperativa atue com mais agilidade e a administração seja mais direta. Na prática está se verificando a prestação de melhores serviços e a conquista de melhores resultados”.

## COROL

Planejamento Estratégico: provavelmente sim

Fonte: COROL. Relatório Anual 2004.

Não há referência explícita a planejamento estratégico, mas metas e realizações referentes a 2004 e 2005 são citadas no Relatório Anual (p.3).

Benchmarking: provavelmente sim

Fonte: "Dia de Campo da Corol repassa tecnologias para os agricultores", disponível em <http://www.corol.com.br/anterior/ante09.asp>, consultado em 24/07/05.

São descritas atividades ligadas ao repasse de tecnologia por meio de dias de campo.

“Com a participação de centenas de produtores do Norte do Paraná e interior de São Paulo, a Corol Cooperativa Agroindustrial realizou nos dias 27 e 28 de janeiro Dia de Campo para as culturas de verão.

Para o presidente da Corol, Eliseu de Paula, através do Dia de Campo, a cooperativa intensifica o trabalho de repassar tecnologia para os agricultores e ainda oferece oportunidades para que eles possam diversificar a propriedade com atividades que garantem boa rentabilidade”.

**COTRIGUAÇÚ**

Excluído: ¶

Planejamento Estratégico: provavelmente sim

Fonte: 2004 Relatório Cotriguaçu, Cooperativa Central.

Não há citação a planejamento estratégico, mas são definidos objetivos e metas para 2005, na p. 5 são definidos para terminal portuário, moinho de trigo e cascavel.

**C. VALE**

Planejamento Estratégico: provavelmente sim

Fonte: C. VALE Relatório 2004

*BENCHMARKING* E RECOOP: NI

**FRIMESA**

Planejamento Estratégico: Sim

Fonte: "Histórico", disponível em <http://www.frimesa.com.br/principal.php?linha=3&menu=1&submenu=0>, consultado em 24/07/05.

O histórico da empresa aponta o ano de 1989 como aquele em que o planejamento estratégico foi adotado.

“1989 - Adoção do planejamento estratégico e tático, que continua até hoje com aperfeiçoamentos”

## INTEGRADA

*Benchmarking*: provavelmente sim

Fonte: "Assistência Técnica" disponível em <http://www.integrada.coop.br/assistencia.php>, consultado em 24/07/05

A descrição do trabalho da assistência técnica leva a crer que atividades convergentes com o processo de *benchmarking* estejam sendo realizadas.

“O corpo técnico da Integrada é preparado para dar toda a assistência aos cooperados, desde informações sobre perspectivas de mercado, recomendações de cultivares e técnicas de manejo. Os engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas também orientam e acompanham os cooperados na coleta de análise de solo, fazem as recomendações de adubação e aplicação de defensivos e medição de áreas com GPS, entre outros atributos.

São eles o grande elo entre a cooperativa e os produtores, pois estão sempre em contato com os cooperados, difundindo informações técnicas e trazendo pensamentos e idéias que muitas vezes são utilizadas nos processos administrativos”.



APÊNDICE C - POSICIONAMENTOS ASSUMIDOS PELOS GESTORES EM  
RELAÇÃO A PRÁTICAS DE GESTÃO CONVERGENTES COM O  
*BENCHMARKING* E RELATIVAS AO FERRAMENTAL ESTRATÉGICO

| Respondido por Carlos Mauricio Simão, gerente geral                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                          | AGROPAR      |            |              |                         |                                 |     |                                               |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|--------------|-------------------------|---------------------------------|-----|-----------------------------------------------|--|
| Por favor responda às perguntas abaixo marcando um x na resposta que melhor represente sua opinião.                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                          |              |            |              |                         |                                 |     |                                               |  |
| Nas questões de 1 a 19 são possíveis seis respostas diferentes, indo de "Discordo Fortemente" até "Concordo fortemente", com opção de marcar Nas perguntas de 20 a 24 há apenas duas respostas possíveis: Sim ou Não. |                                                                                                                                                                                                          |              |            |              |                         |                                 |     |                                               |  |
|                                                                                                                                                                                                                       | (1) Discordo fortemente                                                                                                                                                                                  | (2) Discordo | (3) Neutro | (4) Concordo | (5) Concordo Fortemente | (6) Não sei/Não quero responder | Sim | Não                                           |  |
| 1                                                                                                                                                                                                                     | A cooperativa costuma comparar suas unidades umas com as outras ou comparar-se a outras cooperativas, agroindústrias não cooperativas ou organizações que ela considere boas empresas                    |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 2                                                                                                                                                                                                                     | É feito um planejamento prévio para decidir que produtos, processos e práticas comparar a outras empresas                                                                                                |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 3                                                                                                                                                                                                                     | A empresa faz um planejamento prévio para escolher a que empresas se comparar                                                                                                                            |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 4                                                                                                                                                                                                                     | É feito um planejamento para coletar as informações que serão comparadas                                                                                                                                 |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 5                                                                                                                                                                                                                     | A cooperativa realiza uma análise para compreender em detalhes os próprios produtos, processos e práticas, bem como das empresas às quais quer comparar-se                                               |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 6                                                                                                                                                                                                                     | Nesta análise a cooperativa estabelece a diferença de desempenho atual em relação ao grupo de referência, verificando se está acima, abaixo ou no mesmo nível das organizações a que se compara          |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 7                                                                                                                                                                                                                     | A cooperativa examina como as práticas das empresas líderes podem ser incorporadas aos seus próprios processos                                                                                           |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 8                                                                                                                                                                                                                     | A cooperativa consegue projetar, identificar, imaginar quais níveis de desempenho precisa alcançar no futuro para ser melhor que as organizações a que se comparou                                       |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 9                                                                                                                                                                                                                     | A cooperativa comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão                                                                  |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 10                                                                                                                                                                                                                    | As descobertas decorrentes da análise das empresas líderes são transformadas em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa                                                  |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 11                                                                                                                                                                                                                    | A cooperativa estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou                                    |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 12                                                                                                                                                                                                                    | A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam e consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 13                                                                                                                                                                                                                    | São implementados planos para atingir estas metas de desempenho futuro                                                                                                                                   |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 14                                                                                                                                                                                                                    | Os progressos obtidos com estas ações são monitorados periodicamente                                                                                                                                     |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 15                                                                                                                                                                                                                    | As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotadas como referência, são revisados, ajustados ou substituídos em função do monitoramento, caso isso seja necessário                            |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 16                                                                                                                                                                                                                    | Usando estas práticas de gestão a cooperativa atingiu a posição de liderança em relação às organizações a que se comparou                                                                                |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 17                                                                                                                                                                                                                    | As melhores práticas das organizações às quais a cooperativa comparou-se foram integradas pela cooperativa                                                                                               |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 18                                                                                                                                                                                                                    | A utilização destas práticas de gestão se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formais                                                                                      |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 19                                                                                                                                                                                                                    | A utilização destas práticas de gestão tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa                                                                                              |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |  |
| 20                                                                                                                                                                                                                    | A cooperativa participa do RECÓOP?                                                                                                                                                                       |              |            |              |                         |                                 | Sim | Não                                           |  |
| 21                                                                                                                                                                                                                    | A cooperativa pratica planejamento estratégico?                                                                                                                                                          |              |            |              |                         |                                 | x   |                                               |  |
| 22                                                                                                                                                                                                                    | A cooperativa utiliza Balanced Scorecard?                                                                                                                                                                |              |            |              |                         |                                 |     | x                                             |  |
| 23                                                                                                                                                                                                                    | A cooperativa possui um Sistema de Informação Gerencial Informatizado?                                                                                                                                   |              |            |              |                         |                                 | x   |                                               |  |
| x                                                                                                                                                                                                                     | A Cooperativa pratica benchmarking?                                                                                                                                                                      |              |            |              |                         |                                 | x   |                                               |  |

| Respondida pelo Diretor presidente Franke Dijkstra |                                                                                                                                                                                                        | BATAVO                  |              |            |              |                         |                        |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|--------------|-------------------------|------------------------|
| Cooperativa                                        |                                                                                                                                                                                                        |                         |              |            |              |                         |                        |
| Fase                                               | Categoria de Análise                                                                                                                                                                                   | Escala de Avaliação     |              |            |              |                         |                        |
|                                                    |                                                                                                                                                                                                        | Discordo fortemente (1) | Discordo (2) | Neutro (3) | Concordo (4) | Concordo Fortemente (5) | Não sabe/Não respondeu |
| Planejamento                                       | A cooperativa costuma comparar suas unidades umas com as outras ou comparar-se a outras cooperativas, agroindústrias não cooperativas ou organizações que ela considere boas empresas                  |                         |              |            | x            |                         |                        |
|                                                    | É feito um planejamento prévio para decidir que produtos, processos e práticas comparar a outras empresas                                                                                              |                         |              |            |              | x                       |                        |
|                                                    | A empresa faz um planejamento prévio para escolher a que empresas se comparar                                                                                                                          |                         |              |            |              | x                       |                        |
|                                                    | É feito um planejamento prévio para coletar as informações que serão comparadas                                                                                                                        |                         | x            |            |              |                         |                        |
| Análise                                            | A cooperativa realiza uma análise para compreender em detalhes os próprios produtos, processos e práticas, bem como os das empresas às quais quer comparar-se                                          |                         |              |            | x            |                         |                        |
|                                                    | Nesta análise a cooperativa estabelece a diferença de desempenho atual em relação ao grupo de referência, verificando se está acima, abaixo ou no mesmo nível das organizações a que se compara        |                         |              |            |              | x                       |                        |
|                                                    | A cooperativa examina como as práticas das empresas líderes podem ser incorporadas aos seus próprios processos                                                                                         |                         |              |            |              | x                       |                        |
|                                                    | A cooperativa consegue projetar, identificar, imaginar quais níveis de desempenho precisa alcançar no futuro para ser melhor que as organizações às quais se comparou                                  |                         |              |            |              | x                       |                        |
| Integração                                         | A cooperativa comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão                                                                |                         |              |            | x            |                         |                        |
|                                                    | As descobertas decorrentes da análise das empresas líderes são transformadas em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa                                                |                         |              |            |              |                         | x                      |
|                                                    | A cooperativa estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou                                  |                         |              |            |              | x                       |                        |
|                                                    | A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação |                         |              |            |              | x                       |                        |
| Ação                                               | Os planos de ação estabelecidos para atingir metas de desempenho futuro são implementados                                                                                                              |                         |              |            | x            |                         |                        |
|                                                    | Os progressos obtidos com estas ações são monitorados periodicamente                                                                                                                                   |                         |              |            |              | x                       |                        |
|                                                    | As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotados como referência, são revisados, ajustados ou substituídos em função do monitoramento, caso isso seja necessário                          |                         |              |            | x            |                         |                        |
| Maturidade                                         | Usando estas práticas de gestão a cooperativa atingiu a posição de liderança em relação às organizações a que se comparou                                                                              |                         |              |            |              | x                       |                        |
|                                                    | As melhores práticas das organizações às quais a cooperativa comparou-se foram integradas pela cooperativa                                                                                             |                         |              |            |              | x                       |                        |
| Formalização e estruturação                        | A utilização destas práticas de gestão se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formais                                                                                    |                         |              |            | x            |                         |                        |
|                                                    | A utilização destas práticas de gestão tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa                                                                                            |                         |              |            |              | x                       |                        |
| Seleção da Amostra                                 |                                                                                                                                                                                                        | sim                     | não          |            |              |                         |                        |
|                                                    | A cooperativa participa do RECOOP?                                                                                                                                                                     | x                       |              |            |              |                         |                        |
|                                                    | A cooperativa pratica planejamento estratégico?                                                                                                                                                        | x                       |              |            |              |                         |                        |

| Respondido por Elena Beatriz Winck Gerente Administrativa CAMDUL                                               |                                                                                                                                                                                                          |                         |              |            |              |                         |                                 |     |                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|--------------|-------------------------|---------------------------------|-----|----------------------------------------|
| Por favor responda às perguntas abaixo marcando um x na resposta que melhor represente sua opinião responder". |                                                                                                                                                                                                          |                         |              |            |              |                         |                                 |     |                                        |
| Nas perguntas de 20 a 24 há apenas duas respostas possíveis: Sim ou Não.                                       |                                                                                                                                                                                                          |                         |              |            |              |                         |                                 |     |                                        |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                          | (1) Discordo fortemente | (2) Discordo | (3) Neutro | (4) Concordo | (5) Concordo Fortemente | (6) Não sei/Não quero responder | Sim | Não                                    |
| 1                                                                                                              | A cooperativa costuma comparar suas unidades umas com as outras ou comparar-se a outras cooperativas, agroindústrias não cooperativas ou organizações que ela considere boas empresas                    |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de |
| 2                                                                                                              | É feito um planejamento prévio para decidir que produtos, processos e práticas comparar a outras empresas                                                                                                |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas           |
| 3                                                                                                              | A empresa faz um planejamento prévio para escolher a que empresas se comparar                                                                                                                            |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando                      |
| 4                                                                                                              | É feito um planejamento para coletar as informações que serão comparadas                                                                                                                                 |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando                      |
| 5                                                                                                              | A cooperativa realiza uma análise para compreender em detalhes os próprios produtos, processos e práticas, bem como das empresas às quais quer comparar-se                                               |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de |
| 6                                                                                                              | Nesta análise a cooperativa estabelece a diferença de desempenho atual em relação ao grupo de referência, verificando se está acima, abaixo ou no mesmo nível das organizações a que se compara          |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de |
| 7                                                                                                              | A cooperativa examina como as práticas das empresas líderes podem ser incorporadas aos seus próprios processos                                                                                           |                         |              | x          |              |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas           |
| 8                                                                                                              | A cooperativa consegue projetar, identificar, imaginar quais níveis de desempenho precisa alcançar no futuro para ser melhor que as organizações a que se comparou                                       |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de |
| 9                                                                                                              | A cooperativa comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão                                                                  |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas           |
| 10                                                                                                             | As descobertas decorrentes da análise das empresas líderes são transformadas em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa                                                  |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas           |
| 11                                                                                                             | A cooperativa estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou                                    |                         |              | x          |              |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de |
| 12                                                                                                             | A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam e consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação |                         |              | x          |              |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de |
| 13                                                                                                             | São implementados planos para atingir estas metas de desempenho futuro                                                                                                                                   |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando                      |
| 14                                                                                                             | Os progressos obtidos com estas ações são monitorados periodicamente                                                                                                                                     |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando                      |
| 15                                                                                                             | As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotados como referência, são revisados, ajustados ou substituídos em função do monitoramento, caso isso seja necessário                            |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de |
| 16                                                                                                             | Usando estas práticas de gestão a cooperativa atingiu a posição de liderança em relação às organizações a que se comparou                                                                                |                         |              | x          |              |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas           |
| 17                                                                                                             | As melhores práticas das organizações às quais a cooperativa comparou-se foram integradas pela cooperativa                                                                                               |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas           |
| 18                                                                                                             | A utilização destas práticas de gestão se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formais                                                                                      |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando um "x" nas           |
| 19                                                                                                             | A utilização destas práticas de gestão tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa                                                                                              |                         |              |            |              | x                       |                                 |     | Responda marcando                      |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                          |                         |              |            |              |                         |                                 | SIM | NÃO                                    |
| 20                                                                                                             | A cooperativa participa do RECOOP?                                                                                                                                                                       |                         |              |            |              |                         |                                 | x   |                                        |
| 21                                                                                                             | A cooperativa pratica planejamento estratégico?                                                                                                                                                          |                         |              |            |              |                         |                                 | x   |                                        |
| 22                                                                                                             | A cooperativa utiliza Balanced Scorecard?                                                                                                                                                                |                         |              |            |              |                         |                                 | x   |                                        |
| 23                                                                                                             | A cooperativa possui um Sistema de Informação Gerencial Informatizado?                                                                                                                                   |                         |              |            |              |                         |                                 | x   |                                        |
| 24                                                                                                             | A Cooperativa pratica benchmarking?                                                                                                                                                                      |                         |              |            |              |                         |                                 | x   |                                        |

Responda marcando um "x" em "Sim" ou "Não"

Responda marcando um "x" em "Sim" ou "Não"

Responda marcando um "x" em "Sim" ou "Não"

| Responddad pelo Ger de Desv de RH. José Torres                                                                           |                                                                                                                                                                                                        | COAGEL       |            |              |                         |                                 |     | Sim                                           | Não |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|--------------|-------------------------|---------------------------------|-----|-----------------------------------------------|-----|
| Por favor responda às perguntas abaixo marcando um x na resposta que melhor represente sua opinião.                      |                                                                                                                                                                                                        |              |            |              |                         |                                 |     |                                               |     |
| Nas questões de 1 a 19 são possíveis seis respostas diferentes, indo de "Discordo Fortemente" até "Concordo Fortemente". |                                                                                                                                                                                                        |              |            |              |                         |                                 |     |                                               |     |
| Nas perguntas de 20 a 24 há apenas duas respostas possíveis: Sim ou Não.                                                 |                                                                                                                                                                                                        |              |            |              |                         |                                 |     |                                               |     |
|                                                                                                                          | (1) Discordo fortemente                                                                                                                                                                                | (2) Discordo | (3) Neutro | (4) Concordo | (5) Concordo Fortemente | (6) Não sei/Não quero responder | Sim | Não                                           |     |
| 1                                                                                                                        | A cooperativa costuma comparar suas unidades umas com as outras ou comparar-se a outras cooperativas, agroindústrias não cooperativas ou organizações que ela considere boas empresas                  |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 2                                                                                                                        | É feito um planejamento prévio para decidir que produtos, processos e práticas comparar a outras empresas                                                                                              | x            |            |              |                         |                                 |     | Responda marcando um "x"                      |     |
| 3                                                                                                                        | A empresa faz um planejamento prévio para escolher a que empresas se comparar                                                                                                                          |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x"                      |     |
| 4                                                                                                                        | É feito um planejamento para coletar as informações que serão comparadas                                                                                                                               | x            |            |              |                         |                                 |     | Responda marcando um "x"                      |     |
| 5                                                                                                                        | A cooperativa realiza uma análise para compreender em detalhes os próprios produtos, processos e práticas, bem como das empresas às quais quer comparar-se                                             |              | x          |              |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 6                                                                                                                        | Nesta análise a cooperativa estabelece a diferença de desempenho atual em relação ao grupo de referência, verificando se está acima, abaixo ou no mesmo nível das organizações a que se compara        |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 7                                                                                                                        | A cooperativa examina como as práticas das empresas líderes podem ser incorporadas aos seus próprios processos                                                                                         |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 8                                                                                                                        | A cooperativa consegue projetar, identificar, imaginar quais níveis de desempenho precisa alcançar no futuro para ser melhor que as organizações a que se comparou                                     |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 9                                                                                                                        | A cooperativa comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão                                                                |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 10                                                                                                                       | As descobertas decorrentes da análise das empresas líderes são transformadas em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa                                                | x            |            |              |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 11                                                                                                                       | A cooperativa estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou                                  |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 12                                                                                                                       | A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 13                                                                                                                       | São implementados planos para atingir estas metas de desempenho futuro                                                                                                                                 |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 14                                                                                                                       | Os progressos obtidos com estas ações são monitorados periodicamente                                                                                                                                   |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 15                                                                                                                       | As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotados como referência, são revisados, ajustados ou substituídos em função do monitoramento, caso isso seja necessário                          |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 16                                                                                                                       | Usando estas práticas de gestão a cooperativa atingiu a posição de liderança em relação às organizações a que se comparou                                                                              | x            |            |              |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 17                                                                                                                       | As melhores práticas das organizações às quais a cooperativa comparou-se foram integradas pela cooperativa?                                                                                            | x            |            |              |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 18                                                                                                                       | A utilização destas práticas de gestão se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formais?                                                                                   | x            |            |              |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 19                                                                                                                       | A utilização destas práticas de gestão tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa?                                                                                           |              |            | x            |                         |                                 |     | Responda marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 20                                                                                                                       | A cooperativa participa do RECOOP?                                                                                                                                                                     |              |            |              |                         |                                 | x   |                                               |     |
| 21                                                                                                                       | A cooperativa pratica planejamento estratégico?                                                                                                                                                        |              |            |              |                         |                                 | x   |                                               |     |
| 22                                                                                                                       | A cooperativa utiliza Balanced Scorecard?                                                                                                                                                              |              |            |              |                         |                                 |     | x                                             |     |
| 23                                                                                                                       | A cooperativa possui um Sistema de Informação Gerencial Informatizado?                                                                                                                                 |              |            |              |                         |                                 | x   |                                               |     |
| 24                                                                                                                       | A Cooperativa pratica benchmarking?                                                                                                                                                                    |              |            |              |                         |                                 | x   |                                               |     |

respondida pelo Diretor Vice-Presidente Valdir Aparecido Dalácio.

COAGRU

Por favor responda às perguntas abaixo marcando um x na resposta que melhor represente sua opinião. Nas questões de 1 a 19 são possíveis seis respostas diferentes, indo de "Discordo Fortemente" até "Concordo fortemente", com opção de marcar "Não". Nas perguntas de 20 a 24 há apenas duas respostas possíveis: Sim ou Não.

|    | (1) Discordo fortemente | (2) Discordo | (3) Neutro   | (4) Concordo     | (5) Concordo Fortemente | (6) Não sei/Não quero responder | Sim        | Não                                           |
|----|-------------------------|--------------|--------------|------------------|-------------------------|---------------------------------|------------|-----------------------------------------------|
| 1  |                         |              |              |                  | X                       |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 2  |                         |              |              | XXXXXXXXXXXXXXXX |                         |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 3  |                         |              |              |                  | XXXXXXXXXXXXXXXX        |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 4  |                         |              |              | XXXXXXXXXXXXXXXX |                         |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 5  |                         |              |              | XXXXXXXXXXXXXXXX |                         |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 6  |                         |              |              |                  | XXXXXXXXXXXXXXXX        |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 7  |                         |              |              | XXXXXXXXXXXXXXXX |                         |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 8  |                         |              |              | XXXXXXXXXXXXXXXX |                         |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 9  |                         |              | XXXXXXXXXXXX |                  |                         |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 10 |                         |              | XXXXXXXXXXXX |                  |                         |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 11 |                         |              | XXXXXXXXXXXX |                  |                         |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 12 |                         |              |              |                  | X                       |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 13 |                         |              |              |                  | XXXXXXXXXXXXXXXX<br>X   |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 14 |                         |              |              |                  | XXXXXXXXXXXXXXXX<br>X   |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 15 |                         |              |              |                  | XXXXXXXXXXXXXXXX<br>X   |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 16 |                         |              | XXXXXXXXXXXX |                  |                         |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 17 |                         |              | XXXXXXXXXXXX |                  |                         |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 18 |                         |              | XXXXXXXXXXXX |                  |                         |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 19 |                         |              |              |                  | XXXXXXXXXXXXXXXX<br>XX  |                                 |            | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 20 |                         |              |              |                  |                         |                                 | XXXXXXXXXX |                                               |
| 21 |                         |              |              |                  |                         |                                 | XXXXXXXXXX |                                               |
| 22 |                         |              |              |                  |                         |                                 |            | XXXXXXXXXX                                    |
| 23 |                         |              |              |                  |                         |                                 | XXXXXXXXXX |                                               |
| 24 |                         |              |              |                  |                         |                                 | XXXXXXXXXX |                                               |

Resposta marcando um "x" em "Sim" ou "Não"  
Resposta marcando um "x" em "Sim" ou "Não"  
Resposta marcando um "x" em "Sim" ou "Não"

| Respondido por Manoel Francisco Campiolo, gerente adm financeiro.                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                          | COROL        |            |              |                         |                                 |     | Sim                                           | Não |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|--------------|-------------------------|---------------------------------|-----|-----------------------------------------------|-----|
| Por favor responda às perguntas abaixo marcando um x na resposta que melhor represente sua opinião. Nas questões de 1 a 19 são possíveis seis respostas diferentes, indo de "Discordo Fortemente" até "Concordo fortemente", com opção de Nas perguntas de 20 a 24 há apenas duas respostas possíveis: Sim ou Não. |                                                                                                                                                                                                          |              |            |              |                         |                                 |     |                                               |     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | (1) Discordo fortemente                                                                                                                                                                                  | (2) Discordo | (3) Neutro | (4) Concordo | (5) Concordo Fortemente | (6) Não sei/Não quero responder | Sim | Não                                           |     |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | A cooperativa costuma comparar suas unidades umas com as outras ou comparar-se a outras cooperativas, agroindústrias não cooperativas ou organizações que ela considere boas empresas                    |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | E feito um planejamento prévio para decidir que produtos, processos e práticas comparar a outras empresas                                                                                                |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | A empresa faz um planejamento prévio para escolher a que empresas se comparar                                                                                                                            |              |            | X            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | E feito um planejamento para coletar as informações que serão comparadas                                                                                                                                 |              |            | X            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | A cooperativa realiza uma análise para compreender em detalhes os próprios produtos, processos e práticas, bem como das empresas às quais quer comparar-se                                               |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Nesta análise a cooperativa estabelece a diferença de desempenho atual em relação ao grupo de referência, verificando se está acima, abaixo ou no mesmo nível das organizações a que se compara          |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | A cooperativa examina como as práticas das empresas líderes podem ser incorporadas aos seus próprios processos                                                                                           |              |            | X            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | A cooperativa consegue projetar, identificar, imaginar quais níveis de desempenho precisa alcançar no futuro para ser melhor que as organizações a que se comparou                                       |              |            | X            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | A cooperativa comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão                                                                  |              |            |              |                         | X                               |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | As descobertas decorrentes da análise das empresas líderes são transformadas em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa                                                  |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | A cooperativa estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou                                    |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam e consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 13                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | São implementados planos para atingir estas metas de desempenho futuro                                                                                                                                   |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Os progressos da obtidos com estas ações são monitorados periodicamente                                                                                                                                  |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotados como referência, são revisados, ajustados ou substituídos em função do monitoramento, caso isso seja necessário                            |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 16                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Usando estas práticas de gestão a cooperativa atingiu a posição de liderança em relação às organizações a que se comparou                                                                                |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 17                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | As melhores práticas das organizações às quais a cooperativa comparou-se foram integradas pela cooperativa?                                                                                              |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | A utilização destas práticas de gestão se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formais?                                                                                     |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 19                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | A utilização destas práticas de gestão tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa?                                                                                             |              |            |              | X                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |     |
| 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | A cooperativa participa do RECOOP?                                                                                                                                                                       |              |            |              |                         |                                 | X   |                                               |     |
| 21                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | A cooperativa pratica planejamento estratégico?                                                                                                                                                          |              |            |              |                         |                                 | X   |                                               |     |
| 22                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | A cooperativa utiliza Balanced Scorecard?                                                                                                                                                                |              |            |              |                         |                                 |     | X                                             |     |
| 23                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | A cooperativa possui um Sistema de Informação Gerencial Informatizado?                                                                                                                                   |              |            |              |                         |                                 | X   |                                               |     |
| 24                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | A Cooperativa pratica benchmarking?                                                                                                                                                                      |              |            |              |                         |                                 | X   |                                               |     |

| Respondida pelo presidente José Arcanjo Vaneli                                                                  |                                                                                                                                                                                                          | CLAC         |            |              |                         |                                 |     |     |                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|--------------|-------------------------|---------------------------------|-----|-----|-----------------------------------------------|
| Por favor responda às perguntas abaixo marcando um x na resposta que melhor represente sua opinião. responder". |                                                                                                                                                                                                          |              |            |              |                         |                                 |     |     |                                               |
| Nas perguntas de 20 a 24 há apenas duas respostas possíveis: Sim ou Não.                                        |                                                                                                                                                                                                          |              |            |              |                         |                                 |     |     |                                               |
|                                                                                                                 | (1) Discordo fortemente                                                                                                                                                                                  | (2) Discordo | (3) Neutro | (4) Concordo | (5) Concordo Fortemente | (6) Não sei/Não quero responder | Sim | Não |                                               |
| 1                                                                                                               | A cooperativa costuma comparar suas unidades umas com as outras ou comparar-se a outras cooperativas, agroindústrias não cooperativas ou organizações que ela considere boas empresas                    |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 2                                                                                                               | E feito um planejamento prévio para decidir que produtos, processos e práticas comparar a outras empresas                                                                                                |              |            |              |                         | x                               |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 3                                                                                                               | A empresa faz um planejamento prévio para escolher a que empresas se comparar                                                                                                                            |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 4                                                                                                               | E feito um planejamento para coletar as informações que serão comparadas                                                                                                                                 |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 5                                                                                                               | A cooperativa realiza uma análise para compreender em detalhes os próprios produtos, processos e práticas, bem como das empresas às quais quer comparar-se                                               |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 6                                                                                                               | Nesta análise a cooperativa estabelece a diferença de desempenho atual em relação ao grupo de referência, verificando se está acima, abaixo ou no mesmo nível das organizações a que se compara          |              | x          |              |                         |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 7                                                                                                               | A cooperativa examina como as práticas das empresas líderes podem ser incorporadas aos seus próprios processos                                                                                           |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 8                                                                                                               | A cooperativa consegue projetar, identificar, imaginar quais níveis de desempenho precisa alcançar no futuro para ser melhor que as organizações a que se comparou                                       |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 9                                                                                                               | A cooperativa comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão                                                                  |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 10                                                                                                              | As descobertas decorrentes da análise das empresas líderes são transformadas em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa                                                  |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 11                                                                                                              | A cooperativa estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou                                    |              |            |              |                         | x                               |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 12                                                                                                              | A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam e consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 13                                                                                                              | São implementados planos para atingir estas metas de desempenho futuro                                                                                                                                   |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 14                                                                                                              | Os progressos da obtidos com estas ações são monitorados periodicamente                                                                                                                                  |              |            |              |                         | x                               |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 15                                                                                                              | As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotados como referência, são revisados, ajustados ou substituídos em função do monitoramento, caso isso seja necessário                            |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 16                                                                                                              | Usando estas práticas de gestão a cooperativa atingiu a posição de liderança em relação às organizações a que se comparou                                                                                |              |            |              |                         | x                               |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 17                                                                                                              | As melhores práticas das organizações às quais a cooperativa comparou-se foram integradas pela cooperativa?                                                                                              |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 18                                                                                                              | A utilização destas práticas de gestão se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formais?                                                                                     |              |            |              | x                       |                                 |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 19                                                                                                              | A utilização destas práticas de gestão tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa?                                                                                             |              |            |              |                         | x                               |     |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 20                                                                                                              | A cooperativa participa do RECOOP?                                                                                                                                                                       |              |            |              |                         |                                 | x   |     |                                               |
| 21                                                                                                              | A cooperativa pratica planejamento estratégico?                                                                                                                                                          |              |            |              |                         |                                 | x   |     |                                               |
| 22                                                                                                              | A cooperativa utiliza Balanced Scorecard?                                                                                                                                                                |              |            |              |                         |                                 | x   |     | Resposta marcando um "x" em "Sim" ou "Não"    |
| 23                                                                                                              | A cooperativa possui um Sistema de Informação Gerencial Informatizado?                                                                                                                                   |              |            |              |                         |                                 | x   |     | Resposta marcando um "x" em "Sim" ou "Não"    |
| 24                                                                                                              | A Cooperativa pratica benchmarking?                                                                                                                                                                      |              |            |              |                         |                                 | x   |     | Resposta marcando um "x" em "Sim" ou "Não"    |



## FRIMESA

| Por favor responda às perguntas abaixo marcando um x na resposta que melhor represente sua opinião.<br>responder". |                                                                                                                                                                                                          |              |            |              |                         |                                 |     |                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|--------------|-------------------------|---------------------------------|-----|-----------------------------------------------|
| Nas perguntas de 20 a 24 há apenas duas respostas possíveis: Sim ou Não.                                           |                                                                                                                                                                                                          |              |            |              |                         |                                 |     |                                               |
|                                                                                                                    | (1) Discordo fortemente                                                                                                                                                                                  | (2) Discordo | (3) Neutro | (4) Concordo | (5) Concordo Fortemente | (6) Não sei/Não quero responder | Sim | Não                                           |
| 1                                                                                                                  | A cooperativa costuma comparar suas unidades umas com as outras ou comparar-se a outras cooperativas, agroindústrias não cooperativas ou organizações que ela considere boas empresas                    |              |            |              | x                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 2                                                                                                                  | É feito um planejamento prévio para decidir que produtos, processos e práticas comparar a outras empresas                                                                                                |              |            |              | x                       |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 3                                                                                                                  | A empresa faz um planejamento prévio para escolher a que empresas se comparar                                                                                                                            |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 4                                                                                                                  | É feito um planejamento para coletar as informações que serão comparadas                                                                                                                                 |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 5                                                                                                                  | A cooperativa realiza uma análise para compreender em detalhes os próprios produtos, processos e práticas, bem como das empresas às quais quer comparar-se                                               |              | x          |              |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 6                                                                                                                  | Nesta análise a cooperativa estabelece a diferença de desempenho atual em relação ao grupo de referência, verificando se está acima, abaixo ou no mesmo nível das organizações a que se compara          |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 7                                                                                                                  | A cooperativa examina como as práticas das empresas líderes podem ser incorporadas aos seus próprios processos                                                                                           |              |            | x            |                         |                                 |     |                                               |
| 8                                                                                                                  | A cooperativa consegue projetar, identificar, imaginar quais níveis de desempenho precisa alcançar no futuro para ser melhor que as organizações a que se comparou                                       |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 9                                                                                                                  | A cooperativa comunica as descobertas decorrentes da análise das empresas líderes a toda a organização, obtendo aceitação e compreensão                                                                  |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 10                                                                                                                 | As descobertas decorrentes da análise das empresas líderes são transformadas em declaração de princípios que passam a orientar operações da cooperativa                                                  |              | x          |              |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 11                                                                                                                 | A cooperativa estabelece as metas operacionais da mudança e as práticas que precisam ser absorvidas para ser, no futuro, melhor que as organizações a que se comparou                                    |              | x          |              |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 12                                                                                                                 | A cooperativa assegura que as metas e práticas que precisam ser adotadas para garantir uma posição de liderança sejam e consideradas nos planejamentos formais da organização por meio de planos de ação |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 13                                                                                                                 | São implementados planos para atingir estas metas de desempenho futuro                                                                                                                                   |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 14                                                                                                                 | Os progressos obtidos com estas ações são monitorados periodicamente                                                                                                                                     |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 15                                                                                                                 | As metas, bem como os produtos, processos e práticas adotados como referência, são revisados, ajustados ou substituídos em função do monitoramento, caso isso seja necessário                            |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 16                                                                                                                 | Usando estas práticas de gestão a cooperativa atingiu a posição de liderança em relação às organizações a que se comparou                                                                                |              | x          |              |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 17                                                                                                                 | As melhores práticas das organizações às quais a cooperativa comparou-se foram integradas pela cooperativa?                                                                                              |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 18                                                                                                                 | A utilização destas práticas de gestão se dá de forma estruturada, em um processo de registro e comunicação formais?                                                                                     |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 19                                                                                                                 | A utilização destas práticas de gestão tem o apoio e envolvimento explícitos da alta direção da cooperativa?                                                                                             |              |            | x            |                         |                                 |     | Resposta marcando um "x" nas opções de 1 a 6. |
| 20                                                                                                                 | A cooperativa participa do RECOOP?                                                                                                                                                                       |              |            |              |                         |                                 | x   |                                               |
| 21                                                                                                                 | A cooperativa pratica planejamento estratégico?                                                                                                                                                          |              |            |              |                         |                                 | x   |                                               |
| 22                                                                                                                 | A cooperativa utiliza Balanced Scorecard?                                                                                                                                                                |              |            |              |                         |                                 |     | x                                             |
| 23                                                                                                                 | A cooperativa possui um Sistema de Informação Gerencial Informatizado?                                                                                                                                   |              |            |              |                         |                                 |     | x                                             |
| 24                                                                                                                 | A Cooperativa pratica benchmarking?                                                                                                                                                                      |              |            |              |                         |                                 |     | x                                             |

Recuo: À esquerda: 0 cm, Deslocamento: 2,4 cm

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <a href="#">1. INTRODUÇÃO</a>                                                            | 11 |
| <a href="#">1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA</a>                       | 12 |
| <a href="#">1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA</a>                               | 13 |
| <a href="#">1.3 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS</a>                               | 16 |
| <a href="#">1.4 pLANO DA DISSERTAÇÃO</a>                                                 | 16 |
| <a href="#">2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</a>                                        | 18 |
| <a href="#">2.1 PROCESSO ESTRATÉGICO</a>                                                 | 19 |
| <a href="#">2.2 ESTRATÉGIA EM COOPERATIVAS</a>                                           | 22 |
| <a href="#">2.3 BENCHMARKING</a>                                                         | 29 |
| <a href="#">2.3.1 Aplicações do <i>Benchmarking</i> em Cooperativas e na Agricultura</a> | 34 |
| <a href="#">2.3.2 Fatores Críticos de Sucesso do <i>Benchmarking</i></a>                 | 37 |
| <a href="#">3. METODOLOGIA</a>                                                           | 41 |
| <a href="#">3.1 PERGUNTAs DE PESQUISA</a>                                                | 41 |
| <a href="#">3.2 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS categorias de análise</a>                      | 42 |
| <a href="#">3.2.1 RECOOP, Estratégia e <i>Benchmarking</i></a>                           | 44 |
| <a href="#">3.2.2 Processo de <i>Benchmarking</i></a>                                    | 45 |
| <a href="#">3.2.3 Ferramental Estratégico</a>                                            | 48 |
| <a href="#">3.2.4 <i>Benchmarking</i> no Processo Estratégico</a>                        | 49 |
| <a href="#">3.3 QUADRO DE ANÁLISE</a>                                                    | 51 |
| <a href="#">3.4 planejamento da PESQUISA</a>                                             | 52 |
| <a href="#">3.5 população e amostra</a>                                                  | 60 |
| <a href="#">3.6 DAdos</a>                                                                | 63 |
| <a href="#">3.6.1 Tipo de dados</a>                                                      | 64 |
| <a href="#">3.6.2 Coleta de Dados</a>                                                    | 64 |
| <a href="#">3.6.3 Tratamento dos Dados</a>                                               | 66 |
| <a href="#">4. Análise</a>                                                               | 69 |
| <a href="#">4.1 RECOOP, estratégia e <i>benchmarking</i></a>                             | 69 |
| <a href="#">4.2 Processo de <i>benchmarking</i></a>                                      | 77 |
| <a href="#">4.2.1 Fase de Planejamento</a>                                               | 86 |
| <a href="#">4.2.2 Fase de Análise</a>                                                    | 92 |
| <a href="#">4.2.3 Fase de Integração</a>                                                 | 99 |

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <a href="#">4.2.4 Fase de Ação</a>                                                | 105 |
| <a href="#">4.2.5 Fase de Maturidade</a>                                          | 107 |
| <a href="#">4.2.6 Fatores Críticos de Sucesso do <i>Benchmarking</i></a>          | 110 |
| <a href="#">4.3 FERRAMENTAL ESTRATÉGICO</a>                                       | 115 |
| <a href="#">4.4 <i>Benchmarking</i> no processo estratégico</a>                   | 118 |
| <a href="#">4.4.1 Apresentação da Cooperativa Escolhida para o Estudo de Caso</a> | 118 |
| <a href="#">4.4.2 O Modelo de Gestão da FNQ</a>                                   | 126 |
| <a href="#">4.4.3 Relatório do Estudo de Caso Exploratório</a>                    | 129 |
| <a href="#">5. consolidação das hipóteses</a>                                     | 165 |
| <a href="#">5.1 <i>BENCHMARKING</i> COMO PROCESSO ESTRATÉGICO</a>                 | 165 |
| <a href="#">5.2 <i>BENCHMARKING</i> NO PROCESSO ESTRATÉGICO DAS COOPERATIVAS</a>  | 166 |
| <a href="#">6. Discussões e Conclusões</a>                                        | 170 |
| <a href="#">referências</a>                                                       | 180 |
| <a href="#">APÊNDICES</a>                                                         | 187 |