



**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES  
RURAIS DE SILVEIRÂNIA-MG**

**STRATEGIC ANALYSIS OF THE ASSOCIATION OF RURAL  
PRODUCERS IN SILVEIRÂNIA-MG**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
RURALES DE SILVEIRÂNIA-MG**

**HENRI CÓCARO**

Doutor em Administração em Organizações, Gestão e Sociedade (UFLA); Professor do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais/Campus Rio Pomba/Departamento Acadêmico de Ciências Gerenciais

**ANGÉLICA DIOLINDA GONÇALVES**

Bacharel em Administração pelo IF Sudeste MG/Campus Rio Pomba

**RENATA WERNECK RODRIGUES**

Mestre em Desenvolvimento Sustentável e Extensão (UFLA); Professora do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais/Campus Rio Pomba/Departamento Acadêmico de Ciências Gerenciais

**RESUMO**

O objetivo deste artigo foi realizar uma análise estratégica da Associação dos Produtores Rurais de Silveirânia-MG (APRUS) pautando-se pelos elementos de planejamento estratégico. Para tal foram analisadas a missão, a visão e análise do ambiente interno e externo da organização. Adotou-se para a coleta dos dados e informações a triangulação de técnicas: entrevista estruturada, questionário e análise documental. Os resultados apontaram o uso de algumas ferramentas de planejamento estratégico, como missão e visão. Verificou-se também que, a associação possui mais oportunidades que ameaças, sendo a instabilidade no preço do leite a principal ameaça.





**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Análise SWOT; Associativismo rural.

## SUMMARY

The objective of this article was to carry out a strategic analysis of the Association of Rural Producers of Silveirânia-MG (APRUS) based on the elements of strategic planning. To this end, the mission, vision and analysis of the organization's internal and external environment were analyzed. The triangulation of techniques was adopted for data and information collection: structured interview, questionnaire and document analysis. The results pointed to the use of some strategic planning tools, such as mission and vision. It was also found that the association has more opportunities than threats, with milk price instability being the main threat.

**Keywords:** Strategic planning; SWOT analysis; Rural associativism.

## RESUMEN

El objetivo de este artículo fue realizar un análisis estratégico de la Asociación de Productores Rurales de Silveirânia-MG (APRUS) a partir de los elementos de planificación estratégica. Para ello, se analizó la misión, visión y análisis del entorno interno y externo de la organización. Se adoptó la triangulación de técnicas para la recolección de datos e información: entrevista estructurada, cuestionario y análisis de documentos. Los resultados indicaron el uso de algunas herramientas de planificación estratégica, como misión y visión. También se encontró que la asociación tiene más oportunidades que amenazas, siendo la inestabilidad en el precio de la leche la principal amenaza.

**Palabras clave:** Planificación estratégica; SWOT análisis; Asociativismo rural.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa fez uma análise da situação estratégica da Associação dos Produtores Rurais de Silveirânia (APRUS) localizada na cidade de Silveirânia-MG. Essa análise foi pautada nos elementos de planejamento estratégico. Especificamente o estudo identificou elementos relacionados à missão e à visão da organização e, elaborou a análise SWOT a partir das informações da organização.

É possível afirmar que toda e qualquer empresa, seja qual for o porte e ramo de negócio, adota estratégias para atingir seus objetivos, visando direcionar e coordenar





esforços, definir a organização e sobreviver em ambientes hostis (RIBEIRO NETO, 2011). Segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) as empresas do século XXI, têm de se adequar à nova realidade. Para obter sucesso, elas devem ser orientadas por conceitos de gestão que focam a competência competitiva e a construção do futuro com visão estratégica.

Para o sucesso das associações, é necessário um planejamento, que depende inicialmente de uma boa análise, pois é através desta que se apura o potencial e as dificuldades da mesma. Verificando esses aspectos apresenta-se a seguinte consideração: Associações que apresentam gestão pouco profissionalizada podem ter como consequência a interrupção ou descontinuidade nas decisões estratégicas influenciando tanto sua formulação quanto implementação, além de possível perda de competitividade no mercado, possibilidade de entrada de novos concorrentes que poderão vir a conquistar associados insatisfeitos, enfraquecimento do sistema associativista como um todo.

Conforme Coelho e Ferreira (2010) muitas vezes o planejamento estratégico não é realizado por falta de conhecimento dos benefícios dessa ferramenta de gestão. O planejamento estratégico é o processo administrativo que permite a organização permanecer no mercado estabelecendo a melhor direção a ser seguida, visando uma melhor interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2010).

Quando as organizações utilizam um planejamento estratégico inadequado tem-se como resultado um pobre desempenho da produção, levando a diminuição nos lucros, perda da produção, de mercado e de oportunidades. É possível afirmar que toda e qualquer organização, seja qual for o porte e ramo de negócio, adota estratégias para atingir seus objetivos, visando direcionar e coordenar esforços, definir a organização e sobreviver em ambientes hostis (RIBEIRO NETO, 2011).

Embasando-se neste contexto a questão de pesquisa que norteou este trabalho se encontra pautada nos seguintes questionamentos: qual a situação estratégica da





APRUS? Quais as possíveis ferramentas de planejamento estratégico estão sendo utilizadas pela APRUS?

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção foi estruturada para apresentar os conceitos que orientaram a execução da pesquisa e interpretação dos resultados, sendo eles: Gestão para o desenvolvimento local e social; Associativismo; Gestão Estratégica; Planejamento estratégico; e por fim Análise Estratégica

### 2.1 GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL E SOCIAL

O termo gestão social tem sido muito utilizado na atualidade. Torna-se fundamental que os municípios desenvolvam outros aspectos além do econômico. Segundo Leonello e Cosac (2010) o desenvolvimento local envolve muito mais que desenvolvimento econômico, englobando além deste e entre outros, o desenvolvimento social. Diante das diferenças sociais buscam-se alternativas capazes de melhorar as condições de vida e que vislumbrem o desenvolvimento local, associando interesses comuns e fortalecendo os menos favorecidos.

Para Martins (2002) o desenvolvimento local acontece quando as alternativas se tornam acessível para todos os seus habitantes, ou seja, quando existem alternativas de desenvolvimento individual ou coletivo que devem ser acessíveis a todos, independentemente de sua condição social, objetivando o bem-estar da coletividade.

Na visão de Buarque (1999), para que o desenvolvimento local e social aconteça de fato, os municípios devem utilizar os instrumentos disponíveis com o objetivo de propiciar o pleno desenvolvimento com vistas a garantir o direito a todos os cidadãos das regiões urbanas e rurais do município.





Conforme Azevedo (2006), o associativismo vem se despontando como uma alternativa viável. A partir de interesses comuns, grupos se formam e passam a compartilhar de um mesmo ideal.

Araújo (2003) ressalta que, o segmento agropecuário possui um grande número de pequenos produtores rurais, com dificuldade para formar o preço de seus produtos e baixo poder de negociação de seus produtos. Assim, as associações visam unir os criadores ou agricultores, aumentando a força e o poder de compra e comercialização dos produtos agropecuários. Faz parte de sua missão agregar valor aos empregados, aos associados, comunidade e atuar constantemente como agente de mudança (LADEW, 2002).

## 2.2 ASSOCIATIVISMO

As associações de pequenos agricultores se formam por um grupo de produtores que se veem diante de problemas semelhantes detectando assim interesses comuns, tendo como objetivo resolver os problemas de forma coletiva e com uso de práticas solidárias (MUENCHEN, 1996).

Os pequenos produtores se unem em associações tornando possível a compra de materiais, equipamentos e maquinários em maiores quantidades a menores preços e melhores prazos de pagamento, compartilham os custos de assistência técnica, tecnológicas e de capacitação profissional, contornando as dificuldades no meio rural, e proporcionando maior competitividade no mercado (BRASIL, 2008 apud KUNZLER; BULGACOV, 2011).

As associações funcionam como um instrumento legal muito importante para os pequenos associados na busca de projetos de desenvolvimento comunitário junto ao Estado (AZEVEDO, 2006).

Na visão de Sousa (2010, p.24), as associações adotam concepções que refletem a convergência das pessoas para solução de conflitos comuns do seu dia a dia. De acordo com Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014), os princípios do associativismo





reconhecidos em praticamente todo o mundo são: Adesão voluntária e livre; Gestão democrática pelos sócios; Participação econômica dos sócios; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Interação; Interesse pela comunidade. Ainda para Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014), a associação é a forma mais comum de organização jurídica no qual um conjunto de pessoas se organiza para realizarem objetivos comuns.

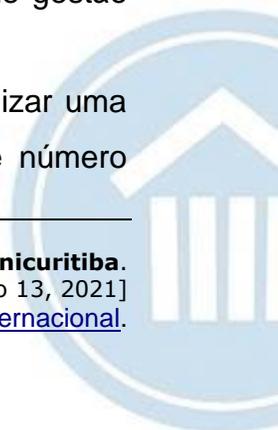
Por meio de assembleia geral dos sócios, através de decisões democráticas, são estabelecidas as políticas e linhas de ação da organização, por meio dela também é eleita a diretoria e o conselho fiscal, responsáveis pela administração da associação (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

De acordo com Costa (2007) as associações são caracterizadas como Entidades do Terceiro Setor (ETS). As ETS vêm crescendo ao longo dos anos e cada vez mais interessados da sociedade civil buscam esta forma de organização, fazendo-se necessário, cada vez mais, sua profissionalização e utilização de ferramentas gerenciais, que passam a ser fatores essenciais para sua sobrevivência (AVANCINI; CORDEIRO, 2004).

As associações estão regulamentadas tanto na Constituição Federal, quanto no Novo Código Civil, artigos 53 a 61. Em alguns Estados pode-se haver legislação específica, porém, qualquer que seja a legislação deverá estar subordinada as leis federais (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Conforme a Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, art. 54, do Novo Código Civil o estatuto das associações conterá: I - a denominação, os fins e a sede da associação; II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados; III - os direitos e deveres dos associados; IV - as fontes de recursos para sua manutenção; V- o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos; VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução; e VII - a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Porém, a legislação não estabelece um número mínimo para se organizar uma associação, em principio bastariam duas pessoas. Na prática, porém, esse número





mínimo seria de dez pessoas, pois é o número necessário para preencher os cargos da diretoria e conselho fiscal que o Novo Código Civil exige que sejam formados (MDIC, 2009).

Os cargos da diretoria e conselho fiscal serão eleitos pelos associados e compostos por uma Diretoria Executiva (presidente; vice presidente; primeiro secretário, segundo secretário, primeiro tesoureiro; terceiro tesoureiro) e um Conselho Fiscal (formado por seis pessoas, sendo três titulares e três suplentes) de acordo com Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014).

## 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Costa (2007, p. 53) afirma que existe uma grande diferença entre gestão estratégica e planejamento estratégico. Para ele:

O conceito de gestão estratégica é muito mais abrangente que o planejamento estratégico: ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização (COSTA, 2007, p. 55).

Conforme Estrada e Almeida (2007), a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico são base da Gestão Estratégica. A formulação e detalhamento da estratégia, ou seja, como esta estratégia vai ser implementada é o que chamamos de Planejamento Estratégico.

Já a Gestão Estratégica corresponde ao fechamento do ciclo PDCA- planejar, direcionar, controlar e avaliar- nos níveis tático e estratégico, além disso, sistematicamente verificar se estas metas estão sendo alcançadas e, se, os projetos estão sendo implementados a contento e corrigir o rumo quando necessário. Isto é, se as metas não estiverem sendo alcançadas, disparar novos planejamentos táticos e operacionais.





O nível tático é o nível responsável pelo desdobramento do planejamento estratégico para equipes, áreas, entre outros, e o nível estratégico, é o nível responsável pela tomada de decisão dentro da organização, ou seja, garantir a implementação da execução desses planos e projetos.

A definição talvez seja fácil, porém a grande dificuldade das organizações está em sistematizar isso no seu dia-a-dia, conseguir visualizar a organização num nível mais estratégico. Para garantir essa operacionalização da metodologia é que o software é útil, e para superar obstáculos naturais, como cultura organizacional que acontece nessa implementação da prática de gestão estratégica.

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Oliveira (2010) o planejamento estratégico refere-se a criação de um conjunto de deliberações a serem tomadas pelo executivo visando que uma situação futura seja diferente da passada.

Em se tratando de planejamento estratégico, Almeida (2001) aponta que este é uma técnica administrativa que busca organizar as ideias das pessoas para se apontar uma direção a ser seguido (estratégia).

Deve reconhecer as pessoas como parceiras da associação rural, proporcionando competitividade à organização, mas sempre mantendo um comportamento ético e socialmente responsável (AZEVEDO, 2006).

Devido à natureza das ETS, Costa (2007, p. 390-392) afirma que a administração destas difere da administração de uma empresa privada. O autor ainda destaca que é exatamente para esse tipo de organização que um adequado planejamento e gestão estratégica são necessários.

Em resumo, de acordo com Olak, (1996), são três principais particularidades das ETS: a) objetivo principal é provocar mudanças e não o lucro; b) o patrimônio pertence a sociedade como um todo e não aos membros; e c) as contribuições e doações constituem a principal fonte de recursos financeiros.





## 2.4.1 MISSÃO

Para Oliveira (2010, p.50) a missão é a “determinação do motivo central da existência da organização” e salienta que esta não está diretamente correlacionada com o estatuto social da empresa, sendo muito mais ampla.

Segundo Costa (2007) a formulação da missão deve responder a perguntas como: Qual é a necessidade básica que a organização pretende suprir?; Que diferença faz para o mundo externo, ela existir ou não?; Para que serve?; Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores?; Por que surgiu? Para que surgiu?

Em se tratando de uma ETS espera-se que a Missão formulada possa sensibilizar e contribuir para que os envolvidos possam entender o verdadeiro papel social que a organização se propõe a cumprir.

## 2.4.2 VISÃO

De acordo com Costa (2007, p. 36) a visão é uma expressão mental de uma situação ou futuro que se deseja para a organização, que deve ser estabelecida de forma simples, direta, ampla, mas acessível para o entendimento de todos. Essa definição também é fortalecida por Crocco *et al.* (2012) que define a visão como um futuro possível de ser realizado e que seja atraente para a organização. Segundo ele cada stakeholder deve ser atendido nessa definição. Os stakeholders de acordo com Sobral e Peci (2008) são indivíduos ou grupos direta ou indiretamente afetados pela ação de uma organização, e podem ser externos ou internos.

Caso a organização não possua uma visão formulada, Oliveira (2010, p. 67) discorre sobre algumas perguntas que devem ser realizadas para estabelecer as barreiras potenciais para o desenvolvimento da visão. São elas:





O que queremos ser?; Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?; Quais são os nossos valores básicos?; O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?; Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?; Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?; Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo? (2010, p. 67).

As perguntas propostas por Oliveira (2010) ajudarão a organização a definir o que ela pretende ser no futuro de maneira coerente, convincente e realístico, gerando entusiasmo e motivação principalmente nas ETS onde o objetivo é de caráter social e não o lucro em si.

## 2.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Para Sobral e Peci (2008) a análise das principais tendências do seu ambiente externo e análise das competências e dos recursos da organização devem ser feitas antes de formular uma estratégia. Em concordância Daft (2007) afirma que a avaliação dos fatores internos e externos que afetam a organização é o ponto inicial da formulação da estratégia. Esta avaliação inclui a busca pela SWOT, forças, fraquezas, ameaças e oportunidade para fazer análise do cenário da organização. Essa ferramenta, denominada modelo SWOT, segundo Crocco *et al* (2012) tem o seguinte significado: Strengths (forças); Weaknesses (fraquezas); Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), ou ainda, FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Sobral e Peci (2008; p.145), ressaltam que a avaliação dos fatores internos e externos (análise SWOT) proporciona a identificação de um conjunto de opções estratégicas que podem ser avaliadas e exploradas pela organização.

A análise ambiental é, geralmente, usada sob dois enfoques, o primeiro trata da resolução de algum problema imediato que exija alguma decisão estratégica e, nesse caso, a interação entre a empresa e o ambiente é em tempo real; e segundo trata da identificação de futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela empresa. (OLIVEIRA, 2010).





Neste contexto, o presente estudo realizou uma análise do ambiente interno e externo da organização em estudo através da matriz SWOT que permitirá a visualização conjunta dos resultados encontrados.

Segundo Ribeiro Neto (2011) para análise da situação da empresa, conduz-se a utilização de uma ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos, que compreendem pontos fortes e pontos fracos, além de ameaças e oportunidades para a organização. A análise SWOT permite uma visão conjunta dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades do ambiente e permite a construção de medidas estratégicas para explorar as oportunidades e reduzir os efeitos das ameaças (SOBRAL; PECI 2008). A elaboração dessa matriz permite uma visão interna da organização e uma visão externa do ambiente, demonstrando ao gestor de forma simples e objetiva os resultados.

## 2.5.1 Análise Externa

Para Sobral e Peci (2008) a análise externa consiste na identificação dos fatores externos que podem influenciar direta e indiretamente a organização. Conforme Kotler e Keller (2006) precisam ser monitoradas importantes forças macroeconômicas como: econômicas, demográficas, tecnológicas, politico-legais e socioculturais. Bem como o comportamento dos diferentes stakeholders do ambiente operativo: clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores. A análise externa pretende analisar a relação entre a organização e o ambiente verificando oportunidades e ameaças. Deve se considerar que as oportunidades certas serão escolhidas se (OLIVEIRA, 2010, p.72):

O foco residir na maximização de oportunidades e não na minimização das ameaças e dos riscos; Todas as principais oportunidades forem analisadas conjunta e sistematicamente; Forem compreendidas quais oportunidades se adaptam à atividade básica da empresa; e Houve equilíbrio entre oportunidades imediatas e de longo prazo (OLIVEIRA, 2010, p.72).





As ameaças são características externas incontroláveis pela organização que podem impedir que a organização alcance suas metas estratégicas. As oportunidades são características externas incontroláveis pela organização com potencial de ajudar a organização a alcançar ou exceder suas metas estratégicas (DAFT, 2007). Cabe, assim, a organização aproveitar o momento para olhar para fora de si considerando uma série de influências do ambiente externo.

## 2.5.2 Análise Interna

A análise do ambiente interno tem por finalidade a análise dos recursos e das capacidades que determinam a competitividade da organização (SOBRAL; PECCI, 2008, p.145).

Segundo Crocco *et al.* (2012) a análise interna deve buscar necessariamente variáveis, aspectos e fatores que reproduzam com clareza a realidade da organização. De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Na definição de Oliveira (2010) os pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que colocam a organização numa situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

## 3. CAMINHO METODOLÓGICO

A seguir apresenta-se o caminho metodológico composto pela caracterização da pesquisa, e informações sobre a coleta, tratamento e análise dos dados e informações coletados.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA





Este estudo foi classificado quanto aos fins como descritivo e exploratório, pois visa descrever os elementos do planejamento estratégico da APRUS. Para Gil (2008) o objetivo da pesquisa descritiva é descrever características de determinada população ou fenômeno e demonstrar relações entre variáveis. Com base nessa ideia, Cervo, Bervian, e Silva (2010) apontam que a pesquisa descritiva foca-se no registro, a análise e a correlação dos fatos ou fenômenos. Quanto aos meios realizou-se o estudo de caso que, de acordo com Stake (1994, apud ALENCAR 2007) não é, em si, uma escolha metodológica, mas a escolha de um objeto a ser estudado.

No caso em questão, a metodologia apoia-se também nas observações de Pádua (2008) já que para este autor, quando o estudo de caso trata de instituições específicas sua caracterização pode explorar registros institucionais, a exemplo de atas, regimentos, *folders*, jornais de circulação interna e outros.

Quanto à abordagem, a pesquisa classificou-se como parte dos dados qualitativos e parte de dados quantitativos. Segundo Gil (2008) nos estudos de caso os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa, porém acrescenta que, os procedimentos estatísticos são muito úteis e devem, sempre que possível, ser utilizados nas pesquisas sociais.

### 3.2 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para melhor compreensão da gestão da APRUS, a pesquisa foi constituída principalmente de dados primários, ou seja, dados que ainda não foram coletados anteriormente (MATTAR, 2005). Os dados primários foram coletados diretamente com os produtores rurais associados, membros da diretoria da APRUS.

A coleta de dados fez uso da triangulação de técnicas, estrategicamente, sendo elas: entrevista pessoal, questionário estruturado e análise documental, que, conforme Alencar (2007) aumenta a confiança dos resultados de seu estudo. A entrevista pessoal foi aplicada aos membros da diretoria, com exceção do diretor-presidente que se encontrava em licença por prazo indeterminado desde doze de julho de 2012 conforme





consta em ata, e conselho fiscal da APRUS. Sendo eles: vice-presidente, secretário, tesoureiro e três membros do conselho fiscal. A entrevista pessoal foi feita com base em roteiro contendo questões abertas e fechadas que levaram em consideração os aspectos teóricos presentes na formação da matriz SWOT, visão e missão.

Assim, aspectos como pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades, entre outros foram considerados no roteiro de entrevista. Podendo, ainda, serem formuladas outras questões não planejadas caso necessário, durante a entrevista. O questionário estruturado foi aplicado com objetivo de levantar as opiniões do associado sobre o modelo de gestão da associação. Dentre o total de 201 associados. A amostra foi determinada utilizando a Equação 1, apresentada por Bêni (2002):

$$n_0 = \left[ \frac{1}{e} \right]^2$$

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Em que:

N = População;

n = Tamanho da amostra;

no = Coeficiente;

e = Margem de Erro

Considerando uma margem de erro de 10%, a amostra calculada a entrevistar foi de 67 associados. Adotou-se uma amostragem não probabilística por conveniência, utilizando como critérios acessibilidade aos associados e frequência destes à APRUS, pois, a grande maioria reside na zona rural do município em diferentes localidades. Para Alencar (2007), a amostra não probabilística por conveniência é utilizada quando a mostra é selecionada pelo pesquisador por serem mais acessíveis ou mais fácil de serem avaliados.

Para melhor compreensão e análise da APRUS foram utilizados também dados secundários, que, segundo Mattar (2005) são dados que já foram coletados com outros propósitos. Os dados secundários foram coletados por meio de análise de documentos da APRUS. Na análise documental foram consultados: estatuto da cooperativa, livro de atas, relatórios anuais de gestão. O principal objetivo da análise foi obter informações importantes do modelo de gestão.





Na etapa de análise e interpretação de dados da entrevista pessoal foi feita a transcrição das entrevistas e análise de conteúdo, pautada nas palavras chaves mais citadas na transcrição. Na análise dos questionários estruturados foi feita a análise de estatística descritiva e na análise dos dados secundários foram feitas leituras dos documentos da APRUS, buscando-se conteúdo relacionado aos objetivos específicos.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção foi organizada para apresentar os resultados em alinhamento com a estrutura da revisão bibliográfica apresentando o seguinte conteúdo: Estrutura organizacional da APRUS; Missão; Visão, e por fim a Análise estratégica

### 4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA APRUS

A APRUS está localizada na cidade de Silveirânia, região da Zona da Mata de Minas Gerais. A associação tem como principal atividade econômica a produção leiteira. Segundo dados do IBGE (2010), o PIB total do município é de R\$ 16.288,00, PIB agropecuário R\$ 4.558,00, correspondendo, portanto a 30% da riqueza gerada no município. A maior parte da população é urbana, constando de 1.429 habitantes e a população rural, de 763 habitantes. A produção de leite do município em 2011 foi de 4.110.000 litros e o valor bruto da produção de leite R\$ 3.288.000/ano. De acordo com o Censo Agropecuário do IBGE existem no município 208 estabelecimentos classificados como de agricultura familiar (de acordo com a lei nro. 11.326) ocupando um total de 3.726 hectares.

A APRUS possui sede própria, um prédio com escritório, almoxarifado, sala de reuniões, dois banheiros e um galpão. Emprega quatro funcionários na sede e outros dois funcionários assalariados nos tanques. Conta também com um caminhão para entregas de insumos, um trator com implementos agrícolas, uma máquina para mistura de ração, e uma moto para deslocamento em serviços rápidos. A APRUS conta também com

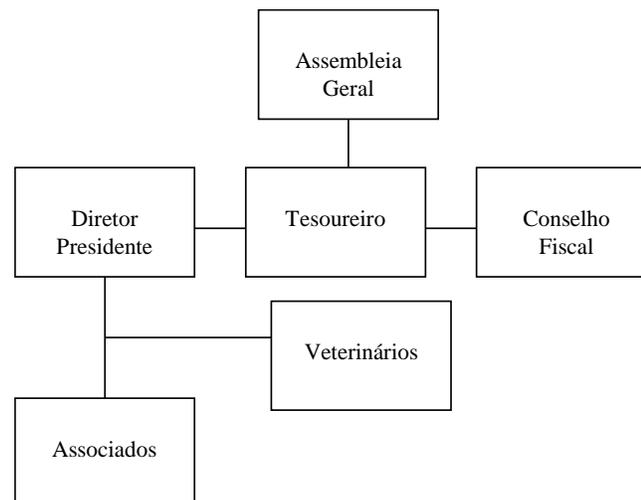




dezenove tanques resfriadores, sendo dez tanques adquiridos pela associação, dois tanques doados à APRUS, cinco tanques individuais pertencentes a um associado cada um deles e dois tanques de propriedade da prefeitura municipal. Possui 201 associados, ou seja, quase todos os produtores do município são associados, e fornece uma média de 11.500 litros de leite por dia, para a empresa Flórida da cidade de Juiz de Fora- MG.

A APRUS não possui organograma formalizado, porém, sua estrutura organizacional pode ser vista com poucos níveis hierárquicos, com uma estrutura simplificada, apresentando poucos custos administrativos, conforme ilustrado pelo organograma, Figura 1.

Figura 1 - Organograma da APRUS



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De acordo com o Estatuto Social da APRUS artigo 7º, “a APRUS será constituída por número ilimitado de associados, mas não poderá ser inferior a vinte associados”. São órgãos de administração da APRUS, conforme artigo 21º, “assembleia geral, diretoria e conselho fiscal”. A assembleia geral é o órgão soberano da APRUS, com poderes para eleger a diretoria e conselho fiscal, destituir os administradores, apreciar os recursos contra as decisões da diretoria, deliberar sobre a alteração do Estatuto, aprovar as contas, deliberar sobre questões de interesse da APRUS que lhe forem propostas pela Diretoria ou por qualquer associado no gozo pleno de seus direitos. A assembleia geral





ocorrerá ordinariamente uma vez por ano, na primeira quinzena do mês de dezembro para apreciar o relatório anual da diretoria, discutir e homologar as contas e o balanço aprovado pelo conselho fiscal e estabelecer o valor da contribuição dos associados, que poderá ser mensal, trimestral ou anual. A assembleia geral ocorrerá extraordinariamente quando convocada pelo presidente da APRUS, pela diretoria, pelo conselho fiscal ou por requerimento de 1/5 dos associados quites com as obrigações sociais. Cada associado terá o direito a um voto nas deliberações da Assembleia Geral.

Conforme o Estatuto, artigo 34 a 37, a APRUS será dirigida por uma diretoria composta de presidente, vice-presidente, primeiro secretário, segundo secretário, primeiro tesoureiro, segundo tesoureiro, onde só poderá ser membro da diretoria associados produtores rurais e residentes em Silveirânia-MG. Compete à diretoria dirigir e administrar a APRUS, cumprir e fazer cumprir as normas estabelecidas no estatuto, entre outras atribuições. A diretoria reunir-se-á, ordinariamente, mensalmente, e extraordinariamente, quando necessário por convocação do Presidente ou da maioria de seus membros.

O conselho fiscal, conforme artigo 46 a 48 do Estatuto, será composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos pela assembleia geral juntamente com a diretoria, pelo mandato de dois anos, sendo vedada mais de uma reeleição consecutiva. O conselho fiscal reunir-se-á, ordinariamente trimestralmente, ou extraordinariamente, quando necessário por convocação da maioria de seus membros. Compete ao conselho fiscal, entre outras atividades, examinar os livros de escrituração da Associação e examinar o balancete semestral apresentado pelo tesoureiro, opinando a respeito.

Ainda conforme o Estatuto, artigo 49, a APRUS poderá ter um gerente, o qual caberá orientar as atividades desenvolvidas pela Associação e colaborar para o cumprimento de seus objetivos sociais, sendo este contratado pela diretoria entre pessoas de reconhecida experiência e capacidade. Suas atribuições serão estabelecidas no regimento interno da APRUS, tendo ainda que participar de todas as reuniões da diretoria e da assembleia geral, mas sem direito a voto.





## 4.2 MISSÃO

A partir dos resultados da pesquisa verificou-se que a APRUS possui sua missão definida, havendo conhecimento por parte dos associados da razão de ser dessa organização. Sua missão é: “A APRUS tem por objetivo primordial a união dos produtores rurais do município de Silveirânia na defesa de seus interesses econômicos, de acordo com suas possibilidades técnicas e financeiras, para melhoria da qualidade de vida dos associados e seus familiares”.

## 4.3 VISÃO

Verificou-se também que a APRUS possui sua visão definida, podendo assim definir melhor seus planos para alcance dessa visão. A visão da APRUS é: “Ser considerada uma referência para outras entidades sem fins lucrativos semelhantes a ela, visando beneficiar cada vez mais seus associados”.

## 4.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Os resultados da análise estratégica foram subdivididos em análise externa, que contemplou as ameaças e oportunidades, e análise interna, que contemplou os pontos fortes e fracos da APRUS.

### 4.4.1 ANÁLISE EXTERNA

As ameaças encontradas no ambiente externo da APRUS foram:

**Tecnologias:** as tecnologias estão em constante evolução, além disso, apresentam custos altos para aquisição de novas máquinas e equipamentos o que acaba por tornar difícil a aquisição por parte da maioria que são pequenos produtores. A falta





de tecnologia, a utilização de máquinas e equipamentos inadequados, acaba por afetar o dia a dia dos produtores tanto na produtividade quanto na qualidade do produto final que é o leite entregue à APRUS. Conforme exposto pelos associados, existem dificuldades na aquisição de insumos ou gastos referentes a imprevisibilidade de gastos, a maior dificuldade é a aquisição de máquinas e equipamentos que representam um alto valor para aquisição.

**O êxodo rural:** com a saída das famílias do campo para a cidade e consequente abandono da atividade leiteira acaba prejudicando a APRUS, pois diminui-se o número de associados e, conseqüentemente, o poder de negociação. Hoje muitos produtores abandonam o campo em busca de melhores condições de vida para si e para os filhos que não vêm incentivos para permanência no campo. Os dados do IBGE, Tabela 1, revelam uma evasão da população rural do município, apesar de não caracterizar propriamente o abandono da atividade leiteira, devido à facilidade de locomoção entre o campo e a cidade, porém devido à atividade exaustiva muitos procuram na cidade uma nova fonte de renda com maiores lucros e menos desgastantes físicos, com horários fixos.

Tabela 1: População no município de Silveirânia-MG

População	Ano		Ano	
	2000	%	2010	%
População Urbana	1021	48	1429	65
População Rural	1117	52	763	35
Total	2138	100	2192	100

Fonte: IBGE (2000; 2010)

**A sazonalidade:** apenas pelo fato de que no período que compreende julho e agosto a produção fica mais lenta e diminui a quantidade de leite entregue pelos associados, demandando também uma despesa maior, por parte dos associados, com a compra de ração devido à seca, porém a produção de leite é contínua durante todo o ano.





**Evasão de associados:** podendo vir a haver abandono e mudança de associação por parte dos associados, tendo como consequência também a perda do poder de negociação.

**Preço do leite pago ao produtor:** a formação do preço de venda do leite é feita pelos compradores. Na entrevista com um dos membros do conselho, este esclareceu que o preço do leite é influenciado por diversos fatores como sazonalidade, política econômica, qualidade, e demanda do consumidor. O preço pago (PP) do leite pago aos associados era dado pela Equação 2:

$$PP = [((Cepea + 0,05) - 2,5\%) - \text{tira a porcentagem da associação} + \text{qualidade}^1 + \text{incentivo de 2,5\%}] \quad (2)$$

Vale ressaltar que, segundo Carvalho *et al.* (2013), o preço do leite pago ao produtor tem grande influência do estado de Minas Gerais, haja visto que este é o maior produtor e um dos maiores consumidores do país..

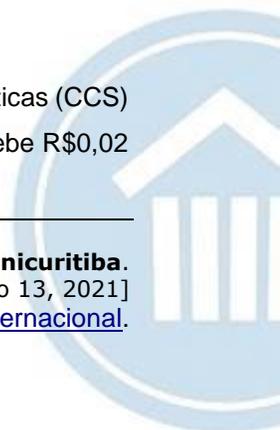
Verificou-se que a APRUS já vem mantendo o contrato de venda do leite para uma mesma empresa há alguns anos, e, caso venham a se desvincular desta, possui novos mercados para comercialização. Ainda segundo os associados, o leite é vendido para empresas que fazem a transformação em produtos para o comércio, assim, não é necessário para a APRUS adaptar o produto ao mercado, é necessário somente manter a qualidade do produto.

As oportunidades encontradas no ambiente externo da APRUS foram:

**Programas especiais de crédito:** Juros menores para financiamentos que os praticados para as organizações privadas, diversas instituições financeiras desenvolvem programas de crédito especiais para o agronegócio. A APRUS pode utilizar esses recursos para ampliar sua atuação trazendo maior assistência a seus associados.

---

<sup>1</sup> Qualidade pode ser R\$ 0,00; R\$ 0,02 ou R\$ 0,04. É feita a contagem de células Somáticas (CCS) e Unidade Formadora de Colônias (UFC), aquela que ultrapassar a média exigida recebe R\$0,02 centavos.





**Apoio financeiro do Governo Federal** liberando recursos especiais, através de programas para organizações voltadas à inovação e geração de renda para produtores rurais.

**Parcerias com o SEBRAE:** o SEBRAE apoia às micro e pequenas empresas através de cursos e treinamentos, consultoria, informação técnica que buscam a profissionalização da gestão de organizações, inclusive aquelas com atividades no campo. O objetivo é propiciar aos produtores crescimento pessoal e profissional elevando a competitividade, o profissionalismo e o conhecimento acerca dos processos gerenciais.

**Valorização dos produtos rurais naturais e menos nocivos a saúde:** uma grande parcela dos consumidores está mudando seus hábitos de vida com crescente preocupação em ter e manter uma vida saudável. Investindo em alimentações mais saudáveis e naturais.

**Urbanização da população:** a crescente urbanização da população, conforme gráfico 01, amplia a demanda pelo produto rural e industrializado. O leite pode ser vendido tanto no varejo quanto no atacado para laticínios que utilizam o leite para fabricação de vários produtos industrializados.

**Melhoramento genético dos animais:** o melhoramento genético dos animais permite o aumento da qualidade do rebanho e conseqüentemente uma maior produtividade. Uma das vantagens do melhoramento genético são raças adaptadas e em constante melhoramento, menor taxa de mortalidade, maior produção do leite, entre outras.

**Contribuições do Sistema CNA para o setor:** atua na representatividade do produtor de leite junto à Comissão Nacional de Pecuária de leite, Comissão Nacional de Relações do trabalho e Previdência social, Comissão Nacional de Meio Ambiente; elabora campanhas de sensibilização da qualidade do leite e mudanças de normas. O Sistema CNA abrange três entidades: a CNA (representação e defesa dos interesses dos produtores rurais), o SENAR (Formação Profissional Rural e Promoção Social) e o Instituto CNA (estudos e pesquisas na área social e no agronegócio).





## 4.4.2 ANÁLISE INTERNA

Foram analisados e descritos os seguintes fatores considerados como pontos fortes da APRUS:

**Poder de negociação:** Devido ao número de associados, a APRUS possui um grande poder de negociação, facilitando o acesso ao mercado através da venda conjunta do leite. A união dos associados aumenta também o poder de barganha por preços mais justos e compensadores, devido ao grande número de associados os produtos como insumos e medicamentos veterinários possuem preços muito mais atrativos que uma compra individual. No início a associação foi fundada por um grupo de 22 pessoas, aos poucos os produtores do município foram se associando ao perceberem a força do associativismo, grande parte dos associados entrevistados, 73% são associados à APRUS há 04 anos ou mais, ou seja, o período que compreende entre 1998 e 2009, a partir desta data a cada ano diminui o número de novos associados, pois a maioria já faz parte visto que a Silveirânia é considerada um pequeno município. Ainda segundo dados do questionário mais da metade dos associados da APRUS são produtores de leite. A média diária é de 105 litros por produtor.

**Fidelidade dos associados:** A APRUS busca sempre o atendimento personalizado de seus associados, conforme afirma os entrevistados. Dos entrevistados, 73% afirmam que o ambiente na associação é de cooperação, alguns apresentaram algumas justificativas para a resposta, entre elas, a credibilidade que a associação passa, o que representa um fator para que os associados possam colocar nas mãos da associação a sua produtividade, através dos tanques de coleta e possam também realizar suas compras. Formou-se na associação um ambiente de cooperação mútua onde todos ficam satisfeitos e saem ganhando. Pode-se citar ainda, que os associados, em sua maioria, estão desde a criação da mesma, acreditando no seu potencial e com baixo índice de desistência.

**Sistemas de informação:** O controle de estoques, assim como o controle de associados, é feito através de um software desenvolvido a pedido da APRUS, onde são





cadastrados todos seus associados e todos seus produtos, incluindo o montante de leite produzido por cada produtor e suas respectivas contribuições (taxa média de 4%).

É também utilizado um controle à parte por meio de planilhas, onde são anotados os gastos e as entradas, o que ajuda ainda mais no controle da Associação.

**Qualidade do produto:** A coleta e análise do Leite são feitas periodicamente por uma veterinária e um laboratorista da empresa Flórida. Uma vez por mês, eles recolhem amostras para análise dos tanques, se quantidade de mamite e bactérias estiver alta é feito o exame individual por leite de produtor. Também é feita a análise para verificar se tem água ou não. Caso o leite apresente água é descontado do produtor o valor referente a porcentagem de água encontrada durante todo o mês. Caso seja encontrado água no leite de determinado produtor por mais de três vezes o produtor é desligado da associação.

**Disponibilidade de insumos:** existe abundância da principal matéria-prima utilizada pelos produtores rurais, como: calcário; ração para: gatos, cães, peixe, aves, bovinos; sal proteinado, sal mineral e sal fino; milho; soja e trigo para todos os associados. Segundo os associados, o preço dos insumos, em geral, é um pouco inferior ao praticado no mercado.

O Quadro 1 evidencia a diferença de preço ao comparar seus preços com os dos concorrentes.

Quadro 1 - Preço de insumos

Produto	Preço APRUS	Preço Concorrente 1	Concorrente 2
RAÇÃO BOVINA (40 kg)	R\$ 40,50	R\$ 45,00	R\$ 41,80
FUBÁ (50 kg)	R\$ 29,50	R\$ 29,70	R\$ 29,65
FARELO DE TRIGO (40 kg)	R\$ 21,50	R\$ 24,00	R\$ 21,65
SAL FINO (25 kg)	R\$ 9,00	R\$ 9,60	R\$ 9,25





Produto	Preço APRUS	Preço Concorrente 1	Concorrente 2
FARELO DE SOJA (50 kg)	R\$ 78,00	R\$ 83,60	R\$ 84,00

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Para os associados os produtos e serviços atendem bem as suas necessidades, evitando que estes paguem preços mais altos e tenha que se deslocar até outra cidade para compra de insumos, outra vantagem é o pagamento a prazo, todo dia 20.

**Pontualidade no pagamento:** a APRUS mantém-se em dia com suas contas a pagar, evitando juros e multas, também existe uma pontualidade de pagamentos por parte dos associados, onde, todos os meses, a partir de um acordo com a empresa Flórida, na hora de emitir os cheques de pagamento do leite do associado, esta emite um cheque com o valor das despesas do mês que é entregue à APRUS e um segundo cheque com o valor líquido do leite entregue ao associado. Este sistema é aceito por todos os associados, assim, a APRUS evita perder tempo tendo que cobrar associados com possíveis dívidas e mantém suas contas a receber em dia.

**Baixo índice de rotatividade de funcionários dentro da associação:** os dois principais cargos, assistente administrativa e encarregado do galpão de insumos, permanecem na associação há um bom tempo. O alto índice de rotatividade traz perdas para a associação como, gastos com demissão e contratação, diminuição da produtividade durante o período de adaptação do novo funcionário, para a organização e, portanto no final são os próprios associados que pagam estes custos.

**Mix de produtos veterinários:** a APRUS conta com uma ampla linha de produtos veterinários, em média são disponibilizados 450 produtos veterinários, que são repassados a preço de custo acrescido de 7% referente a impostos.

**Cumprimento dos prazos de entrega:** todos os dias o caminhão percorre a zona rural do município fazendo a entrega dos insumos adquiridos na associação, com um frete mínimo, onde o maior valor chega à R\$0,015 e o menor valor R\$0,005 por quilo de produto entregue.





**Assistência de veterinários:** A APRUS conta hoje com dois veterinários que fazem atendimento aos produtores, uma vez por mês, e em caso de necessidade, basta o associado procurar a associação que imediatamente é feito o contato com o veterinário para solucionar possíveis problemas com os animais. A assistência que os veterinários prestam aos associados é muito importante, pois além de melhorar a qualidade dos animais, através da indicação correta de medicamentos, evita perdas com a morte de animais, o que representa um grande prejuízo para o pequeno produtor. O atendimento dos veterinários é uma parceria entre a APRUS e a empresa Dianagro Comércio e Representações LTDA desde 2008, onde a empresa Dianagro, fornecedora de produtos veterinários, disponibiliza serviço gratuito de dois veterinários, que fazem atendimento uma vez ao mês, em dias diferentes.

**Serviços de Trator:** A APRUS possui um trator com implementos agrícolas. Além de empregar mais um funcionário na associação, os associados também se beneficiam do bem.

Segundo os associados, a chegada do trator representou a realização de um sonho de todos os associados, pois além dos altos preços cobrados para a locação de trator no município (R\$70,00 contra R\$50,00 do trator da APRUS), outro problema era encontrar um trator disponível, principalmente na época de aração onde era grande a demanda.

**Autogestão:** A APRUS é uma entidade sem fins lucrativos, logo a autogestão é uma alternativa viável. Os associados que compõem o órgão de administração da entidade, confirmaram a realização da atividade sem remuneração, afirmam, ainda, que todas as receitas da associação são por meio de recursos próprios vinda da contribuição dos associados. Assim, a autogestão representa uma economia para a associação na medida em que é feita pelos próprios associados, o que seria uma despesa fixa para a associação reverte-se em benefícios para os próprios associados. Os associados também manifestaram, através do questionário, preferirem à autogestão, entre os entrevistados 78% acham que deve permanecer a autogestão. Ao serem perguntados sobre a atual gestão, 66% responderam como sendo uma ótima ou boa gestão, segundo eles há uma





grande disponibilidade de insumos na APRUS, além disso, o preço do leite vendido através da associação tem agradado aos associados. Outros 34% responderam como sendo regular ou ruim, segundo estes existe uma centralização de todas as decisões dentro da APRUS.

**Atendimento personalizado:** A APRUS é formada por associados que se conhecem. Nas operações do dia-a-dia, os associados são tratados como proprietários, sendo-lhes feito um atendimento personalizado. Os funcionários conhecem todos os associados, que são sempre tratados pelo nome, além disso, busca-se sempre atender as suas necessidades.

Foram analisados e descritos os seguintes fatores considerados como pontos fracos (fragilidades) da APRUS:

**Falta de consenso entre os produtores nas tomadas de decisão:** alguns querem que a APRUS se torne uma cooperativa, comece a industrializar seu produto, porém outros acreditam que deve continuar como está. Segundo os associados, falta união entre a maioria dos associados na hora de tomar decisões. Dos respondentes 45% dizem existir um consenso na hora da tomada de decisão, outros 55% responderam que não ou às vezes existe consenso na hora de tomar decisões refletindo a individualidade dos associados.

**Falta de um técnico para orientação dos produtores:** O funcionário da Emater faz atendimentos nas propriedades, porém não consegue atender a todos, devido ao grande número de associados que muitas vezes depende de um técnico para orientação numa determinada época do ano, como plantio de cana, por exemplo.

**Aumento da quantidade de tanques resfriadores:** A maioria dos produtores quer um tanque próximo de sua propriedade, porém a instalação de novos resfriadores está tornando inviável, pois cada tanque comprado e instalado representa para a associação um custo para manutenção com produtos de limpeza, água, energia elétrica e pagamento de funcionário, além do preço elevado do tanque, valor médio de R\$11.000,00 o menor tanque com capacidade para armazenar mil litros de leite.





**Foco na produção leiteira:** os associados e gestores estão sempre focados na produção e venda do leite, deixando de lado investimentos, planos de médio e longo prazo e apoio na gestão da associação, isso porque a atividade apresenta lucros apertados fazendo com que os produtores/associados exerçam toda a atividade na propriedade por conta própria.

**Falta de um profissional qualificado:** assumindo uma postura limitada prejudicando o desenvolvimento da APRUS. Muitos associados encontram-se desmotivados, um profissional qualificado pode criar um ambiente de motivação para as mudanças além de melhorias nos processos gerenciais.

**Desconhecimento das ferramentas administrativas:** A falta de conhecimento das ferramentas necessárias para uma gestão eficiente, evita que investimentos importantes como a produção da ração aconteça dentro da associação. Através da pesquisa foi possível perceber o aspecto conservador da associação, apresentando dificuldades em aceitar os processos e instrumentos de gestão mais complexos.

**Paralisação da produção de ração:** a APRUS iniciou a produção de ração dentro de sua sede, porém com algumas exigências feitas por fiscais, encerrou-se a produção. A partir da fabricação da ração são visíveis vários benefícios como: contratação de funcionários dando oportunidade aos jovens da cidade, menor preço dos insumos proporcionando uma economia muito grande para seus associados, além da alta qualidade do produto refletindo na saúde dos animais e consequentemente na qualidade do leite.

**Altos preços de frete pagos a Flórida pelo transporte do leite:** Aproximadamente R\$18.000,00 por mês. Essas despesas poderiam ser minimizadas com a compra de um caminhão tanque para transporte do leite, mas para a compra acontecer seria necessário um planejamento e/ou um financiamento para concluir a compra.

**Poucas reuniões e assembleias com baixa participação:** A partir das atas verificou-se que há poucas reuniões e assembleias. Após levantamento verificou-se que durante o ano de 2011 ocorreu uma reunião; no 2012 ocorreram 5 reuniões e; até julho





de 2013 apenas uma reunião. A APRUS apresenta uma descontinuidade das reuniões além de terem baixa participação de associados. Dos entrevistados, 30% são convidados e informados sobre reuniões, 15% dizem não serem comunicados sobre reuniões e 55% responderam que às vezes são comunicados a respeito de reuniões. Em seguida, os associados que responderam ser informados ou às vezes ser informados sobre reuniões da APRUS, foram perguntados quanto à participação, ou não, nessas reuniões. Desses, 21% responderam que comparecem às reuniões, 24% responderam não participar destas reuniões e 54% responderam que às vezes comparecem. As reuniões são fatores decisivos. Devido à autogestão é de suma importância que seus associados estejam se reunindo, pois a reunião é o local de fato para verificação as reais possibilidades da associação e de tomadas decisões que afetam a vida da associação e conseqüentemente de seus associados. Além disso, é um momento de interação entre os associados, compartilhando experiências e ideias, formando parcerias, superando dificuldades de relacionamento.

**Falta de planejamento estratégico:** Através das entrevistas constatamos que não há na associação planejamento estratégico com objetivos e metas de médio ou longo prazo. A gestão da associação acontece no horizonte de cada diretoria que gere da maneira que julga melhor. A falta de planejamento limita a APRUS há um mero plano de sobrevivência, onde não encontramos a resposta para várias perguntas entre elas “para onde vamos?”, apesar dos conhecimentos práticos dos gestores da associação acerca da produção do leite, fica evidenciado o caráter amador da gestão. O planejamento estratégico é uma importante ferramenta para formulação dos planos futuros e objetivos, percebe-se a falta de conectividade entre os membros da diretoria, resultando na falta desenvolvimento de planos para a APRUS. Dos entrevistados, 84% não tem conhecimento de planos da APRUS de curto e longo prazo, os 16% que responderam tem conhecimento de planos da APRUS se referem a curto prazo e a planos básicos de manutenção.

**Falta de análise financeira:** Apesar de haver um sistema de gerenciamento quanto às atividades da APRUS, não é realizada nenhuma análise dos dados. A análise





financeira seria de grande importância para a APRUS, pois através desta poderia ser avaliada a situação financeira, verificação das condições atuais permitindo a sobrevivência e desenvolvimento da associação.

**Acumulo de função:** Existem suspeitas de que a assistente administrativa possui acumulo de função. Além do atendimento constante ao balcão ela também é responsável por várias outras atividades, muitas destas com data certa para conclusão: compra de produtos veterinários, a partir da segunda compra, pois a primeira é realizada pelo diretor; lançamento de entrada de produtos no sistema; preenchimento manual de notas fiscais, referente a vendas, estas são em grandes quantidades; cotação de preço de insumos, para compra, de vários insumos, e em várias empresas; lançamento da produção de leite diária de cada um dos associados no sistema; relatório de despesas de cada associado, em seguida, envio deste relatório para a empresa Flórida para emissão de cheque de desconto, repasse do pagamento do leite aos associados todo dia 20 de cada mês, o que acarreta um grande fluxo de atendimento. Além disso, a APRUS possui apenas um computador, responsável pelo lançamento de todos os dados de movimentação da associação, assim, funcionários e estagiários não tem como ajudar em muitas nas atividades.

**Marketing falho:** Apesar de a APRUS manter um bom relacionamento com seus associados, fornecedores e comunidade em geral. Existe uma deficiência nesta área, pois a associação pouco investe em propagandas e promoções. Além da vantagem econômica, das facilidades que a associação proporciona para seus associados é importante que ela também exerça seu papel social dentro da comunidade onde atua, apoiando ações que visem o bem coletivo e a qualidade de vida para todos; utilizar sempre seu slogan divulgando seu símbolo para a comunidade local formando e fortalecendo assim sua identidade; formar parcerias com a Prefeitura Municipal, Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais/Câmpus Rio Pomba, Emater-MG para implantação de projetos tanto na associação quanto nas propriedades rurais resultando em benefícios para todos.





## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi realizar uma análise estratégica da APRUS pautado nos elementos de planejamento estratégico. Os resultados indicam que a APRUS apresenta muitos pontos fortes, porém apresenta também muitos pontos fracos que podem ser fatores decisivos para o sucesso ou fracasso da mesma. Em relação à análise externa identificou-se que, a APRUS possui mais oportunidades que ameaças, porém algumas ameaças podem significar, também, fatores decisivos para o sucesso da organização, como o preço do leite, uma das mais importantes ameaças para os produtores devido a sua instabilidade.

Diante dos resultados apresentados conclui-se que a APRUS possui alguns elementos do planejamento estratégico definidos, como missão e visão, confirmando assim a primeira hipótese apresentada: Mesmo não havendo um planejamento estratégico formal, existem elementos de planejamento estratégico que estão sendo aplicados e tem garantido a sobrevivência da organização há 14 anos.

Porém, a APRUS não possui planos estratégicos, confirmando a segunda e terceira hipótese: Se há ausência de planejamento estratégico a associação trabalha dentro do horizonte de cada gestão, baseada nas propostas das chapas vencedoras abandonando os planos traçados na gestão anterior; Se há ausência de planejamento estratégico a associação se limita a um mero plano de sobrevivência administrando apenas as atividades operacionais.

Em relação a ultima hipótese esta foi negada, pois conclui-se a partir da pesquisa que, existe baixa participação e falta de consenso nas tomadas de decisão, mas não ocorrem muitos conflitos de interesse, estes pontos negativos estão relacionados à falta de planos, falta de liderança que motive a participação dos associados nas tomadas de decisão, além disso, a tomada de decisão deve ser entendida como um processo de análise das alternativas, sendo estas esclarecidas e analisadas minuciosamente pelos associados, o que não acontece dentro da APRUS: Se há baixa participação e falta de





consenso nas tomadas de decisões por parte dos associados ocorrem muitos conflitos de interesse.

Devido ao fato de ter trabalhado apenas com a análise estratégica, a pesquisa foi menos aprofundada, isso se justifica devido ao tempo e a complexidade de se realizar um planejamento estratégico completo. Entretanto, tais limitações podem servir como objeto de estudo de futuros estudos, que poderão a partir da análise estratégica desenvolver o planejamento estratégico nesta organização.

## AGRADECIMENTOS

Aos associados da APRUS por participarem da pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Metodologia de pesquisa**. Lavras: UFLA, 2007. 93 p.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

AVANCINI, E. V.; CORDEIRO S. M. A. A importância do Planejamento estratégico em Organizações do Terceiro Setor. **Serviço Social em Revista** Vol. 7, N. 1, Jul/Dez 2004. Disponível em: < [http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c\\_v7n1\\_sandra.htm](http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v7n1_sandra.htm)> Acesso em 28-10-2013.

AZEVEDO, J. F. **Associativismo e agroecossistemas: um estudo em Nossa Senhora da Glória-SE**. 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) – Núcleo de Pós Graduação e Estudos em Recursos Naturais, Universidade Federal de Sergipe, 2006.

BÊRNI, D. de A. **Técnicas de pesquisa em Economia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARVALHO, B. H. P. de; ROSADO, P. L.; SHIKI, S. de F. N.; CRUZ, A. C. da. Integração intra e inter-mercado: o caso dos preços do leite e derivados no Brasil. **Anais...41º Encontro Nacional de Economia da ANPEC**. Foz do Iguaçu, PR, 2013.





BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal Brasília, DF: IICA, 1999. Disponível em < <https://georgenunes.files.wordpress.com/2015/04/metodologia-de-planejamento-do-desenvolvimento-local-e-municipal-sustentavel.pdf>>. Acesso em: 05/11/2013.

CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. Q. **Associação**. Brasília: Sebrae, 2014. 46p. : il. (Série Empreendimentos Coletivos). Disponível em: < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/\\$File/5192.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/$File/5192.pdf)> Acesso em: 05/11/2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

COELHO Í. G.; FERREIRA M. A. M. Um estudo empírico sobre o planejamento estratégico em cooperativas agropecuárias lácteas. **Revista de Economia e Administração** Vol. 9, N. 4, p. 493-522, Out/Dez 2010.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CROCCO, L.; TELLES, R. ; GIOIA, R. M. ; ROCHA, T. ; STREHLAU, V. I. . **Marketing aplicado: o planejamento de marketing**. São Paulo, Saraiva Uni; 3ª edição. 2012. 152 p.

DAFT, R. L. **Administração: tradução da 6ª edição norte-americana**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo, SP: Thomson, 2007.

ESTRADA R. J. S.; ALMEIDA M. I. R. de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **R C A-Revista de Ciências da Administração** Vol. 9, N. 19, p. 147-178, Set./dez. 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784>> Acesso em 09-11-2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE). **Censo 2010**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=8>>. Acesso em: 13-05 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução: Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNZLER, M. T.; BULGACOV, S. As estratégias competitivas e colaborativas e os resultados individuais e coletivos no associativismo rural em Quatro Pontes (PR). **Revista**





de **Administração Pública**—RIO DE JANEIRO, v. 45, n. 5, p. 1363-1393, 2011. Disponível em <<http://www.redalyc.org/pdf/2410/241019496006.pdf>> Acesso em 20-05-2013.

LADREW, D. P. **Como gerenciar pessoas**: técnicas para obter resultados através dos outros. São Paulo: Amadio, 2002.

LEONELLO, J. C.; COSAC, C. M. D. **O associativismo como alternativa de desenvolvimento local e sustentabilidade social**. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/joacarlosleonelloeclaudiamariadahercosac.pdf>>. Acesso em 23/07/2010.

MARTINS, S. R. O. Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. **Interações-Revista Internacional de Desenvolvimento Local** Vol. 3, N. 5, p. 51-59, Set. 2002. Disponível em: <<http://franciscoqueiroz.com.br/portal/phocadownload/textos/Desenvolvimento%20Local%20-%20quest%C3%B5es%20conceituais%20e%20metodol%C3%B3gicas.pdf>>. Acesso em 06/11/2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6ª ed. São Paulo. Atlas, 2005.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR (MDIC). **Associativismo e Cooperativismo**. 2009.

MUENCHEN, J. V. **O planejamento e o controle da produção em associações de pequenos agricultores**. 109 f. Dissertação (mestrado) — Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 1996.

OLAK, P. A. **Contabilidade de entidades sem fins lucrativos não governamentais**. 1996. 273p. Dissertação (mestrado em controladoria e contabilidade) – Faculdade de economia, administração e contabilidade, universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 14. ed. Campinas: Papirus, 2008.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO NETO, E. **Análise Swot: planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento**





**industrial.** 2011. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA – ICAP/Pitágoras) – Núcleo de Pós Graduação, Faculdade Pitágoras, São João Del Rei. Disponível em: <[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)>. Acesso em: 07-05-2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, E. G. de. **O processo sucessório em associações produtivas no Brasil: estrutura, desafios e oportunidades.** 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05012011-110923/>>. Acesso em: 12-05-2013.

VASCONCELOS, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo Estratégias para Vencer.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

