

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

AÉRCIO FERNANDO BOCOLLI

**A TRADUÇÃO DO PLANEJAMENTO EM RESULTADOS:
Uma Proposta de um Artefato Operacional de Execução da Estratégia para
uma Cooperativa Agrícola**

PORTO ALEGRE

2017

AÉRCIO FERNANDO BOCOLLI

**A TRADUÇÃO DO PLANEJAMENTO EM RESULTADOS:
Uma Proposta de um Artefato Operacional de Execução da Estratégia para
uma Cooperativa Agrícola**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

PORTO ALEGRE

2017

B665t

Boccolli, Aécio Fernando

A tradução do planejamento em resultados: uma proposta de um artefato operacional de execução da estratégia para uma cooperativa agrícola / por Aécio Fernando Boccolli. – Porto Alegre, 2017.

153 f. : il. (algumas color.) ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho, Escola de Gestão e Negócios.

1.Cooperativas agrícolas – Administração. 2.Planejamento estratégico. 3.Planejamento empresarial. I. Kronmeyer Filho, Oscar Rudy. II.Título.

CDU 658:334.6:63

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

AÉRCIO FERNANDO BOCOLLI

**A TRADUÇÃO DO PLANEJAMENTO EM RESULTADOS:
Uma Proposta de um Artefato Operacional de Execução da Estratégia para
uma Cooperativa Agrícola**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em 06 de Janeiro de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

Prof. Dr. Guilherme Trez

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida e pela capacidade de sonhar e acima de tudo, realizar.

Agradeço imensamente a minha esposa, Fernanda Schneider, por estar sempre ao meu lado, principalmente nesta fase da vida. Obrigado pelas palavras de apoio e o incentivo de sempre seguir em frente, independentemente das dificuldades a ser encontradas.

Agradeço ao meu orientador, Oscar Kronmeyer Filho, pelo conhecimento compartilhado, certamente contribuíram para a pesquisa e para minha vida profissional.

O agradecimento a Unisinos, especialmente aos professores, pelos ensinamentos e experiências; e a Flávia de Castro Haas, pelo suporte e atenção.

Aos colegas de turma pelo companheirismo e apoio, que me proporcionaram muitos ensinamentos e bons exemplos de vida. Fica a lembrança dos bons momentos vividos e o desejo de muitas realizações a todos!

As ideias e as estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução.

Percy Barnevik

RESUMO

A execução da estratégia torna-se um fator desafiador e que se configura como um elemento fundamental para a sustentabilidade e o crescimento das organizações. Nesse sentido, o presente trabalho teve por objetivo elaborar e propor um artefato operacional de execução da estratégia para uma cooperativa agrícola do Rio Grande do Sul (RS). Para isso, partiu-se da seguinte questão: Quais as práticas necessárias para a tradução da estratégia em ações e resultados em uma cooperativa agrícola? A fim de se atingir o objetivo proposto, o estudo está ancorado nos fundamentos teóricos de DeLisi (2000), Neilson; Martin e Powers (2008), Spence (2009), Kaplan; Norton (2008), Higgins (2005), Zagotta e Robinson (2002), Bialoskorski Neto (2012), Oliveira (2015), entre outros. As unidades da cooperativa agrícola fizeram parte do estudo por meio de entrevista com gerentes e colaboradores de diferentes níveis setoriais. Como resultado da análise permitiu a identificação de barreiras à execução da estratégia, com também a consolidação dos aspectos considerados essenciais à execução. E a partir disso, foi elaborado e proposto um artefato operacional para execução do plano estratégico, constando todas as etapas fundamentais para a melhor performance na execução. Partindo-se da constatação de Oliveira (2015), de que as principais dificuldades das cooperativas não são físicas e ambientais, mas sim gerenciais.

Palavras-chave: Execução. Execução da estratégia. Barreiras. Requisitos. Modelos de execução agrícola. Cooperativa agrícola. Artefato de execução.

ABSTRACT

The execution of the strategy becomes a challenging factor and it is configured as a fundamental element for the sustainability and growth of organizations. In this sense, the present study had the objective of elaborating and proposing an operational artifact of execution of the strategy for an agricultural cooperative of Rio Grande do Sul (RS). For this, the following question arises: What are the practices necessary for the translation of the strategy into actions and results in an agricultural cooperative? In order to achieve the proposed objective, the study is anchored in the theoretical foundations of DeLisi (2000), Neilson; Martin and Powers (2008), Spence (2009), Kaplan; Norton (2008), Higgins (2005), Zagotta and Robinson (2002), Bialoskorski Neto (1997), Oliveira (2015), among others. The agricultural cooperative units were part of the study through an interview with managers and employees from different sectoral levels. As a result of the analysis, it was possible to identify barriers to the execution of the strategy, as well as to consolidate the aspects considered essential to execution. And from that, an operational artifact was developed and proposed to execute the strategic plan, with all the key steps for the best execution performance. Based on Oliveira's (2015) observation, that the main difficulties of cooperatives are not physical and environmental, but rather managerial.

Keys Words: Execution. Strategy execution. Barriers. Requirements. Execution models agricultural. Agricultural cooperative. Execution artifact.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação gráfica da estrutura do trabalho	15
Figura 2 – Lente focal do estudo proposto	16
Figura 3 – Etapas da pesquisa.....	18
Figura 4 – Contexto organizacional desalinhado.....	30
Figura 5 – Contexto organizacional alinhado	37
Figura 6 – Modelo de execução da estratégia proposto por DeLisi (2000)	45
Figura 7 – Modelo dos 5 “P” de execução da estratégia	46
Figura 8 – Fatores para assegurar uma execução disciplinada	48
Figura 9 – A estrutura necessária para a execução da estratégia	49
Figura 10 – Os cinco principais domínios críticos para qualquer organização	50
Figura 11 – Sistema gerencial de Kaplan e Norton (2008).....	52
Figura 12 – Etapa 1 — Sub etapas A e B	55
Figura 13 – Modelo de gestão proposto para as cooperativas.....	58
Figura 14 – Etapa 1 — Sub etapa C	64
Figura 15 – Organograma da cooperativa.....	70
Figura 16 – Caracterização do artefato	75
Figura 17 – Camadas do processo de desenvolvimento do artefato.....	75
Figura 18 – Método para condução do <i>design science research</i>	77
Figura 19 – Etapa 1 — sub etapa D	85
Figura 20 – Etapas do desenvolvimento do artefato	91
Figura 21 – Etapa 2.....	116
Figura 22 – Etapa 3.....	120
Figura 23 – Artefato proposto de execução da estratégia.....	126
Figura 24 – Roteiro para implementação do planejamento estratégico	128
Figura 25 – Etapa 4.....	139

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de cooperativas agrícolas no Brasil	68
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Barreiras à execução da estratégia	33
Quadro 2 – Requisitos para execução da estratégia.....	40
Quadro 3 – Barreiras <i>versus</i> requisitos a execução da estratégia	42
Quadro 4 – Resumo dos modelos de execução da estratégia investigados	52
Quadro 5 – Síntese dos modelos	54
Quadro 6 – Requisitos para execução da estratégia cooperativista.....	62
Quadro 7 – Requisitos organizacionais e cooperativista para a execução	63
Quadro 8 – Principais diferenças entre cooperativas e não cooperativas	69
Quadro 9 – Resumo do estudo e autores	71
Quadro 10 – Roteiro de questões direcionado para os gerentes	80
Quadro 11 – Roteiro de questões direcionado para os funcionários.....	83
Quadro 12 – Participantes da pesquisa	86
Quadro 13 – Caracterização dos entrevistados	87
Quadro 14 – Participantes do grupo focal de validação do artefato	92
Quadro 15 – Caracterização dos avaliadores do artefato	93
Quadro 16 – Diagnóstico do processo de alinhamento	96
Quadro 17 – Diagnóstico do processo de comunicação e fluxo de informações	101
Quadro 18 – Diagnóstico dos indicadores que medem o resultado	104
Quadro 19 – Diagnóstico do processo de definição de responsabilidades	107
Quadro 20 – Diagnóstico da estrutura organizacional.....	108
Quadro 21 – Diagnóstico do sistema de recompensas	109
Quadro 22 – Diagnóstico do processo de suporte e treinamento.....	112
Quadro 23 – Diagnóstico do processo de tomada de decisão	113
Quadro 24 – Resumo do diagnóstico dos processos de execução da estratégia ...	114
Quadro 25 – Barreiras identificadas no ambiente pesquisado	118
Quadro 26 – Fatores que podem contribuir com o processo de execução	119
Quadro 27 – Requisitos fundamentais para execução da estratégia	121
Quadro 28 – Proposta do artefato para execução da estratégia.....	122
Quadro 29 – Apontamentos dos profissionais validadores	124
Quadro 30 – Apontamentos dos profissionais avaliadores	125
Quadro 31 – Objetivos específicos <i>versus</i> entregas	145

LISTA DE SIGLAS

ACI — Aliança Cooperativa Internacional

FAO — Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura

OCB — Organização das Cooperativas Brasileiras

SESCOOP — Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Estrutura Gráfica do Trabalho	15
1.2 Delimitações do tema	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Justificativa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Estratégia Organizacional e a Relevância da sua Execução	22
2.1.1 Estratégia Organizacional	22
2.1.2 A Importância da Execução da Estratégia para as Organizações.....	26
2.1.3 Barreiras À Execução da Estratégia.....	28
2.1.4 Requisitos À Execução da Estratégia	34
2.1.5 Barreiras <i>Versus</i> Requisitos À Execução da Estratégia.....	41
2.1.6 Modelos Propostos para Execução da Estratégia.....	44
2.1.7 Pontos em Comum entre os Modelos e Autores.....	54
2.2 Organizações Cooperativas	56
2.2.1 Práticas de Gestão nas Cooperativas	56
2.2.2 Requisitos Organizacionais e Cooperativistas para a Execução da Estratégia.....	63
2.2.3 Relação de Poder nas Cooperativas.....	66
2.2.4 Cooperativas Agrícolas	67
2.3 Síntese da Revisão Bibliográfica	71
3 METODOLOGIA DE PESQUISA E CONSTRUÇÃO DO ARTEFATO	74
3.1 Métodos de Pesquisa	74
3.2 Etapas do <i>Design Science Research</i>	76
3.2.1 Identificação do Problema	77
3.2.2 Conscientização do Problema.....	78
3.2.2.1 <i>Técnicas e Instrumentos de Coleta dos Dados</i>	79
3.2.2.2 <i>Unidade de Análise e Participantes da Pesquisa</i>	86
3.2.3 Consulta Às Bases de Conhecimento	88
3.2.4 Identificação das Classes de Problemas e Artefatos Existentes	88

3.2.5 Proposição de Artefatos para Resolução do Problema	89
3.2.6 Projeto do Artefato	90
3.2.7 Desenvolvimento do Artefato	90
3.2.8 Avaliação do Artefato	93
3.2.9 Explicitação das Aprendizagens e Conclusão.....	94
3.2.10 Conclusões.....	94
3.2.11 Generalização para uma Classe de Problemas e Comunicação dos Resultados	94
4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	95
4.1 Análise das Entrevistas	95
4.1.1 Alinhamento do Plano Corporativo.....	96
4.1.2 Comunicação da estratégia e o fluxo de informações.....	97
4.1.3 Implementação e revisão dos indicadores	102
4.1.4 Definição de Responsabilidades	104
4.1.5 Estrutura Disponível para Execução da Estratégia	107
4.1.6 Política de Recompensas.....	108
4.1.7 Suporte e Treinamento.....	109
4.1.8 Forma da Tomada de Decisão	112
4.2 Resumo das Análises das Entrevistas Paralelamente com a Literatura	113
4.2.1 Barreiras À Execução da Estratégia Identificadas no Ambiente Pesquisado .	117
4.2.2 Fatores que Podem Contribuir para Melhores Resultados no Processo de Execução da Estratégia da Cooperativa	119
4.2.3 Consolidação dos Requisitos À Execução da Estratégia e Estruturação do Artefato.....	121
4.2.4 Análise e Adequações dos Profissionais Ao Artefato.....	123
4.3 Artefato Operacional de Execução da Estratégia.....	125
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
REFERÊNCIAS.....	146

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo traz consigo intensas e aceleradas transformações econômicas, políticas e sociais. Conseqüentemente, isso exige das organizações a adoção de estratégias diferenciadas. Em meio a este cenário, Maraschin (2004) destaca a importância do cooperativismo, afirmando que as cooperativas surgem como uma oportunidade de melhorar as condições dos cooperados frente a esta dinâmica de mercado.

Estrategicamente, para se manter no mercado, as organizações buscam um diferencial competitivo, e, no âmbito do cooperativismo não é diferente. Para Bialoskorski Neto (1997), um aspecto relevante sobre o cooperativismo é o valor e a representatividade dessas organizações para o desenvolvimento econômico de um país. Em suma, uma cooperativa agrícola é uma associação de pessoas que, levando em consideração as bases democráticas, unem-se com o objetivo de atender as necessidades econômicas e são caracterizadas por duas dimensões básicas: a de uma instituição política – interessada na organização e na promoção social de seus membros; e, ao mesmo tempo, econômica – que produz algum bem ou serviço dentro de um grau relativo de eficiência econômica. Assim, a propriedade de coexistir, dentro de uma mesma organização, essas duas dimensões – política e econômica - atribui às cooperativas um caráter exclusivo.

As regiões Sul e Sudeste do Brasil são as regiões que mais possuem cooperativas agrícolas. No Rio Grande do Sul, de acordo com o SESCOOP (2016), são 129 cooperativas agrícolas filiadas ao órgão. Em nível nacional, as cooperativas agrícolas faturaram R\$ 56,5 bilhões em 2015. A participação do agronegócio nas exportações brasileiras, neste mesmo ano, alcançou 46,2% – número recorde, com o valor atingido sendo o de US\$ 88,2 bilhões. Apesar de representar uma queda de 8,8% em relação a maio de 2014, o crescimento ainda foi superior ao da economia nacional – considerando a situação econômica do país (BRASIL, 2015).

O agronegócio é um setor relevante para a economia brasileira, participando da geração de emprego e de renda, conferindo ao país um papel privilegiado no comércio mundial. Diante da evolução do setor e levando-se em consideração o aumento da competitividade, evidencia-se que o processo de globalização da economia e as mudanças no cenário econômico nacional, inevitavelmente, geram a elevação da competitividade e da competição global. Esta transformação do ambiente competitivo

vem demandando das cooperativas a revisão de seus princípios e de suas doutrinas a fim de se adaptar a essas mudanças. Isso inclui a revisão de seus produtos, das suas estratégias e da estrutura administrativa. A premissa é que estas revisões tendem a aumentar a eficácia e a competitividade (GRAMACHO; RODRIGUES 1997).

Por outro lado, Oliveira (2015) delibera que o cooperativismo é carente em questões de gerenciamento. Mesmo apresentando números expressivos, as principais dificuldades das cooperativas não são físicas nem ambientais, mas sim gerenciais. Neste contexto, Rummler e Brache (1995), explanam que, para a sobrevivência dessas organizações, é essencial que estas possuam a capacidade de adaptação ao ambiente competitivo. E a evolução de seu modelo de gestão é o fator-chave que viabiliza adaptações mais rápidas e efetivas.

Para isso, um dos maiores progressos que se pode almejar, na administração das cooperativas, é o do desenvolvimento de metodologias e de técnicas de gestão que possam gerar o comprometimento dos executivos e dos profissionais com os resultados previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2015). Para uma organização – seja ela de capital ou uma cooperativa – progredir e sobreviver, ela depende, em grande parte, da seleção e da execução de sua estratégia.

Para Bossidy e Charan (2005), a execução da estratégia é a forma que a organização tem de acompanhar tudo, e é o melhor meio de mudança e de transição. No entanto, na prática, o que se tem verificado é que a maioria das organizações não conseguem transformar os objetivos em resultados. O que se percebe, em muitos casos, é um enorme *gap*¹ entre o que foi planejado e o resultado.

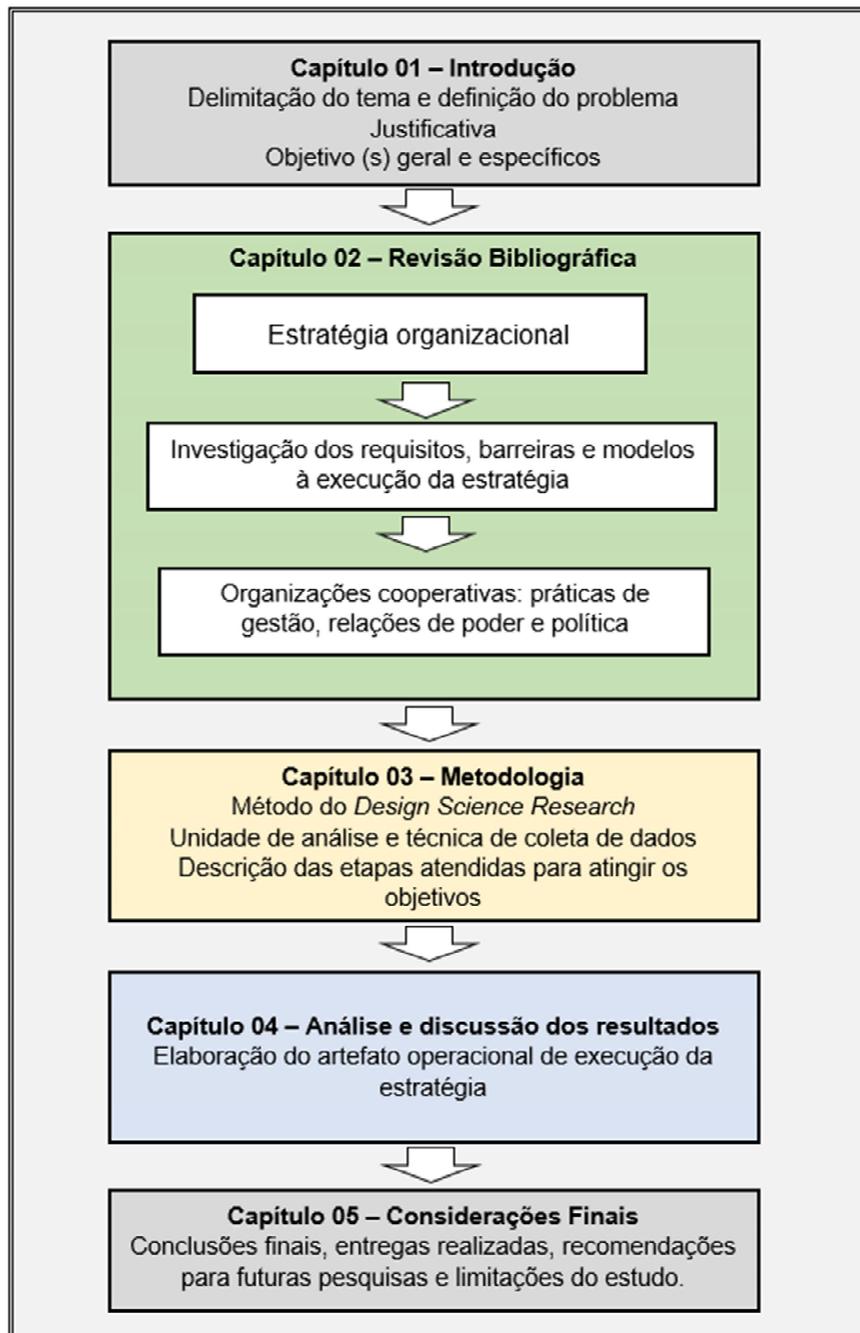
Portanto, partindo-se da constatação de que é necessário um olhar atento para esse importante setor do agronegócio – a cooperativa – o presente estudo teve por objetivo investigar o processo de execução do plano estratégico, por meio da identificação de possíveis *gaps* existentes, e também dos fatores que poderiam contribuir positivamente com o processo de execução e, diante disso, propor um artefato operacional. Nesse caso, o artefato trata-se de um conjunto de processos que são considerados essenciais para a execução do plano estratégico. Assim, partiu-se da seguinte questão de pesquisa: Quais as práticas necessárias para a tradução da estratégia em ações e resultados em uma cooperativa agrícola?

¹ *Gap*: É uma palavra inglesa que significa **lacuna**, **vão** ou **brecha**.

1.1 Estrutura Gráfica do Trabalho

A figura 1 ilustra graficamente a estrutura da dissertação. O objetivo é facilitar ao leitor a compreensão do estudo e mostrar como o trabalho foi desenvolvido para atingir o objetivo proposto.

Figura 1 – Representação gráfica da estrutura do trabalho

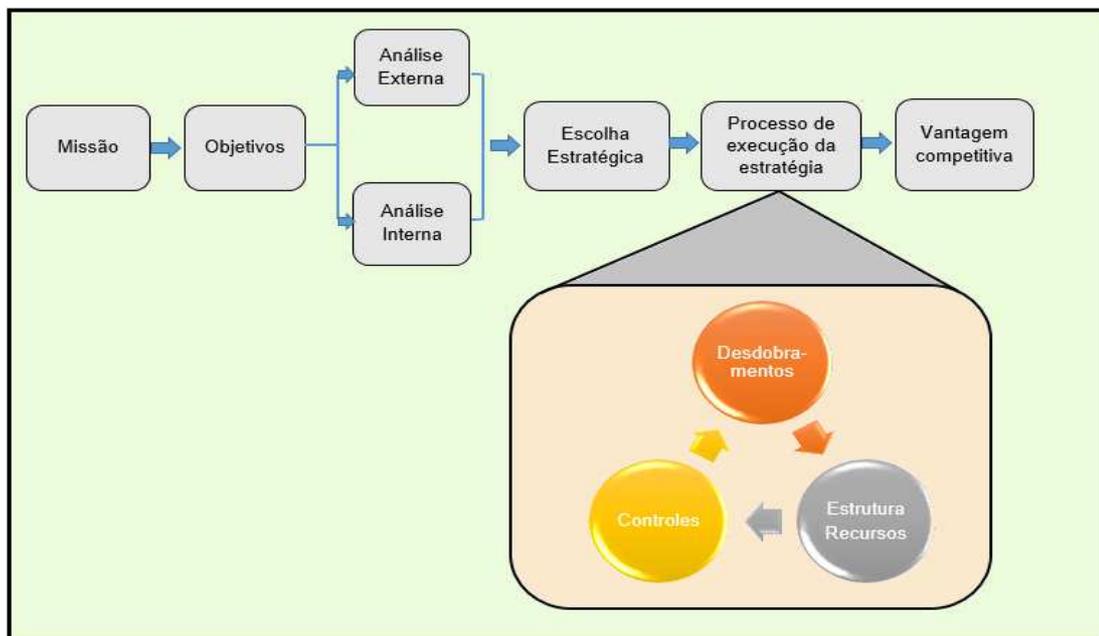


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

1.2 Delimitações do tema

O presente estudo tem por objetivo investigar como o planejamento estratégico é executado numa cooperativa agrícola sob determinada lente de estudo, conforme é apresentada na figura 2. O processo de execução pode ser analisado por meio de diferentes lentes, e este estudo se deteve a analisar sobre a lente que engloba: os desdobramentos do planejamento estratégico, os recursos disponíveis, a estrutura necessária, a implementação de controles dos resultados, dentre outras, que são consideradas essenciais para se obter os melhores resultados. O estudo não abordará questões relacionadas à cultura da cooperativa e nem a aspectos ligados a liderança.

Figura 2 – Lente focal do estudo proposto



Fonte: Barney e Hesterly (2008)

O processo de execução pode partir — ou não — de um plano estratégico. Da mesma forma, os resultados podem ser positivos ou não. Partindo-se dessa premissa, a proposta da pesquisa foi a de investigar os processos de execução da estratégia, isto é, como a cooperativa executa o plano estratégico, considerando a lente de estudo conforme a figura 2.

Desse modo, cabe ressaltar que o estudo está ancorado na definição de estratégia como “Uma abordagem para utilização dos recursos dentro das limitações de um ambiente competitivo” (CATHERINE HAYDEN, 1986). E execução da estratégia como

“uma disciplina para mesclar estratégia e realidade, alinhando pessoas a objetivos e atingindo os resultados prometidos” (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

1.3 Objetivos

A seguir são apresentados os objetivos.

1.3.1 Objetivo Geral

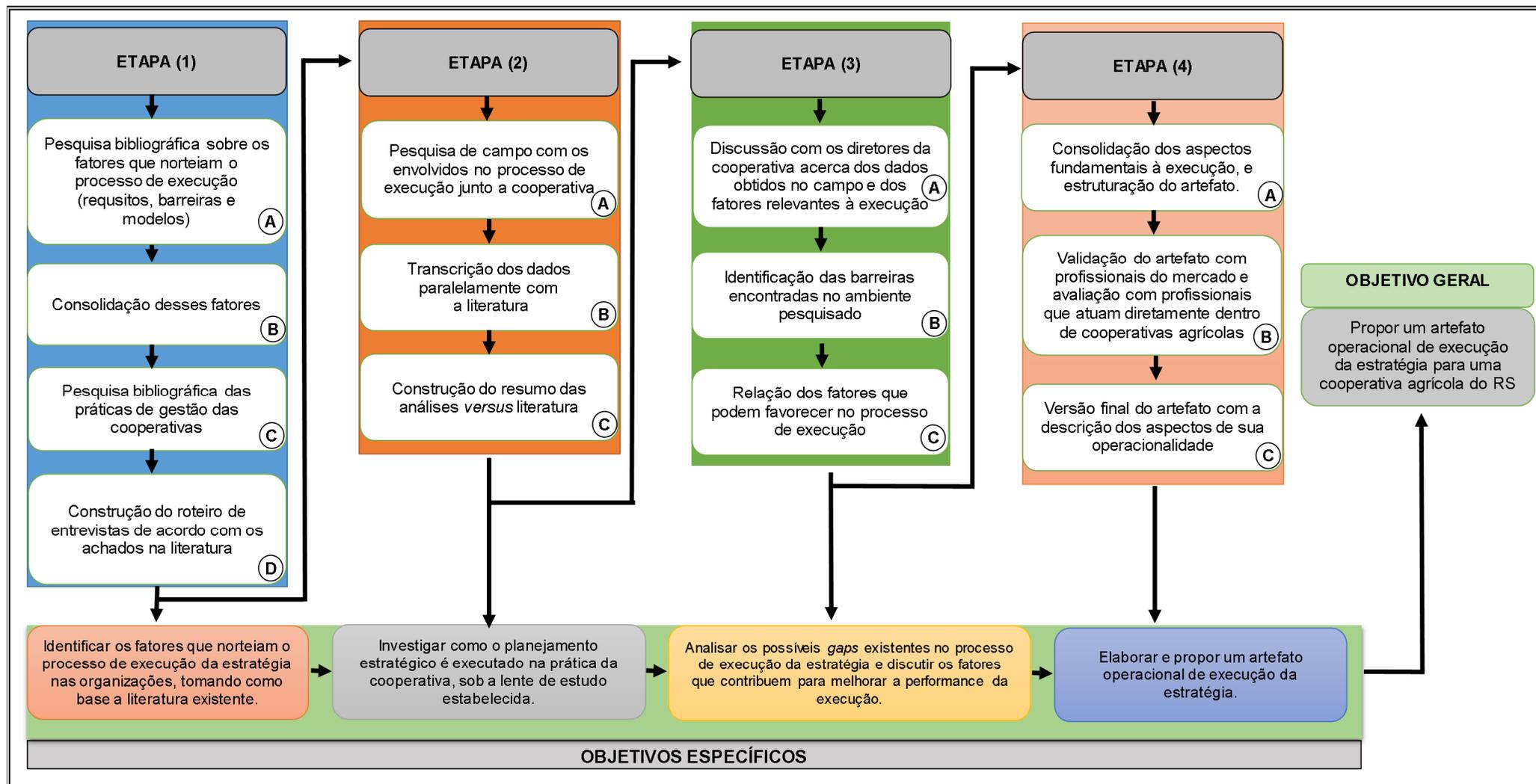
Este estudo tem por objetivo propor a sistematização, na forma de um artefato operacional, dos processos e ações à execução da estratégia em uma cooperativa agrícola do RS.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores que norteiam o processo de execução da estratégia nas organizações, tomando como base a literatura existente.
- b) Investigar como o planejamento estratégico é executado na prática da cooperativa sob a lente de estudo estabelecida.
- c) Analisar os possíveis *gaps* existentes no processo de execução da estratégia na cooperativa e discutir os fatores que contribuem para melhorar a performance da execução.
- d) Elaborar e propor um artefato operacional de execução da estratégia.

Para tornar claro ao leitor o modo como o trabalho foi desenvolvido, a figura 3 ilustra todas as etapas percorridas para se atingir os objetivos específicos e o objetivo geral da pesquisa. Essa figura também é apresentada na metodologia (na etapa do desenvolvimento do artefato), como também é mostrada no decorrer do trabalho, conforme são atendidas as etapas estabelecidas.

Figura 3 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

1.4 Justificativa

Do ponto de vista social e econômico, há justificativas plenas em buscar o entendimento e a interpretação das ações que norteiam o processo de execução da estratégia em um ambiente empresarial. Neste sentido, busca-se entender como a estratégia é executada em um ambiente cooperativista do agronegócio. Para isso (CARBONELL, 1978; CÁRIO, 1985; SCHULZE, 1987; SILVA, 1994; BERNARDO, 1996; JANK, 1997; BALDE BRANCO, 1997) mencionam que a atual estrutura de poder das cooperativas brasileiras é alvo de muitas críticas, porque apresenta diversas deficiências que vêm comprometendo a competitividade dessas organizações em relação às outras organizações não cooperativas. Esse fator está relacionado principalmente com a ineficácia administrativa apresentada.

Diante do desenvolvimento do agronegócio brasileiro as cooperativas estão saindo do regionalismo. De um comércio e operação meramente locais elas estão passando a romper fronteiras comerciais e geográficas. Paralelamente a isto, está ocorrendo um intenso processo de mudanças na busca por adequação às transformações do agronegócio local, regional, nacional e internacional. Diante desse contexto, o aprimoramento das forças produtivas do trabalho destaca-se como um importante meio de se buscar novas oportunidades de negócios e de gerenciamento das mudanças (BATALHA, 2000). Além do trabalho humano intenso, o conhecimento foi se tornando a maior riqueza, e as intensas mudanças estruturais que estão ocorrendo no agronegócio são fatores que geram a necessidade de novas relações, posturas e formas de conduta dos negócios para os envolvidos no setor (JANK, 1997).

Neste cenário de mudanças, a execução da estratégia torna-se um fator fundamental para o crescimento de uma organização, pois a adequação da estratégia a esse ambiente de mudanças contínuas – tanto econômicas como de poder – evidencia-se um fator desafiador. Apesar da existência de estudos sobre estratégia de Hrebiniak (2006), de Barney (1991), de Mintzberg *et al.* (2010), Henderson (1991) e do crescente interesse de pesquisas sobre a execução da estratégia. Kaplan e Norton (2008), Bossidy e Charan (2005), Neilson; Martin e Powers (2008), DeLisi (2000), Atikson (2006), Higgins (2005), Mankins e Steele (2005) evidenciam a existência de lacunas nas organizações no que diz respeito à execução da estratégia.

Executar as estratégias de forma que os objetivos sejam traduzidos em resultados demanda processos essenciais que, atrelados, podem proporcionar resultados positivos à organização. Neste sentido, Bossidy e Charan (2005) destacam três processos chave da execução: pessoas, estratégia e operações. Esses elementos, uma vez alinhados, podem resultar em uma boa execução. Entretanto, cabe ressaltar que, apesar de a relação entre esses três grupos ser crucial, não é trivial operacionalizar esses processos no alinhamento. Porém, organizações que apresentam sucesso na execução da estratégia têm como prática comum o alinhamento de seus processos de gestão entre as suas unidades de negócios (KAPLAN; NORTON 2005).

Sabe-se que um dos assuntos que norteiam as discussões dos diretores e dos gestores nas organizações é a de como melhorar a performance da execução da estratégia para viabilizar melhores resultados. De acordo com uma pesquisa realizada por Herrero (2011), dentre as várias empresas entrevistadas, uma pequena parcela consegue executar a estratégia inicialmente planejada. Ainda, Kaplan e Norton (2008) também exploram essa vertente da execução, mencionando que, dentre seus estudos, a grande maioria das empresas não consegue atingir os resultados que foram planejados.

Neste cenário de insucesso da implementação da estratégia, Hrebiniak (2006) aponta para o fato de que muitas empresas são capazes de formalizar belos planos, mas que, na hora de executá-los, há falhas. Isso reflete e fortalece o quão importante é uma boa execução dentro das organizações. Para Bossidy e Charan (2001), a execução não simplesmente assegura a utilização eficiente dos recursos – num mundo necessitado por caixa e crédito –, mas como também propicia o ciclo necessário de *feedback*¹ para que os negócios se ajustem às mudanças oriundas do mundo externo.

Diante disso, o grande desafio das cooperativas consiste em encontrar o equilíbrio entre os interesses econômico, social e político dos seus participantes (GIMENES; GIMENES, 2007). O interesse econômico reside no crescimento recíproco do patrimônio líquido do associado e da cooperativa. O interesse social diz respeito aos serviços que os associados e suas famílias recebem da cooperativa; e,

¹ *Feedback* é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa.

por fim, o interesse político refere-se às disputas adentras pelo poder, e também como se dá a representatividade da cooperativa e de seus filiados diante da comunidade. Frente a isso, administrar esses fatores não é tarefa fácil, por se tratar de um ambiente complexo. Para isso, diversas alterações (de maior ou de menor amplitude) estão ocorrendo nos ambientes cooperativistas. Principalmente na sua forma de gerenciamento, visando adequação às mudanças oriundas do ambiente externo.

Desse modo, estudos como o que foi proposto nesta pesquisa fazem-se necessários para se compreender melhor este setor e, assim, oferecer subsídios para os gestores e colaboradores das organizações cooperativistas agrícolas executarem, com sucesso, as suas estratégias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atender ao objetivo geral proposto neste estudo faz-se necessário o embasamento teórico e o aprofundamento de alguns temas e conceitos. Desse modo, neste capítulo, serão apresentados aspectos relacionados a contextualização de estratégia organizacional e, principalmente, de fatores relacionados a sua execução, como requisitos, barreiras e modelos. Também serão abordados os aspectos de gestão das cooperativas, as relações de poder nas cooperativas, e, por fim, sobre a denominação dessas organizações e alguns dados do setor do agronegócio.

2.1 Estratégia Organizacional e a Relevância da sua Execução

A seção a seguir dedica-se à abordagem da estratégia organizacional e a sua execução, tendo-se como foco barreiras, requisitos e modelos.

2.1.1 Estratégia Organizacional

Para abordar o tema estratégia, faz-se coerente explicar acerca da definição e da origem da palavra. De acordo com Ghemawat (2005), a palavra estratégia teve origem do ambiente militar e representava a ação de conduzir exércitos em tempos de guerra. Estratégia é uma palavra influente, que ganhou inúmeras definições dos estudiosos. Desse modo, o termo apresenta-se com vários significados distintos em sua amplitude e em sua complexidade (DESS *et al.* 2007). O termo estratégia tem evoluído ao longo do tempo, e distintas publicações têm se dedicado à intensa tarefa de tentar constituir uma definição adequada. Porém, mais importante do que sua definição é a busca do entendimento da amplitude do seu impacto.

Saindo das definições acerca do elemento “estratégia”, tem-se uma transposição para o campo do conhecimento em gestão, abordando os conteúdos, os conceitos e as razões práticas, ganhando espaço nos ambientes acadêmicos e organizacionais (DESS *et al.* 2007). Em ambientes empresariais, estratégia é algo que é discutido continuamente e que passou a fazer parte do cotidiano. Difícil discutir sobre os rumos da organização – a fim de obter vantagem competitiva, criação de valor, resultados e impactos – sem ser abordada a questão da estratégia. De acordo com Mintzberg

et al. (2010) a formulação da estratégia não trata apenas dos valores e da visão da organização, das suas competências e das capacidades. São diversos os fatores que podem influenciar a sua formulação: o ambiente, a cultura organizacional, o aprendizado e os fatores econômicos e sociais. Sua formação poderá ser influenciada por inúmeras variáveis até que ocorra a sua adequação.

Nesse sentido, destacam-se algumas definições acerca de estratégia por parte de alguns pesquisadores e estudiosos; Porter (1985,1996) definiu-a como sendo um conjunto de ações, ofensivas ou defensivas, a fim de criar uma posição defensável em uma determinada indústria, para se enfrentar com sucesso as forças competitivas e, de tal modo, obter um retorno maior sobre o investimento; ou ainda, significa desempenhar atividades diferentes das praticadas pelos concorrentes, ou desempenhar as mesmas atividades, porém de maneira diferente.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia é o conjunto de planos da alta administração, que visa alcançar resultados sólidos, alinhados com a missão e os objetivos gerais da organização. Já Miller e Dess (1996), deliberaram que estratégia é um conjunto de planos feitos ou de decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.

Mintzberg *et al.* (2010), argumentam ainda a existência de cinco definições de estratégias: estratégia como plano; como padrão; como posição; como perspectiva e como truque:

- a) **Plano:** Uma direção, um rumo ou percurso de ação visando o futuro.
- b) **Padrão:** Integração comportamental ao longo do período, analisa o passado, o que foi realizado.
- c) **Posição:** A maneira como a organização se posiciona diante do ambiente externo e interno.
- d) **Perspectiva:** É a maneira como a organização realiza os seus processos internos e externos.
- e) **Truque:** Uma manobra a fim de enganar o concorrente.

Independentemente da estratégia adotada, os autores indicam as áreas de concordância relacionadas à estratégia: a) a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente - uma premissa básica para pensar a respeito da

estratégia diz respeito à impossibilidade de se separar organização e ambiente. A organização utiliza a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes. b) a essência da estratégia é complexa – tal como as mudanças acarretam em novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia também permanece não estruturada, não programada, não rotineira e não repetitiva. c) a estratégia afeta ao bem-estar da organização – decisões estratégicas são consideradas importantes o suficiente para afetar ao bem-estar da organização. d) a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo – o estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia e também os processos pelos quais as ações são decididas e são implementadas. e) as estratégias não são puramente deliberadas – as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si. f) as estratégias existem em diferentes níveis – as organizações possuem a estratégia corporativa e as estratégias das unidades de negócios. g) a estratégia envolve vários processos de pensamento – ela envolve exercícios conceituais e analíticos, sendo que o centro da formulação das estratégias está voltado para o trabalho conceitual, realizado pelos líderes das organizações.

Nesse sentido, Mintzberg *et al.* (2010) propõem dez escolas de formulação da estratégia, de natureza prescritiva, isto é: mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam; escolas de design, de planejamento e de posicionamento. As escolas de empreendedorismo, a cognitiva, o do aprendizado, o do poder, a da cultural e a ambiental são de caráter descritivas: preocupam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são formuladas. E na escola de configuração, a estratégia é vista como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e de inovações. As organizações são percebidas como configurações, ou seja, como agrupamentos coerentes de características e de comportamentos.

Além das abordagens descritas, há outras correntes de pensamento estratégico que visam mais a questão da implementação e da prática do que a formulação da estratégia. Partindo dessa concepção, Hurst (2001) elenca algumas das abordagens:

- a) Administração por autocontrole (DRUCKER, 1974): o objetivo final da administração é o de produzir uma comunidade autogovernada. Porém,

para isso, demanda trabalho produtivo, *feedback* para o autocontrole e de aprendizado contínuo;

- b) **Destruição criativa (FOSTER; KAPLAN, 2001):** essa abordagem elege que as empresas precisam passar por um processo de destruição criativa. Para isso, se faz necessário que as organizações se recriem, para não se tornarem meras seguidoras de desempenho médio do mercado. Neste instante, os autores destacam que as empresas que duram ao longo do tempo têm desempenho inferior que a média do mercado, derrubando o litígio de que as empresas sobrevivem enquanto possuem um desempenho superior de que seus concorrentes.
- c) ***Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997):** essa abordagem está voltada para o desenvolvimento de processos internos, de aprendizado, de crescimento, de atendimento a clientes e de indicadores financeiros.
- d) **Modelos disruptivos (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000):** novos entrantes em um mercado de indústria tendem a se tornar novos líderes, empregando modelos de negócio de ruptura, com base em novas tecnologias, com diferentes recursos e processos que tendem a ser inovadores, ganhando mercado a medida que esses líderes de mercado são incapazes de se reinventar.

Para entender melhor o pensamento estratégico, Gluck, Kaufmann e Walleck (1980) retratam a evolução do pensamento estratégico entre 1950 e 1990, analisando-a e entendendo-a por meio de cinco formas. São elas:

- a) **Planejamento financeiro:** foco no orçamento anual, no controle financeiro e na administração por resultados.
- b) **Planejamento de longo prazo:** foco na projeção de tendências e de cenários, considerando as vantagens da curva de experiência no longo prazo.
- c) **Planejamento estratégico:** foco na análise de mudanças no ambiente, nos recursos internos, nas competências e na alocação de recursos.
- d) **Administração estratégica:** foco na análise da estrutura dos mercados, nas estratégias genéricas e na cadeia de valor determinada para identificar a atratividade do mercado.

- e) Gestão estratégica: foco na integração entre o planejamento e o controle, na organização estratégica e na coordenação de todos os recursos para os objetivos definidos com base na estratégia.

A formulação da estratégia constitui parte integrante do processo de execução. Hrebiniak (2006) afirma que uma estratégia pobre ou vaga pode limitar drasticamente a execução, e mesmo uma boa execução não pode superar as deficiências de uma má estratégia ou de um esforço de planejamento pobre. Do mesmo modo, Frigo (2003) argumenta que uma empresa deve destinar tempo para desenvolver e aperfeiçoar uma estratégia que seja executável, para assim criar e ganhar uma vantagem competitiva. Porque se uma organização está centrando-se sobre as metas e os objetivos estratégicos errados, isso irá conduzir a um desempenho ruim.

Das abordagens da estratégia, quanto à sua origem e sua formulação, assim como o quanto ela é importante para o mundo empresarial, faz-se coerente explicar e aprofundar sobre a relevância de sua execução. Pois uma estratégia não executada é sinônimo de resultado não atingido. Assim, o desafio passa a ser garantir a sua execução. Mas, para que isso ocorra, o campo da execução demanda por processos que necessitam estar alinhados entre si.

2.1.2 A Importância da Execução da Estratégia para as Organizações

Em meio ao ambiente competitivo do mundo dos negócios, exige-se cada vez mais que as organizações sejam capazes de honrar e de cumprir os compromissos assumidos com seus *stakeholders*¹ e com seus demais parceiros da cadeia de negócios. Em um mundo de competição acirrada é crucial que todas as etapas da estratégia do negócio – da elaboração à execução – sejam impecáveis.

Todos os anos as organizações gastam bilhões de dólares com orientação para estratégias. Em 2013 o mercado de consultoria em estratégia incluindo tudo – de TI a estratégia de negócios – movimentou aproximadamente 415 bilhões de dólares em nível mundial. Destes, 50 bilhões foram destinados a consultoria em estratégia.

¹ *Stakeholders* é um termo utilizado por diferentes áreas. Na área empresarial, pode ser definido como as partes interessadas que precisam estar em consonância com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

Porém, um estudo sobre gestão publicado na *Harvard Business Review* em 2011, indicava que cerca de 90% das estratégias falham na entrega dos resultados esperados. E que 95% da força de trabalho afirma que entendem a estratégia da organização. Desses, 70% fracassam na sua execução (MELLON; CARTER, 2015). Percebe-se o quanto é relevante assegurar uma execução adequada dentro desse cenário, visando conquistar os resultados previamente estabelecidos.

Para Haynes (1996) quando se fala em planejamento, o maior problema das empresas não é o de definir o que é planejamento estratégico, nem a existência de um planejamento formal: mas a forma como ele será executado. O que se verifica, na prática, é que a maioria das organizações não conseguem transformar em resultados concretos os planos e os objetivos delineados durante o processo de planejamento e de criação das suas estratégias.

A explicação mais frequente relatada pelas empresas, quando estas falham em entregar o planejado, é que a estratégia estava errada. Mas a estratégia por si só nem sempre é a causa. Uma estratégia brilhante ou uma tecnologia inovadora pode agregar vantagem competitiva para a organização. Mas somente uma execução sólida poderá mantê-la nessa vantagem (MARTIN; NEILSON; POWERS, 2008). Ainda, Bossidy e Charan (2002), também deliberam nesse sentido. Afirmam que na maioria das vezes as estratégias falham, porque não tiveram sucesso em seu processo de execução. Ou seja: não foram executadas de forma que atendessem ao que tinha sido planejado.

A execução da estratégia pode ser uma formidável fonte de criação de vantagem competitiva. Pois ela permite reinventar as regras de negócio e de competição pelas organizações, de forma a converter em realidade uma proposta de valor que seja entendida como única e diferenciada pelos seus clientes (DeLisi, 2000).

A chave para o sucesso das organizações, segundo Hrebiniak (2006), é a execução. Fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que criar a estratégia: costuma-se ter mais treinamentos sobre como planejar do que como executar. Ou seja, as pessoas tendem a focar mais na criação da estratégia e na sua compreensão em vez de como executá-la (MELLON; CARTER, 2015). Executar não é apenas algo que se consegue (ou não) fazer, mas, sim, é um conjunto específico de comportamentos e de técnicas que as organizações devem dominar para obterem vantagem competitiva (BOSSIDY; CHARAN, 2005). Nesse sentido, Barney e Hesterly

(2008), argumentam que a estratégia escolhida pela empresa nem sempre é a mais eficiente. Entretanto, acompanhar o processo de administração estratégica possibilita a redução da probabilidade de erros.

A execução da estratégia não consiste em um conjunto de simples táticas. Mas sim um método capaz de fazer com que as ações sejam realizadas por meio de questionamentos, de análises e acompanhamento; acresce-se ainda, disciplina para integrar estratégia à realidade, alinhando pessoas com metas e atingindo os objetivos prometidos. Além disso, recomenda-se que as estratégias não passíveis de ser executadas não deveriam ser propostas. Se a organização não conhece a sua capacidade de execução torna-se mais difícil atingir objetivos organizacionais propostos, já que o planejamento possui falhas (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

Embora criar uma estratégia seja trabalho de um número menor de pessoas, a execução da estratégia já é o trabalho de milhares. Em meio a esse cenário de insucesso na entrega dos resultados torna-se cada vez mais relevante destinar esforços no processo de execução. Até porque, nesse processo, demanda-se esforços de toda a organização.

A velocidade das mudanças e a competitividade crescente no mundo dos negócios demanda das organizações cada vez mais adaptação a esse cenário. Mas somente uma execução sólida, aliada com um gerenciamento adequado, poderá fazer com que as organizações atinjam os resultados. A execução pode assegurar o alcance do que foi planejado e, conseqüentemente, fazer com que as organizações prosperarem nesse mercado em constante mutação.

Diante disso, é fundamental investigar e discutir as barreiras que podem interferir negativamente no processo, os requisitos que se tornam fundamentais à execução, assim como também os modelos propostos para colocar a estratégia em ação.

2.1.3 Barreiras À Execução da Estratégia

Grande parte da literatura acerca dos processos de execução da estratégia destina esforços em identificar as barreiras existentes no processo de execução. Esta subseção se concentra em discutir as principais barreiras presentes no cotidiano empresarial, de acordo com a bibliografia sobre o tema.

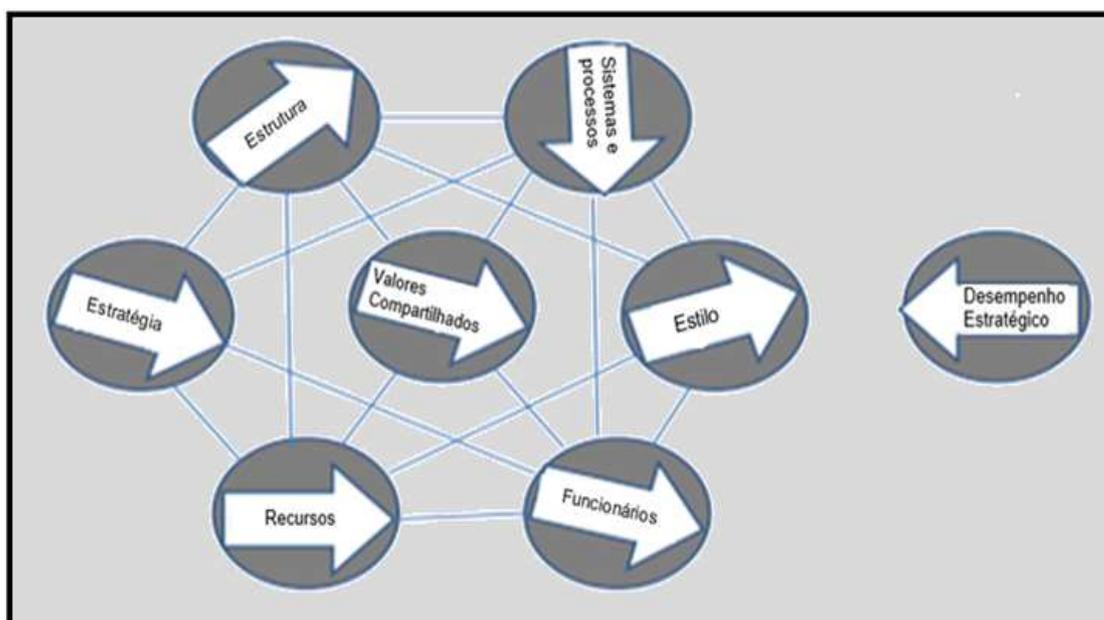
A principal razão para o fracasso das estratégias nas organizações está relacionada com as barreiras presentes no processo de execução. Pesquisas conduzidas por Kaplan e Norton (2005) apontaram que 60% a 90% das organizações ficaram longe de atingir os objetivos definidos em seus planos estratégicos. Sendo que, na maioria das organizações pesquisadas, um número abaixo de 10% dos empregados afirmara que detinham conhecimento da estratégia da empresa.

Estudos de Harpst (2009) também evidenciaram que a falta de execução apropriada gera insucesso em 90% das estratégias, e somente 5% dos colaboradores compreendem a estratégia da organização em que atuam. Apenas 3% dos executivos classificam suas organizações como bem-sucedidas na execução das estratégias, e 62% creem que a execução foi bem-sucedida.

No entanto, o que se verifica é que as organizações não conseguem traduzir seus planos estratégicos em resultados. As barreiras enfrentadas no processo de execução são a grande lacuna para a explicação de tanto insucesso na entrega dos resultados. Dentre os obstáculos enfrentados está o desalinhamento entre as unidades operacionais. Quando uma organização não caminha juntamente com suas unidades de negócios, a execução da estratégia se vê diante de inúmeros obstáculos, que podem tornar o resultado muito abaixo do esperado (HIGGINS, 2005).

A figura 4 representa uma organização em um contexto de desalinhamento entre as suas partes. Esse fator pode levar a organização a não entregar os resultados que foram previamente estabelecidos em seu planejamento. Pois cada parte da organização caminha para atingir objetivos distintos.

Figura 4 – Contexto organizacional desalinhado



Fonte: Higgins (2005)

O desalinhamento entre a formulação e a execução da estratégia é ocasionada por barreiras, que estão relacionadas com os sistemas gerenciais tradicionais. As quatro barreiras principais nesse sentido são: visão e estratégia impossíveis de ser executadas, estratégias planejadas sem alocação de recursos, ausência de *feedback* estratégico e dissociação da estratégia com metas dos diferentes departamentos. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Quando as metas estabelecidas na fase de planejamento estratégico não são traduzidas em metas de fácil entendimento pelos diferentes departamentos, os indivíduos acabam por não realizar ações que contribuem para a sua execução. Estão mais preocupados em entregar as metas departamentais estabelecidas, e elas podem estar desalinhadas com a estratégia corporativa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Visando identificar os fatores da elevada taxa de insucesso na execução da estratégia, DeLisi (2000) investigou os aspectos que poderiam estar contribuindo para tanto insucesso. Vários fatores foram identificados como possíveis causadores da ineficácia no processo de execução. Dentre os fatores, abordaremos alguns deles em consonância com os objetivos deste trabalho:

a) A estratégia não é atualizada: as condições mudam com o tempo, e nenhum esforço é destinado a atualizá-la.

b) Falta de compromisso dos indivíduos com o plano: o não envolvimento das pessoas na criação da estratégia faz com que elas não se sintam comprometidas com ele.

c) Comunicação ineficaz: a estratégia não é comunicada a todos os times de forma clara e objetiva.

d) Falta de recompensas pela execução: carência de incentivos atrelados aos resultados. Menos de 60% das empresas amarram incentivos aos resultados, conforme um artigo publicado na revista *Estratégia e Liderança*, em 1999.

e) Ineficiência no controle do processo de execução: ele não é medido e nem acompanhado. Logo, a organização não possui dados para atualizar a estratégia em caso de necessidade.

f) Falta de responsabilidade pela execução: os envolvidos não prestam contas pela execução de suas responsabilidades. Também não são responsabilizados pelo processo caso fiquem aquém do ideal.

Contribuindo com o tema, Beer e Eisenstat (2000) explanam que existem diversos obstáculos entre a formulação e a execução da estratégia. Das barreiras identificadas pelos autores, destacamos: a) a falta de clareza da estratégia e as prioridades conflitantes; b) a coordenação inapropriada entre as unidades de negócios; e, c) as habilidades e as competências inadequadas nos níveis intermediários de gerência.

Neste contexto, Atkinson (2006) também explora esta vertente relatando em seu artigo algumas barreiras à execução da estratégia. Das principais barreiras à execução, destacam-se; a) a carência na comunicação da estratégia; b) a falta de comprometimento e a capacidade das gerências operacionais; c) o desalinhamento entre a estrutura organizacional e a estratégia; d) a ausência de sistemas de controles estratégicos; e, e) a falta de alinhamento entre os objetivos estratégicos e as metas operacionais.

O esforço na busca de identificar barreiras que possam prejudicar a execução da estratégia é incessante. Cooperando com o assunto, Zagotta e Robinson (2002) destacam as barreiras mais corriqueiras à execução:

a) Comunicação ineficaz dos objetivos e dos planos estratégicos.

- b) Carência de indicadores para monitorar a evolução das ações e dos resultados vinculados à estratégia.
- c) Falta de desdobramento da estratégia por toda a organização

No contexto cooperativista – agrícola, onde os cooperados elegem seus líderes por meio de voto (cada cooperado tendo direito a um voto), o fator político é um aspecto muito presente neste ambiente. Muitas vezes pode interferir positiva ou negativamente para o avanço da organização. Do mesmo modo este fator pode impactar diretamente no processo de execução da estratégia. Nesta situação, Kim e Mauborgne (2005) exploram este aspecto deliberando que a política pode ser uma barreira à execução da estratégia.

Os autores mencionam que, quando a mudança se torna provável no ambiente organizacional, aqueles que a ela resistem ficarão ferozes, sejam internos ou externos à organização. E, na luta pela proteção de suas posições, essas ações em prol da proteção podem vir a danificar seriamente ou até mesmo a comprometer a execução da estratégia. E, conseqüentemente, a entrega dos resultados.

Em 2004, Mankins e Steele (2005) conduziram uma pesquisa com 197 executivos sêniores de grandes empresas acerca dos aspectos que norteavam a execução. Como resultado da pesquisa, algumas barreiras identificadas contribuem com o pensamento de DeLisi (2000) e Zagotta e Robinson (2002), como; a) comunicação ineficaz; b) sistemas de monitoramento de performance inadequados; c) carência na política de recompensas e de punições; e, d) habilidades e competências insuficientes para executar a estratégia.

São diversas as barreiras que podem interferir na execução da estratégia. E vários pesquisadores destinam esforços em identificá-las e discuti-las com vistas à auxiliar as organizações a apresentar melhores resultados. Para McCHESNEY *et al.* (2013), não gerenciar um número restrito de estratégias e também não destinar esforços no mais importante, ou seja, em estabelecer um número “possível” de metas, é um fator que pode fazer com que a execução falhe. Os autores destacam que, se uma equipe se concentra em duas a três metas, ela geralmente conseguirá alcançá-las. Mas, se ela estabelecer de quatro a dez, dificilmente conseguirá atingir o mínimo proposto, que é de uma a duas metas. Kaplan e Norton (2008) também destacam a importância do gerenciamento restrito de importantes iniciativas estratégicas. Quando

as organizações se veem diante de inúmeros objetivos estratégicos, há a dificuldade em se gerenciar o desempenho simultâneo de todos os seus objetivos.

Considerando os diversos autores citados previamente que destinaram esforços a fim de identificar barreiras à execução da estratégia, foi elaborado no quadro 1 uma síntese que busca sintetizar a contribuição de cada autor, bem como identificar quando existe alinhamento de suas ideias.

Quadro 1 – Barreiras à execução da estratégia

Barreiras	Autor (es)
Comunicação ineficaz dos objetivos e dos planos estratégicos.	Zagotta e Robinson (2002); Atikson (2006); Beer e Eisenstat (2000); DeLisi (2000); Kaplan e Norton (1997, 2008); Mankins e Steele (2005).
Falta de alinhamento da estratégia com as unidades de negócios.	DeLisi (2000); Kaplan e Norton (1997, 2008); Higgins (2005); Atikson (2006), Zagotta e Robinson (2002).
Carência de indicadores para monitorar a evolução das ações e dos resultados vinculados à estratégia.	Zagotta e Robinson (2002); DeLisi (2000); Atikson (2006); Mankins e Steele (2005).
Falta de responsabilidade dos indivíduos com a execução.	DeLisi (2000); Mankins e Steele (2005).
A estratégia não é atualizada regularmente	DeLisi (2000); Kaplan e Norton (2008).
Sistemas de recompensas e de punições desalinhadas com a execução.	Mankins e Steele (2005); DeLisi (2000); Higgins (2005).
Gerência intermediária não possui habilidades e competências suficientes.	Beer e Eisenstat (2000); Atkinson (2006); Mankins e Steele (2005).
Estrutura organizacional não compatível com a estratégia.	Atkinson (2006).
Política: oposição por parte de grupos de interesse não-declarados, que desejam manter o <i>status quo</i> , a política e o poder. Fazem-se presentes em todo o processo.	Kim e Mauborgne (2005), Mintzberg <i>et al.</i> (2010).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Diversas são as barreiras à execução. Por isso, a importância das organizações se atem a avaliar os requisitos necessários para que a estratégia previamente estabelecida tenha chances de sucesso. A avaliação dos requisitos poderá minimizar os efeitos dos obstáculos que surgirão no decorrer do processo. Neste contexto, a subseção a seguir tratará dos requisitos necessários para a execução, de acordo com a literatura acerca do tema.

Essa subseção se ateu a investigar as barreiras à execução da estratégia, que são considerados os grandes causadores do elevado número de insucessos na entrega dos resultados. E também a atender parte do objetivo específico (a), conforme delineado.

2.1.4 Requisitos À Execução da Estratégia

Para aumentar as chances de sucesso na execução da estratégia, o ponto de partida é a formulação de uma boa estratégia, o que corresponde a uma estratégia adequada que atenda às necessidades e que tenha significado para a organização. A estratégia que foi modelada pode ser complexa, mas é preciso que ela seja traduzida, desdobrada e gerenciada da maneira mais simples possível a fim de assegurar o envolvimento e a participação de todos (RAFFONI, 2003).

Neste contexto, DeLisi (2000) também contribui explanando que, uma vez elaborada a estratégia, cabe o seu desdobramento a todos os times das unidades de negócios. A comunicação deve ser efetiva – feita de forma objetiva, clara e simples, com vistas ao entendimento de todos. Para Kim e Mauborgne (2005), as organizações podem tornar a execução uma parte da estratégia e, para isso, é importante comunicá-la de forma clara, garantindo que haverá compromisso de todos com a sua execução. Ainda, Kaplan e Norton (2008) destacam que, se os empregados não conhecerem e não compreenderem a estratégia, não serão capazes de contribuir com ela. É preciso que todos compreendam a estratégia e que possam fazer conexões com suas ações desempenhadas no dia a dia.

Como destaca Keller (2010), as organizações que são consideradas bem-sucedidas, ou que apresentam um processo de execução satisfatório, possuem, em sua cadeia de valor, uma estrutura clara. O estabelecimento de metas é claro e

desejável, e preocupam-se em manter a energia e o envolvimento por toda a organização. O autor destaca, ainda, que o foco se dá também nos pontos fortes e nas realizações bem-sucedidas da organização, e não somente nos seus problemas.

A maioria das estratégias abrange mudança. É necessário traduzir a estratégia em ações, em projetos e em tarefas. Do mesmo modo, é preciso comunicar a lógica e o propósito da estratégia para que os envolvidos se engajem com o trabalho e estejam dispostos a ajudar (MCKEOWN, 2013). Quando não se tem os objetivos claramente definidos, é grande a chance de a estratégia se tornar subutilizada em função do delineamento inadequado das prioridades do negócio e de alocações incorretas dos recursos (DELISI, 2000).

Complementando a discussão, Johnson (2008), menciona que a organização deve dar a devida atenção na definição dos objetivos, das tarefas e das responsabilidades dos responsáveis pela execução. Sempre deixando de forma clara os vínculos entre a estratégia corporativa e a estratégia das unidades de negócios e áreas de apoio.

Para Neilson; Martin e Powers (2008), definir as responsabilidades dos envolvidos com o processo de execução e permitir que as informações fluam de forma livre por toda a organização também é de fundamental importância para que a estratégia possa ser executada de forma efetiva. É importante que os indivíduos tenham uma noção clara de suas responsabilidades frente a estratégia, e que possuam a capacidade de entender quais os impactos que as ações desempenhadas por eles têm sobre a estratégia.

Neste sentido, DeLisi (2000), também delibera sobre a importância do diálogo e do fluxo de informações. Ele relata que a chave do sucesso, nesta fase do processo de execução, está concentrada em praticar um diálogo aberto em todos os níveis da organização. Pois valiosas contribuições podem se originar dos níveis mais baixos, gerando adicionalmente maior comprometimento de todos os envolvidos com a estratégia. Estes níveis subordinados se sentem importantes em fazer parte das decisões e de contribuir com o processo de execução.

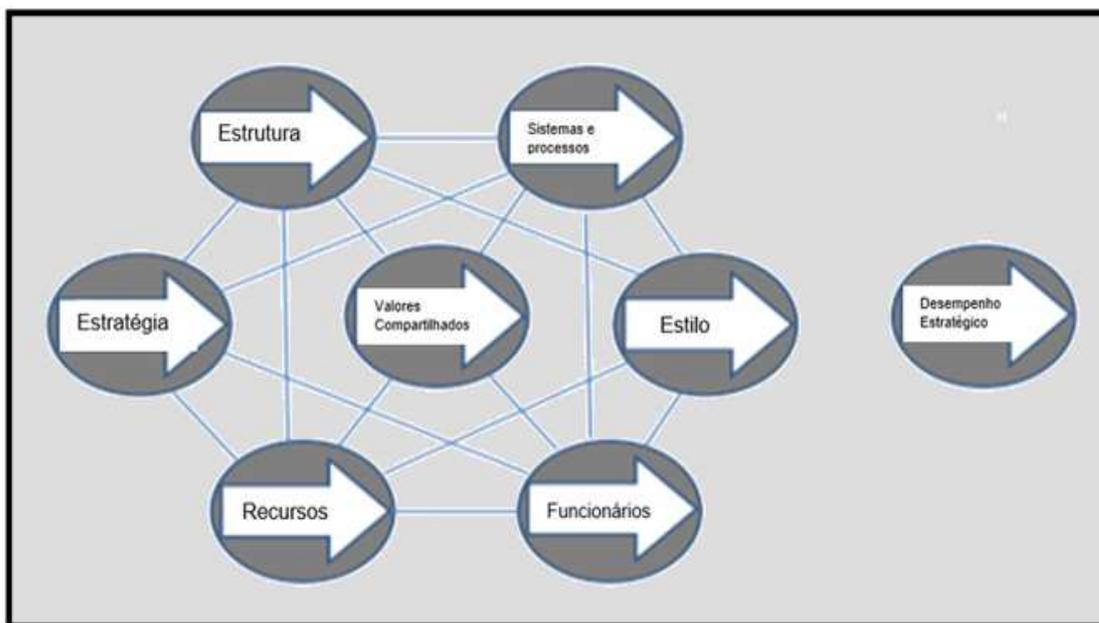
O desenvolvimento de um sistema de acompanhamento e gerenciamento do plano estratégico é também fundamental para assegurar que a estratégia se torne “uma entidade” dinâmica e incorporada à rotina da organização. Outra ação é a instituição de processos formais de revisão e de análise da estratégia, discutindo a

viabilidade da execução nas reuniões constantes de análise de resultados. Isso permite à organização avaliar se as pessoas certas estão executando as suas tarefas da maneira correta (RAFFONI, 2003).

Comunicar constantemente os assuntos relacionados a estratégia, da posição atual da empresa, de evoluções, de ações tomadas e de possíveis ajustes de rota são todas posturas necessárias para auxiliar as frentes no processo de execução. Desenvolver um sistema capaz de fazer com que as informações obtidas pelos funcionários da ponta possam circular rapidamente entre as unidades e a matriz da companhia é um meio importante de tomada de decisões ou de ajuste de rota, que pode resultar em vantagem competitiva. Também é importante garantir que haverá recursos como informação, tecnologia, treinamento e que as ferramentas necessárias estejam disponíveis para que os envolvidos possam executar suas responsabilidades com sucesso.

O desafio da execução estratégica é, fundamentalmente, o desafio natural de gerenciar transformações contínuas dentro das organizações. O monitoramento constante dos processos é fundamental, mas é necessário que os departamentos estejam em sintonia dentro do contexto estratégico. Neste sentido, Higgini (2005), explora essa vertente ao deliberar que o alinhamento é de fundamental relevância para que o planejamento estratégico seja executado com eficácia. Ainda, o autor menciona a importância de todos na organização olharem para a mesma direção. Falar a mesma “língua”, de forma que todos entendam e caminhem juntos a fim de atender ao mesmo objetivo. A figura 5, exemplifica uma organização orientada para o desempenho estratégico.

Figura 5 – Contexto organizacional alinhado



Fonte: Higgins (2005)

A chave do sucesso está na sincronia entre todas as unidades operacionais. Para Higgins (2005), uma organização orientada para a execução da estratégia precisa estar sincronizada entre as suas unidades operacionais, tais como: a) estratégia: são formuladas para alcançar os objetivos organizacionais que incluem a intenção estratégica, a visão, o foco, a missão, as metas e os objetivos estratégicos; b) estrutura: que compreende cinco componentes (1) o emprego e a autoridade para executar o trabalho; (2) o agrupamento de postos de trabalho em divisões ou em departamentos; (3) a extensão de controle; (4) os mecanismos de coordenação; e (5) o funcionamento do modelo, de políticas e de procedimentos; c) valores compartilhados: os valores compartilhados pela equipe da organização, que diferenciam a organização de outras; d) funcionários: as habilidades e as competências exigidas pela organização para executar a sua estratégia com sucesso; e) Sistemas: os sistemas e os processos requeridos pela organização para executar a sua estratégia em uma base diária. Exemplos seriam os sistemas de informação, os sistemas de recompensa, os sistema de gestão e os de desempenho; f) estilo: como a gestão de topo aloca o seu tempo, as suas habilidades e a forma como é percebida pela organização; e g) recursos: tais como dinheiro e como a tecnologia.

Conquistar e manter a sincronia entre as unidades operacionais demanda monitoramento constante dos processos. A implementação de indicadores permite

medir o quanto a estratégia está sendo atingida e quais correções são necessárias realizar a fim de suprir as possíveis barreiras que estão impedindo o seu bom funcionamento. Os fatores que contribuem para o processo da execução são essenciais. Mas o monitoramento do desempenho e do progresso da estratégia também são entendidos como fatores importantes para solidificar o ciclo operacional organizacional. É importante que se estabeleça um sistema robusto de controle dos resultados que permita monitorar a performance do processo de execução da estratégia. E também que revise periodicamente as premissas e as hipóteses que sustentam a estratégia e quando será necessário revisá-la e atualizá-la (DELISI, 2000).

O interesse em identificar quais eram as melhores práticas que pudessem levar as organizações a executar com eficácia suas estratégias instigou os autores Neilson; Martin e Powers (2008) a investigarem quais seriam os fatores que poderiam levar as empresas a atingir o nível ideal em seu processo de execução. Essa pesquisa gerou um banco de dados que permitiu aos autores elencarem os 17 traços fundamentais da eficácia organizacional. Desses, cinco foram considerados principais; a) todo mundo tem uma boa noção das decisões e dos atos que são de sua responsabilidade; b) informações importantes sobre o ambiente competitivo chegam rapidamente à matriz; c) uma vez tomadas, as decisões raramente são questionadas; d) a informação flui livremente entre as fronteiras organizacionais; e, e) funcionários em campo e de linha geral possuem a informação de que precisam para entender o impacto de suas decisões sobre os resultados.

Ampliando o debate sobre as práticas que são consideradas relevantes para as organizações executarem suas estratégias, Alamsjah (2011) conduziu uma pesquisa com o objetivo de investigar quais eram os fatores impactantes que afetavam a execução da estratégia bem-sucedida. Três pontos contribuem com o tema da pesquisa e são considerados essenciais; a) clareza da estratégia; b) uma estratégia clara torna mais fácil para os gerentes de nível médio preparar planos de execução; c) a competência e o empenho dos envolvidos; d) o recrutamento do pessoal e o desenvolvimento de competências; e, e) a oferta de incentivos correlacionados com a execução da estratégia.

Contribuindo com o tema, Blooki (2014) também elencou alguns dos fatores que contribuem com o processo de execução da estratégia: a) estratégia bem definida; b)

criação de comunicação e interações na organização; c) desdobramento da estratégia em planos e em projetos; d) pessoas comprometidas com a execução; e) consenso em relação à estratégia; f) capacidades gerenciais que apoiem a execução; g) estrutura organizacional consistente com a estratégia; h) sistemas operacionais necessários para execução; i) controles precisos e monitorização da estratégia; j) gestão eficaz de funcionários na execução; e, h) acesso a recursos necessários para execução.

Independentemente da estrutura da organização, os processos precisam estar alinhados e claros para que todo o sistema vise atingir ao mesmo objetivo. Expandindo esse contexto de responsabilidades, Hrebiniak (2008) também contempla este aspecto, mencionando que os gerentes não podem criar mecanismos de coordenação ou de integração dos objetivos operacionais estratégicos de curto prazo se as responsabilidades do trabalho a ser executado de cada um não estiverem claras.

Também é importante que a organização possua uma política de recompensas atrelada aos resultados. De acordo com Spence (2009), a melhor maneira de levar as pessoas a executar de forma eficaz é premiar aqueles que são bem sucedidos. Contribuindo com esse aspecto, Hrebiniak (2008) também delibera que é importante que a organização comemore o sucesso obtido e que recompense aqueles que participaram no alcance do objetivo. Possuir uma política de recompensas atrelado aos resultados é uma forma de premiar e reconhecer os que participaram da construção do resultado.

É essencial que a organização possua uma estrutura organizacional consistente que possa suportar a execução da estratégia. Ela contém: recursos financeiros, recursos humanos e estrutura física (DONLON, 2007). Excelência na execução demanda um processo intelectual e mental bastante aguçado e audacioso. Conforme Kronmeyer Filho (2006) somente fazer as coisas certas não é sinônimo de excelência na execução. É necessário realizar as tarefas certas, com mais rapidez, melhor qualidade, maior produtividade e maior frequência frente aos concorrentes. Por isso, a importância de destinar esforços nos processos de execução: pois uma organização com uma execução alinhada está mais próxima de chegar aos resultados planejados do que uma organização que apresenta falhas em seus processos. Não basta ter a melhor estratégia se a empresa possui falhas críticas em sua execução.

Neste contexto, o quadro 2, ilustra de forma sintética alguns requisitos que são considerados essenciais para a obtenção de sucesso na execução da estratégia, conforme estabelecido pela literatura.

Quadro 2 – Requisitos para execução da estratégia

Requisitos	Autor (es)
Comunicar claramente a estratégia a todos os níveis organizacionais	Neilson; Martin; Powers, (2008); Kaplan; Norton (2005, 2008); DeLisi (2000); Kim, C; Mauborgne, R. (2005); Spence (2009); Higgins (2005); Blooki (2014); Raffoni (2003).
Definir e estabelecer as responsabilidades de cada envolvido.	Neilson; Martin; Powers, (2008), Hrebiniak (2008), DeLisi (2000), Mcchesney <i>et al</i> (2013), Johnson (2008), Blooki (2014), Bossidy e Charan (2005).
Estabelecer metas claras e manter o foco no que de fato é o mais importante.	Mcchesney <i>et al</i> (2013), Kim, C; Mauborgne, R. (2005), Johnson (2008), Beer e Eisenstat (2000); Norton (2005, 2008).
Alinhar a estratégia com todas as unidades de negócios.	DeLisi (2000), Kaplan; Norton (2008), Spence (2009), Higgins (2005); Raffoni (2003).
Implementar indicadores que permitem monitorar o andamento do processo de execução da estratégia.	Neilson; Martin; Powers, (2008); Kaplan e Norton (2008); Johnson (2008).
Manter o fluxo de informações livres entre os departamentos sobre o ambiente.	Neilson; Martin; Powers, (2008); Higgins (2005); Hrebiniak (2008); Johnson (2008); Beer e Eisenstat (2000); Alamsjah (2011); DeLisi (2000).
Estrutura organizacional consistente com a estratégia.	DeLisi (2000), Donlon (2007), Kaplan; Norton (2008), Blooki (2014).
Revisar e atualizar constantemente a estratégia no decorrer do processo de execução.	Spence (2009), Kaplan e Norton (2008); Raffoni (2003).
Estabelecer programas de recompensas atrelados ao desempenho e aos resultados.	Spence (2009), Bossidy; Charan (2005), Hrebiniak (2008), DeLisi (2000), Johnson (2008), Alamsjah (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O empenho em identificar os fatores que são considerados essenciais para que as organizações consigam transformar seus planos em resultados é inesgotável.

Ainda mais em um mundo crescentemente competitivo e que demanda cada vez mais velocidade na tomada de decisões. Mas quando as organizações despendem esforços no preenchimento dos requisitos à execução, as chances de sucesso podem se elevar. E assim se atingir os objetivos projetados.

Neste sentido, para cada barreira à execução identificada no meio organizacional existe um requisito para supri-la. Pensando nisso, o subcapítulo a seguir elenca as barreiras já discutidas, paralelamente com o requisito que se torna necessário para mitigá-la.

Essa subseção se prendeu a investigar os requisitos imprescindíveis para colocar em prática a estratégia, atendendo parcialmente o objetivo específico (a), conforme estabelecido.

2.1.5 Barreiras *Versus* Requisitos À Execução da Estratégia

Diferentes barreiras são identificadas no cotidiano empresarial. Isso varia de acordo com a organização, o ramo de atividade, a posição geográfica, a estrutura, a situação financeira, dentre outros. Não necessariamente as barreiras que estão presentes em uma empresa estarão na outra. Mas quando uma barreira à execução da estratégia não é atendida com determinado requisito, é necessário rever e desenvolver ações que visem supri-la.

Superar as barreiras ao ponto de que se possa traduzir os objetivos em resultados planejados é um desafio ininterrupto. Executar uma estratégia leva mais tempo do que a sua formulação, e diversos fatores podem influenciar nesse período. No entanto, o controle exigido é mais longo e demanda ações constantes para suprir esses obstáculos.

Neste instante, para cada barreira já identificada e traduzida para a literatura, demanda-se uma ação, isto é: cada barreira necessita de um requisito que possa preencher o determinado obstáculo identificado. Por isso, o quadro 3 elucida resumidamente algumas das barreiras à execução da estratégia encontradas na literatura, paralelamente a cada barreira, há um requisito que se torna necessário a fim de supri-la.

Quadro 3 – Barreiras *versus* requisitos a execução da estratégia

Barreira (s)	Requisito (s)
Comunicação ineficaz dos objetivos e dos planos estratégicos. Kaplan e Norton (2008); Zagotta e Robinson (2002); Mankins e Steele (2005); Beer e Eisenstat (2000); Atkinson (2006).	Comunicar os objetivos e planos estratégicos a todos os times das unidades de negócios de forma clara e objetiva. Neilson; Martin; Powers, (2008), Kaplan; Norton (2005, 2008); DeLisi (2000); Kim, C; Mauborgne, R. (2005); Spence (2009); Higgins (2005); Blooki (2014); Raffoni (2003).
Falta de alinhamento da estratégia com as unidades de negócios. DeLisi (2000); Kaplan e Norton (1997, 2008); Higgins (2005); Atikson (2006).	Cabe o alinhamento da estratégia corporativa com todas as unidades de negócios DeLisi (2000); Kaplan e Norton (2008); Spence (2009); Higgins (2005).
Falha no processo de definição das responsabilidades em relação a execução das ações. DeLisi (2000); Mankins e Steele (2005).	Estabelecer as responsabilidades dos envolvidos com a execução e certificar de que todos a entenderam. Neilson; Martin; Powers, (2008); Hrebiniak (2008); DeLisi (2000); Mcchesney <i>et al</i> (2013), Johnson (2008); Blooki (2014); Bossidy e Charan (2005).
Carência de indicadores para monitorar a evolução das ações e dos resultados vinculados à estratégia. Zagotta e Robinson (2002); DeLisi (2000); Atikson (2006); Mankins e Steele (2005).	A execução da estratégia deve ser administrada de forma dinâmica. Deve-se estabelecer um sistema de controle dos resultados por meio do uso de indicadores de performance, de revisão periódica de premissas e das hipóteses que sustentam a estratégia. Neilson; Martin; Powers, (2008), Mcchesney <i>et al</i> . (2013), Kaplan; Norton (2008); Spence (2009), DeLisi (2000), Atkinson (2006).
A estratégia não é atualizada regularmente. DeLisi (2000); Kaplan e Norton (2008).	A organização precisa estar pronta para reorganizar e adaptar-se rapidamente ao ambiente de negócios. Por isso a estratégia precisa ser revisada periodicamente a fim de antecipar-se a esses fenômenos. Spence (2009), Kaplan e Norton (2008); DeLisi (2000).
Falta de conhecimento, habilidade e competências da gerência intermediária para conduzir o processo de execução da estratégia. Beer e Eisenstat (2000); Atkinson (2006); Mankins e Steele (2005).	É necessário ter a garantia de que as pessoas certas estão nos ambientes certos, ou, ainda, preparar as pessoas certas para as posições certas. Bossidy; Charam (2005); Hrebiniak (2008); DeLisi (2000).

Sistemas de recompensas e de punições desalinhados com a execução. Mankins e Steele (2005); DeLisi (2000); Higgins (2005).	Estabelecer programas de recompensas atrelado ao desempenho e resultados. Spence (2009), Bossidy; Charan (2005), Hrebiniak (2008), DeLisi (2000).
Barreira política: grupos não identificados que se opõe às mudanças. Kim, C; Mauborgne, R. (2005).	É importante conquistar as vozes mais poderosas e amplas para lutar, identificando-se os detratores e os defensores e esquecendo-se os indiferentes, visando produzir resultados favoráveis para ambos. Kim, C; Mauborgne, R. (2005).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O processo de execução da estratégia demanda requisitos que atendam as devidas barreiras. Uma organização somente conseguirá alcançar o sucesso de seus objetivos, previamente definidos, se implementar um processo de execução efetivo com os seus colaboradores, que esteja voltado à tradução da estratégia em resultados. Para isso, Tapscott (2002) delibera que os gerentes e os seus funcionários devem dedicar-se às novas formas de pensar e, argumenta, as organizações de alto desempenho de hoje são capazes de preencher a lacuna da execução da estratégia. Isso devido ao fato de que as suas estratégias se traduzem em metas operacionais específicas e que os seus colaboradores entendem o contexto e a finalidade do seu trabalho e podem facilmente medir o quão bem a estão realizando.

No ambiente cooperativista agrícola, mesmo que sua gerência tenha as suas particularidades, é necessário estar-se constantemente aperfeiçoando os mecanismos que são utilizados. Com vistas a assegurar o crescimento e a geração de resultados da cooperativa e de seus cooperados.

Para isto, é importante e necessário utilizar-se de ferramentas e de modelos de gestão apropriados, visando garantir que aquilo que foi planejado possa transformar-se em resultados. No entanto, é coerente investigarmos alguns dos modelos de execução da estratégia já elaborados, pois eles podem servir de apoio para a execução do plano estratégico organizacional.

2.1.6 Modelos Propostos para Execução da Estratégia

A busca por maneiras de apoiar as organizações na transformação de suas estratégias em ações e resultados levou pesquisadores a investigar e elaborar modelos de execução. Os modelos e os autores apresentados a seguir foram identificados a partir da lente de estudo proposto na pesquisa. Vale ressaltar que os modelos (figuras) foram exibidos em sua totalidade, mesmo que apresentem aspectos que não são do foco desse estudo.

Um dos modelos de execução foi proposto por DeLisi (2000). O autor explica que o primeiro passo para o sucesso da execução é a formulação de uma estratégia consistente, que atenda aos objetivos organizacionais. Pois os resultados de uma boa estratégia que é bem executada sempre superarão os resultados de uma brilhante estratégia que é mal executada. O próximo passo é o de discutir e de remover as possíveis barreiras e obstáculos à execução. Essa ação permite mapear as resistências, as suas causas e trabalhar, assim, para mitigá-las.

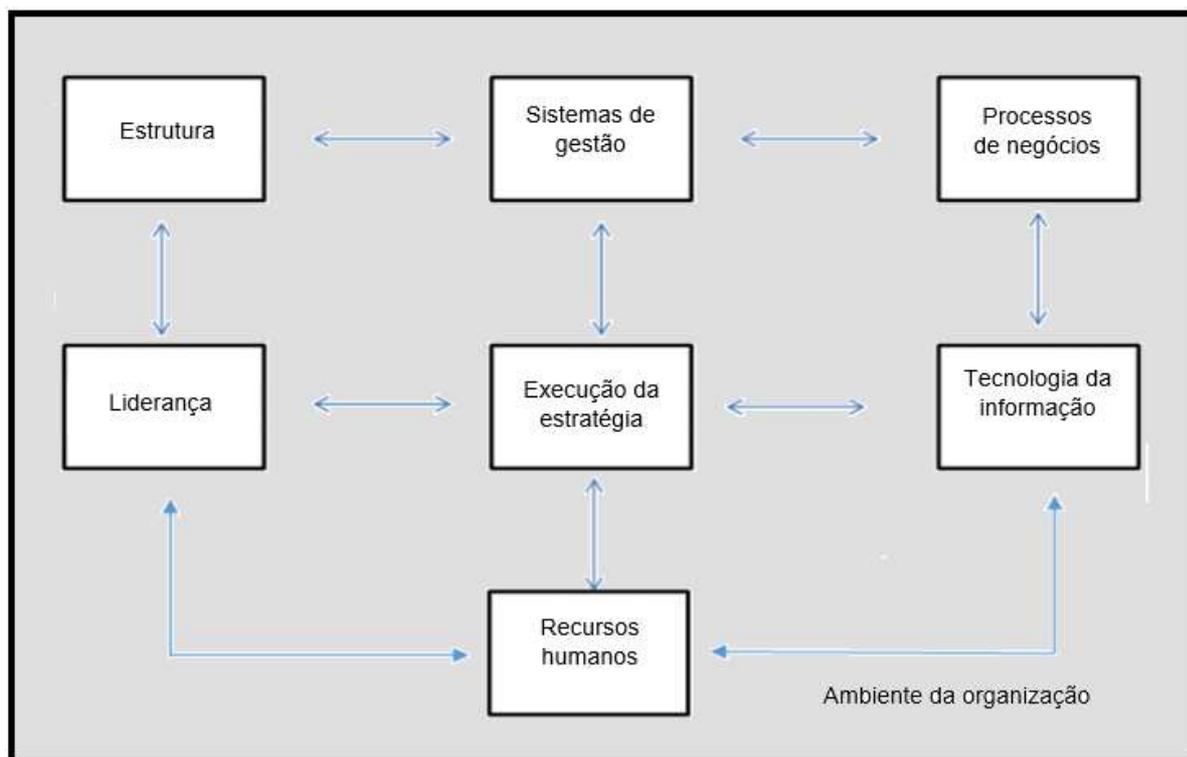
É essencial alinhar a estratégia corporativa com as unidades de negócios. Isto permite às unidades elaborarem os seus planos estratégicos alinhadas com os objetivos corporativos. É de fundamental relevância para o sucesso na execução comunicar a estratégia de forma clara e objetiva para todos os indivíduos da organização, independentemente da função exercida (DELISI, 2000).

O autor destaca, ainda, que a organização deve assegurar que todos os envolvidos compreenderam a estratégia e que sejam capazes de traduzi-la nas ações que desempenham no dia a dia. Não basta somente comunicar a estratégia, mas também certificar-se de que houve sua compreensão por parte de todos. Pois, se há um entendimento geral da estratégia, todos serão capazes de contribuir com seu processo de execução.

Também é fundamental manter o controle estratégico. Isto engloba o monitoramento dos resultados, a revisão e a atualização da estratégia. Esse ponto permite à organização monitorar se os planos estratégicos estão sendo efetivados, e também realizar correções e ajustes, caso necessário.

No modelo elaborado por DeLisi (2000), sumarizado na figura 6, são exibidos os aspectos estratégicos na visão do autor.

Figura 6 – Modelo de execução da estratégia proposto por DeLisi (2000)



Fonte: Adaptado de DeLisi (2000).

Explorando e contribuindo com o tema, Pryor *et al.* (2007), também abordam alguns dos fatores que são considerados essenciais para o processo de execução, buscando colaborar com alguns pontos elencados por DeLisi (2000).

Nesse sentido, Pryor *et al.* (2007) propõem 5 “P” para a execução da estratégia. O modelo dos 5 “P” mostra a ligação entre a estratégia (o propósito) e a estrutura (a estrutura interna, a externa e os processos) e a influência da estrutura sobre o comportamento dos funcionários (as pessoas) e os resultados correspondentes (o desempenho). O modelo reflete que a estratégia impulsiona a estrutura, a estrutura impulsiona o comportamento e o comportamento impulsiona os resultados. A seta de desempenho, no sentido de propósito, representa a conexão de *feedback* consistente e contínuo, que é essencial para a execução bem-sucedida.

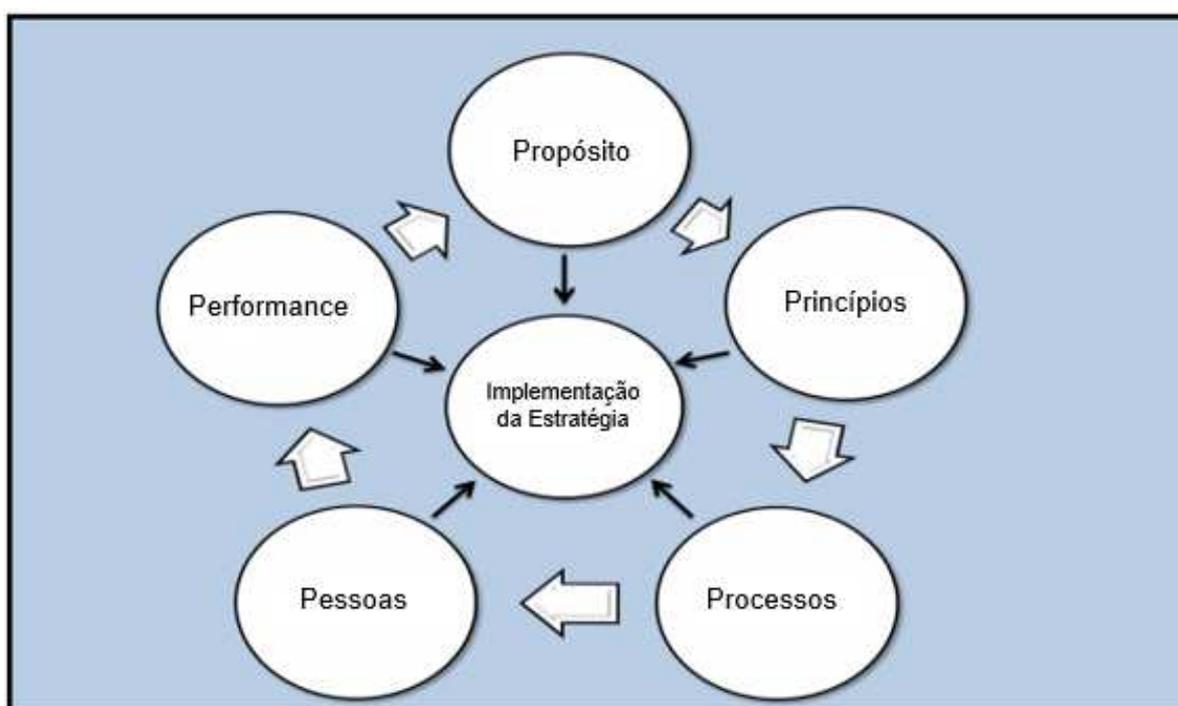
O “P” propósito do modelo envolve todos os elementos que constituem a intenção da organização, ou seja: a elaboração de uma estratégia apropriada e consistente. Os princípios estão relacionados com o compromisso, por parte dos empregados, com a execução. Os processos se referem a estrutura organizacional, tais como sistemas e procedimentos, que é requerida para que a estratégia possa ser

executada. Pryor *et al.* (2007) destacam que, no modelo tradicional, os processos envolvem apenas os aspectos como pessoas, materiais, máquinas, sistemas e métodos. O Modelo dos 5 “P” inclui elementos omitidos pelo modelo de processo tradicional, tais como a responsabilidade e o controle, a reponsabilidade e a autoridade.

No que se refere às pessoas, a organização precisa assegurar que possuirá recursos humanos necessários e habilitados, em termos de conhecimento e de competências, para que a execução seja plausível de sucesso. E, por fim, a performance, que abrange todas as métricas, medidas e resultados esperados (que indicam o estado da organização) é usada como critério para tomada de decisões. Os resultados da performance são reintroduzidos no processo de gestão estratégica para prover um meio de controle e de *feedback*. É importante, para a gestão, estabelecer sistemas de medição e de *feedback* para a sobrevivência das organizações a longo prazo (PRYOR, *et al.* 2007).

A figura 7 apresenta o modelo dos 5 “P” para a execução estratégica, proposto por Pryor *et al.* (2007).

Figura 7 – Modelo dos 5 “P” de execução da estratégia



Fonte: Pryor *et al.* (2007)

Na visão de Spence (2009) o sucesso no processo de execução da estratégia está fortemente associado à presença de alguns passos importantes que podem assegurar uma execução disciplinada. O autor destaca que é formidável desenvolver uma cultura voltada para a execução, mantendo a organização inteira focada nas áreas que impulsionam o sucesso do negócio. Sempre priorizando-se as áreas que trarão o maior retorno possível.

Corroborando com o modelo de DeLisi (2000), o autor menciona que, uma vez que uma estratégia foi desenvolvida e que o apoio e o compromisso dos indivíduos estão garantidos, é fundamental comunicar a toda a organização sobre porque é crítico estar focado na execução da estratégia.

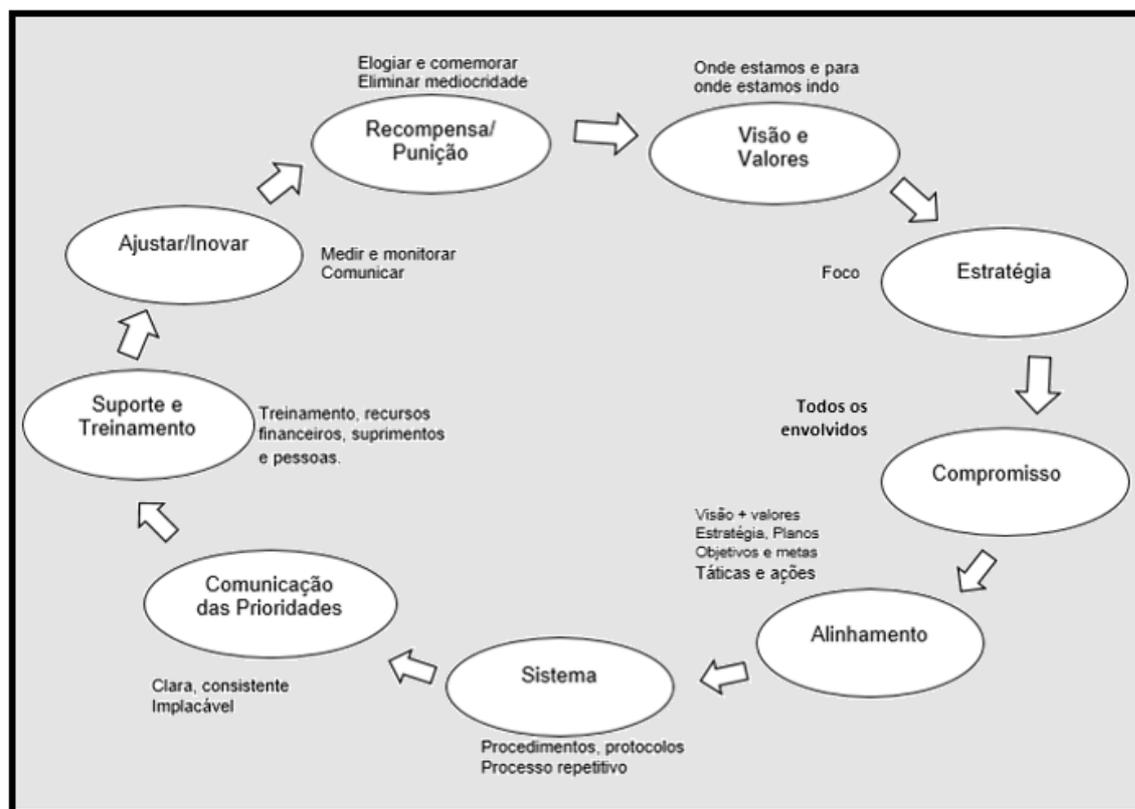
Também é importante assegurar que o processo de execução esteja totalmente alinhado com todos os outros planos organizacionais, as metas e as ações. Pois uma organização inteira pode explodir quando departamentos estão competindo uns contra os outros e operando em silos, isto é: executando objetivos mutuamente exclusivos (SPENCE, 2009).

O autor destaca, ainda, que resultados consistentemente superiores vêm de sistemas e de processos que conseguem identificar todas as medidas necessárias para a produção de excelência. E que as pessoas precisam de muito treinamento e de apoio para aprender novas habilidades e realizar tarefas desafiadoras. As iniciativas estratégicas pode falhar completamente se a organização não investir tempo, dinheiro, suporte e treinamento necessário para preparar as pessoas para que tenham sucesso.

Por fim, a organização precisa estar em constante monitoramento no decorrer do processo para que esteja pronta a reorganizar e adaptar-se rapidamente ao ambiente de negócios. E que a melhor maneira de levar as pessoas à executar, de forma eficaz, é premiar aqueles que são bem sucedidos. É essencial estabelecer padrões elevados de desempenho para as pessoas em toda a organização (SPENCE, 2009).

Na figura 8 são ilustrados os fatores considerados importantes na visão de Spence (2009) para o sucesso na execução da estratégia.

Figura 8 – Fatores para assegurar uma execução disciplinada



Fonte: Spence (2009)

Consultores da empresa McKinsey & Company, Waterman e Peters (1980) desenvolveram um modelo para execução da estratégia. A premissa básica do modelo é que são os aspectos internos de uma organização que precisam ser alinhados para ser bem-sucedidos. O modelo demonstra a interconectividade dos sete pontos.

Ajustes e realinhamento podem ser efetuados antes do início do processo de implementação. Os autores argumentaram que isso pode elevar as chances de sucesso. O modelo é ainda usado em nível mundial por gerentes e por consultores e é considerado um dos pilares da execução estratégica e da análise organizacional (WATERMAN; PETERS, 1980).

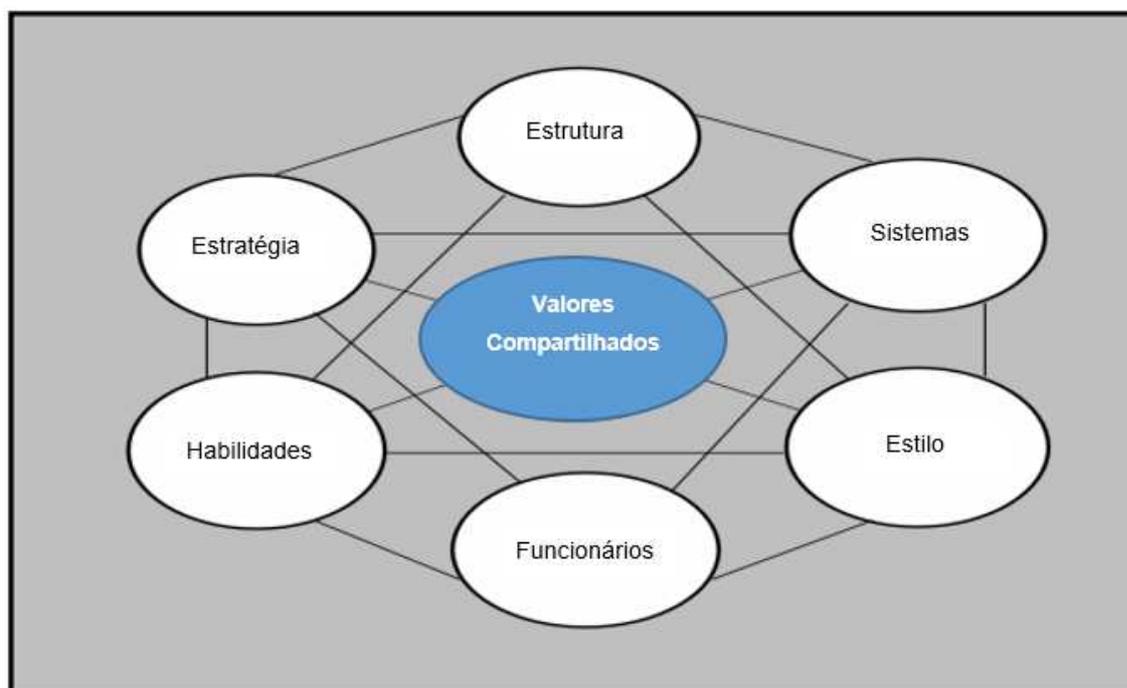
Em princípio, o modelo elenca a elaboração de uma estratégia apropriada que vise alcançar os objetivos organizacionais. Já a estrutura da organização compreende cinco componentes: (1) empregos e a autoridade para executar o trabalho; (2) o agrupamento de posto de trabalho em divisões ou departamentos; (3) a extensão e o

controle; (4) os mecanismos de coordenação; e (5) o funcionamento do modelo, das políticas e dos procedimentos.

Quanto as equipes, a organização precisa assegurar que terá o número suficiente de funcionários. Do mesmo modo, garantir que eles tenham as competências necessárias para executar com êxito a estratégia. Outro aspecto analisado são os sistemas, como o sistema de informação, o sistema de recompensas, o sistema de gerenciamento de desempenho e de capital (WATERMAN; PETERS, 1980).

A figura 9 ilustra as estruturas internas necessárias para a estratégia apresentar sucesso em sua execução, de acordo com Waterman e Peters (1980).

Figura 9 – A estrutura necessária para a execução da estratégia



Fonte: Waterman e Peters (1980).

Visando ampliar o debate acerca dos aspectos que contribuem com a execução da estratégia, Donlon (2007) propõe cinco domínios críticos que fazem parte do ambiente organizacional e que podem contribuir com a execução.

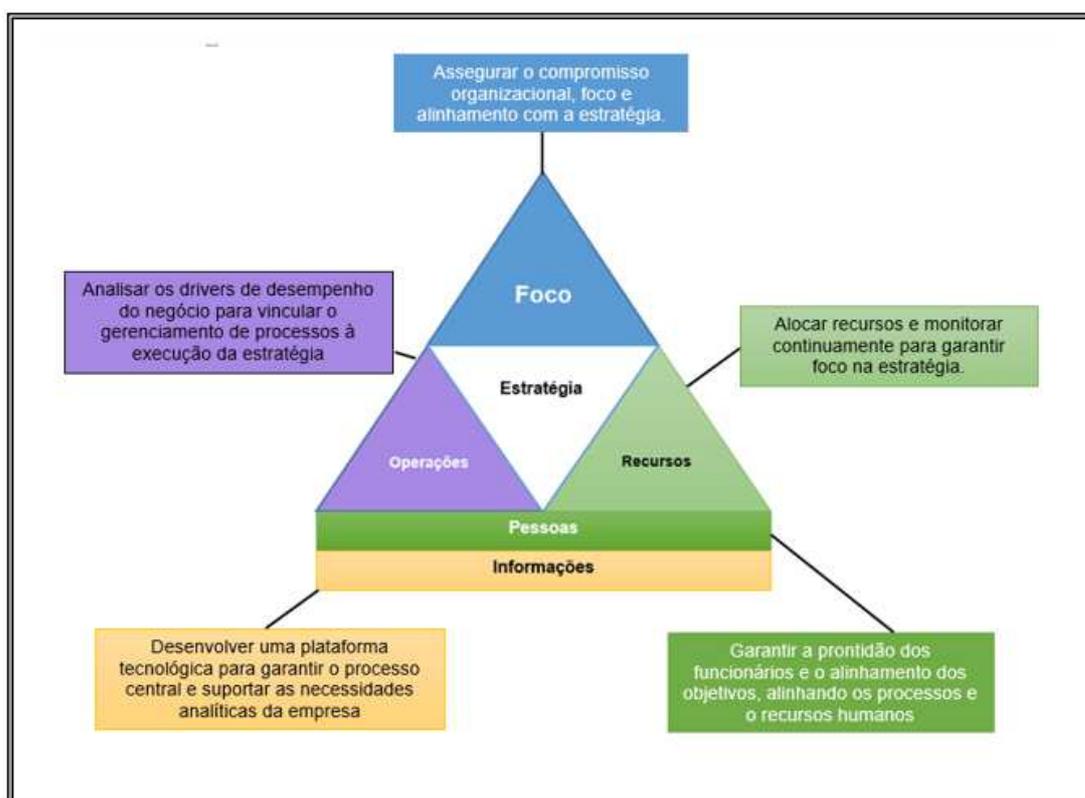
O autor salienta que o foco está em garantir o compromisso organizacional e o alinhamento da estratégia. Destaca, ainda, que o monitoramento da estratégia ajuda a orientar o foco e o compromisso. Pois, se você não medir, não poderá gerenciar.

Assim, se você não gerenciar, não poderá medir. Também é preciso assegurar que haverá recursos financeiros necessários para financiar a estratégia estabelecida.

Na visão de Donlon (2007), os processos chave da organização são o elo crítico entre a estratégia e as operações. Para as operações de apoio à estratégia os processos devem ser mapeados para objetivos estratégicos, e continuamente gerenciados por meio de um conjunto de medidas. Contribuindo com Waterman e Peters (1980) e Spence (2009), o autor salienta que a organização precisa se certificar de que os recursos humanos são suficientes para atingir o que foi proposto. E, também, acrescenta que cabe o desenvolvimento desses recursos, com o crescente engajamento e comprometimento de todos os indivíduos com o processo de execução.

Por fim, o modelo proposto por Donlon (2007), aborda o fato de que também é preciso garantir que os sistemas de informação suportem os processos, as análises, as decisões e o monitoramento estratégico. A figura 10 resume o modelo dos cinco domínios de Donlon (2007).

Figura 10 – Os cinco principais domínios críticos para qualquer organização



Fonte: Donlon (2007)

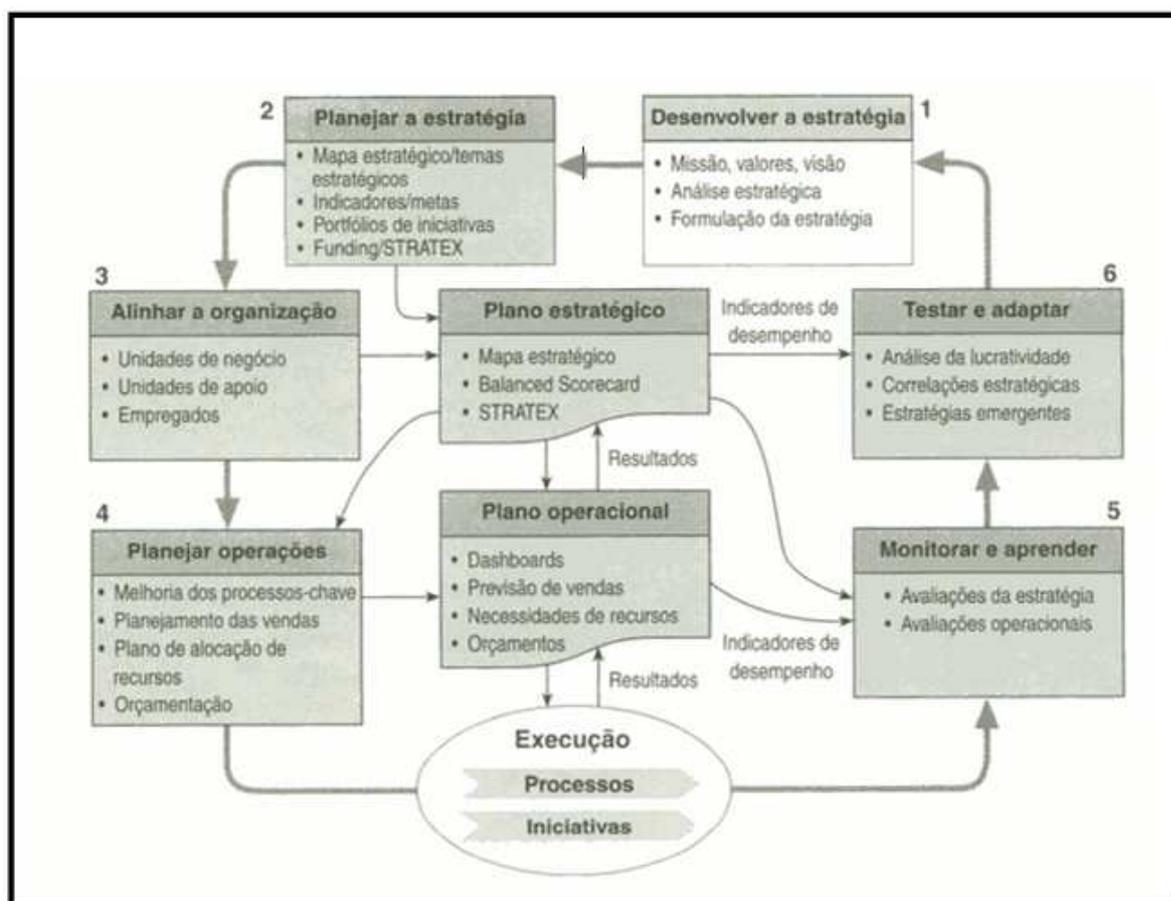
Concluindo a teoria acerca dos modelos de execução da estratégia investigados, Kaplan e Norton (2008) elaboraram um sistema gerencial que integra o planejamento estratégico e a execução operacional. O sistema é composto por seis estágios, integrados da formulação à execução. Inicialmente, no ano 2000, os autores desenvolveram cinco princípios para uma organização focada na estratégia: (1) traduzir a estratégia em termos operacionais; (2) alinhar a organização à estratégia; (3) transformar a estratégia em tarefa de todos; (4) converter a estratégia em processo contínuo; e (5) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Porém, oito anos mais tarde, os autores desenvolveram um novo modelo, composto agora por seis estágios que podem impulsionar a estratégia. Os estágios diferem um pouco do modelo de 2001. Por isso, optou-se por adotar o modelo elaborado em 2008, que, além de conter um estágio a mais, também é resultado da evolução das pesquisas conduzidas pelos autores e contribui, assim, com o pensamento de DeLisi (2000), Spence (2009), Donlon (2007). Os estágios são: (1) definir uma estratégia corporativa clara; (2) gerenciar um número restrito de importantes iniciativas estratégicas, isto é: focar no mais importante; (3) alinhar a estratégia com as unidades de negócios, assim como alinhar os funcionários com os objetivos estratégicos, vinculando os incentivos de cada empregado; (4) comunicar incansavelmente a estratégia a todos na organização; (5) implementar indicadores por meio de reuniões periódicas, visando o gerenciamento da estratégia; e, (6) atualizar a estratégia, levando em considerações as mudanças do ambiente.

Para Kaplan e Norton (2008), para as empresas que dispõem de um sistema formal de execução da estratégia as chances de sucesso podem aumentar de duas a três vezes em relação à uma empresa que não possui nenhum sistema atrelado a seus processos. Essas ações permitem à organização monitorar os seus passos e redirecionar aos seus objetivos quando necessário, e a tomar decisões com maior velocidade (as quais podem resultar em vantagem competitiva).

A figura 11 mostra o sistema gerencial de acordo com a visão de Kaplan e Norton (2008). Este é considerado necessário para que as organizações interliguem a estratégia à execução.

Figura 11 – Sistema gerencial de Kaplan e Norton (2008)



Fonte: Kaplan e Norton (2008)

Como forma de sintetizar os modelos discutidos nesta subseção, a seguir é apresentado de forma resumida, no quadro 4, as dimensões abordadas em cada modelo discutido.

Quadro 4 – Resumo dos modelos de execução da estratégia investigados

Modelo (s)	Autor (es)	Dimensões observadas
Modelo DeLisi para execução da estratégia	DeLisi (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação da estratégia • Remoção das barreiras anteriores à execução da estratégia • Alinhamento da estratégia • Comunicação da estratégia • Compreensão da estratégia • Indicadores para o monitoramento da estratégia

Cinco domínios para garantir a execução da estratégia	Donlon (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de informação • Foco (comprometimento e alinhamento) • Recursos financeiros e infraestrutura • Processos/monitoramento • Recursos humanos
Sistema gerencial	Kaplan e Norton (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Traduzir a estratégia • Gerenciar iniciativas estratégicas • Alinhar unidades organizacionais • Comunicar a estratégia • Avaliar a estratégia • Atualizar a estratégia
9 passos para assegurar uma execução disciplinada	Spence (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da estratégia • Compromisso com a estratégia • Alinhamento da estratégia com as unidades operacionais. • Sistema de informações eficiente • Comunicação constante da estratégia • Suporte e treinamento para as equipes • Ajustar/reavaliar a estratégia • Recompensar por resultados
5 "P" para a execução da estratégia	Pryor <i>et al.</i> (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito (estratégia) • Princípio (compromisso com a execução da estratégia) • Processo (estrutura organizacional) • Pessoas (recursos humanos) • Performance (indicadores)
A estrutura necessária para a execução da estratégia	Waterman e Peters (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação da estratégia • Estrutura compatível • Valores compartilhados • Pessoas necessárias • Sistemas de informação • Habilidades suficientes

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Dos modelos investigados, alguns pontos em comum são identificados por mais de um autor como importantes para o sucesso na execução da estratégia. Nesse sentido, o quadro 5, a seguir, contempla os pontos essenciais para a execução da estratégia na visão dos autores.

2.1.7 Pontos em Comum entre os Modelos e Autores

O quadro 5 visa reunir os pontos em comum observados pelos diversos autores, bem como o alinhamento de pensamento, quando este existir.

Quadro 5 – Síntese dos modelos

Pontos	Autor (es)
Elaboração da estratégia	DeLisi (2000), Kaplan e Norton (2008), Spence (2009).
Alinhamento da estratégia	Spence (2009), DeLisi (2000), Kaplan e Norton (2008), Waterman e Peters (1980).
Sistemas de informação adequados para suportar a execução	Spence (2009), Waterman e Peters (1980), Donlon (2007).
Pessoas suficientes para executar a estratégia	Pryor (2007), Donlon (2007), DeLisi (2000), Waterman e Peters (1980).
Suporte e treinamento	Spence (2009), Waterman e Peters (1980).
Revisão e atualização da estratégia	DeLisi (2000), Spence (2009), Kaplan e Norton (2008), Pryor (2007).
Comunicação da estratégia e das prioridades	Spence (2009), DeLisi (2000), Kaplan e Norton (2008).
Implementação de indicadores para acompanhar os resultados	DeLisi (2000), Donlon (2007), Pryor (2007), Kaplan e Norton (2008), Spence (2009).
Recompensas/punições	Spence (2009), Waterman e Peters (1980), Kaplan e Norton (2008)

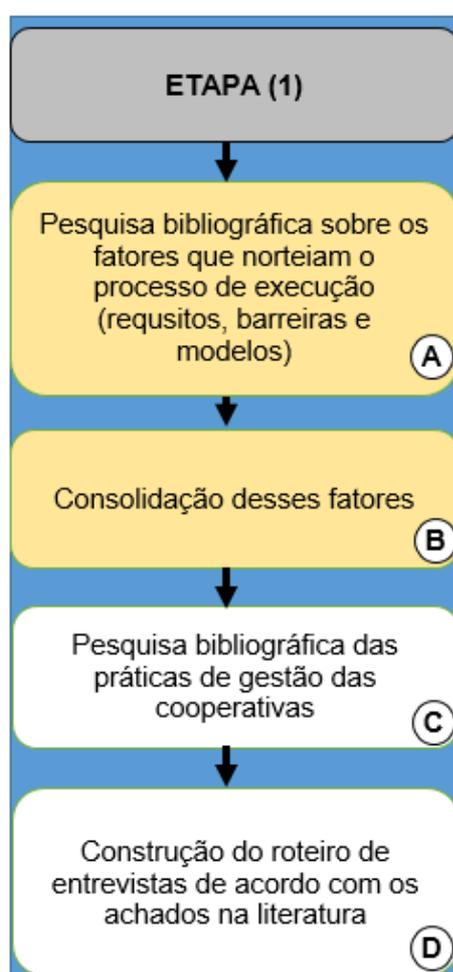
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Independente do modelo adotado pelas organizações para nortear o processo de execução de suas estratégias, a simples escolha do modelo não vai ditar os resultados. Mas sim a sua adoção em conjunto com as ações e o esforço despendido sobre ele. As ações necessárias em cada etapa devem ser cuidadosamente pensadas

e adaptadas para a organização e sempre levam em consideração o plano corporativo da companhia.

As subseções 2.1.2 até 2.1.8, conforme apresentadas anteriormente, dedicaram-se a discutir os temas relacionados ao processo de execução da estratégia organizacional. Do mesmo modo, consolidou-se os fatores – barreiras, requisitos e modelos de execução da estratégia – através dos quadros resumos (quadros 1, 2, 3, 4 e 5). Neste contexto, a figura 12 demonstra as sub etapas (A e B) da etapa 1 atendidas nessas subseções.

Figura 12 – Etapa 1 — Sub etapas A e B



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A seguir serão discutidos aspectos referentes as organizações cooperativas como: as práticas de gestão, os desafios, as tendências e as dificuldades enfrentadas por essas organizações.

2.2 Organizações Cooperativas

Esta subseção dedica-se a discutir temas relacionados às organizações cooperativas como: modelo de gestão, relações de poder presentes nesse meio, principais diferenças entre cooperativas e empresas não cooperativas, assim como também apresentar alguns dados econômicos do setor agropecuário.

2.2.1 Práticas de Gestão nas Cooperativas

O setor cooperativista agrícola tem passado por profundas modificações nos últimos anos. Tanto em termos institucionais quanto na sua representatividade, crescente nas dimensões econômica e social no Brasil. As evidências apontam para o fato de que a sobrevivência das cooperativas no sistema econômico concorrencial capitalista requer a sua integração às regras impostas pelo novo sistema. Na busca por racionalidade e eficiência econômica, esta integração provoca um conjunto de modificações na estrutura e na forma de gestão das cooperativas.

Essas organizações vêm enfrentando grandes desafios no mercado competitivo. Torna-se importante a adoção e o uso de sistemas de gestão efetivos para o bom desempenho de suas atividades. E também para auxiliá-las na tomada de decisões.

Para Valadares (2005), a ação das cooperativas, face às exigências econômicas e sociais do mundo moderno, passa essencialmente pela busca de novos modelos de gestão, na tentativa de ajustar sua estrutura à realidade. As cooperativas acabam sendo forçadas, pela evolução, a rever e a aprimorar vários aspectos como: as suas atividades, à interface tecnológica, à gestão e à estrutura organizacional.

A constante evolução da economia traz às organizações a necessidade de uma gestão inovadora, capaz de condicioná-las a maior eficácia no processo de gestão. Conforme Machado (2006), as organizações cooperativas, com o propósito de acompanhar as tendências do mercado e se manter competitivas, estão revendo e aprimorando as suas práticas. Muitas vezes utilizando-se de modelos de gestão aplicados por empresas privadas.

Quanto as atividades, as cooperativas estão migrando de um comportamento defensivo (mais característico dos anos 70 e 80) para uma performance mais agressiva nos mercados finais – por força dos altos níveis de competitividade

demandados pelos novos mercados. Em relação à gestão: nas cooperativas com estrutura mais simples prevalece o princípio da autogestão, isto é: os próprios associados eleitos como dirigentes exercem a administração. Entretanto, nas cooperativas, onde a complexidade administrativa é maior e estas atuam em atividades mais dinâmicas, a gestão passou a demandar maior grau de profissionalização. Isto acarreta a necessidade de investimento na qualificação de seus colaboradores/administradores e a busca por profissionais qualificados no mercado de trabalho (VALADARES, 2005).

Ainda, Valadares (2005) destaca que o movimento demandado pelas cooperativas na busca por esse novo modelo de gestão tem demonstrado, nas experiências atuais, que é necessária uma reflexão inicial quanto a sua posição em relação à sua missão, ao seu negócio, aos seus objetivos e às suas metas. Essa reflexão está condicionada à análise da cadeia de valor de seu processo produtivo. Ela visa detectar falhas e excelências em seus processos. Do mesmo modo, analisar as possíveis ameaças e as oportunidades do ambiente externo, no qual a organização está inserida.

Neste cenário de mutações, uma das maiores evoluções que se pode esperar das cooperativas é o do desenvolvimento de metodologias e de técnicas administrativas que venham a consolidar o comprometimento dos executivos e dos profissionais com a execução da estratégia, a fim de obter sucesso nos resultados previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2015).

O alcance da eficácia produtiva, da social e dos níveis de vantagens competitivas serão alcançados somente por meio de um sistema de cooperativismo com gestão robusta. Pois as cooperativas, a cada dia que passa, estão cada vez mais pressionadas a se adequar a essa nova realidade (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Embora executar o que foi planejado possa parecer complexo, é necessário buscar-se maneiras de se consolidar o esforço despendido a fim de atingir os resultados planejados. E, ainda, que todas as pessoas envolvidas no processo tenham conhecimento da situação.

Para isto, é importante investir na profissionalização da gestão com vistas a garantir o desempenho econômico. Neste contexto, Oliveira (2015) propõe um modelo de gestão para as cooperativas, conforme ilustrado na figura 13. O modelo é composto

por sete componentes: os estratégicos, os diretivos, os comportamentais, os de avaliação, os de mudanças, os tecnológicos e os estruturais.

Figura 13 – Modelo de gestão proposto para as cooperativas



Fonte: Oliveira (2015).

Tendo como base o modelo de gestão proposto por Oliveira (2015), um estudo conduzido por Rossés *et al.* (2011) teve como objetivo analisar as variáveis compostas pelo modelo junto a cooperativa agrícola de Júlio de Castilhos (COTRIJUC). Foram avaliados todos os componentes propostos no modelo. Como resultado da pesquisa, alguns aspectos investigados contribuem para o que se pretende desenvolver neste trabalho, de acordo com a lente estabelecida.

O estudo revelou que a cooperativa fazia uso do planejamento estratégico, algo que considera uma ferramenta importante. Mas que esta apresenta algumas falhas nas entregas das etapas do planejamento, assim como a revisão do plano também apresentava atrasos. Como a cooperativa é uma organização de autogestão, verificou-se a pouca participação dos cooperados na elaboração do planejamento estratégico, devendo-se o principal motivo dessa ausência de participação à “falta de capacitação dos mesmos” (ROSSÉS *et al.* 2011).

Foi observado também que as responsabilidades pelas funções exercidas pelas equipes são bem definidas, o que facilita o fluxo de processos. Ao ser avaliado o aspecto do sistema de informações, os entrevistados classificaram-no eficaz, mas reconheceram a existência de lacunas nesse fator, e que existe muito ainda a ser melhorado. A cooperativa incentiva o treinamento interno e externo com o objetivo de desenvolver competências em seus funcionários. Ressaltando-se que a cooperativa mantém a capacitação de seus colaboradores visando o maior comprometimento em prol dos resultados a ser atingidos. Também incentiva a participação em reuniões de assuntos de interesse da cooperativa. Nelas, os colaboradores podem expor suas ideias e opiniões acerca dos processos. Outro aspecto investigado foram os indicadores estratégicos, que têm por objetivo avaliar o processo de execução. De acordo com a pesquisa, esse quesito é praticado na cooperativa, porém apresenta atrasos na revisão nos últimos dois anos (ROSSÉS *et al.* 2011).

Diante do estudo realizado na cooperativa (COTRIJUC), alguns aspectos contribuem de forma significativa com o processo de execução e são praticados pela cooperativa investigada:

- Treinamentos: a cooperativa investe na capacitação de seus colaboradores, visando aprimorar as habilidades.
- Responsabilidades: as responsabilidades pelas tarefas desempenhadas pelas equipes costumam ser claras.
- Participação ativa dos funcionários: os funcionários participam ativamente do processo.

As cooperativas agrícolas possuem em seu âmbito características únicas, mas isso não as exime de possuir em sua estrutura um processo formal de execução de suas estratégias. Independentemente da amplitude e dos resultados apresentados até então, é preciso ajustes às novas realidades do mundo externo a fim de transformar o que foi planejado em ações e em resultados. Neste contexto, Oliveira (2015) elaborou uma série de requisitos que podem auxiliar as cooperativas a executarem suas estratégias e obterem melhores resultados:

- a) A cooperativa deve ter o seu planejamento, sobretudo o estratégico, desenvolvido por toda a alta administração, e também gerentes representantes de todas as atividades da cooperativa.
- b) A cooperativa deve avaliar as mudanças no ambiente externo, para identificar possíveis ameaças ao planejamento estratégico ou detectar aquelas que proporcionem oportunidades de novas estratégias.
- c) A cooperativa deve saber extinguir os focos de resistências. Elas podem incidir da média e baixa administração, mas também na alta.
- d) A equipe de executivos e de profissionais da cooperativa deve apresentar atitudes apropriadas frente ao processo de planejamento.
- e) A cooperativa necessita ter um processo de planejamento que apresente uma continuidade, tal como indicadores de avaliação da sua evolução.

No estudo de Rossés *et al* (2011) também foi identificada a incidência de barreiras, que podem tornar o processo lento e ineficaz. Ocasionalmente, desse modo, insucesso no atingimento dos objetivos. Dentre os fatores, destacam-se: a) a pouca atenção na supervisão dos indicadores do plano estratégico; e, b) a carência no sistema de informações: a cooperativa pratica esse quesito, mas com pouca ênfase.

Contribuindo neste contexto, Oliveira (2015) também elencou algumas das barreiras que podem ser encontradas no processo de execução da estratégia em ambientes cooperativistas: a) falta de comunicação interna, b) falta de educação cooperativista por parte dos cooperados; e, c) carência de modelos adequados de gestão

Um dos problemas mais rotineiros do ambiente cooperativista é a não separação entre a propriedade e o controle (OLIVEIRA, 2003). Do mesmo modo, Liboni e Pereira (2002) mencionam que o principal impeditivo para que haja uma mudança efetiva da organização em um empreendimento autogerido é a ausência de uma cultura autogestionária entre as partes participantes. A seguir, são elencadas algumas das barreiras relativas à autogestão das cooperativas:

- a) As organizações cooperativas, mesmo sendo autogeridas, continuam com a “alma” das organizações não cooperativas. Ou seja, empresariais.

- b) A carência de profissionalismo e de conhecimento administrativo promovem a conversão para as estruturas e para relações de poder das empresas capitalistas. Há necessidade de buscar profissionais no mercado de trabalho para executar funções especializadas, a ser controladas pela diretoria. Há, assim, a naturalização do controle burocrático e a conseqüente descaracterização da autogestão (VENOSA, 1982; ALMEIDA, 1983).
- c) O desinteresse do associado em assumir as responsabilidades, concentrando seu interesse em apenas decidir questões de curto prazo e, mais diretamente, ligadas a ele e a repartição dos fundos (ALMEIDA, 1983; VENOSA, 1982).

Esses fatores podem tornar o processo de execução da estratégia lento e dotado de uma grande parcela de insucesso, ocasionando a perda de eficácia, de recursos e de mercado na área de atuação da cooperativa. Para isto, é coerente que as organizações cooperativas agrícolas ajustem-se às novas formas de gestão. Assim corrigindo as possíveis falhas nos seus processos, adequando-se a essa nova realidade de competitividade do mundo empresarial, visando garantir a credibilidade junto a seus associados.

Corroborando com os fatores que soam negativamente para as cooperativas, Sousa *et. al.* (2009) destaca que os problemas como: a) carência na educação cooperativista; b) deficiência na profissionalização da gestão; c) ineficiência na comunicação interna; e, d) a falta de participação/desinteresse dos cooperados são problemas enfrentados pelas cooperativas. Problemas que também são ressaltados por OLIVEIRA (2015), ALMEIDA (1983), VENOSA (1982).

O desenvolvimento de um comportamento voltado a executar o plano estratégico requer diversos aspectos que favoreçam vencer as barreiras corriqueiras. Quando uma organização consegue atingir um nível de execução entre os envolvidos, os problemas que surgem ao longo do processo são considerados como oportunidades para que os executivos e suas equipes possam aperfeiçoar os processos (OLIVEIRA, 2015).

Diante dos achados na literatura sobre os aspectos – requisitos e barreiras à execução da estratégia cooperativista, as contribuições dos autores OLIVEIRA (2003,2015); VALADARES (2005); ROSSÉS *et al.* (2011) ALMEIDA (1983), VENOSA

(1982), BIALOSKORSKI NETO (2012); MACHADO (2006) se fizeram importantes para a identificação e para a consolidação dos requisitos à execução da estratégia cooperativista.

Neste contexto, o estudo elencou alguns dos requisitos à execução da estratégia cooperativista. Conforme expostos no quadro 6, de acordo com a literatura investigada acerca do tema.

Quadro 6 – Requisitos para execução da estratégia cooperativista

Requisitos	Autor (s)
A alta administração e a média administração precisam se envolver na elaboração do plano estratégico e também conduzir as mudanças.	Oliveira (2015).
É fundamental que os envolvidos possuam habilidades suficientes para conduzir o processo de execução.	Oliveira (2015); Valadares (2005); Rossés <i>et al.</i> (2011); Almeida (1983), Venosa (1982).
Definir com clareza as responsabilidades de cada envolvido.	Oliveira (2015); Rossés <i>et al.</i> (2011)
É importante que a cooperativa avalie e reavalie suas estratégias no decorrer do processo.	Oliveira (2015); Valadares (2005).
É essencial ter um processo de medição dos resultados por meio da implementação de indicadores.	Oliveira (2015), Rossés <i>et al.</i> (2011).
A cooperativa precisa extinguir os focos de resistência ao plano.	Oliveira (2015).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

É fundamental que a cooperativa adote e usufrua de um sistema de gestão que possa auxiliar na tomada de decisão. Também é importante a implementação de uma cultura voltada ao atingimento daquilo que foi planejado. Para isso, a avaliação e a adequação dos requisitos (que são essenciais para colocar em prática o plano estratégico) se tornam peças chave para o avanço da cooperativa e também de seus cooperados.

Diante da investigação e da consolidação dos requisitos à execução da estratégia cooperativista, o pesquisador compreendeu como importante fazer uma

relação, ou seja: analisar os requisitos cooperativistas paralelamente aos requisitos organizacionais. Neste contexto, a subseção a seguir apresenta essa relação sob o olhar cooperativista e organizacional.

2.2.2 Requisitos Organizacionais e Cooperativistas para a Execução da Estratégia

O ambiente cooperativista agrícola é considerado como complexo, principalmente por se tratar de uma organização formada por associados que tem relação direta com a organização e que podem interferir na tomada de decisão. Porém, mesmo possuindo complexidade, essas organizações precisam apresentar eficiência econômica, ou seja: precisam executar as suas estratégias para sobreviver no mercado e também para apresentar resultados a seus cooperados.

O quadro 7 apresenta alguns dos requisitos à execução da estratégia cooperativista e organizacional. Os requisitos cooperativistas são oriundos do quadro 6, apresentado anteriormente. Do mesmo modo, os organizacionais também se originaram da investigação e da consolidação apresentada no quadro 2 na subseção — requisitos à execução da estratégia. Essa ilustração tem por objetivo o de exibir ambos os requisitos à execução do plano estratégico, de acordo com pesquisadores de ambas as organizações.

Quadro 7 – Requisitos organizacionais e cooperativista para a execução

Organização Cooperativa	Organização não cooperativa
É fundamental que os envolvidos possuam habilidades suficientes para conduzir o processo de execução Oliveira (2015); Valadares (2005); Rossés <i>et al.</i> (2011); Almeida (1983), Venosa (1982).	Ter a garantia de que as pessoas certas estão nos ambientes certos, ou prepará-las para as posições certas. Bossidy e Charan (2005); Hrebiniak (2008).
Definir, com clareza, as responsabilidades de cada envolvido Oliveira (2015); Rossés <i>et al.</i> (2011).	Estabelecer as responsabilidades de cada envolvido com o processo DeLisi (2000), Neilson; Martin; Powers (2008); Blooki (2014).
É importante que a cooperativa avalie e reavalie as suas estratégias no decorrer do processo Oliveira (2015); Valadares (2005).	Revisar e atualizar constantemente a estratégia Spence (2009); Raffoni (2003); Kaplan e Norton (2008).

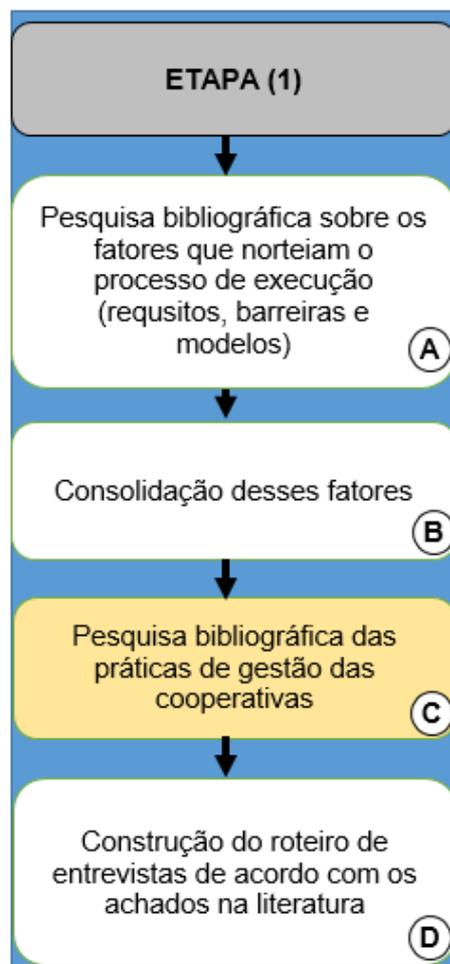
É essencial ter um processo de medição dos resultados por meio da implementação de indicadores Oliveira (2015), Rossés <i>et al</i> (2011).	Implementar indicadores que permitam monitorar o andamento do processo de execução da estratégia Johnson (2008); Kaplan e Norton (2008).
A cooperativa precisa extinguir os focos de resistências ao plano Oliveira (2015).	Remover os obstáculos antes da execução DeLisi (2000).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Diante da apresentação e da análise do quadro 7, pode-se perceber que, dos requisitos citados como requeridos para o ambiente cooperativista, também são demandados para o ambiente organizacional não cooperativista. Neste sentido, Machado (2006) destaca que as organizações cooperativas, visando se manter competitivas, estão aprimorando suas práticas e, muitas vezes, fazendo uso de modelos de gestão aplicados por empresas privadas. As cooperativas possuem em seu âmbito as suas particularidades, mas precisam gerenciar suas atividades e os seus resultados para se manterem competitivas em sua área de atuação. Dessa forma, muitos dos requisitos que são essenciais para as cooperativas também o são para as organizações não cooperativas. E, para poder elevar as chances de sucesso na execução do plano, precisam ater-se aos diversos requisitos que são fundamentais para assegurar os resultados satisfatórios. Que são independentes da organização, mesmo que elas apresentem as suas particularidades.

Tendo como proposta o desenvolvimento de um artefato operacional de execução da estratégia, as subseções 2.3.1 e 2.3.2 dedicaram-se a investigar aspectos ligados às cooperativas – requisitos e barreiras à execução, com ênfase nas cooperativas agrícolas, constituindo-se em uma etapa importante para o que se objetivou. Essa investigação permitiu atender a sub etapa C da etapa 1, conforme apresentando na figura 14.

Figura 14 – Etapa 1 — Sub etapa C



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Após as etapas de investigação da literatura acerca dos processos de execução da estratégia organizacional e cooperativista, permitiu ao pesquisador elaborar o roteiro de questões que subsidiaram as entrevistas, conforme dispostas na metodologia (quadro 10 e quadro 11), e vindo atender a sub etapa D da etapa 1.

Abordado alguns pontos importantes acerca dos requisitos à execução da estratégia organizacional e cooperativista, é importante adentrarmos alguns aspectos que tratam de poder e da política presentes nos ambientes cooperativistas. Pois essas organizações são formadas por associados, que elegem seus diretores.

2.2.3 Relação de Poder nas Cooperativas

Poder é uma relação entre indivíduos e grupos que se dá desde os primórdios da humanidade. Fischer (1989) destaca que o poder está presente em todas as esferas de uma instituição, embutido nos padrões culturais e atingindo distintos agentes organizacionais.

Para Srour (1998), poder é semelhante a propriedade. É uma relação social, e não uma posse unilateral, sendo sua fonte originária a capacidade de um em relação a outros, coagindo ou estabelecendo relações de domínio, na produção de “eventos desejados” ou no controle das ações sobre esses outros. Dessa forma, as relações de poder acabam, mais uma vez, significando a dupla relação: “dominação e sujeição”, e de mando e de obediência. Para alguns agentes sociais, o poder de mando faculta na capacidade de fazer-se obedecer, mesmo sem a concordância dos outros. A possibilidade de converter os demais em meios para alcançar os seus fins confere o poder de mando, ou seja: o poder consiste em ter a capacidade de decidir e de conseguir a docilidade de outrem, de determinar ordens e vê-las cumpridas.

Autores como Alencar (1976); Fleury (1983); Oliveira, (1996), mencionam que as cooperativas brasileiras serviram de apoio para a expansão do capitalismo no campo. Observou-se que ocorreu um enriquecimento das cooperativas numa proporção inversa ao de seus associados. Diante disso, percebeu-se que o setor rural brasileiro passou, a partir das últimas décadas, por um processo voltado a concentração de poder e de renda.

O cooperativismo deveria encaminhar esforços no sentido da promoção de uma sociedade de maior participação decisória e de maior igualdade econômica e social. Contribuindo, assim, para superar as causas estruturais e de outra ordem (MORAES 1994). A estrutura de poder das cooperativas brasileiras vem recebendo críticas quanto às suas formas de gerenciamento. Entre os problemas citados pode-se destacar: falta de competência administrativa dos dirigentes; centralização do poder; pouca participação dos associados nas assembleias; falta de planejamento de longo prazo; rodízio do poder entre grupos de associados; lentidão nas decisões, por envolver consenso entre os cooperados, entre outros.

Nesse sentido, Mintzberg *et al.* (2010) complementam – quando elucidam sobre a escola do poder na formulação da estratégia – que, na prática, o poder e a política

nunca estiveram ausentes das organizações, especialmente nas grandes. Nem mesmo no processo de formulação da estratégia. O autor destaca, nesta escola, que até mesmo a formulação da estratégia pode acontecer por meio de um processo político.

Mesmo uma estratégia que já fora definida e que já esteja no processo de execução pode ser perturbada e distorcida a qualquer instante. Isso porque mudanças podem ocorrer por meio da influência política e poder. Essas ações podem mudar os rumos da estratégia e, conseqüentemente, da organização, porque os indivíduos impelem todos os tipos de “jogos políticos” nas corporações (MINTZBERG, *et al.* 2010).

Entretanto, em uma cooperativa onde as decisões são tomadas demasiadamente por meio do poder político – e que não são considerados os aspectos de gestão e do ambiente – a estratégia pode até gerar resultados, mas, ao mesmo tempo, essas ações podem comprometer a sustentabilidade no curto e também no longo prazo, dependendo da estrutura e do raio de atuação da organização.

2.2.4 Cooperativas Agrícolas

O cooperativismo é um sistema em que os indivíduos, com os objetivos em comum, buscam desenvolver atividades produtivas em conjunto no intuito de evoluírem economicamente, e também para aprimorar a sua posição no mercado. Para Sandroni (1996), cooperativa é conceituada como uma empresa formada e dirigida por uma associação de utentes – que se reúnem em igualdade de direitos – com o propósito de desenvolver uma atividade econômica ou de prestar serviços comuns, eliminando os intermediários.

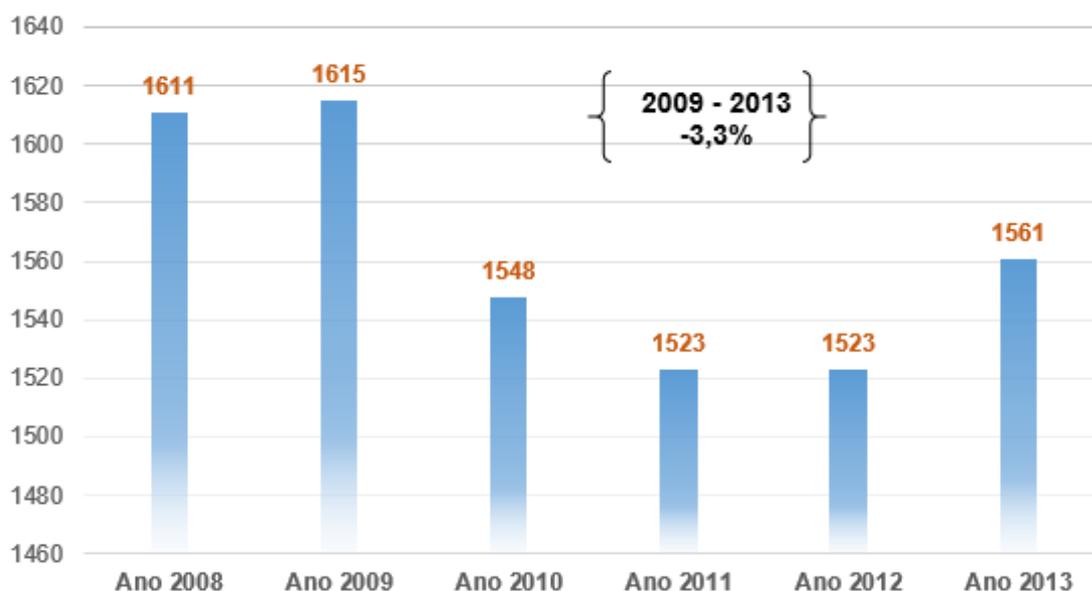
As organizações cooperativas são como uma associação de pessoas que, em bases democráticas, buscam desenvolver atividades produtivas visando atender certas necessidades econômicas. A doutrina cooperativista surgiu em 1844, na Inglaterra, por meio do movimento de um grupo de tecelões, que fundou a primeira cooperativa formal do mundo a “*Sociedade dos Probos de Rochdale*” (*Rochdale Quitable Pioneers Society Limited*). Naquele momento, formada por 28 tecelões, constituindo-se no objetivo principal encontrar maneiras de melhorar a situação

econômica de seus integrantes. Este processo representou o início do movimento cooperativista mundial (PINHO,1966; MAURER JUNIOR, 1970; CESAR, 1977; OLIVEIRA, 1996).

Mas, somente em 1935, por meio de duas conferências internacionais promovidas pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) – órgão representativo do movimento cooperativista – que esses princípios foram reconhecidos e adotados mundialmente.

Diante do cenário agropecuário, as cooperativas representam um papel importante para a economia brasileira. Em 2012, o Brasil possuía 1.561 cooperativas do ramo, gerando mais de 164.000 empregos diretos e abrangendo mais de 1 milhão de produtores rurais, agropastoris e de pesca associados às cooperativas agrícolas – que são filiadas a OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras). O gráfico 01, ilustra o cenário do número de cooperativas agrícolas no Brasil, no período de 2008 a 2013.

Gráfico 1 – Número de cooperativas agrícolas no Brasil



Fonte: OCB (2013).

A redução do número de cooperativas entre 2009 e 2012 demonstra o caminho natural. Pois a busca por competitividade no mercado acarreta a união de algumas cooperativas (por meio da fusão ou de incorporação), gerando mais escala, ganhando mais espaço e permitindo a ampliação de seus negócios (OCB, 2013).

Segundo a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2014), foram gerados mais de 100 milhões de empregos diretos em todo o mundo por todos os setores das cooperativas. Esse número excede em 20% a mais que as empresas multinacionais no mesmo período.

Das cooperativas, as agrícolas são as mais comuns no Brasil. O principal objetivo é organizar as atividades econômicas e sociais dos produtores rurais, colocando à disposição deles uma cadeia de serviços. Grande parte das cooperativas são mistas, efetuam diversas atividades ligadas ao agronegócio (RECH, 2000).

Para Maraschim (2004), no ambiente cooperativista, a tomada de decisão deve considerar inúmeros aspectos. A cooperativa é uma empresa de caráter permanente, desenvolvida por um agrupamento de indivíduos com interesses comuns. Objetiva a realização de atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e o bem-estar dos associados, que são os proprietários e os usuários da organização (BIALOSKORSKI NETO, 1997).

Como forma de identificar as principais características que definem organizações cooperativas diante das não cooperativas, o quadro 8 resume essas diferenças de acordo com Pedrozo (1993).

Quadro 8 – Principais diferenças entre cooperativas e não cooperativas

Principais Características	Sociedade Cooperativa	Sociedade Não Cooperativa
Quanto à formulação da sociedade	Pessoas	Capital
Quanto à tomada de decisão	Voto igualitário	Voto proporcional ao capital
Destino dos resultados	Retorno aos associados	Retorno aos investidores
Denominação do resultado	Sobra	Lucro
Número de proprietários c/ poder decisório	Grande	Pequeno
Cliente	Consumidor e Proprietário	Só Consumidor
Resultados Negativos	Não sujeitas à falência	Sujeitas à falência

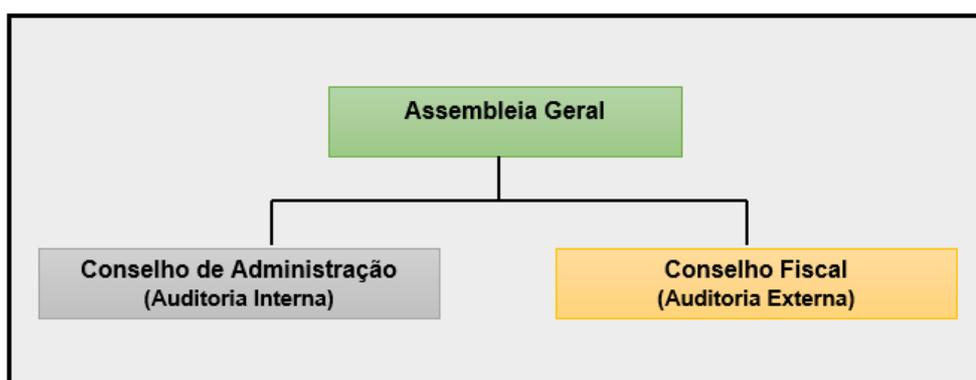
Fonte: Pedrozo (1993).

Por mais que o trabalho das cooperativas seja focado na dimensão social, é a eficiência econômica que determina o bom desempenho social da cooperativa. O qual pode ser avaliado por variáveis econômico-financeiras. Para o adequado desempenho social das cooperativas, o desempenho econômico e de mercado é condição fundamental para que isso aconteça (BIALOSKORSKI NETO, 2002). Em tempos de grande competição no mercado, a constituição jurídica das cooperativas pode – ou não – tornar-se uma vantagem competitiva.

As cooperativas são embasadas na Lei nº 5.764 de 1971, esse aspecto pode permitir a elas obterem vantagem competitiva se usufruírem de modelos de gestão apropriados, eficientes e efetivos. O que permite proporcionar vantagens competitivas sustentadas e duradouras (OLIVEIRA, 2015).

A figura 15 ilustra o cabeçalho do organograma da cooperativa pesquisada. Formada por associados, ela conta com o conselho de administração composta pelo diretor comercial, financeiro e administrativo. E o conselho fiscal é composto por associados que desempenham o papel de auditores externos. Os resultados da cooperativa são expostos via assembleia geral, organizada em diversos locais de atuação da cooperativa. Do mesmo modo, a cooperativa conta com os líderes de núcleo dos associados. São as pessoas responsáveis pela disseminação das informações de assuntos que dizem respeito a cooperativa. Os líderes de núcleos têm o importante papel de contribuir com informações externas e de dar *feedback* acerca do processo.

Figura 15 – Organograma da cooperativa



Fonte: Cooperativa pesquisada.

Desse modo, finaliza-se a apresentação das teorias acerca dos aspectos que norteiam o processo de execução da estratégia organizacional e cooperativista, assim como dos fatores referentes às organizações cooperativas. Na próxima seção, sintetiza-se um resumo acerca das teorias investigadas, que serviram de suporte para atingir os objetivos delineados na pesquisa, permitindo ao leitor uma visão resumida dos assuntos e autores até então utilizados no trabalho.

2.3 Síntese da Revisão Bibliográfica

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, se fez necessário a realização de uma revisão bibliográfica. Visando investigar os aspectos que contribuem e, do mesmo modo, os que afetam negativamente o processo de execução da estratégia de acordo com a lente estabelecida. Neste contexto, foi elaborado uma síntese do estudo abordado bibliograficamente, conforme exposto no quadro 9 para apresentar-se os temas, o tópico abordado e os autores.

Quadro 9 – Resumo do estudo e autores

Temas	Tópicos	Autor (s)
Estratégia organizacional	Originalidade do termo e evoluções da palavra	Ghemawat (2005); Dess <i>et al.</i> (2007)
	Formulação, escolas e definições	Mintzberg <i>et al.</i> (2010), Porter (1985, 1996), Wright; Kroll e Parnell (2000), Miller e Dess (1996).
	Administração por autocontrole	Drucker (1974).
	Modelos disruptivos de negócios	Christensen e Overdorf (2000)
	Abordagem voltada ao <i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan e Norton (1997)
	Destruição criativa	Foster e Kaplan (2001)
	Estratégia como parte integrante do processo de execução	Hrebiniak (2006); Frigo (2003).
	Valores destinados a consultoria como estratégia	Mellon e Carter (2015)

A importância da execução da estratégia para as organizações	A importância da implementação do planejado	Haynes (1996)
	A importância de executar	Bossidy e Charan, (2002) Neilson; Martin e Powers (2008).
	Execução como fonte de vantagem competitiva	DeLisi (2000)
	Execução como chave para o sucesso das organizações	Hrebiniak (2006); Mellon e Carter (2015); Bossidy e Charan (2005); Barney e Hesterly (2008).
	Execução como métodos, táticas e questionamentos	Bossidy e Charan (2005)
Requisitos importantes para execução da estratégia	Capacidade de transformar uma ideia complexa em algo simples e claro.	DeLisi (2000); Raffoni (2003); Kim e Mauborgne (2005); Kaplan e Norton (2008); Keller (2010); Mckeown (2013).
	Processo intelectual e mental	Kronmeyer Filho (2006)
	Requisitos necessários para assegurar uma execução eficaz	Neilson; Martin e Powers (2008), Kaplan e Norton (2005,2008); DeLisi (2000); Kim, C; Mauborgne, R. (2005); Spence (2009); Higgins (2005); Blooki (2014); Bossidy e Charan (2005); Mcchesney; <i>et al.</i> (2013); Johnson (2008); Hrebiniak (2008); Beer e Eisenstat (2000); Raffoni (2003); Alamsjah (2011); Donlon (2007).
Barreiras à execução da estratégia	Insucesso no processo de execução	Kaplan e Norton (2005); Harpst (2009)
	Desalinhamento	Higgins (2005); Kaplan e Norton (1997).
	Principais barreiras à execução	Kaplan; Norton (1997, 2008); Zagotta e Robinson (2002); Atkinson (2006); Beer e Eisenstat (2000); DeLisi (2000); Mankins e Steele (2005); Higgins (2005); Kim; Mauborgne (2005).
	Não destinar esforços no mais importante	McCHESNEY <i>et al.</i> (2013).
Modelos propostos para execução da estratégia	Modelos de execução	DeLisi (2000); Donlon (2007); Kaplan e Norton (2008), Spence (2009), Pryor <i>et al.</i> (2007), Waterman e Peters (1980).

Práticas de gestão nas cooperativas	Modelos e formas de gestão	Machado (2006); Rossés <i>et al.</i> (2011); Oliveira (2006, 2015); Bialoskorski Neto (2012).
	Busca por novos modelos de gestão	Valadares (2005).
Práticas de gestão nas cooperativas	Não separação entre propriedade e controle	Oliveira (2003).
	Autogestão	Liboni; Pereira (2002), Venosa (1982), Almeida (1983).
Relação de poder nas cooperativas agrícolas	Denominação de poder	Fischer (1989), Srour (1998),
	O poder nas cooperativas	Alencar (1976), Fleury (1983), Oliveira, (1996), Moraes (1994)
	Escola do poder	Mintzberg <i>et al.</i> (2010).
Organizações cooperativas agrícolas	Origem e conceitos	Pinho (1966), Maurer Junior (1970), Cesar (1977), Oliveira (1996), Sandroni (1996)
	Segmentos de atuação	Rech (2000)
	Diferenças entre cooperativas e empresas não cooperativas	Pedrozo (1993), Bialoskorski Neto (2002).
	Lei que ampara as cooperativas	Oliveira (2015).
	Tomadas de decisão	Maraschim (2004), Bialoskorski Neto (1997).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Por fim, apresentadas as teorias e os autores que serviram de base a essa pesquisa, a seguir serão tratadas questões relacionadas a metodologia. Para isso, utilizou-se o método de pesquisa denominado *Design Science Research* (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Desse modo, o capítulo apresenta todas as etapas desenvolvidas, de acordo com o método, descrevendo assim os passos realizados para a construção do artefato. Visando, assim, a realização dos objetivos propostos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA E CONSTRUÇÃO DO ARTEFATO

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa: métodos, técnicas e instrumentos de coleta de dados a ser utilizados, a fim de se atingir os objetivos propostos neste estudo. Segundo Gil (2007) pode-se definir pesquisa como um processo racional e sistemático que tem como finalidade proporcionar respostas aos problemas propostos. Ela “desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados”, (GIL, 2007, p. 17). E nesse contexto, a metodologia é o caminho escolhido para se chegar ao que se propõe.

3.1 Métodos de Pesquisa

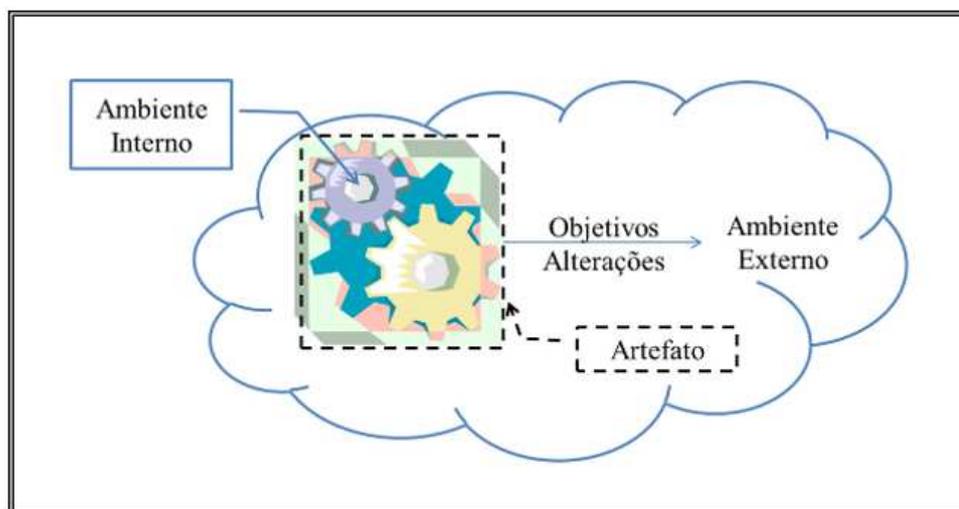
Nesse estudo, o método de pesquisa escolhido e utilizado foi o *design science research*, que, para Dresch; Lacerda e Antunes Jr. (2015), é um método orientado à solução de problemas e consiste numa abordagem de pesquisa que se propõe a projetar ou a desenvolver algo novo. Criando artefatos e gerando soluções para problemas existentes. Nesta investigação, delimita-se a desenvolver um artefato operacional de execução da estratégia com vistas a auxiliar os gestores de uma cooperativa agrícola a executarem os seus planos estratégicos com sucesso. Um artefato, na visão de Simon (1996)

[...] pode ser considerado como um ponto de encontro – interface – entre um ambiente interno, a substância e organização do próprio artefato, e um ambiente externo, [isto é], as condições em que o artefato funciona [...] (SIMON, 1996, p.29).

Desse modo, o artefato é a organização dos componentes do ambiente interno para atingir objetivos em um determinado ambiente externo (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Os artefatos podem ser representações da realidade que demonstram tanto as variáveis de determinado sistema como suas relações. Também podem representar as coisas como elas são, sendo a principal preocupação do método *design science* a utilidade do que será desenvolvido. E não apenas na sua

aderência da representação. A figura 16 ilustra a caracterização do artefato apresentado por Lacerda *et al.* (2013), adaptado de Simon (1996).

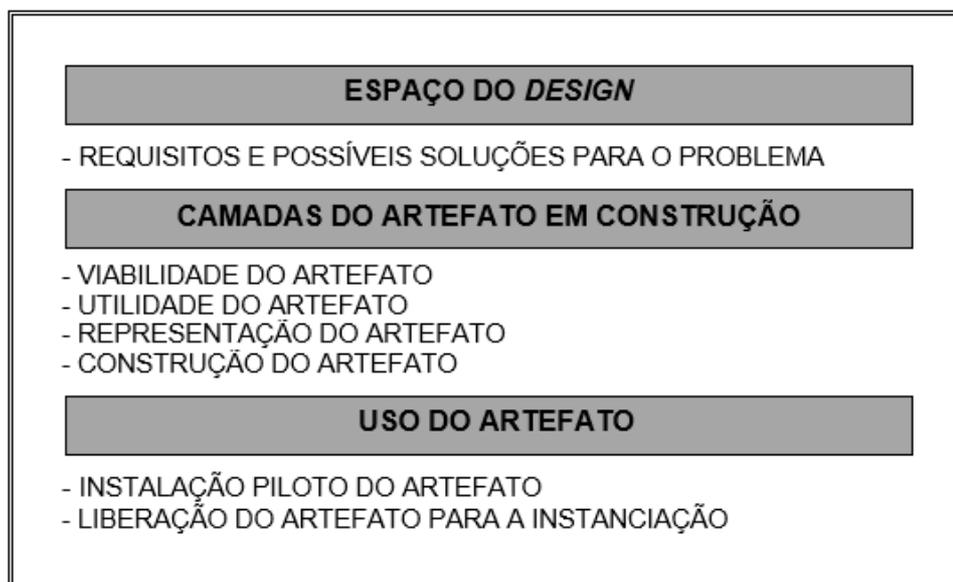
Figura 16 – Caracterização do artefato



Fonte: Lacerda *et al.* (2013, p. 748), adaptado de Simon (1996)

O artefato pode ser uma representação simbólica, constituído de várias camadas que são relacionadas entre si. A figura 17 descreve as camadas do processo de desenvolvimento do artefato.

Figura 17 – Camadas do processo de desenvolvimento do artefato



Fonte: Gill e Hevner (2011, p. 238)

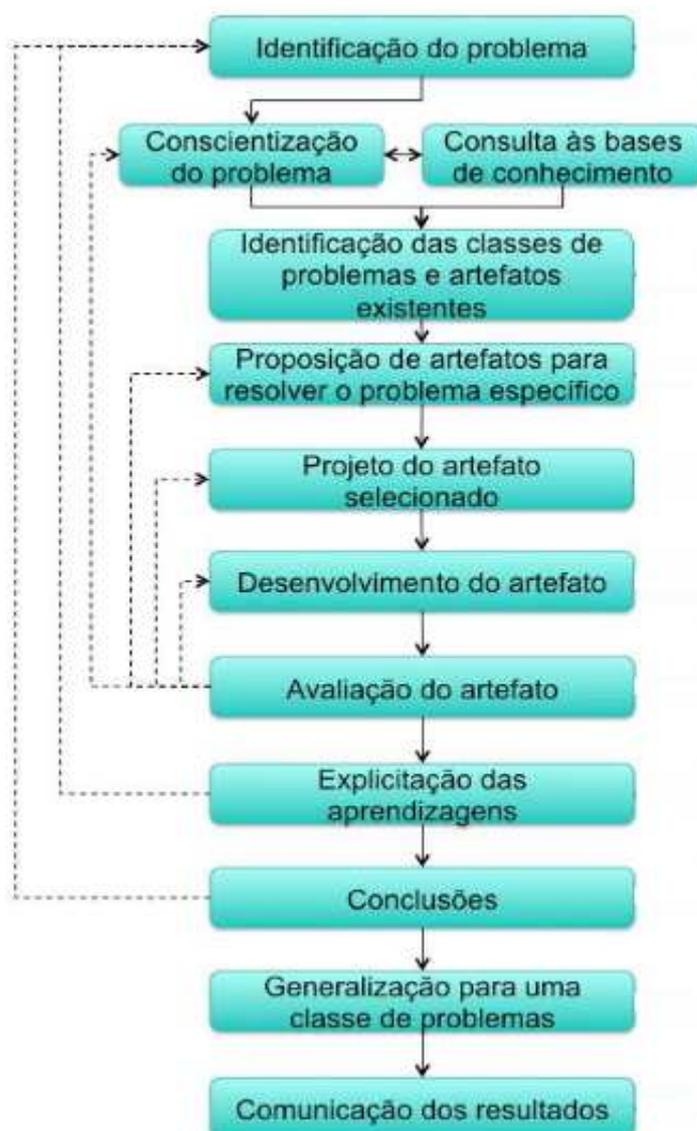
Na primeira camada – no espaço do *design* se encontra o conjunto de possíveis soluções para o problema, ou seja: os possíveis artefatos a ser elaborados e também os requisitos para o seu funcionamento. Uma vez que foi definido os requisitos para a construção do artefato, a próxima etapa passa a ser o desenvolvimento. Que é composta por quatro subcamadas: viabilidade, utilidade, representação e construção do artefato.

A subcamada viabilidade do artefato visa garantir que o que está sendo proposto será passível de implementação. Quanto a utilidade, significa demonstrar os benefícios para os usuários e o motivo pela qual ele será desenvolvido. Já a representação do artefato, é a sua representação gráfica, ou seja, seu formato e ilustração. E, por fim, a construção do artefato poderá conduzir os usuários a posterior implementação no contexto real. E, fechando com a camada – uso do artefato que nada mais é que a preparação do artefato para ser usado no ambiente real. Essa camada subdivide-se em duas subcamadas: a instanciação piloto do artefato e a liberação do artefato para instanciação, isto é: a partir do piloto, é possível retornar às camadas iniciais para aprimorar o artefato antes de liberá-lo para a instanciação (DRESCH; LACERDA e ANTUNES JR., 2015).

3.2 Etapas do *Design Science Research*

O *design science research* consiste em construir e avaliar artefatos. Consistem em transformar situações, elevando suas condições para estados melhores ou desejáveis, constituindo-se uma forma de diminuir o distanciamento entre a teoria e a prática. Esse método é subdividido em etapas conforme explicitado na figura 18:

Figura 18 – Método para condução do *design science research*



Fonte: Dresch; Lacerda; Antunes Jr. (2015)

3.2.1 Identificação do Problema

Surge do interesse do pesquisador em estudar uma nova ou interessante informação, em encontrar resposta para uma questão importante. O interesse do pesquisador surgiu diante dos problemas de gestão enfrentados pelas cooperativas agrícolas. Esse aspecto levou muitas dessas organizações a decretarem liquidação nos últimos anos. Entre 2012 e 2014, pelo menos cinco cooperativas agrícolas gaúchas entraram em liquidação voluntária, conforme destaca (COLUSSI, 2016, p. 01). Neste contexto, Oliveira (2003) já mencionava que o cooperativismo é carente

em questões de gerenciamento. E que, mesmo apresentando números expressivos de faturamento, as principais dificuldades das cooperativas não eram físicas e ambientais, mas sim gerenciais.

Diante desse cenário, o interesse do pesquisador passou a ser em investigar como o plano estratégico era executado na prática pelos envolvidos com o processo de execução em um ambiente cooperativista agrícola. Tomando como base o que a literatura explana acerca dos requisitos necessários para que a execução possa apresentar bons resultados, partiu-se da seguinte questão: Quais as práticas necessárias para a tradução da estratégia em ações e resultados em uma cooperativa agrícola?

3.2.2 Conscientização do Problema

Nesta etapa, o pesquisador deve buscar o máximo de informações possíveis e considerar as funcionalidades do artefato, a performance esperada e os requisitos para o seu funcionamento. Durante a fase de conscientização do problema, o pesquisador busca conhecer o problema a ser estudado, fazendo uso de diversas técnicas, como entrevistas, análise de documentos e pensamento sistêmico (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

Para atingir o objetivo delineado na pesquisa foi necessário a investigação das ações que são consideradas importantes no processo de execução da estratégia. Para isto, foram empregadas três técnicas para aprofundar o conhecimento sobre os processos, considerados essenciais na fase da execução da estratégia dentro da lente de estudo escolhida:

- a) revisão da literatura acerca do tema
- b) pesquisa de campo
- c) construção do artefato relacionado com os fatores identificados nos itens anteriores.

No entanto, é importante a apresentação das técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa, bem como dos participantes que compuseram a pesquisa de campo.

3.2.2.1 Técnicas e Instrumentos de Coleta dos Dados

Para a realização de uma pesquisa científica, os dados podem ser oriundos de diversas fontes, independentemente do método e das técnicas empregadas. Nesse sentido, Yin (2001), explana que a coleta pode ser feita por meio de: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Nesta pesquisa foi utilizada a entrevista, descrita como o encontro de duas pessoas a fim de que uma delas colete informações sobre um determinado assunto, mediante conversação direta.

a) Pesquisa bibliográfica: Considerada a mãe de toda pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), fundamenta-se em fontes bibliográficas; ou seja, os dados são obtidos a partir de fontes, como livros, artigos, dissertações e teses, que possam embasar a pesquisa a que se propõe, contribuindo com o conhecimento já produzido. Marconi e Lakatos (2010), elucidam que a pesquisa bibliográfica não estabelece-se por repetição do que já foi dito e escrito sobre determinado tema. Além de servir como ponto de partida ou base para o que se pretende investigar, ela permite o exame de um tema sob um novo ponto de vista ou abordagem, permitindo conclusões inovadoras.

b) Entrevista: Constitui uma técnica alternativa para se coletar dados que não foram coletados nos documentos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Além disso, é uma técnica de interação, uma forma de diálogo assimétrico, no qual uma das partes busca obter dados, enquanto a outra se apresenta como fonte de informação. Neste estudo optou-se em realizar entrevistas não estruturadas, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2011), permite liberdade, isso é: “as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”.

De acordo com Kornhausera; Sheatsley (1975) e Selltiz *et al.* (1975), para a realização de uma entrevista é importante atentar-se para os seguintes aspectos: preparação prévia do entrevistador, introdução da entrevista ao entrevistado; atenção à postura do entrevistador e as perguntas e respostas feitas pelo entrevistado. Além disso, antes do início de todas as entrevistas, realizaram-se as seguintes ações: (a) apresentação do pesquisador; (b) explicação da pesquisa e da importância da

colaboração do entrevistado; (c) declaração do uso científico das informações e (d) permissão para gravação da entrevista.

Para Aaker, Kumar e Day (2007), as entrevistas pessoais podem apresentar certas vantagens, tais como o entrevistador estar face a face com o entrevistado, facilitando o andamento da entrevista, fazendo com que haja empatia e melhorando a participação do entrevistado. Por outro lado, também pode apresentar certas desvantagens, devido ao tempo demandado para a realização dessa modalidade de entrevista e o gasto necessário para deslocamento, dentre outros.

Quanto às entrevistas, foram realizadas durante os meses de agosto e de setembro de 2016. As questões que compuseram as entrevistas foram formuladas com base na literatura, investigada sob a lente de estudo estabelecida, e seguiram por dois roteiros de questões, um roteiro direcionado para os gerentes e outro para os funcionários, cada um composto por 12 questões, conforme expostos nos quadros 10 e 11. Todas foram realizadas *in loco*¹ e gravadas com o recurso do gravador de voz do *smartphone*, permitindo a transcrição posterior. O objetivo foi de coletar informações acerca do processo de execução do plano estratégico.

Quadro 10 – Roteiro de questões direcionado para os gerentes

GERENTES	
Roteiro	Embasamento teórico
1) É realizado alinhamento da estratégia corporativa com as unidades de negócios, antes de cada unidade elaborar seu plano estratégico?	É importante a participação dos envolvidos nas decisões estratégicas, permitindo suas contribuições e seus questionamentos, por meio de um diálogo aberto sobre o progresso e as aspirações. Kim, C; Mauborgne, R. (2005), Mcchesney; <i>et al</i> (2013), Mackeown (2013).
2) Você elabora/participa do planejamento estratégico da sua unidade de negócios? Como é o processo? Quem participa? Quem é o responsável?	A participação de todos no desenvolvimento do plano estratégico é importante, pois diversas contribuições podem se originar desse processo, um diálogo honesto e aberto também são pontos relevantes nesta etapa. Mcchesney; <i>et al</i> (2013), DeLisi (2000), Kaplan; Norton (2008).

¹ *In loco*: significa “no lugar” ou no “próprio local”.

<p>3) Sua equipe tem espaço e oportunidades para expor suas opiniões, quanto a possíveis melhorias nas ações do dia a dia, que podem contribuir no processo de execução?</p>	<p>A condução de reuniões de curta duração, regulares e frequentes com toda a equipe é importante. Isto, permite analisar o andamento das metas até o atual momento e desenvolver ações a ser realizadas em direção aos objetivos. Mcchesney; <i>et al</i> (2013), DeLisi (2000), Kaplan e Norton (2008).</p>
<p>4) Na sua opinião os meios de comunicação na cooperativa, são satisfatórios? As informações fluem diretamente entre as unidades de negócios e a matriz?</p>	<p>Ações como manter fluxo de informações livre e rápida por toda a organização, gera senso de responsabilidade a todo o pessoal, logo, eles mesmos podem reconhecer quais impactos suas ações estão de fato gerando sobre a estratégia. Neilson; Martin; Powers (2008), DeLisi (2000), Keller (2010), Alamsjah (2011).</p>
<p>5) Quais são suas responsabilidades diante da estratégia corporativa e da sua unidade de negócio? É definido a responsabilidade de cada integrante de sua equipe? Eles sabem quais são suas responsabilidades frente a estratégia da unidade de negócios e da geral?</p>	<p>É fundamental que todos os envolvidos tenham a noção clara de quais são suas responsabilidades. Neilson; Martin; Powers, (2008), DeLisi (2000), Hrebiniak (2008).</p>
<p>6) A equipe possui treinamentos constantes a fim de melhorar as competências? Com que frequência? É dado suporte e apoio a equipe na realização de suas tarefas?</p>	<p>As pessoas precisam de treinamento e de apoio para executar com excelência suas tarefas, aprendendo novas habilidades e conhecimentos. É importante investir intensamente nesse quesito, para que as pessoas possam entregar o resultado esperado. Spence (2009), DeLisi (2000), Waterman (1980).</p>
<p>7) Na sua opinião, os recursos (financeiros, ferramentas, máquinas) e sistemas (gestão) disponíveis e utilizados pela cooperativa atendem as demandas, para que o processo de execução atinja seu máximo? Ou há lacunas nesse quesito?</p>	<p>Resultados consistentemente superiores vêm de sistemas e de processos que conseguem identificar todas as medidas necessárias; ainda, para o bom funcionamento, é necessário ter a garantia que haverá recursos financeiros suficientes para que a estratégia possa ser executada. Spence (2009), Pryor (2007).</p>

<p>8) São realizadas reuniões com sua equipe, a fim de informá-los sobre a situação do plano estratégico? Com que frequência?</p>	<p>A condução de reuniões de curta duração, regulares e frequentes com toda a equipe é importante. Isto, permite analisar o andamento das metas, até o atual momento, e desenvolver ações a ser realizadas em direção aos objetivos. Mcchesney; <i>et al</i> (2013), DeLisi (2000), Kaplan e Norton (2008).</p>
<p>9) A equipe sênior realiza reuniões para atualizar o placar com os gerentes das unidades? Com que frequência?</p>	<p>A condução de reuniões de curta duração, regulares e frequentes com toda a equipe é importante. Isto, permite analisar o andamento das metas, até o atual momento, e desenvolver ações a ser realizadas em direção aos objetivos. Mcchesney; <i>et al</i> (2013), DeLisi (2000), Kaplan e Norton (2008).</p>
<p>10) A sua equipe tem alguma forma de reconhecimento e/ou de incentivos por resultados atingidos? Como é a política de incentivos e de recompensas?</p>	<p>É essencial que a organização recompense os “fazedores”, dos realizadores. É importante que a organização comemore o sucesso obtido e recompense aqueles que participaram do alcance do objetivo. Hrebiniak (2008).</p>
<p>11) A estratégia corporativa e o plano estratégico das unidades da cooperativa são revisados periodicamente no decorrer do processo?</p>	<p>É importante que a organização revise suas estratégias, a fim de se adequar às mudanças do ambiente, pois ações não tomadas a tempo, poderão afetar os resultados, mesmo que a execução tenha sido eficaz. Spence (2009), Kaplan e Norton (2008).</p>
<p>12) Em sua opinião, as decisões tomadas na cooperativa são mais baseadas sobre a percepção política ou de acordo comum entre os gerentes e~os colaboradores?</p>	<p>A possibilidade de converter os demais em meios, para alcançar os fins a quais visem, confere o poder de mando, ou seja, o poder consiste em ter a capacidade de decidir e de conseguir a docilidade de outrem, de determinar ordens e de vê-las cumpridas. Srour (1998).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No Quadro 11 é exposto o roteiro de questões elaborado para entrevista com os funcionários.

Quadro 11 – Roteiro de questões direcionado para os funcionários

FUNCIONÁRIOS	
Roteiro	Embasamento teórico
1) Você sabe qual é estratégia corporativa da cooperativa? E as metas da sua unidade de negócios?	Quando não se tem os objetivos claramente definidos, é grande a chance da estratégia se tornar subutilizada. Blooki (2014), Keller (2010), Kaplan e Norton (2008), DeLisi (2000), Alamsjah (2011).
2) Seu gerente comunicou a estratégia a você e aos seus colegas? Como foi o processo?	A estratégia deve ser comunicada de forma clara a todas as unidades de negócio, ou seja, é importante que os empregados saibam desde o início, como serão avaliados. Bossidy; Charan (2005), Mcchesney; <i>et al</i> (2013), Kaplan; Norton (2008), DeLisi (2000).
3) Quais são suas responsabilidades diante da estratégia? Elas estão claras para você? Você entendeu de forma consistente quais são suas responsabilidades?	É fundamental que todos os envolvidos saibam claramente quais são suas responsabilidades. Neilson; Martin; Powers, (2008), DeLisi (2000), Hrebiniak (2008).
4) Das ações que você executa, no dia a dia, que impactos tem sobre a estratégia?	É fundamental que todos os envolvidos tenham a noção clara de quais são suas responsabilidades. Neilson; Martin; Powers, (2008), DeLisi (2000), Hrebiniak (2008).
5) Você tem espaço e oportunidade para expor suas opiniões quanto a possíveis melhorias, nas ações do dia a dia, que podem contribuir no processo de execução? Você sente a necessidade de expor suas opiniões?	A condução de reuniões de curta duração, regulares e frequentes, com toda a equipe, é importante. Isto, permite analisar o andamento das metas, até o atual momento, e desenvolver ações a ser realizadas em direção aos objetivos. Mcchesney; <i>et al</i> (2013), DeLisi (2000), Kaplan e Norton (2008).

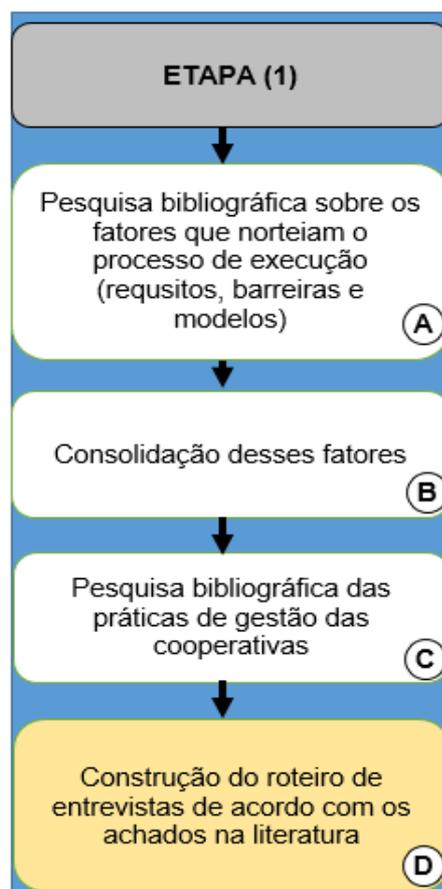
<p>6) Na sua opinião, os meios de comunicação na cooperativa são satisfatórios? Como é o fluxo de informações entre a unidade de negócio e a matriz?</p>	<p>Ações como manter fluxo de informações livre e rápido, por toda a organização, geram senso de responsabilidade a todo o pessoal, logo, eles mesmos podem reconhecer que impactos suas ações estão, de fato, gerando sobre a estratégia. Neilson; Martin; Powers (2008), DeLisi (2000), Keller (2010), Alamsjah (2011).</p>
<p>7) A cooperativa disponibiliza treinamentos a você e aos seus colegas para adquirir novos conhecimentos e melhorar as competências? Com que frequência?</p>	<p>É fundamental levar em consideração o recrutamento do pessoal, desenvolvimento de conhecimentos e de competências. Alamsjah (2011), Bossidy; Charan (2005).</p>
<p>8) Na sua opinião, os recursos como (infraestrutura, máquinas, sistemas, recursos financeiros) são suficientes para você executar as tarefas as quais foram designadas a você?</p>	<p>Resultados, consistentemente, superiores vêm de sistemas e de processos que conseguem identificar todas as medidas necessárias, ainda, para o bom funcionamento, é necessário ter a garantia que haverá recursos financeiros suficientes para que a estratégia possa ser executada. Spence (2009), Pryor (2007).</p>
<p>9) São realizadas reuniões com você e com seus colegas, a fim de informá-los sobre a situação do plano estratégico e o quanto foi atingido ou não?</p>	<p>A condução de reuniões de curta duração, regulares e frequentes, com toda a equipe, é importante. Isto, permite analisar o andamento das metas, até o atual momento, e desenvolver ações a ser realizadas em direção aos objetivos. Mcchesney; <i>et al</i> (2013), DeLisi (2000), Kaplan e Norton (2008).</p>
<p>10) Você tem algum tipo de reconhecimento (bônus) e/ou de incentivos por resultados atingidos?</p>	<p>É essencial que a organização recompense os “fazedores”, dos realizadores. É importante que a organização comemore o sucesso obtido e recompense aqueles que participaram do alcance do objetivo. Hrebiniak (2008), Neilson; Martin; Powers (2008).</p>
<p>11) Quando são atingidos os resultados são recebidas gratificações? Todo mundo recebe os mesmos incentivos de forma igualitária nesse caso?</p>	<p>É fundamental que os envolvidos sejam recompensados por seus resultados, quando atingidos. Hrebiniak (2008), Neilson; Martin; Powers (2008), DeLisi (2000).</p>

12) Em sua opinião, as decisões tomadas na cooperativa são mais baseadas sobre a percepção política ou de acordo comum entre os gerentes e colaboradores?	A possibilidade de converter os demais em meios, para alcançar os fins a que visem, confere o poder de mando, ou seja, o poder consiste em ter a capacidade de decidir e de conseguir a docilidade de outrem, de determinar ordens e de vê-las cumpridas. Srour (1998).
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A estruturação do roteiro de questões, que serviu de base para as entrevistas com os envolvidos, no processo de execução da estratégia da cooperativa, atendeu a sub etapa D da etapa 1, conforme figura 19.

Figura 19 – Etapa 1 — sub etapa D



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

3.2.2.2 Unidade de Análise e Participantes da Pesquisa

O estudo foi realizado em quatro unidades de negócios de uma cooperativa agrícola do RS. O total de entrevistados foi de 10 colaboradores – gerentes e funcionários de diferentes setores operacionais. O quadro 12 apresenta informações acerca das unidades e dos participantes da pesquisa:

Quadro 12 – Participantes da pesquisa

Unidade de negócios	Número de funcionários da unidade	Total de entrevistados	Entrevistados
A	10	3	1 – Gerente 1 - Técnico agrícola 1 - Atendente administrativo
B	8	1	1 – Gerente
C	17	1	1 – Gerente
D	37	5	1- Gerente 1 -Vendedor interno 1- Responsável pelos armazéns de recebimento de grãos 1- Eletricista 1- Recebedor e entregador de defensivos agrícolas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Como forma de facilitar as citações, no decorrer da análise das entrevistas, optou-se por caracterizar cada entrevistado com uma sigla, de acordo com sua unidade de negócio e sua função. No transcorrer da análise foram utilizadas as siglas que denominam os entrevistados e não sua função por extenso, conforme é exposto no quadro 13.

Quadro 13 – Caracterização dos entrevistados

Unidade de negócio	Função	Abreviatura	Denominação
Unidade A	Gerente	GUA	Gerente unidade A
	Técnico agrícola	EUA 1	Entrevistado 1 unidade A
	Atendente administrativo	EUA 2	Entrevistado 2 unidade A
Unidade B	Gerente	GUB	Gerente unidade B
Unidade C	Gerente	GUC	Gerente unidade C
Unidade D	Gerente	GUD	Gerente unidade D
	Vendedor interno	EUD1	Entrevistado 1 - unidade D
	Responsável pelos armazéns de recebimento de grãos	EUD2	Entrevistado 2 - unidade D
	Eletricista	EUD3	Entrevistado 3 - unidade D
	Recebedor e entregador de defensivos	EUD4	Entrevistado 4 - unidade D

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Em cada unidade de negócio participante da pesquisa foram entrevistados, primeiramente, o gerente e, no segundo momento, integrantes da sua equipe. Essa ordem teve como objetivo investigar a veracidade das respostas, ou seja, a partir do que o gerente mencionava, partia-se para a sua equipe, a fim de analisar a confirmação das percepções acerca do processo de execução. Quanto mais discrepâncias nas percepções, mais entrevistados foram abordados, a fim de entender melhor as ações desempenhadas no processo. A escolha dos integrantes que participaram das entrevistas, além do gerente, foi por decisão do pesquisador e não por indicação.

Nas unidades B e C, foram entrevistados somente o gerente, devido ao fato, das equipes serem formadas por colaboradores com menos de um ano de empresa.

Dessa forma, por decisão do pesquisador, não foram coletadas informações desses profissionais, pois os dados poderiam não apresentar veracidade suficiente para a pesquisa.

Dos participantes da pesquisa, todos trabalhavam a mais de sete anos na cooperativa. Os gerentes tinham formação escolar como técnicos agrícolas ou agrônomos, com exceção de um, que tinha formação em administração. Os outros integrantes, que compuseram a pesquisa, tinham 2º grau completo. Os participantes escolhidos para a pesquisa eram de diferentes áreas (setores) e cada entrevista levou em média 1 hora, exceto com os gerentes, que foi de 1,5 horas a 2 horas.

3.2.3 Consulta Às Bases de Conhecimento

A revisão bibliográfica de uma pesquisa pode ser considerada uma das etapas mais importantes, segundo Silva e Menezes (2005). Pois é nela que é fornecido o embasamento teórico necessário para a construção do trabalho. Gil (2007) afirma que uma considerável parte das pesquisas exploratórias podem ser definidas também como bibliográficas. Esta etapa é fundamental para a pesquisa, já que é nela que o pesquisador investiga a literatura acerca dos aspectos que norteiam a sua pesquisa. O embasamento bibliográfico torna-se essencial e foi o primeiro passo desempenhado para o que se estabeleceu atingir nessa pesquisa.

3.2.4 Identificação das Classes de Problemas e Artefatos Existentes

Pode existir um artefato já pronto e que atenda às necessidades do problema. Neste caso, a pesquisa também poderá continuar na medida em que o novo artefato traga melhores soluções em comparação aos já existentes. Esta etapa, como a etapa de conscientização, também está relacionada com a revisão da literatura. Pois é através dela que o autor busca discussões previamente realizadas por outros pesquisadores em relação à problemática estudada. Assim, é possível fazer uso dessas discussões para apoiar o desenvolvimento do novo trabalho (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

Dessa forma, este trabalho assumiu como base e também como verdadeira a informação encontrada nas literaturas de que, mesmo com uma estratégia excelente,

ainda é alto o índice de organizações que não conseguem entregar os resultados que foram planejados. Este insucesso pode estar relacionado com a presença de barreiras no processo de execução, que podem estar afetando diretamente os resultados (DELISI, 2000; KAPLAN; NORTON, 2008; DONLON, 2007; SPENCE, 2009).

Partindo desse pressuposto, passou-se a investigar na literatura e também no estudo de campo por possíveis barreiras à execução da estratégia, que poderiam estar causando as falhas no processo de execução. Ocasionalmente o não alcance do que foi inicialmente planejado. Também se investigou os fatores que poderiam favorecer ao processo, ou seja: os requisitos requeridos para que a estratégia pudesse ser executada. Do mesmo modo, foram identificados os modelos de execução da estratégia existentes na literatura que tratam do tema. Contudo, muitos dos artefatos identificados atendem parcialmente ao que se pretende desenvolver nesta pesquisa. Isto porque os artefatos existentes estão relacionados com o ambiente organizacional, e não especificamente o cooperativista. Diante da investigação desses fatores, foi possível visualizar os principais aspectos a serem considerados para a elaboração do artefato que poderia reduzir a ineficiência no processo de execução.

3.2.5 Proposição de Artefatos para Resolução do Problema

Visualizados os artefatos genéricos para resolver dado problema genérico, as soluções precisam ser adaptadas à realidade que está em estudo. Neste momento, o pesquisador irá propor o artefato, considerando a sua realidade e o seu contexto de atuação (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Nesta etapa do projeto, foi desenvolvida uma série de relações entre os achados da etapa anterior. Com base na consolidação dos dados oriundos da pesquisa bibliográfica – as barreiras, os requisitos e os modelos de execução da estratégia – e com as informações obtidas por meio das entrevistas, foi permitido ao pesquisador reunir essas informações e dar início à proposição do artefato.

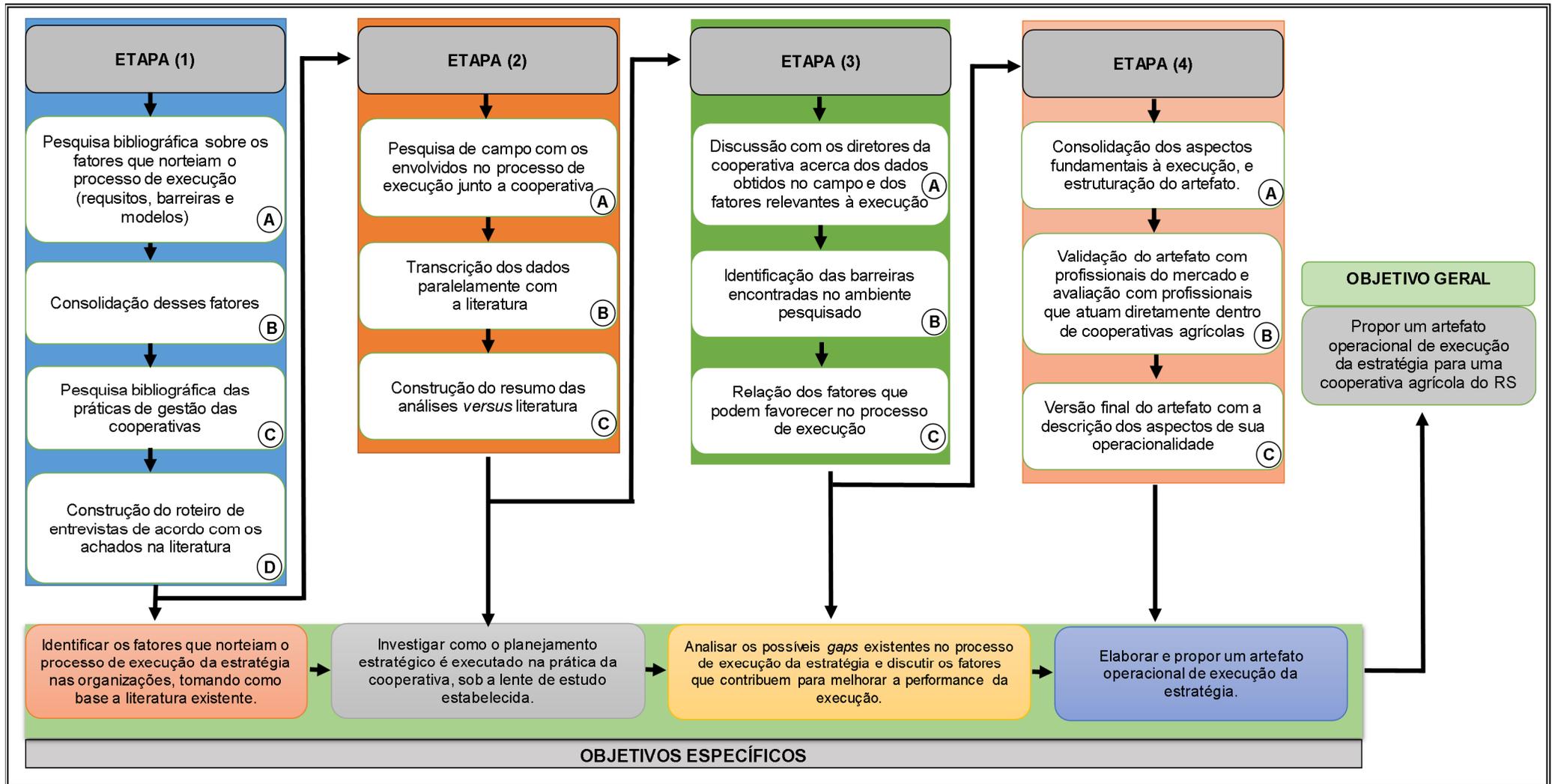
3.2.6 Projeto do Artefato

É a etapa em que o pesquisador faz a escolha do melhor artefato proposto na etapa anterior. Caso tenha sido proposto mais de um, observar-se-á os desempenhos para verificar se estes atenderão às demandas esperadas (DRESCH, LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Como esta pesquisa não apresentou mais de um artefato, essa etapa se restringiu à análise crítica do único artefato estruturado, por meio da validação e da avaliação de profissionais do mercado.

3.2.7 Desenvolvimento do Artefato

Nesta fase podem ser utilizadas diferentes abordagens para a construção do artefato, tais como algoritmos computacionais, representações gráficas, protótipos, maquetes, dentre outras. É a construção do ambiente interno do artefato. Há duas saídas: a primeira é seu estado funcional, e, a segunda, a heurística de construção, que trata-se da contribuição do *design science* para o avanço do conhecimento (DRESCH, LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Para isso, esta pesquisa segue os passos apresentados na figura 20, a qual descreve todas as etapas percorridas para se atingir o objetivo geral proposto nesta pesquisa.

Figura 20 – Etapas do desenvolvimento do artefato



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

As fases iniciais de elaboração do artefato já foram explicitadas nas subseções anteriores, de modo que fazem parte da apresentação da metodologia utilizada na construção desta pesquisa. Para tanto, é importante destacar que o artefato, após sua elaboração, passou pelo processo de validação por profissionais que atuam no mercado e que tem relação direta com o processo de execução da estratégia. A inclusão do processo de validação foi vista como necessária, para dar mais aderência ao artefato. Esses participantes estão caracterizados no quadro 14.

Quadro 14 – Participantes do grupo focal de validação do artefato

Participante (s)	Formação	Cargo	Tempo de experiência
Participante A	Formado em Administração e pós-graduado em Controladoria	<i>Controller</i>	9 anos de experiência em controladoria de empresas privadas.
Participante B	Formado em Administração e pós-graduado em Gestão Empresarial.	Consultor empresarial	12 anos de experiência no varejo, sendo 7 anos em cargos de gestão.
Participante C	Formado em Administração e pós-graduado em Gestão Empresarial	Consultor empresarial	8 anos de experiência em gestão empresarial, atuando nos mais diversos segmentos de negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O processo de validação do artefato proposto se deu da seguinte maneira: o pesquisador contactou profissionais que atuavam diretamente em áreas estratégicas e que estariam envolvidos no processo de execução nas organizações. Dois profissionais atuavam com consultoria e, o terceiro, atuava diretamente no ambiente organizacional da empresa. O artefato foi enviado por e-mail a esses profissionais e foi solicitado a eles que analisassem de acordo com o olhar profissional de cada um.

Os apontamentos sugeridos por alguns dos profissionais foram analisados e integrados ao artefato, visando torná-lo mais completo e operacional. As contribuições de cada profissional estão descritas no quadro 25, no decorrer da pesquisa.

3.2.8 Avaliação do Artefato

Esta etapa trata-se da observação e da medição do comportamento do artefato na solução do problema. Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015) sugerem a avaliação em um ambiente experimental, ou em um contexto real. Desse modo, o artefato proposto neste trabalho não pôde ser aplicado empiricamente devido ao restrito tempo de elaboração e de validação. Dessa forma, este trabalho foi avaliado por meio de consultas a profissionais que atuam diretamente no ambiente cooperativista e que possuam cargos ligados à gestão estratégica. Das sugestões apontadas pelos avaliadores, o pesquisador realizou uma análise crítica e julgou aquelas que poderiam apresentar melhorias e, então, as integrou ao artefato.

O critério de escolha dos profissionais avaliadores se deu por conta do conhecimento e pela experiência em relação ao processo investigado. Por decisão do pesquisador, esta etapa foi decidida por profissionais que atuavam integralmente em ambientes cooperativistas agrícolas. Como se tratava do desenvolvimento de um artefato para uma cooperativa agrícola, tornou-se coerente utilizar-se a avaliação de profissionais desse meio. O quadro 15 apresenta a caracterização desses profissionais.

Quadro 15 – Caracterização dos avaliadores do artefato

Participante (s)	Formação	Cargo	Tempo de experiência
Participante A	Graduado em Administração, com especialização em Finanças.	Diretor Financeiro	12 anos de experiência em cargos ligados a gestão estratégica, destes, 7 em cooperativas agrícolas.
Participante B	Graduado em Administração com especialização em Gestão Empresarial	Diretor Geral	27 anos trabalhando para uma única cooperativa agrícola. Sempre atuando em funções estratégicas, coordenando equipes, controlando resultados, implementando indicadores e participando das decisões estratégicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Após a etapa de avaliação das contribuições dos avaliadores, o artefato é finalizado e apresentado na subseção 4.3. A apresentação é realizada por meio da representação gráfica e, posteriormente, é feita a descrição de sua funcionalidade operacional em cada aspecto que o compõe. Com isso pretendemos atender os objetivos estabelecidos nesta pesquisa.

3.2.9 Explicitação das Aprendizagens e Conclusão

Considerando que o artefato atingiu os resultados esperados, é importante que o pesquisador faça a explicitação das aprendizagens adquiridas no processo da pesquisa (DRESCH, LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Dessa maneira, assegura-se que o trabalho possa ser utilizado como referência para futuras pesquisas. Assim como referência também para interessados no tema.

3.2.10 Conclusões

Vencidas as etapas do método de pesquisa utilizado – algo em comum com outros métodos – o trabalho é concluído com a apresentação das conclusões, que destacam aspectos relacionados à pesquisa (tal como as limitações e os objetivos atingidos). E, por fim, são sugeridos trabalhos futuros a fim de ampliar o conhecimento do tema e propiciar a evolução continuada do conhecimento.

3.2.11 Generalização para uma Classe de Problemas e Comunicação dos Resultados

A generalização é conduzida a partir de um raciocínio indutivo, através do qual o pesquisador procura generalizar a solução encontrada para uma determinada classe de problemas. A comunicação dos resultados pode ser feita via publicação em revistas setoriais, em seminários, em congressos, dentre outros, visando atingir o maior número possível de interessados sobre o tema.

Apresentadas as etapas desempenhadas para a realização da pesquisa, parte-se para a análise dos dados. Uma etapa importante do estudo para alcançar e atender o que se almejou neste trabalho.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentadas as análises do conteúdo obtido nas entrevistas (conduzidas nas unidades de negócios da cooperativa pesquisada), bem como a relação desses resultados com a literatura acerca do tema. Em seguida, serão discutidos os fatores identificados no ambiente pesquisado como barreiras e os aspectos que podem favorecer a execução. Por fim, será apresentado o artefato operacional de execução da estratégia desenvolvido para cooperativa agrícola pesquisada, conforme objetivo geral estabelecido na pesquisa.

4.1 Análise das Entrevistas

A análise das entrevistas foi conduzida utilizando a lógica da análise do discurso¹, ou seja: diante do discurso de cada candidato entrevistado sobre como o plano estratégico é executado, cada um foi analisado paralelamente com o que a literatura apresentou sobre a determinada lente de estudo. Em várias situações são transcritas passagens do discurso do entrevistado.

As entrevistas foram compostas por dois roteiros, um direcionado para os gerentes – composto por 11 questões – e outro para a sua equipe – composto também por 10 questões – conforme apresentados na metodologia nos quadros 10 e 11. O pesquisador procurou seguir a ordem da estrutura das questões, e a análise foi realizada considerando a percepção conjunta dos gerentes e dos colaboradores, a fim de verificar a veracidade das percepções. Em algumas situações consta a análise somente de um dos grupos entrevistados — gerentes ou funcionários – por se tratar de questões específicas para aquele grupo. A análise foi dividida em subseções, conforme é apresentado a seguir e, ao final de cada subseção, é apresentado um quadro com o diagnóstico sobre o que a literatura elucida acerca dos requisitos e das barreiras. E, por fim, a conclusão acerca do processo analisado.

¹ A **Análise do Discurso** é uma prática da linguística no campo da Comunicação. Consiste em analisar a estrutura de um texto e, a partir disto, compreender as construções ideológicas presentes no mesmo

4.1.1 Alinhamento do Plano Corporativo

Questão 1 – Para os gerentes (conforme quadro 10): É realizado o alinhamento da estratégia corporativa com as unidades de negócios antes de cada unidade elaborar o seu plano estratégico?

No primeiro instante foi averiguado com os gerentes se era praticado o alinhamento do plano estratégico corporativo com as unidades de negócios, isto é, se a equipe sênior efetuava o alinhamento do plano corporativo com as unidades. Quando investigado esse aspecto junto aos gerentes, a resposta a esse quesito foi unânime, conforme relato de um dos gerentes a seguir;

“[...] Não existe alinhamento da estratégia entre a matriz e as unidades [...] nunca vi esse processo ocorrer dentro da cooperativa”.

Percebe-se que a cooperativa não efetua a prática do alinhamento do plano corporativo com as unidades de negócios. Esse aspecto é essencial para que as unidades possam elaborar os seus planos estratégicos, alinhados com o plano corporativo. Pois dificilmente os objetivos corporativos serão atingidos se esse processo não é realizado na cooperativa. Salientando que esse processo poderá interferir diretamente nas demais etapas do processo de execução. Esse é um ponto crucial a ser analisado, uma vez que, de acordo com DeLisi (2000), Spence (2009), Kaplan e Norton (2008), Higgins (2005); Raffoni (2003), o alinhamento do plano estratégico corporativo com as unidades de negócios é importante para assegurar que o processo de elaboração dos planos das unidades esteja alinhado com o plano corporativo.

Quadro 16 – Diagnóstico do processo de alinhamento

Barreira (literatura)	Requisito (literatura)	Dado analisado (Conclusão)
Falta de alinhamento da estratégia com as unidades operacionais DeLisi (2000); Kaplan e Norton (2008); Higgins (2005); Atikson (2006), Zagotta e Robinson (2002).	É importante que a organização tenha como prática comum o alinhamento de seus processos de gestão entre suas unidades de negócios DeLisi (2000), Kaplan; Norton (2008), Spence (2009), Higgins (2005).	A cooperativa não executa o alinhamento do plano corporativo com as unidades de negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.1.2 Comunicação da estratégia e o fluxo de informações

Questão 2 – *Para os gerentes (conforme quadro 10): Como gerente da unidade de negócios, você comunica a estratégia da sua unidade para a sua equipe? E como é o processo?*

Em relação a comunicação, buscou-se investigar se os gerentes comunicavam o plano estratégico da sua unidade de negócios a sua equipe e como se dava o processo de comunicação. A seguir, é exibido o relato dos quatro gerentes entrevistados.

Gerente UA: “[...] chamo toda minha equipe do administrativo e da parte técnica e passo a eles onde queremos chegar. De certa forma eles já são conhecedores do plano, principalmente a área técnica, porque eles já participavam do processo do nosso plano da unidade. Mas, mesmo assim, comunico por meio de uma reunião novamente, mas agora de forma generalizada [...]”.

Gerente UB: “[...] os conhecedores do plano são restritos. Quem conhece é o administrativo e o departamento técnico. Não abrimos muito para a concorrência não saber quanto, por exemplo, queremos e recebemos de grãos [...] somos novos aqui nessa região, então a informação é mais restrita. Essa restrição partiu da matriz, mas comunico à equipe o plano da unidade”.

Gerente UC: “Comunico somente ao departamento técnico, por meio de uma reunião [...] o restante da equipe, não os comunico”.

Gerente UD: “Eu passo o plano para os encarregados dos setores, por exemplo, do armazém, mas não sei se eles passam para todos depois de sua equipe ou se chegam passar para alguém [...] também comunico ao administrativo e o departamento técnico, por meio de uma reunião. Digo, uma reunião com todos, certo [...]”.

Na análise dos relatos dos gerentes quanto a comunicação do plano às suas equipes, averiguou-se que há a existência de comunicação no ambiente pesquisado,

mas que ela não é realizada com todos os setores operacionais. Da mesma forma, há pouca incidência de acompanhamento, se realmente aquilo que foi comunicado se tornou conhecido por todos na organização. Nesse sentido, Kaplan; Norton, (2008); Blooki (2014); DeLisi, (2000); Spence, (2009) deliberam que a estratégia deve ser comunicada a todos os níveis organizacionais e deve haver certeza que todos tiveram conhecimento dela. A comunicação da estratégia deve ser de forma simples, clara e objetiva para o entendimento de todos, independentemente do nível de atuação dentro da organização.

Questões 1 e 2 — Para os funcionários (conforme quadro 11): **questão 1**– Você sabe qual é estratégia corporativa da cooperativa? E as metas da sua unidade de negócios?

Questão 2 – Seu gerente comunicou a estratégia a você e a seus colegas? Como foi o processo?

Neste contexto, foi analisado se os funcionários tinham conhecimento acerca do planejamento estratégico corporativo, e também do plano da sua unidade de negócio. Se o gerente havia comunicado o plano e como tinha sido o processo de comunicação.

O plano da unidade de negócio era conhecido por uma parte dos entrevistados. Os funcionários que atuavam nos setores administrativo e no departamento técnico tinham conhecimento do plano da unidade. Mas o pessoal de outros setores não tinha conhecimento acerca de nenhum dos planos. Pode se perceber isso na fala dos entrevistados EUA1, EUA2 e EUD2 essa diferença.

EUA1: “[...] corporativa não tenho conhecimento, mas da unidade aqui sim, porque eu participo do planejamento das metas da unidade. Nós discutimos com o gerente o planejamento, aqui na unidade nós trabalhamos muito juntos (administrativo e departamento técnico) no bate papo, sabe [...] discutimos quanto vamos precisar para o ano de gente, como está o mercado, enfim, assuntos diversos. Então, de certa forma, a comunicação acaba sendo em conjunto também [...].

EUA2: “O plano corporativo da cooperativa geral não sei qual é. Mas da unidade, aqui, sim. Na verdade nós fizemos parte, trabalhamos juntos, fizemos a reunião, discutimos juntos com o gerente. Geralmente se reunimos na sala do gerente e fizemos a reunião [...] aí, depois, nós fizemos sozinhos os negócios [...]”.

EUD2: “Não conheço a estratégia corporativa da corporativa e nem da unidade daqui. Não sei até onde eles queriam chegar, para nós eles não passam, ficamos sabendo pelos outros. Vai vazando de um, de outro. Eu acho que o gerente tem a meta para ele só, mas não nos é comunicado [...]”.

A comunicação do plano de maneira adequada é um dos fatores desafiadores enfrentados pelas organizações. Porque não basta a comunicação, mas sim assegurar que o que foi transmitido será absorvido de forma entendível. A comunicação está presente no ambiente da cooperativa. Porém, o processo apresenta falhas, conforme os entrevistados deliberaram, ou seja: alguns setores acabam sendo privilegiados e outros esquecidos. Se o plano não é comunicado adequadamente a todos na organização, será grande a parcela de colaboradores que não entenderão as diretrizes do plano, e, conseqüentemente a execução de suas responsabilidades serão afetadas. A comunicação constante e a certeza de que todos conheceram e entenderam o plano estratégico é um aspecto que não pode ser negligenciado pela cooperativa. Os líderes precisam ser os grandes comunicadores da estratégia, auxiliando no processo de tradução e de interpretação dos objetivos estratégicos.

Questão 3 – *Para os gerentes (conforme quadro 10) e para os funcionários (conforme quadro 11) a questão é a mesma para ambos os grupos: Na sua opinião os meios de comunicação na cooperativa são satisfatórios? As informações fluem diretamente entre as unidades de negócios e a matriz?*

Foi averiguado, sobre a percepção dos gerentes e colaboradores, respectivamente, como era a comunicação das informações entre a matriz e as unidades de negócios, e vice-versa. Primeiramente, percebeu-se na fala dos gerentes GUA, GUB e GUD que as informações apresentam lentidão na disseminação e que, também, não eram generalizadas a todos os setores e a todas as unidades de negócios.

Gerente GUA: “[...] com o passar do tempo foi cada vez mais fechando os meios de comunicação e também da gente ser escutado, a gente, com o tempo, foi diminuindo a abertura”.

Gerente GUB: “A comunicação, em termos [...] eu acho que tem melhorar... é a questão de sair alguma informação, a cooperativa toda tem que estar sabendo, não pode um setor tá sabendo outro não tá sabendo. Sabe, tem que unificar as informações [...] tem que passar, a gente sente na ponta isso... no sentido macro, na verdade, muitas vezes tu usava jogo de cintura porque associados questionavam alguma coisa, e tu afirmava que isso não tinha ou se não fazia na cooperativa e eles diziam sim...lá na unidade x eu comprei a tal preço [...].as informações são falhas entre unidades e setores”.

Gerente GUD: “Vou te dizer [...] depende das áreas, isso é um problema na cooperativa, o sistema de comunicação”.

Do mesmo modo, quando investigada a percepção dos funcionários acerca dos meios de comunicação – como era o fluxo de informações. Na opinião dos colaboradores entrevistados EUA1, EUAD3, EUD4 o fluxo de informações na cooperativa contém lacunas. Ou seja, na percepção deles, as informações não fluem livremente entre as unidades e a matriz.

EUA1: “Muitas coisas não chegam até a unidade, nesta parte a [...] eu acho um amadorismo total. Tipo assim, se eu tenho um problema para levar para direção, eu consigo levar rapidamente. Mas eu sou técnico agrícola, então eu obedeço a hierarquia, comunico meu gerente e a informação não chega onde deveria chegar [...] muitas vezes nós ficamos sem informações importantes do campo, tem muita coisa acontecendo que a gente não fica sabendo. Só depois de um certo tempo, quando fica [...]”.

EUD3: “[...] a comunicação as vezes é falha. A informação, que deveria vir direto para você pelo gerente, acaba vindo por terceiros”.

EUD4: “Às vezes a gente é surpreendido com as informações. A informação chega aqui e a gente não fica sabendo pela pessoa que tinha que ficar sabendo [...]”.

As evidências apontam que o fluxo de informações entre a matriz e as unidades de negócios apresentam lacunas, e que muitas informações acabam sendo barradas por alguns setores e alguns colaboradores. Essa evidência reforça a teoria de Neilson; Powers; Martin (2008), onde os autores destacam que, quando as informações não fluem horizontalmente pelos distintos setores e unidades de negócios, cada divisão se comporta como um silo atuando isoladamente. Pois, quando a organização apresenta carência nesse aspecto, é elevada a chance de o processo de execução ser prejudicado. Como também a de comprometer decisões que poderiam ser adotadas ou corrigidas durante o processo. Se a comunicação apresenta falhas, conseqüentemente o fluxo de informações também apresentará deficiências. Diante disso, pode-se perceber que uma etapa não gerenciada adequadamente afetará diretamente as outras ao processo.

Quadro 17 – Diagnóstico do processo de comunicação e fluxo de informações

Barreiras (literatura)	Requisitos (literatura)	Dados analisados (Conclusão)
A estratégia não é comunicada para todos na organização Kaplan e Norton (2005); Zagotta e Robinson (2002); Mankins e Steele (2005); Beer e Eisenstat (2000).	É necessário a comunicação da estratégia para todos os times das unidades de negócios. De forma objetiva, clara, simples e constante, com vistas ao entendimento de todos os indivíduos Kaplan; Norton (2005, 2008); DeLisi (2000); Spence (2009); Higgins (2005); Blooki (2014).	A comunicação entre a matriz e as unidades de negócios é falha. Do mesmo modo, a comunicação dos gerentes com as suas equipes também apresenta deficiências, quando se trata do plano estratégico.
As informações não fluem entre as dependências da organização, e também não chegam onde deveriam chegar Neilson; Martin; Powers, (2008).	É de suma importância manter o fluxo de informações sobre o ambiente livre entre os departamentos Neilson; Martin; Powers, (2008); Higgins (2005); Hrebiniak (2008); Johnson (2008); Beer e Eisenstat (2000); Alamsjah (2011); DeLisi (2000).	O fluxo de informações é carente nos setores da cooperativa. Muitas informações não chegam aos destinatários interessados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.1.3 Implementação e revisão dos indicadores

Questões 4 e 5 – Para os gerentes (conforme quadro 10), **questão 4**: Você realiza reuniões com a sua equipe a fim de informá-los sobre a situação do plano estratégico? Com que frequência? **Questão 5**: A equipe sênior realiza reuniões para atualizar o placar com vocês? Com que frequência?

Visando analisar quais ações eram desempenhadas (a fim de monitorar o plano estratégico), investigou-se, junto aos gerentes, se eram conduzidas reuniões com as suas equipes a fim de atualizá-las sobre o plano, assim como a sua frequência. Do mesmo modo, a frequência com que a equipe sênior se reunia com os gerentes das unidades a fim de discutir as ações e atualizar o plano. Conforme relato dos gerentes GUC e GDU, ambos relataram que realizavam reuniões com as suas equipes para discutir o plano. O gerente GUC se reunia com sua equipe técnica semanalmente e com a equipe administrativa a cada quinze dias. Já o gerente GDU, relatou que se reunia com sua equipe em média a cada dois meses, reunindo-se com todos os setores.

Gerente GUC: “[...] executo reuniões com minha equipe de campo semanal e, com a administrativa, quinzenal [...] com o pessoal da matriz, me encontro quinzenalmente, tranquilamente”

Gerente GDU: “Realizo reuniões com minha equipe [...] uma vez era mais seguido. Agora, faço uma reunião a cada dois meses, que junta todo pessoal (departamento técnico, administrativo e encarregado do armazém) [...] a equipe da matriz me chama uma vez a cada três meses para discutir o andamento das coisas”.

Os gerentes GUA e GUB, mencionaram que se reúnem em média uma vez por semana com as suas equipes para atualizar o plano e também discutir os aspectos importantes para o andamento do processo de execução. Porém, quando indagados sobre a frequência com que a equipe sênior se reunia com eles para atualizar e discutir fatores do plano, o gerente GUA relatou que isso acontecia em média a cada três meses. O gerente GUB mencionou que não ocorria reuniões nesse aspecto.

Questão 4 – Para os funcionários (conforme quadro 11): São realizadas reuniões com você e com os seus colegas a fim de informá-los sobre a situação do plano estratégico?

Foi investigado com os funcionários sobre os indicadores, ou seja, se os gerentes conduziam reuniões com eles a fim de discutir e de atualizar o plano. O entrevistado EUD3, destacou que o gerente se reunia com o pessoal de seu setor em média a cada três meses, e, normalmente isso acontecia somente quando surgia algum problema. Reuniões visando revisar e discutir o plano raramente aconteciam. Quando questionado acerca desse quesito, o candidato EUA2 mencionou o seguinte:

EUA2: “[...] se reunimos muito pouco. Na verdade essa parte temos que evoluir muito. Nos reunimos a cada três meses, em média e, muitas vezes, não discutimos o que realmente teria que ser discutido”.

Os outros candidatos – funcionários – também mencionaram que é muito carente o aspecto de reuniões que visam discutir a situação do plano estratégico. Um dos entrevistados destacou que, muitas vezes, os resultados não foram atingidos pela falta de um maior número de encontros para discutir os assuntos de interesse do plano da unidade. Destaca, ainda, que, quando se davam conta de que a unidade não iria os atingir, não havia mais tempo para contorná-los.

Considerando as evidências empíricas quanto aos aspectos dos indicadores, pode-se observar que a cooperativa não usufrui com intensidade dos indicadores – que visam medir os resultados – para assumir compromissos. Esses aspectos tornam-se essenciais para acompanhar a situação do plano estratégico da organização. É importante a condução de reuniões de curta duração, regulares, objetivas e frequentes com toda a equipe. Isto permite acompanhar o andamento do processo e a desenvolver ações em prol dos objetivos que foram estabelecidos. Destaque-se que as pessoas são movidas por resultados de curto prazo, ao invés de planos de longo prazo, ainda sem monitoramento. É essencial se concentrar nas ações do dia a dia, monitorando-as e adequando-as quando necessário MCCHESENEY, *et al.* (2013), DELISI (2000), KAPLAN; NORTON (2008). O monitoramento constante do plano permite aos líderes tomar decisões em prol dos resultados, assim como à cooperativa tomar decisões embasadas no atual cenário em que a organização se encontra.

Questão 6— para os **gerentes** (conforme quadro 10) e **questão 5** — para os **funcionários** (conforme quadro 11): Sua equipe possui espaços e oportunidades para expor as suas opiniões quanto a possíveis melhorias nas ações do dia a dia, que podem contribuir no processo de execução?

Um aspecto investigado, que teve como alinhamento tanto dos gerentes quanto dos funcionários, foi a acessibilidade das equipes com os seus superiores – gerentes – quanto a exposição de suas opiniões acerca de possíveis melhorias ou de críticas ao processo. Dos funcionários entrevistados, todos mencionaram que tinham acesso satisfatório quanto a esse fator. Não demonstraram grandes problemas de acesso a seus gerentes e, sempre quando buscaram opinar, foram ouvidos. Do mesmo modo, os gerentes também relataram que buscam ser de total acesso para as dúvidas e os questionamentos e que procuram sempre atender aos pedidos de suas equipes quando possível.

Quadro 18 – Diagnóstico dos indicadores que medem o resultado

Barreira (literatura)	Requisito (literatura)	Dado analisado (Conclusão)
Carência de indicadores para monitorar a evolução das ações e dos resultados vinculados à estratégia Zagotta e Robinson (2002); Mankins e Steele (2005); Atkinson (2006).	A execução da estratégia deve ser administrada de forma dinâmica. Deve-se estabelecer um sistema de controle dos resultados por meio do uso de indicadores de performance, da revisão periódica de premissas e de hipóteses que sustentam a estratégia. Kaplan; Norton (2008); Mcchesney; <i>et al.</i> (2013); Spence (2009), DeLisi (2000), Atkinson (2006).	Há carência de indicadores para monitorar o plano partindo da equipe sênior. Consequentemente, os níveis de gerência também não executam esse processo com as suas equipes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.1.4 Definição de Responsabilidades

Questão 7 – Para os gerentes (conforme quadro 10): Você reconhece quais são as suas responsabilidades diante da estratégia corporativa e da sua unidade de negócio? É definida a responsabilidade de cada integrante de sua equipe?

Primeiramente foi investigado com os gerentes se eles reconheciam quais eram as suas responsabilidades diante do plano estratégico. Em suma, os gerentes

relataram que tinham clareza de suas responsabilidades frente ao plano e que eles sabiam o que tinha de ser realizado para o devido andamento do processo. O gerente GUB até mesmo nomeou algumas das responsabilidades dele diante da unidade e do plano corporativo. Os demais não as nomearam, mas reconheciam as suas responsabilidades. Já quando indagados se eram definidas as responsabilidades dos integrantes de suas equipes, em geral todos mencionaram que não eram discutidas as responsabilidades de cada um, mas que estes sabiam o que tinha que ser realizado.

Questão 6 – *Para os funcionários (conforme quadro 11): Quais são as suas responsabilidades diante da estratégia? Elas estão claras para você? Você entendeu de forma consistente quais são as suas responsabilidades?*

Quanto às responsabilidades das tarefas executadas pelos entrevistados (funcionários), também foi investigado se todos sabiam relatar quais eram as suas responsabilidades e se estavam claras diante do plano estratégico. Esse aspecto, quando questionado, gerou um tanto de confusão entre os entrevistados. Muitos não souberam dizer claramente quais eram as suas reais responsabilidades diante do plano.

O departamento técnico foi o que mais tornou claro as responsabilidades, dentre os entrevistados. Mas os setores administrativos e o pessoal, que operavam mais frequentemente dentro dos armazéns, mostraram-se confusos a esse fator. Conforme relato do entrevistado EUD2, que atua na linha de armazém e defensivos agrícolas:

“EUD2: [...] eu sei o que tenho que fazer porque estou aqui há mais de vinte anos [...] e ainda executo diversas atividades, acumulo funções dentro da cooperativa, mas isso que o Sr. está me questionando é muito vago para nós. Ninguém vem conversar com nós o que estamos fazendo [...]. eu já comentei com o gerente, que o funcionário tu não pode deixar ele muito tempo sem chamar ele [...] ter uma prosa com ele, explicar ó [...] tem coisas que tá errado, outras tá certo, porque aquele funcionário que não tem muita responsabilidade ele acaba se afastando né. Daqui a pouco nem que ele enxerga o serviço, fica ali olhando pro outro lado, não enxerga o que tem que fazer, sabe [...] isso é falta de dá uma conversada com ele, ó tem que mudar, é assim, assado [...]”.

Os funcionários que atuam nos escalões operacionais – armazéns, depósito de defensivos agrícolas, dentre outros – mostraram-se com carência de *feedback* e de monitoramento. Essas ações podem abrir espaço para a geração de silos entre esses setores e, conseqüentemente, a falta de envolvimento e de comprometimento com as tarefas a serem executadas. Conforme o relato do entrevistado EUD2, outros também declararam que executam diversas funções e que acumulam funções dentro da cooperativa. Do mesmo modo, as respostas foram turvas quando os entrevistados foram questionados acerca das ações que eram executadas no dia a dia e sobre quais impactos tinham sobre a estratégia, conforme relato do funcionário EUD3;

EUD3: “Eu não sei qual é a estratégia, então não sei te dizer se o que eu estou fazendo é o correto. Ninguém me disse nada até agora, acho que é isso então, né [...] e também eu não faço só uma coisa, eu faço mil coisas aqui. É claro que na minha carteira de trabalho consta uma coisa, mas faço diversas outras também [...]”.

Esses aspectos podem ser reflexo da carência de comunicação e do monitoramento dos resultados. Pois, quando os resultados são monitorados, compromissos são assumidos, e, conseqüentemente, as responsabilidades são estabelecidas. Para Neilson; Powers; Martin (2008), ter uma boa noção das responsabilidades nas ações que serão executadas, visando atingir o planejado, é um fator que diferencia em execução as empresas fortes das fracas. Dos indivíduos, 71% concordam com esse aspecto em organizações consideradas fortes na execução. Já esse número cai para 32% em empresas consideradas fracas no processo de execução (NEILSON; POWERS; MARTIN, 2008).

Quadro 19 – Diagnóstico do processo de definição de responsabilidades

Barreira (literatura)	Requisito (literatura)	Dado analisado (Conclusão)
Falta de responsabilidade das pessoas com a execução Neilson; Powers; Martin (2008), DeLisi (2000).	É necessário que as responsabilidades de cada envolvido com o processo de execução estejam claras e, ainda, se certificar de que todos entenderam e sabem do que precisa ser realizado Hrebiniak (2008); Mcchesney; et al (2013); Kaplan; Norton (2008); DeLisi (2010).	As pessoas não têm conhecimento reais de suas responsabilidades. As definições são muito vagas, os colaboradores não têm claro suas responsabilidades com o plano estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.1.5 Estrutura Disponível para Execução da Estratégia

Questão 8 — para os gerentes (conforme quadro 10) e **questão 7** para os funcionários (conforme quadro 11). Na sua opinião, os recursos (financeiros, máquinas), os sistemas (gestão) e os recursos humanos disponíveis e utilizados pela cooperativa atendem às demandas, para que o processo de execução atinja o seu máximo? Ou há lacunas nesse quesito?

Um dos aspectos que foi aprovado por todos os entrevistados (funcionários e gerentes) foram os recursos disponibilizados pela cooperativa. Quando questionados se, na opinião deles, os recursos disponíveis eram os suficientes para que fosse possível executar o planejamento estratégico, as respostas a esse quesito apresentaram aprovação em todos os entrevistados – de gerentes e de funcionários. Um resumo das opiniões acerca do tema se deu da seguinte maneira: a cooperativa tem investido nos últimos anos visando renovar a infraestrutura: com armazéns, com sistemas de informações, com veículos para equipe comercial, dentre outros. Por mais que, atualmente a cooperativa passe por retenção de custos, os recursos financeiros sempre estiveram dentro do orçamento.

Os autores Spence (2009); Pryor (2007), destacam a importância de a estrutura ser compatível com a estratégia estabelecida, pois resultados consequentemente superiores vêm de sistemas e processos que conseguem identificar todas as medidas necessárias. Ainda, para o bom funcionamento, é necessário ter a garantia de que haverá sistemas e recursos suficientes para que a estratégia possa ser executada.

Quadro 20 – Diagnóstico da estrutura organizacional

Barreira (literatura)	Requisito (literatura)	Dado analisado (Conclusão)
A estrutura organizacional não é compatível com a estratégia Atkinson (2006).	A estrutura organizacional precisa estar apropriada, a fim de atender a estratégia definida. DeLisi (2000), Donlon (2007), Blooki (2014).	A estrutura disponibilizada pela cooperativa atende suficientemente os objetivos propostos. Os funcionários se mostraram satisfeitos quanto a esse aspecto.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.1.6 Política de Recompensas

Questão 9 — para os gerentes (conforme quadro 10) e **questão 8** para os funcionários (conforme quadro 11). Existe alguma política de reconhecimento e/ou incentivos por resultados atingidos? E como funciona?

Quando analisado se a cooperativa tinha algum plano de reconhecimento ou de incentivos por resultados atingidos a seus colaboradores, o resultado encontrado foi unânime. Todos os entrevistados sinalizaram que a cooperativa não tem nenhum tipo de gratificação como reconhecimento além do salário, mesmo atingindo os resultados planejados – individual ou coletivamente. Muitos dos entrevistados (gerentes e integrantes das equipes) relataram que gostariam que a cooperativa aderisse a algum tipo de recompensa e/ou incentivos por resultados atingidos.

Em consonância com as evidências, a cooperativa não faz uso de nenhuma política de recompensa a seus colaboradores. Esse fator pode estar interferindo diretamente nos resultados da organização. Pois, de acordo com Hrebiniak (2008); Spence (2008) é essencial que a organização recompense aos “fazedores”, os realizadores, para comemorar o sucesso obtido e recompensar aqueles que participaram do alcance dos objetivos. Como o que é medido e recompensado é o que é feito, a melhor maneira de levar as pessoas à executar, de forma eficaz, é premiar aqueles que são bem-sucedidos.

Quadro 21 – Diagnóstico do sistema de recompensas

Barreira (literatura)	Requisito (literatura)	Dado analisado (Conclusão)
Sistemas de recompensas e de punições desalinhados com a execução Mankins e Steele (2005); DeLisi (2000); Higgins (2005).	É importante que a organização adira a um sistema de recompensas atrelado aos resultados. É essencial estabelecer padrões elevados de desempenho para as pessoas em toda a organização Spence (2009), Bossidy; Charan (2005), Hrebiniak (2008), DeLisi (2000), Johnson (2008), Alamsjah (2011).	A cooperativa não possui nenhum sistema de recompensas atrelados aos resultados. O que gera descontentamento por parte dos envolvidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.1.7 Suporte e Treinamento

Questão 10 — para os gerentes (conforme quadro 10): A equipe possui treinamentos constantes a fim de melhorar as competências? Com que frequência? É dado o suporte e o apoio à equipe na realização de suas tarefas?

Questão 9 — para os funcionários (conforme quadro 11). A cooperativa disponibiliza treinamentos a você e a seus colegas para adquirir novos conhecimentos e melhorar as competências? Com que frequência?

Foi investigado se a cooperativa disponibilizava treinamentos para os seus funcionários, visando elevar o grau de conhecimento e de competências. Para os gerentes GUA e GUC, as equipes do departamento técnico possuíam treinamentos constantes, em média de uma a cada mês.

Os técnicos agrícolas dessas unidades confirmaram essa informação: mas que os treinamentos que ocorriam continuamente se referiam a treinamentos de posicionamento de produtos e não de treinamentos específicos, para ampliar conhecimentos e habilidades. São treinamentos ministrados por vendedores de empresas (indústrias) de produtos agrícolas com quem a cooperativa trabalhava ou com quem iria trabalhar.

De acordo com o relato dos entrevistados EUD3, EUA2 e EUA1 – que atuavam nos setores de armazém, de administrativo e de departamento técnico, respectivamente – treinamentos que tinham como objetivo aprimorar os conhecimentos, desenvolver novas competências e que eram ministrados por

instrutores especializados em determinado tema eram realizados em média uma vez por ano.

EUD3: ” [...] uma vez eu coloquei pra eles (direção)[...] por exemplo assim, antes da safra, sempre antes da safra, teria que juntar aquele pessoal que trabalha naquele armazém de maquinário, pegar eles e dá uma pincelada, ‘ó a safra tá começando’ [...] eles fazem, mas as vezes fazem só para uns três, quatro (treinamentos)[...] o funcionário que trabalha nas máquinas, que tem uma função muito importante, acaba não sabendo de nada [...] daí, na época de safra, sobra pra gente ensinar ele, mas daí na hora ele nem te dá muita bola [...] precisaria ter mais comunicação nesse sentido e disponibilizar treinamentos mais seguido para todos, não só para alguns [...], hoje acontece não mais que uma vez por ano, treinamentos .

EUA2: “[...] na verdade assim, essa parte de treinamento a cooperativa peca um pouco. Já falei para o [...] deveria de ter mais treinamentos periodicamente. Pelo menos duas vezes por ano [...]...hoje eu tenho uma vez por ano e a maioria dos treinamentos são ministrados por pessoas internas [...]”.

EUA1: “[...] treinamento que a gente tem, bem sincero, é treinamento de empresas. As empresas vêm te treinar no produto que eles querem vender[...] a gente, um tempo atrás, tinha algumas coisas voltadas a vendas. Mas treinamento focado em alguma coisa [...] a gente tem uma, duas vezes quando muito por ano [...] sabe o que eu vejo, que a cooperativa dá a moda dos treinamentos, faz um – dois seguidos e depois cai no esquecimento”.

Os entrevistados alegaram que os treinamentos são muito raros. Que algumas áreas acabam nunca tendo acesso aos treinamentos a fim de melhorar suas habilidades para executar as tarefas diárias com maior eficiência. De acordo com a passagem dos relatos dos entrevistados anteriormente, eles sentem a necessidade da periodicidade de treinamentos com foco na função que eles executam.

Já os gerentes GUB e GUD, quando questionados quanto aos treinamentos disponibilizados pela cooperativa e a frequência com que ocorriam, esses gerentes anteciparam-se destacando que a equipe técnica recebe treinamentos constantes, no que se trata do posicionamento de produtos. E sobre esses treinamentos focados em determinado tema serem raros, esses gerentes mencionaram que até mesmo eles tinham a necessidade de treinamentos para poder adquirir novos conhecimentos. Um dos gerentes destacou que, quando podia, cursava cursos por iniciativa própria, visando aprimorar os seus conhecimentos para gerenciar melhor sua unidade de negócios.

A carência no suporte e no treinamento aos colaboradores pode levá-los a executar as suas tarefas diárias com baixa excelência e com baixa produtividade e, assim, impactar diretamente nos resultados da cooperativa. Do mesmo modo, muitas das ações que podem ser implementadas como um processo contínuo de acompanhamento dos resultados demandam conhecimento. Mas que poderá apresentar lacunas quando os responsáveis não têm conhecimento suficiente para a execução.

Por isso, as pessoas precisam de muito treinamentos e de apoio para aprender novas habilidades e para realizar tarefas desafiadoras. As iniciativas estratégicas podem falhar completamente se a organização não investir tempo, dinheiro, suporte e treinamento necessários para preparar as pessoas para ter sucesso. É importante investir pesadamente em treinamento e em desenvolvimento para garantir que as pessoas disponham de todas as ferramentas – de equipamentos, de tempo, de recursos e de apoio – necessárias para que possam entregar o resultado esperado. Mesmo em tempo difíceis você pode encontrar maneiras de proporcionar orientação e treinamentos como um investimento para o futuro da empresa (SPENCE, 2009; BOSSIDY e CHARAN, 2005).

Quadro 22 – Diagnóstico do processo de suporte e treinamento

Barreira (literatura)	Requisito (literatura)	Dado analisado (Conclusão)
A organização não possui competências, conhecimentos e habilidades para garantir a execução da estratégia. Mankins e Steele (2005).	É necessário ter a garantia de que as pessoas certas estão nos ambientes certos, ou, ainda, de preparar as pessoas certas para as posições certas. Bossidy; Charam (2005); Hrebiniak (2008); DeLisi (2000).	Há carência de treinamentos oferecidos pela cooperativa. Tanto os funcionários, quanto a média gerência carecem de mais treinamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.1.8 Forma da Tomada de Decisão

Questão 11 — para os gerentes (conforme quadro 10) e **questão 10** — para os funcionários (conforme quadro 11): Em sua opinião, as decisões tomadas na cooperativa são mais baseadas sobre a percepção política ou de acordo comum entre os gerentes e os colaboradores?

A carência na gestão, a centralização do poder e a falta de planejamento adequado de longo prazo são ações que vêm comprometendo as organizações cooperativas. E isso está levando essas organizações a serem alvos de muitas críticas por não adotarem métodos de gestão adequados, ou, até mesmo, por ignorá-los.

Desse modo, investigou-se, na percepção dos entrevistados de ambas as posições – gerentes e colaboradores – se as decisões tomadas na cooperativa eram com base em ferramentas de gestão ou se eram mais tomadas por meio do poder político. A respeito desse quesito, na percepção de um gerente as decisões eram tomadas levando em consideração modelos de gestão e de discussão em conjunto. Os demais gerentes e colaboradores tomaram como postura que a maior parte das decisões eram tomadas por meio do uso do poder político, ou seja: as decisões simplesmente eram decididas e impostas para execução sem serem considerados aspectos do ambiente e de gestão.

O uso demasiado do poder e da política nas decisões estratégicas são fatores que impactam diretamente no processo de execução, assim como nos resultados. Frente às percepções investigadas, os colaboradores veem as decisões tomadas na cooperativa fazendo o uso do poder, acima de qualquer ação em conjunto. É

importante que as ações tomadas levem em consideração o ambiente atual e que sejam pensadas por meio do uso dos princípios de gestão.

Quadro 23 – Diagnóstico do processo de tomada de decisão

Barreira (literatura)	Requisito (literatura)	Dado analisado (Conclusão)
Barreira política: oposição por parte de grupos de interesse não-declarados, que desejam manter o <i>status quo</i> . Kim e Mauborgne (2005).	As decisões sobre os rumos da organização não podem ser tomadas com base somente no aspecto político e de poder, com vistas a preservar suas posições Kim e Mauborgne (2005).	Os entrevistados creem que muitas das decisões na cooperativa são tomadas por meio do uso político/poder. São pouco levadas em consideração as análises das ferramentas de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Esta subseção dedicou-se à transcrição e à análise dos dados coletados junto ao ambiente da cooperativa. Também atendeu o objetivo específico (b), conforme especificado. Neste instante, parte-se para o resumo dos achados no campo, bem como para a discussão desses fatores com os diretores da cooperativa, a identificação das barreiras e a descrição dos fatores que podem contribuir ao processo de execução.

4.2 Resumo das Análises das Entrevistas Paralelamente com a Literatura

A literatura explana sobre os fatores que favorecem ao processo de execução da estratégia, como também enumera algumas das principais barreiras que impactam negativamente no processo. Visando sintetizar as análises, foi realizado no quadro 24 o resumo que retrata os resultados das análises das entrevistas paralelamente com os achados na literatura — as barreiras e os requisitos à execução da estratégia. Esses dados já foram apresentados anteriormente em cada subseção (de acordo com o aspecto analisado), porém, agora, serão expostos de forma conjunta.

Quadro 24 – Resumo do diagnóstico dos processos de execução da estratégia

Barreira (literatura)	Requisitos (literatura)	Dados analisados (Conclusão)
Falta de alinhamento da estratégia com as unidades operacionais. DeLisi (2000); Kaplan e Norton (1997, 2008); Higgins (2005); Atikson (2006), Zagotta e Robinson (2002).	É importante que a organização tenha como prática comum o alinhamento de seus processos de gestão entre as suas unidades de negócios DeLisi (2000), Kaplan; Norton (2008), Spence (2009), Higgins (2005); Raffoni (2003).	A cooperativa não executa o alinhamento do plano corporativo com as unidades de negócios.
A estratégia não é comunicada para todos na organização. Kaplan e Norton (2005); Zagotta e Robinson (2002); Mankins e Steele (2005); Beer e Eisenstat (2000).	É necessário a comunicação da estratégia para todos os times das unidades de negócios de forma objetiva, clara, simples e constante, com vistas ao entendimento de todos os indivíduos. Kaplan; Norton (2005, 2008); DeLisi (2000); Kim, C; Mauborgne, R. (2005); Spence (2009); Higgins (2005); Blooki (2014); Raffoni (2003).	A comunicação entre a matriz e as unidades de negócios é falha. Do mesmo modo, a comunicação dos gerentes com as suas equipes também apresenta deficiências quando se trata do plano estratégico.
As informações não fluem entre as dependências da organização e também não chegam aonde deveriam chegar. Neilson; Martin; Powers, (2008).	É de suma importância manter o fluxo de informações livre entre os departamentos sobre o ambiente. Neilson; Martin; Powers, (2008); Higgins (2005); Hrebiniak (2008); Johnson (2008); Beer e Eisenstat (2000); Alamsjah (2011); DeLisi (2000).	O fluxo de informações é carente nos setores da cooperativa. Muitas informações não chegam aos destinatários interessados.
Carência de indicadores para monitorar a evolução das ações e dos resultados vinculados à estratégia. Zagotta e Robinson (2002); Mankins e Steele (2005); Atkinson (2006).	A execução da estratégia deve ser administrada de forma dinâmica. Deve-se estabelecer um sistema de controle dos resultados por meio do uso de indicadores de performance e de revisão periódica das premissas, que sustentam a estratégia. Kaplan; Norton (2008); Mcchesney; <i>et al.</i> (2013); Spence (2009), DeLisi (2000).	Há carência de indicadores para monitorar o plano, partindo da equipe sênior. Consequentemente, os níveis de gerência também não executam esse processo com suas equipes.

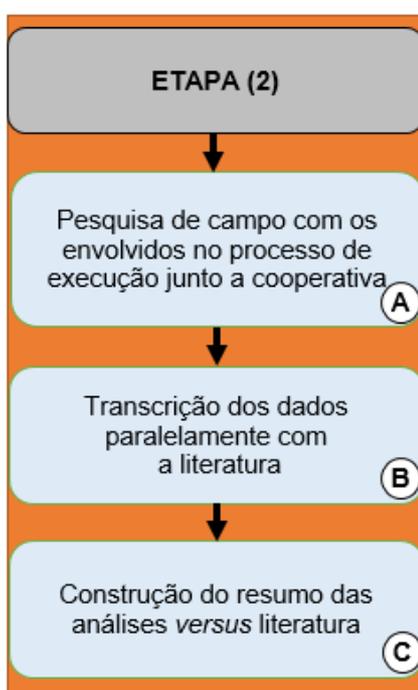
<p>Falta de responsabilidade das pessoas com a execução. Neilson; Powers; Martin (2008), DeLisi (2000).</p>	<p>É necessário que as responsabilidades de cada envolvido com o processo de execução estejam claras e, ainda, que haja certificação de que todos entenderam e sabem o que precisa ser realizado. Hrebiniak (2008); Mcchesney; et al (2013); Kaplan; Norton (2008); DeLisi (2010).</p>	<p>As pessoas não têm conhecimento reais de suas responsabilidades. As definições são muito vagas: os funcionários não têm claro as suas responsabilidades com a estratégia.</p>
<p>A organização não possui competências, conhecimentos e habilidades para garantir a execução da estratégia. Mankins e Steele (2005);</p>	<p>É necessário ter a garantia de que as pessoas certas estão nos ambientes certos, ou, ainda, preparar as pessoas certas para as posições certas. Bossidy; Charam (2005); Hrebiniak (2008); DeLisi (2000).</p>	<p>Há carência de treinamentos oferecidos pela cooperativa. Tanto os funcionários quanto a média gerência carecem e necessitam de mais treinamentos.</p>
<p>Sistemas de recompensas e de punições desalinhados com a execução. Mankins e Steele (2005); DeLisi (2000); Higgins (2005).</p>	<p>É importante que a organização adira a um sistema de recompensas atrelado aos resultados. É essencial estabelecer padrões elevados de desempenho para as pessoas em toda a organização. Spence (2009), Bossidy; Charan (2005), Hrebiniak (2008), DeLisi (2000), Johnson (2008), Alamsjah (2011).</p>	<p>A cooperativa não possui nenhum sistema de recompensas atrelado aos resultados. O que gera descontentamento por parte dos envolvidos.</p>
<p>A estrutura organizacional não é compatível com a estratégia. Atkinson (2006).</p>	<p>A estrutura organizacional precisa estar apropriada, a fim de atender a estratégia definida. DeLisi (2000), Donlon (2007), Kaplan; Norton (2008), Blooki (2014).</p>	<p>A estrutura disponibilizada pela cooperativa atende suficientemente aos objetivos propostos. Os funcionários se mostraram satisfeitos quanto a esse aspecto.</p>
<p>Barreira política: oposição por parte de grupos de interesse não-declarados, que desejam manter o <i>status quo</i>. Kim e Mauborgne (2005).</p>	<p>As decisões sobre os rumos da organização não podem ser tomadas com base somente no aspecto político e de poder com vistas a preservar suas posições. Kim e Mauborgne (2005).</p>	<p>Os entrevistados creem que muitas das decisões na cooperativa são tomadas por meio do uso político/poder.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Diante dos dados apurados, pode-se evidenciar que muitos dos processos investigados para a execução da estratégia, considerados essenciais para se obter melhores resultados, são identificados na cooperativa. Mas também se destaca que um processo, quando não está bem definido e não é bem executado, impacta diretamente nos demais processos e, conseqüentemente, impactará nos resultados do plano estratégico da cooperativa. Muitos dos aspectos investigados apresentam carência em seus processos, necessitando de sua revisão para se obter os melhores resultados de modo geral.

As subseções 4.1 e 4.2 tiveram como finalidade a transcrição e a análise das entrevistas coletadas, paralelamente sublinhando o que a literatura destaca acerca dos temas, constituindo-se em uma etapa importante e necessária para o que se pretende atingir nesta pesquisa. Do mesmo modo, essas subseções atenderam a etapa 2 e suas sub etapas (A, B e C), conforme figura 21.

Figura 21 – Etapa 2



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Finalizada a etapa 2, parte-se para a etapa 3, que trata da discussão dos fatores analisados junto aos diretores da cooperativa, as barreiras identificadas no ambiente, bem como alguns dos fatores que podem favorecer no processo. Essa fase da pesquisa torna-se fundamental a fim de suportar o que se pretende atingir por meio dos objetivos.

4.2.1 Barreiras À Execução da Estratégia Identificadas no Ambiente Pesquisado

Diante dos achados das análises, buscou-se discutir alguns dos fatores identificados em conjunto tanto com os diretores da cooperativa (presidente, vice-presidente, financeiro, administrativo e comercial) quanto nos aspectos analisados. Algumas das barreiras identificadas à cooperativa já vinham sendo trabalhadas por já terem sido identificadas; mas as mudanças não estavam ocorrendo conforme o previsto. Porém, outras não se tinha a noção da relevância, conforme relatado por alguns dos diretores citados.

Os diretores afirmaram que algumas mudanças estavam ocorrendo a fim de corrigir algumas falhas no processo, mas que, para as devidas mudanças realmente ocorrerem, a cooperativa teria que obter o auxílio de profissionais externos. Pois há a carência de profissionais habilitados na cooperativa que poderiam conduzir as mudanças necessárias, conforme destaca o diretor comercial.

Também foi discutido com os diretores quanto ao monitoramento do plano. Muitos dos gerentes relataram que havia pouco contato da equipe sênior com os gerentes das unidades para discutir o processo e atualizar o plano. Os diretores afirmaram que, realmente, esse fator estava deixando a desejar. Não estava sendo medido o que estava sendo realizado e nenhuma ação de maior impacto estava sendo realizada nessa variável para melhorar o monitoramento. Os diretores reconhecem que teriam que ser realizadas ações nesse quesito, pois os resultados estavam sendo pouco monitorados, o que estava refletindo no resultado e, conseqüentemente, no fluxo de caixa da cooperativa.

Um fator destacado por Spence (2009), Kaplan e Norton (2008); Raffoni (2003); DeLisi (2000); Pryor (2007) é a revisão e atualização da estratégia. Na discussão com os diretores, percebemos que esse aspecto não é praticado periodicamente na cooperativa. Os diretores reconhecem que o plano é revisto uma vez ao ano, quando são debatidos os objetivos para o ano seguinte.

Outro aspecto debatido foi quanto ao modo de gestão que a cooperativa pratica. A maior parte dos entrevistados relataram que a cooperativa adotava um modelo de gestão mais centralizado e menos colaborativo, isto é: as decisões acabavam sendo mais impostas à execução do que por meio do uso de ferramentas de gestão. Os diretores, inclusive o presidente, explanaram sobre esse aspecto, relatando que uma das mudanças que estavam ocorrendo na cooperativa era quanto ao modelo de

gestão. Que, no caso, estavam aderindo a um modelo mais descentralizado e mais colaborativo. O atual presidente tinha assumido recentemente a direção da cooperativa e muitas das mudanças previstas não foram executadas, por conta da falta de tempo e de profissionais qualificados. Mas as decisões iriam passar a ser analisadas e discutidas por meio de modelos de gestão, e não mais como se vinha trabalhando – totalmente centralizado.

Como resultado da análise das entrevistas, foram relacionadas no quadro 25 as barreiras identificadas no ambiente da cooperativa. Elas podem estar interferindo no processo de execução do plano estratégico.

Quadro 25 – Barreiras identificadas no ambiente pesquisado

a)	Inexistência de alinhamento estratégico da matriz com as unidades de negócios (Conforme quadro 16).
b)	Carência na comunicação entre a matriz e as unidades. Do mesmo modo, entre as unidades e suas equipes (Conforme quadro 17).
c)	Inexistência de uma política de recompensas (Conforme quadro 21)
d)	Carência de conhecimentos em gestão por parte dos gerentes das unidades de negócios (De acordo com as entrevistas e a discussão com os diretores).
e)	Colaboradores carentes de treinamentos (Conforme quadro 22).
f)	Funcionários desconhecem suas reais responsabilidades. (Conforme quadro 19).
g)	Deficiência na implementação de indicadores (Conforme quadro 18).
h)	Falta de habilidades suficientes da alta administração para conduzir as mudanças (Conforme discussão com os diretores).
i)	A alta administração reconhece falhas no processo, mas não destina tempo para efetuar as devidas mudanças (Conforme discussão com os diretores).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Em suma, o ensejo de mudança estava presente na alta administração, cujos membros se mostraram convencidos de que, para as mudanças realmente ocorrerem, muitos fatores teriam de ser por eles conduzidos. E reconheceram que muitos dos aspectos identificados na pesquisa de campo vinham de encontro com o cotidiano da cooperativa, conforme destacou a diretora financeira. E que as ações teriam que ser tomadas para melhorar a performance de toda a estrutura cooperativa.

Diante dos dados obtidos das entrevistas, assim como da discussão com os diretores, pode-se verificar que os aspectos que a literatura destaca como fundamentais para execução da estratégia apresentam relevância no contexto organizacional para se obter a melhor performance

4.2.2 Fatores que Podem Contribuir para Melhores Resultados no Processo de Execução da Estratégia da Cooperativa

Esses aspectos estão em consonância com os resultados obtidos das entrevistas e com o que a literatura elucida sobre os aspectos considerados importantes para que as organizações possam executar suas estratégias com sucesso. No quadro 26 são apresentados os fatores que podem contribuir para que a cooperativa possa executar o seu plano estratégico com êxito.

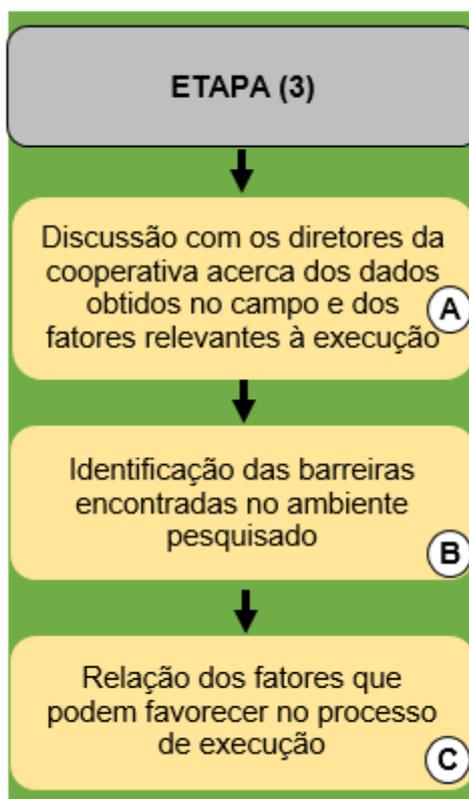
Quadro 26 – Fatores que podem contribuir com o processo de execução

a)	A cooperativa poderia usufruir mais do planejamento estratégico e praticar o alinhamento do plano com as unidades de negócios.
b)	Comunicar mais constantemente a estratégia e suas prioridades.
c)	Implementar e executar constantemente a revisão dos indicadores.
d)	É essencial que as informações transmitidas as unidades de negócios sejam comunicadas com responsabilidade e por meio dos canais certos.
e)	É importante que a cooperativa tenha uma política bem definida de recompensas atreladas aos resultados.
f)	Colaboradores que exercem função de gerência das unidades poderiam obter mais conhecimento sobre a gestão para conduzir a unidade de negócio com mais eficiência.
g)	É fundamental que a alta administração destine tempo para discutir e para monitorar as ações que visam melhorar aos processos da cooperativa.
h)	A cooperativa poderia investir na capacitação de seus colaboradores, visando elevar as suas habilidades e as suas competências.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

De acordo com as etapas estabelecidas, as subseções 4.2.1 e 4.2.2 tiveram como objetivo atender a etapa 3 e suas sub etapas (A, B e C), conforme figura 22.

Figura 22 – Etapa 3



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Até a etapa 3, o estudo dedicou-se a investigar a literatura acerca dos aspectos que norteiam à execução da estratégia, a analisar as entrevistas coletadas, e também a identificar as barreiras no ambiente pesquisado. Do mesmo modo, a discutir esses aspectos com os diretores e a relacionar os fatores que podem favorecer no processo de execução.

Neste instante, parte-se para a etapa 4, relacionada com a construção do artefato. No primeiro momento são relacionados os requisitos que se tornam fundamentais para execução, a estruturação do artefato embasado nesses requisitos, a sua validação com profissionais do mercado e, por fim, a apresentação do artefato proposto.

4.2.3 Consolidação dos Requisitos À Execução da Estratégia e Estruturação do Artefato

Para sustentar a estruturação do artefato, no primeiro momento foi realizada a consolidação dos aspectos considerados fundamentais à execução da estratégia. Esses aspectos foram consolidados com base na literatura investigada, na discussão com os diretores e na análise dos dados obtidos das entrevistas. Esses aspectos estão expostos no quadro 27.

Quadro 27 – Requisitos fundamentais para execução da estratégia

Requisitos para execução da estratégia
a) Alinhamento da estratégia:
b) Comunicação da estratégia e das prioridades
c) Sistemas e recursos
d) Suporte e treinamento
e) Implementação de indicadores
f) Revisão e atualização da estratégia
g) Recompensas/punições
h) Tempo
i) Ciclo de informações
j) Definição de responsabilidades

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Diante dos aspectos fundamentais à execução da estratégia apresentados anteriormente, no quadro 28 são relacionados esses aspectos juntamente com a sua operacionalidade.

Quadro 28 – Proposta do artefato para execução da estratégia

Requisitos	Descrição
Alinhamento da estratégia:	Os planos estratégicos das unidades de negócios precisam ser alinhados com o plano corporativo da organização. Do mesmo modo, os funcionários também precisam estar alinhados com os objetivos organizacionais
Comunicação da estratégia	É essencial e fundamental comunicar a estratégia de forma objetiva e clara a todos na cooperativa. Todos precisam tomar conhecimento dos rumos da organização.
Sistemas e recursos	Resultados consistentemente superiores vêm de sistemas e processos que conseguem identificar todas as medidas necessárias para a produção de excelência. Por isso, sistemas de apoio estratégico são requeridos pela organização para executar sua estratégia. Do mesmo modo, a estratégia não pode falhar por falta de recursos financeiros. A cooperativa precisa assegurar que haverá recursos suficientes.
Recursos humanos	Os recursos humanos devem ser adequadamente suficientes para que se atinja o que foi proposto. Bem como o desenvolvimento desses recursos, engajamento e comprometimento de todos indivíduos com o processo de execução.
Suporte e treinamento	Além de garantir que haverá recursos humanos suficientes, é necessário investir constantemente em desenvolvimento das habilidades e das competências da equipe, a fim de obter melhores resultados
Implementação de indicadores para acompanhar resultados	É importante medir o que está sendo executado, isto é, acompanhar o processo e a manter um placar envolvente entre os funcionários, informando-os sobre o andamento do plano. Dispor de todas as informações atualizadas sobre o andamento do processo permite a tomada de decisões rápidas, caso a rota necessite de correção.
Revisão e atualização da estratégia	Durante o processo de execução da estratégia é necessário que a administração da cooperativa efetue revisões e, quando necessárias, atualizações da estratégia, pois o ambiente muda e, conseqüentemente, o rumo da organização também pode mudar.

Recompensas/punições	O que é medido e recompensado é feito. A melhor maneira de levar as pessoas a executar, de forma eficaz, é premiar aqueles que são bem-sucedidos. É essencial estabelecer padrões elevados de desempenho para as pessoas em toda a cooperativa.
Tempo	De fato, para as mudanças ocorrerem, é preciso destinar tempo para monitorar, para revisar e para adequar os possíveis ajustes relacionados com a cooperativa. Para isso, a administração da cooperativa precisa destinar tempo para analisar os aspectos relacionados a gestão estratégica.
Ciclo de informações	Estruturar e manter a velocidade do ciclo de informações entre a matriz e as unidades e a sua execução por meio dos canais corretos é essencial para que a cooperativa efetue adequações rápidas, quando necessário. E, ainda, garantir que as informações chegaram a todos a que se destinaram.
Definição de responsabilidades	Estabelecer e tornar claras as responsabilidades dos indivíduos é fundamental para todo o processo. As pessoas precisam ter claras quais são as suas responsabilidades frente a estratégia.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Estruturados os componentes do artefato, o próximo passo é sua validação e a sua avaliação, conforme estabelecido na metodologia. O artefato passou pela validação, assim como pela validação de profissionais atuantes no mercado. Para isto, a subseção a seguir apresenta as adequações sugeridas pelos profissionais participantes desse processo.

4.2.4 Análise e Adequações dos Profissionais Ao Artefato

Atendendo às etapas de validação e de avaliação, o artefato passou primeiramente pela validação com três profissionais atuantes no mercado, conforme especificado na metodologia. Posteriormente, os apontamentos, quando sugeridos por esses profissionais, foram avaliados e integrados ao artefato, conforme descritos no quadro 29.

Quadro 29 – Apontamentos dos profissionais validadores

Participante (s)	Apontamentos (s)
Participante A	<i>Não fez apontamentos</i>
Participante B	<p><i>O participante B fez os seguintes apontamentos:</i></p> <p><i>1ª. a identificação das competências necessárias antes da delegação das tarefas.</i></p> <p><i>2ª buscar parceiros externos quando a estratégia esbarra na falta de conhecimento interno;</i></p> <p><i>3ª definir políticas focadas na estratégia, que visem direcionar a atenção do time para o que é importante na execução.</i></p>
Participante C	<p><i>O participante C, destacou a importância do comprometimento com a execução da estratégia. Porque não basta somente desenvolver uma estratégia adequada, é preciso que haja o comprometimento de todos os envolvidos, desde a equipe sênior até os escalões mais baixos. Pois, se não houver comprometimento, não haverá resultados.</i></p>

Fonte: Elaborador pelo autor com base na avaliação dos profissionais (2016)

Atendendo a etapa de avaliação, o artefato passou pela avaliação por outros profissionais distintos daqueles que realizaram a validação. Os avaliadores foram profissionais que atuavam integralmente em ambientes cooperativistas agrícolas, nas áreas ligadas a estratégia. O participante A atuava como diretor financeiro e participava diretamente das decisões estratégicas. O participante B atuava como diretor geral, com uma vasta experiência no setor. As avaliações desses profissionais estão dispostas no quadro 30.

Quadro 30 – Apontamentos dos profissionais avaliadores

Participante (s)	Apontamento (s)
Participante A	<p><i>[...] considero fundamental a revisão periódica do processo. Mas para que isso aconteça é preciso que os diretores gerais conduzam e cobrem os resultados. Pois, se os diretores não estão nem aí, conseqüentemente, os gerentes também não darão a atenção necessária para de fato as coisas acontecerem [...]. Destaco também que o gerente da unidade precisa possuir habilidades suficientes para conduzir uma boa gestão com sua equipe. Muitos gerentes têm muitas habilidades, mas precisam se atualizar. Dessa forma, é importante que a cooperativa invista em treinamentos constantes com o pessoal. Reitero o fato dos diretores gerais serem os grandes precursores para qualquer mudança, e, investir em treinamentos constantes são fatores essenciais. Esses fatores são contemplados no artefato, mas reforço como principais para atingir os resultados.</i></p>
Participante B	<p><i>A ferramenta contempla muitos dos aspectos que considero fundamental. Trabalho há muitos anos dentro de uma única cooperativa e já me deparei com muitas dificuldades para implementar os planos. Nos deparamos com muita resistência por parte de integrantes (gerentes). Essas pessoas, que são peças chaves para obter sucesso na implementação, acabam muitas vezes remando contra a maré. E, assim, ao invés de contribuir, acabam prejudicando o resultado. É preciso recolocar essas pessoas, quando, muitas vezes, as afastar da posição [...]</i></p>

Fonte: Elaborador pelo autor com base na avaliação dos profissionais (2016)

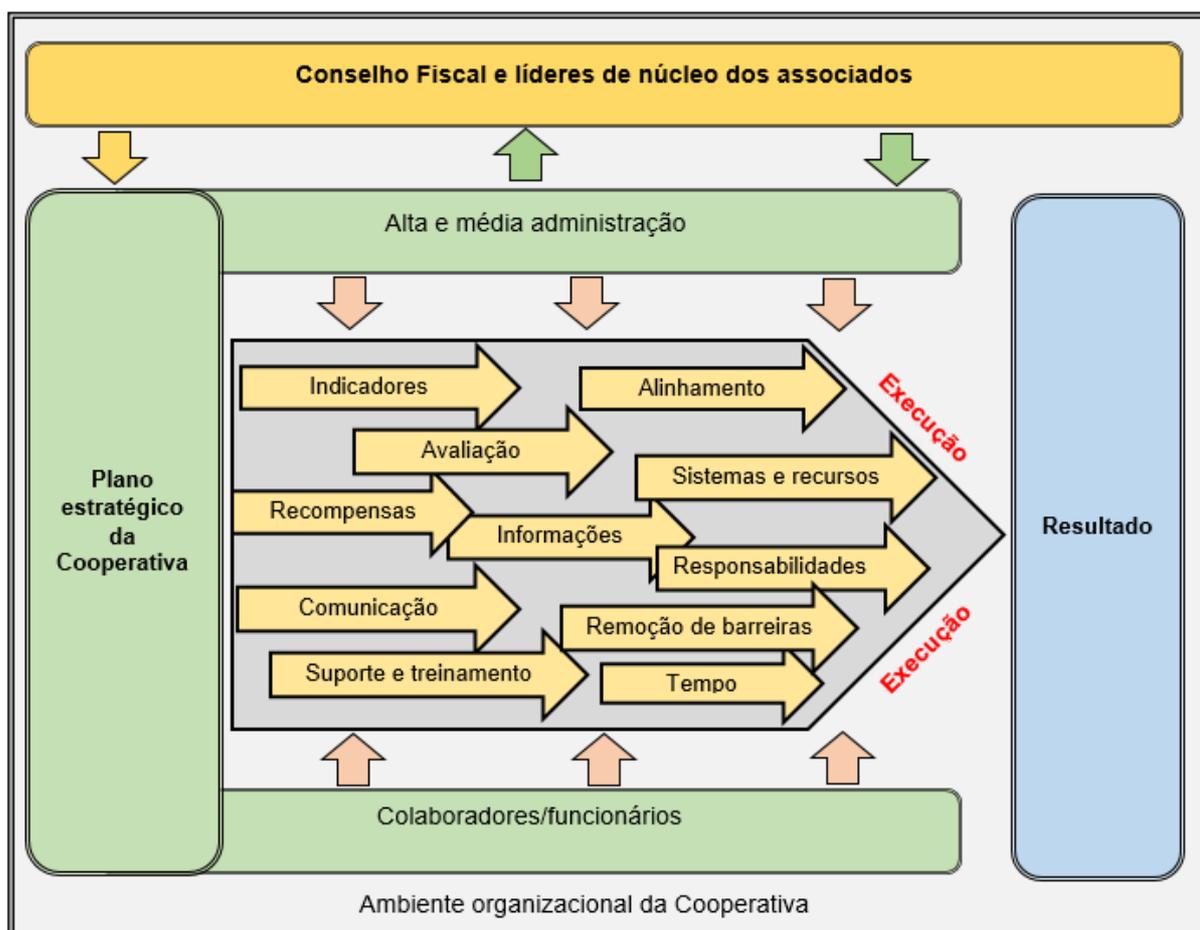
Concluída as etapas de estruturação, validação e avaliação do artefato, parte-se para apresentação da versão final com as adequações sugeridas pelos profissionais, que participaram dos processos integrados. A subseção a seguir apresenta o artefato proposto para a cooperativa pesquisada.

4.3 Artefato Operacional de Execução da Estratégia

Atendendo ao objetivo geral proposto na pesquisa, é apresentado o artefato operacional de execução da estratégia para a cooperativa agrícola pesquisada, visando auxiliar na administração e na execução de suas estratégias. O artefato foi formatado de acordo com a literatura investigada, com os resultados da análise dos

discursos das entrevistas e com os apontamentos sugeridos pelos profissionais que participaram da validação e avaliação. O artefato é apresentado na figura 23 e, por seguinte, na figura 24, a sua operacionalidade.

Figura 23 – Artefato proposto de execução da estratégia



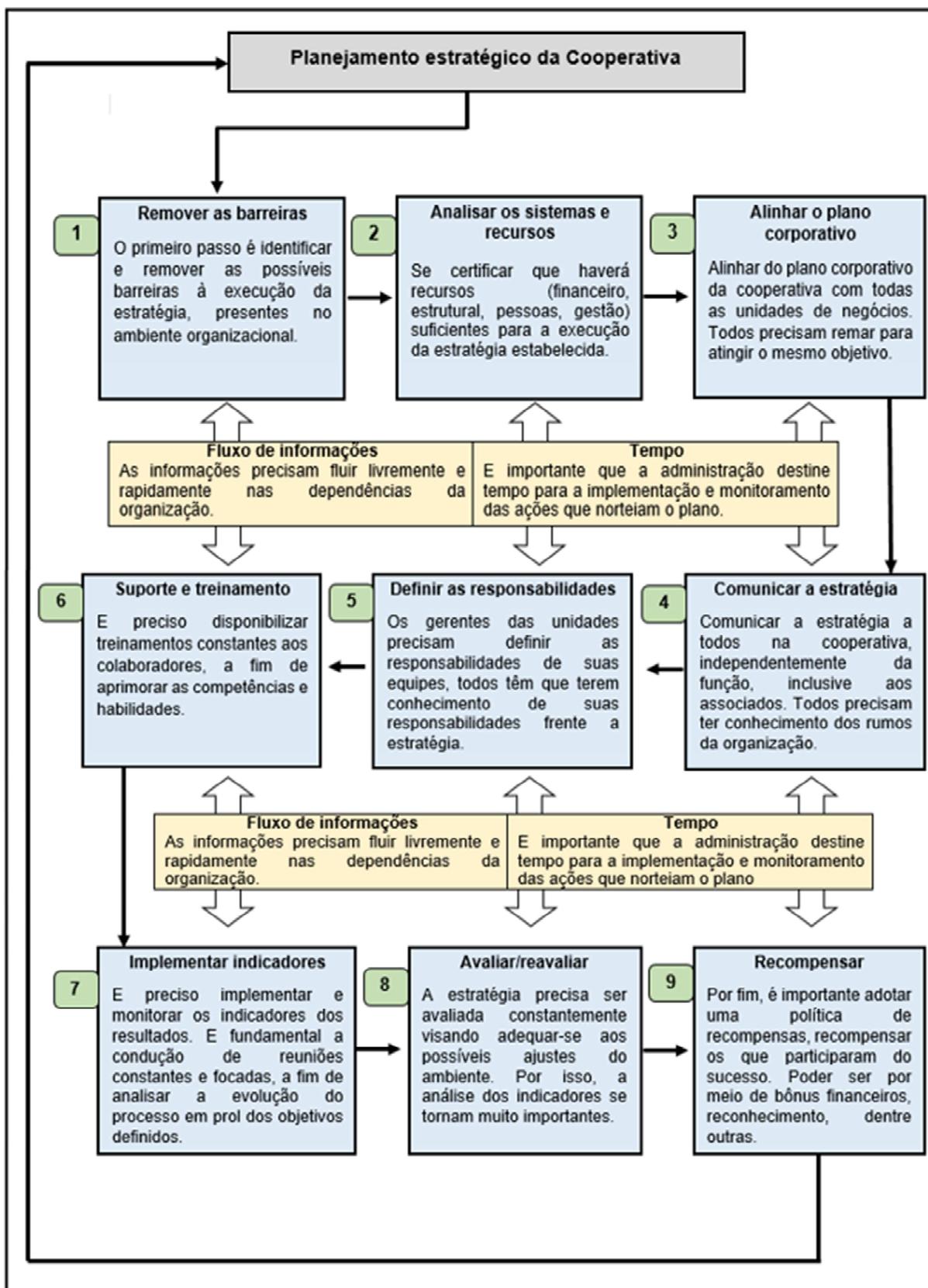
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Analisando o artefato proposto – que visa transformar as ações em melhores resultados para a cooperativa – alguns pontos precisam ser considerados para que se obtenha a melhor performance. De acordo com o artefato apresentado, o conselho fiscal e os líderes de núcleo de associados são pessoas ligadas a cooperativa, mas que não atuam diretamente no cotidiano. Já a alta e a média administração e os colaboradores são indivíduos que estão integralmente no dia a dia da cooperativa. Assim, para a estruturação do plano estratégico, é essencial a participação e a contribuição da alta e da média administração, o conselho fiscal e os líderes de núcleos dos associados, sempre levando em consideração os princípios de gestão.

Definidos os rumos da cooperativa, o próximo passo passa a ser o processo de execução, ou seja, o processo de colocar em prática aquilo que foi estabelecido. O processo de execução demanda mais tempo que o da elaboração do plano e, também, o maior envolvimento do pessoal. Por isso, nesta etapa, é requerido o comprometimento de todos nas ações a serem desempenhadas para atingir o que foi definido. As ações desempenhadas nesse processo precisam ser orientadas para o devido plano, visando atingir o que foi definido. Nesta fase do processo o *feedback* constante entre todos os níveis torna-se fundamental: gerências, colaboradores, alta e média administração, conselho fiscal, líderes de núcleo dos associados e os próprios associados.

Neste contexto, a seguir na figura 24 é apresentado um esquema que descreve, etapa por etapa, na ordem de ação, o que é necessário realizar para que as chances de sucesso na implementação do planejamento estratégico possam se elevar. Também em algumas etapas serão apresentadas ferramentas que possam ser usadas para executar a devida ação.

Figura 24 – Roteiro para implementação do planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Artefato — Roteiro para implementação do planejamento estratégico da cooperativa

Como forma de tornar prático o artefato, foi elaborado um roteiro operacional para a implementação do planejamento estratégico, de acordo com as etapas apresentadas na figura anterior. Esse roteiro apresenta as ações necessárias a serem desempenhadas em cada etapa da execução.

1 – Remoção das barreiras

Antes de partir para a execução da estratégia, é preciso identificar e remover o máximo de barreiras possíveis à execução, que estão presentes no ambiente organizacional. Nem sempre é possível garantir que todas as barreiras foram identificadas e foram removidas, mas é fundamental removê-las o máximo possível. Uma maneira de atender a esse aspecto é por meio de entrevistas, nomeando uma pessoa do setor de Recursos Humanos ou a um consultor externo, que esteja apto a conduzir as entrevistas com os envolvidos. Esse profissional realizará entrevistas individuais com a alta e com a média administração (gerentes). O objetivo do entrevistador é o de identificar quaisquer pressuposições e objeções (conscientes ou inconscientes) que não foram apresentadas nas reuniões em grupo. Pois muitas preocupações não são expostas nas sessões em grupos, seja por questões políticas, pelo medo de risco, pelo medo de serem percebidos como negativos, dentre outras questões.

O entrevistador nomeado a realizar as entrevistas com o pessoal designado poderá utilizar-se das seguintes perguntas:

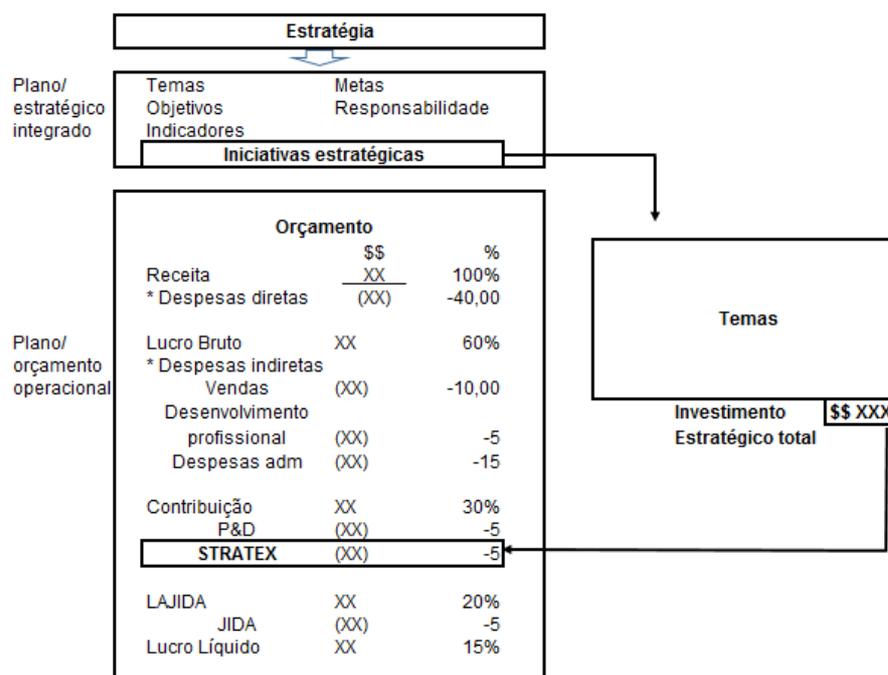
- a) Como você se sente sobre a estratégia que foi desenvolvida?
- b) O que será necessário para torná-la bem-sucedida?
- c) O que você vê como barreiras para sua execução bem-sucedida?
- d) O que mais gostaria de ter visto como parte da estratégia?
- e) Se pudesse fazer alguma alteração, o que você mudaria?
- f) Você aprova a estratégia estabelecida?

Diante dos achados das entrevistas, o entrevistador leva as considerações relevantes de volta a equipe sênior para a análise e para as possíveis atualizações da estratégia. Essa ação também pode ser realizada anonimamente, solicitando que as pessoas respondam ao mesmo tipo de pesquisa. Porém, essa abordagem não terá o mesmo efeito que o encontro pessoal.

O entrevistador poderá encontrar pessoas resistentes a estratégia, que não aprovam aquela inicialmente definida. Nesse caso, o entrevistador deve levar essas considerações à equipe sênior, pois haverá a necessidade do alinhamento desse profissional que se mostrou resistente a estratégia. E, até mesmo, caso isto não surta efeito, será necessário a remoção dessa pessoa da sua função para que a estratégia possa ser executada com êxito, para que não venha influenciar outros profissionais de sua equipe. Identificadas e mitigadas as barreiras existentes ao processo, parte-se para a análise dos sistemas e dos recursos disponibilizados pela cooperativa.

2 – Sistemas e recursos

Como será financiada a estratégia? A estratégia não poderá ser frustrada pela falta de recursos financeiros durante o processo de execução. É importante separar os recursos financeiros que serão destinados às iniciativas estratégicas no orçamento. Para isso, é essencial que a cooperativa estabeleça um STRATEX (uma “conta”, destinada exclusivamente às despesas estratégicas). As despesas estratégicas se destinam a aprimorar os ativos intangíveis – que fornecem recursos organizacionais – tais como treinamento e um banco de dados de clientes. Um exemplo de como elaborar e incluir o STRATEX no orçamento é demonstrado a seguir.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008)

O STRATEX aparece como uma conta separada, ou seja: os recursos são destinados exclusivamente para atender às iniciativas estratégicas. Nesse caso, a estratégia não será comprometida por falta de recursos, pois haverá uma provisão exclusiva para atender exclusivamente à estratégia e às suas necessidades.

Também é necessário que a cooperativa analise a sua estrutura física. Como se trata de uma organização que trabalha com recebimento de grãos, são demandados espaço e qualidade na estrutura para o recebimento. Dessa forma, é preciso avaliar se a estrutura disponível é compatível com a estratégia estabelecida. Outro aspecto, é quanto ao sistema de gestão: é importante verificar junto ao pessoal de TI se o sistema atenderá às demandas necessárias, tais como geração de relatórios, de informações referentes aos indicadores, de estoques, dentre outras.

Os recursos humanos precisam atender à demanda da estratégia. Para isso, é preciso assegurar que haverá funcionários o suficiente. Também é preciso considerar os períodos de safra que demandam um número maior de funcionários, com a possibilidade de contratações temporárias por esse período, o que impacta no orçamento. Esse aspecto deve ser considerado e inserido no STRATEX, pois trata-se de uma despesa para atender à estratégia estabelecida.

Todas as despesas destinadas as melhorias da estrutura, que visam atender as iniciativas estratégicas, devem ser integradas no STRATEX. E, a partir dele, monitorar as iniciativas atendidas.

3 – Alinhamento da estratégia

Finalizadas as etapas de remoção das barreiras à execução e da análise da estrutura, parte-se para o alinhamento da estratégia. Neste instante trata-se do alinhamento da estratégia corporativa com as unidades de negócios. A alta administração se reúne com os gerentes das unidades de negócios a fim de discutir e de transmitir, de forma detalhada, a estratégia corporativa e também de definir como as unidades de negócios irão contribuir para atingir as metas estabelecidas a nível corporativo.

Alinhada a estratégia corporativa com as unidades de negócios, os gerentes das unidades podem elaborar os planos estratégicos de cada unidade, sempre vinculados ao plano corporativo. Os gerentes devem reunir-se e discutir com as suas equipes para estruturar os seus planos, perguntando-se:

- a) Qual é a nossa proposição interna de valor?
- b) Como poderemos contribuir para atingir os objetivos corporativos que foram estabelecidos?
- c) Quais competências e quais recursos temos à disposição e que teriam impacto nos resultados corporativos?

Uma vez respondidas essas questões, a atenção pode se voltar para a decomposição dos objetivos corporativos em metas individuais da unidade. Cada unidade deve estruturar e detalhar o seu plano estratégico, sempre alinhado com o plano corporativo. A unidade de negócio não pode formalizar o seu plano isoladamente do plano corporativo. Estruturados os planos das unidades (alinhados com o corporativo), parte-se para a comunicação da estratégia.

4 – Comunicação da estratégia

O próximo passo passa a ser a comunicação da estratégia a todos os colaboradores e aos associados da cooperativa. A comunicação da estratégia deve ser realizada a todos, independentemente da função exercida. Os gerentes precisam comunicar a estratégia de forma simples e da maneira mais clara possível, permitindo o entendimento de todos. O uso de imagens – que detalham onde a cooperativa está e onde ela quer chegar – é um ótimo recurso, que pode ser usado nessa etapa. É essencial que todos consigam interpretar e traduzir a estratégia ao ponto de que saibam o impacto que as suas ações têm sobre a estratégia, se contribuem ou não para alcançar os objetivos.

A comunicação da estratégia precisa ser efetuada também aos associados da cooperativa. O processo de comunicação, para os associados, pode ser por meio das assembleias nas unidades e por meio dos líderes de núcleos dos associados. Pois, quando os associados conhecem o plano, eles podem contribuir para alcançar o que se propôs na cooperativa. É importante o envolvimento e a participação dos associados no processo, porque eles fazem parte da cooperativa.

A comunicação deve ser um fluxo constante de debate e de comunicação. Não se trata de uma etapa isolada, mas sim de um processo contínuo. A equipe da alta e da média administração precisa atentar-se em comunicar constantemente a estratégia à suas equipes e à sua importância.

5 – Definição das responsabilidades

Cada integrante da equipe tem que saber quais são as suas responsabilidades frente a estratégia, e assim se comprometer com elas. Para isso, o gerente deve conduzir as reuniões com a sua equipe a fim de definir as responsabilidades de cada colaborador. As responsabilidades devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos.

Do mesmo modo, a equipe sênior (alta administração) deve estabelecer as responsabilidades de seus gerentes (das unidades de negócios). É de suma importância que todos os colaboradores saibam quais são as suas responsabilidades, ao ponto de serem autogeridas em suas tarefas diárias. Para isso é de extrema

importância que os gerentes mantenham reuniões constantes com as suas equipes, a fim de reforçar as suas responsabilidades e também para avaliar o andamento do que foi estabelecido.

6 – Suporte e treinamento

É essencial que a cooperativa preste todo o suporte e treinamento aos seus colaboradores. Torna-se necessário destinar recursos financeiros para a conta STRATEX discutida na etapa 2 (estrutura e sistemas), a fim de atender às necessidades referentes ao treinamento das equipes.

Treinamentos destinados aos gerentes: os gerentes precisam de treinamentos constantes sobre gestão e sobre liderança. Quanto mais conhecimento e habilidades eles adquirirem, mais habilitados estarão para gerenciar a sua unidade de negócio. Conseqüentemente, os resultados serão melhores.

Treinamentos destinado às equipes: as equipes também precisam de treinamento constante. Os gerentes têm um papel muito importante nesse aspecto: identificam as necessidades dos integrantes de sua equipe para buscar os treinamentos focados nos pontos mais fracos, visando ampliar os seus conhecimentos e as suas habilidades.

Também é importante destinar treinamentos aos líderes de núcleo dos associados, ao conselho fiscal e à alta administração. Dos cursos a serem oferecidos, é essencial que sejam disponibilizados cursos ligados à gestão e à liderança. Isso permitirá – principalmente aos líderes de núcleos e também ao conselho fiscal – ter participação mais ativa ao processo de decisões da cooperativa.

7 – Implementação de indicadores

Para monitorar a evolução da estratégia, é preciso implementar indicadores que possam medir o quanto a estratégia evoluiu e quais as ações que serão necessárias para melhor atingir os objetivos. É fundamental que a equipe sênior monitore constantemente os resultados com os seus gerentes e, da mesma forma, os gerentes com suas equipes.

Uma forma de conduzir os indicadores é por meio de reuniões, que tem por objetivo atualizar o placar, e podem ser denominadas de MCI² (focar no que é crucialmente importante). Essas reuniões têm como propósito o de fazer com que a equipe foque nas prioridades estabelecidas. Essas reuniões devem ocorrer pelo menos uma vez por semana como agenda fixa, com os seguintes objetivos:

a) Prestar contas: reportar sobre os compromissos assumidos na semana anterior

Cada membro da equipe informa sobre os compromissos assumidos na semana anterior, se foi atingido aquilo que foi estabelecido. Caso não tenha sido, explicar o porquê.

b) Revisar o placar: aprender com os sucessos e os fracassos

A equipe avalia se os seus compromissos estão sendo atingidos e discute o que aprendeu sobre o que funciona e o que não funciona, e como fazer adaptações.

c) Planejar: liberar caminho e assumir compromissos

Com base na avaliação cada membro da equipe assume compromissos para a semana seguinte. Estes que deverão levar os resultados até o nível assumido

Primeiramente, a equipe sênior deve estabelecer uma agenda de reuniões com os seus gerentes, a fim de atualizar o placar. As reuniões têm de ser de curta duração (30 minutos) e constantes (uma vez por semana). Nesse sentido, os gerentes também devem estabelecer os cronogramas com as suas equipes, reunindo-se periodicamente (uma vez por semana) a fim de discutir o plano e assumir as ações futuras. Uma ferramenta que poderá ser utilizada para as reuniões se tornarem objetivas e focadas é apresentada a seguir. Assim, a reunião torna-se focada nos aspectos realmente importantes.

² MCI: É uma sigla utilizada para definir uma meta crucialmente importante, ou seja: uma reunião para tratar de um número restrito de metas (MCIs), conforme estabelecido por McChesney *et al.* (2013).

AGENDA DA REUNIÃO DE MCI			
Onde		Quando	
MCI(s)			
Relatos individuais	Membro da Equipe	Compromisso	Status
Atualização do Placar			

Fonte: McChesney *et al.* (2013).

É importante que o gerente mantenha todos os dados atualizados da sua unidade de negócio, sempre considerando os compromissos assumidos na semana anterior e o quanto foi evoluído. Essa reunião deve ser rápida e objetiva. Caso a unidade não tenha atingido os objetivos estabelecidos até aquela data, torna-se importante que o gerente cobre soluções de suas equipes e discuta as ações a serem tomadas. Atualizados os números, o gerente se reunirá com a equipe sênior, conforme data já estabelecida, para atualizar os números da sua unidade.

A equipe sênior deve atualizar o placar com os líderes de núcleo dos associados, assim como também passar a evolução da estratégia nas assembleias realizadas nas unidades da cooperativa. A atualização com os líderes de núcleos pode ocorrer mensalmente. Já a atualização, diretamente com os associados, pode ocorrer de acordo com a agenda de realização das assembleias.

O acompanhamento constante da evolução do plano é fundamental para que os objetivos possam ser atingidos. As equipes precisam ser desafiadas e sempre atualizadas do placar, ou seja: elas precisam, a todo momento, saber se estão caminhando para o destino correto e o quanto estão evoluindo, assim como cobrar os resultados que foram estabelecidos.

8 – Avaliação/reavaliação da estratégia

A estratégia precisa ser atualizada periodicamente, a fim de corrigir possíveis ajustes de rotas, que decorrem do ambiente interno e do externo. Para isso, a equipe sênior tem que revisar e, quando necessário, atualizar a estratégia inicialmente estabelecida. Esse processo pode ocorrer trimestralmente.

As reuniões que ocorrem semanalmente com os gerentes das unidades podem ser uma grande fonte de informação, e serem utilizadas para atualizar a estratégia. Como também os próprios associados podem contribuir com informações do ambiente externo. Como se trata de uma organização cooperativa oriunda do agronegócio, muitas variáveis precisam ser consideradas: como o clima, a economia, a política, a concorrência, as eleições internas, dentre outras. Dessa forma, é essencial que a estratégia seja revisada trimestralmente, a fim de avaliar as intempéries oriundas do ambiente interno e do externo.

A equipe sênior deve se reunir com o conselho fiscal e com os líderes de núcleo dos associados para discutir a atualização, bem como as possíveis correções de rota, caso seja necessário. Para a atualização, a equipe sênior precisa se munir de diversas fontes de informações do mercado, podendo utilizar consultorias externas que analisem o mercado de *commodities*³, já que grande parte do faturamento se origina de produtos como a soja, o milho e o trigo.

9 – Recompensas e onerações

A cooperativa deve desenvolver uma política de recompensas atrelada aos resultados. Cada colaborador precisa ser recompensado pelas suas ações. Isso gerará senso de responsabilidade e separará as pessoas comprometidas das que não são comprometidas. Para isso, é importante que os gerentes tenham um controle rígido de cada integrante de sua equipe quanto aos seus compromissos, assumidos nas reuniões semanais, e quem realmente os efetivou.

Cada colaborador terá uma tarefa ou meta a ser cumprida, e os gerentes têm o importante papel de monitorar esses dados de colaborador por colaborador. É por

³ *Commodities*: são artigos de comércio, bens que não sofrem processos de alteração (ou que são pouco diferenciados), como frutas, legumes, cereais e alguns metais.

meio disso que ele obterá as informações que precisa para premiá-los. Quando as pessoas são recompensadas pelos seus esforços, sentem-se mais importantes, responsáveis e comprometidas com as suas tarefas. Passam de meros fazedores para realizadores, que ajudarão a monitorar os resultados em prol de atingir os objetivos. As recompensas podem ser bônus financeiros, crescimento de carreira, dentre outras. A cooperativa pode avaliar qual é o melhor método de recompensas.

Também é preciso onerações às pessoas que deixaram a desejar. Elas não podem ser recompensadas da mesma forma como aquelas que atingiram as suas metas, com as quais se comprometeram anteriormente. Caso isso aconteça, os resultados serão negativos para a cooperativa, porque aqueles que se dedicaram e que correram atrás dos resultados se desmotivarão no caso de os que não atingiram seus resultados receberem as mesmas recompensas. É preciso ter bem claro aqueles que realizaram e aqueles que não realizaram e transmitir porque alguns foram e outros não foram recompensados.

Tempo e ciclo de informações

O tempo e o ciclo de informações são variáveis que tem que estar presentes em todo o processo de execução, conforme é apresentada na figura 24. A administração geral precisa destinar tempo e esforços para que o planejamento possa ser executado com êxito. As ações não podem ser prorrogadas – ou até mesmo não ser realizadas – por falta de tempo da gerência. Todas as etapas descritas demandam tempo para realmente possam apresentar resultados.

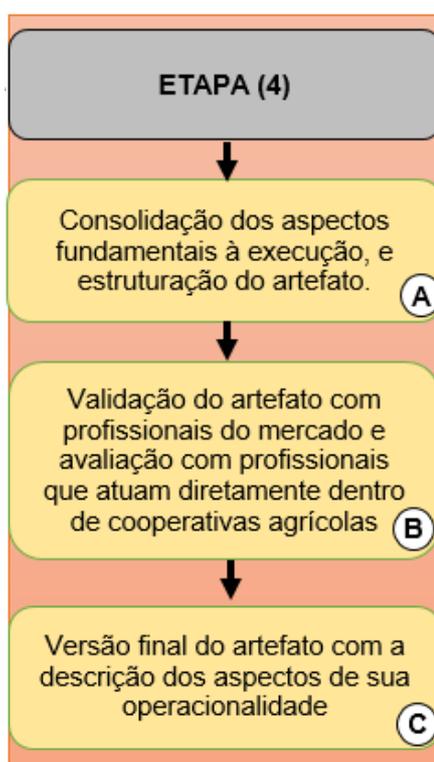
O ciclo de informações também é uma variável que precisa ser integrada em todo o ambiente organizacional. Os gerentes precisam estabelecer relacionamentos com as suas equipes, ao ponto de que eles sintam-se à vontade para expor as suas opiniões, assim como comunicar as informações obtidas dos ambientes interno e externo. Do mesmo modo, a alta administração precisa conduzir as informações de forma clara e objetiva aos gerentes. As informações entre a matriz e as unidades de negócios devem fluir livre e rapidamente entre o ambiente da cooperativa, não podendo ser barradas por algum setor ou algum colaborador. A forma de condução das informações internas, da alta administração para a média administração e vice e versa, podem ser via e-mail ou um outro meio de comunicação interno (a depender

da urgência). Já nas unidades de negócios, é necessário o contato constante do gerente com o pessoal, para que qualquer informação importante possa ser absorvida e transmitida rapidamente à matriz. Muitas decisões podem ser tomadas com base nas informações, se estas chegarem rapidamente às pessoas interessadas.

Muitos fatores são requeridos para que os resultados de uma estratégia possam ser atingidos com eficácia. Em meio a um cenário de tanto insucesso na execução da estratégia, o artefato proposto para a cooperativa poderá subsidiar a administração na implementação e na execução do plano estratégico em conjunto com seus colaboradores. Mas os resultados serão provenientes do empenho e da dedicação dispostos em todo o ciclo do processo. Relembrando as palavras de DeLisi (2000): os resultados de uma boa estratégia bem executada sempre superarão os resultados de uma brilhante estratégia mal executada.

De acordo com o objetivo específico (d), que se trata da elaboração e da proposição do artefato, as subseções 4.2 e 4.3 dedicaram-se a atender a esse objetivo. Da mesma forma, atendendo a etapa 4 e suas sub etapas (A, B e C), conforme figura 25.

Figura 25 – Etapa 4



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Esta subseção dedicou-se a discutir o artefato desenvolvido para a execução da estratégia, proposto para a cooperativa pesquisada. Assim, contemplados os objetivos propostos neste estudo, parte-se para as considerações finais, onde se faz necessária a consideração de alguns pontos importantes da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como esta dissertação procurou estabelecer, as barreiras ao processo de execução da estratégia apurados pela literatura são diversos e são encontrados nos diferentes ambientes empresariais. Neste contexto, um dos objetivos desse estudo foi o de investigar na prática como o planejamento estratégico era executado em uma cooperativa agrícola. Acreditamos que uma organização formada por associados – que elegem os seus líderes – envolvidos em complexas interações – entre gestão estratégica, relações de poder e política – necessita de processos contemporâneos na execução de suas estratégias, buscando assegurar, assim, retorno aos seus cooperados.

Dessa forma, partiu-se da premissa explorada por Kaplan e Norton (2008) de que uma estratégia visionária, que não esteja vinculada a excelentes processos operacionais, é impossível de ser executada. Neste contexto, considerou-se a hipótese de que, para obter melhores resultados, muitos requisitos à execução da estratégia são necessários. Além disso, é preciso assegurar a existência do monitoramento adequado dos processos para que se atinja os propósitos. Desse modo, neste estudo, investigou-se uma cooperativa agrícola no que se refere ao planejamento estratégico sendo executado, quais ações eram desempenhadas na prática, visando transformar o planejamento em resultados, e quais ações seriam necessárias para se obter melhores resultados.

Cabe ressaltar que muitos são os autores que investigam os fatores, como os requisitos e as barreiras à execução da estratégia, e propõem modelos para a execução. Desse modo, o presente estudo está ancorado, principalmente, nos estudos de Neilson; Martin e Powers (2008), Kaplan e Norton (2005,2008); DeLisi (2000); Kim, C; Mauborgne, R. (2005); Spence (2009); Higgins (2005); Blooki (2014); Bossidy e Charan (2005); Mcchesney *et al.* (2013); Johnson (2008); Hrebiniak (2008); Beer e Eisenstat (2000); Raffoni (2003); Alamsjah (2011); Donlon (2007) dentre outros, selecionados como suporte para se atingir os objetivos propostos.

Partiu-se da premissa de que as organizações cooperativas também enfrentam dificuldades na execução de seus planos estratégicos. Esta pesquisa teve por objetivo principal desenvolver e propor um artefato operacional de execução da estratégia para uma cooperativa agrícola, visando auxiliar os seus líderes na execução de seus planos. Para atingir este objetivo, foram definidos os objetivos específicos, que

tratavam de identificar os fatores que norteavam o processo de execução da estratégia – como os requisitos e as barreiras à execução da estratégia organizacional e cooperativista, assim como os modelos propostos para execução. Com a consolidação desses dados, formulou-se um roteiro de questões que foram utilizadas para investigar como o plano estratégico era executado junto às unidades de negócios da cooperativa. As análises dos dados ocorreram por meio do uso da técnica de análise dos discursos dos entrevistados, paralelamente com o que a literatura aborda sobre o tema. Também foi discutido com os diretores da organização os aspectos oriundos da coleta, a fim de entender melhor os achados no campo de pesquisa. Com isso, foi possível a consolidação dos dados para a construção do artefato, que passou pela validação e pela avaliação de profissionais que atuam diretamente com processos ligados à estratégia.

Considerando um país como o Brasil, em que o PIB do agronegócio ganha espaço a cada ano. Em 2015 o PIB avançou 1,8% em relação a 2014 (BRASIL, 2016). Nesse contexto, as cooperativas gaúchas, em 2015, registraram crescimento de 11,6% em faturamento, mesmo diante da situação da economia do país. Considerando a relevância dessas organizações para a economia do país, a busca em importantes bases de dados — ProQuest, Scopus, Scielo e ISI — revelou que, ainda, são poucos os estudos desenvolvidos e publicados que abordam especificamente o tema aqui proposto. Muitos estudos abordam questões de cooperativas em geral, mas não especificamente as agrícolas e nem sob a lente da execução da estratégia. Muitos estudos abordam gestão de forma geral partindo-se de modelos já desenvolvidos – o que aponta para a necessidade de maiores investigações e estudos sobre o tema.

Nesse contexto, considerando os aspectos apontados e tomando-se como base os requisitos que são considerados essenciais para execução da estratégia, foram identificadas algumas barreiras no ambiente pesquisado e, a partir disso, foram listados alguns fatores que podem contribuir para melhores resultados no processo de execução da estratégia da cooperativa. Das barreiras, identificaram-se: a) a inexistência de alinhamento estratégico entre a matriz e as unidades, b) a inexistência de uma política de recompensas, c) a deficiência de indicadores para medir os resultados e, d) a alta administração não destina tempo para discutir os ajustes necessários, dentre outras possíveis de enumerar, que, certamente prejudicam os resultados. Estes achados alinham-se com os estudos conduzidos por Kaplan e

Norton (2008), Harpst (2009), Mellon; Carter (2015), nos quais os autores mencionam que a grande parcela de insucesso na entrega dos resultados está atrelada a ineficiência no processo de execução, o que gera resultados abaixo do planejado.

No que se refere aos fatores, torna-se essencial que a cooperativa defina uma política de recompensas atrelada aos resultados, disponibilize mais treinamentos para todos os colaboradores e que implemente e monitore constantemente os indicadores do planejamento estratégico, dentre outras medidas. Partindo da investigação e da consolidação desses aspectos, foi desenvolvido e proposto um artefato operacional para a execução do planejamento estratégico da cooperativa. O artefato contempla as seguintes variáveis: alinhamento, indicadores, avaliação, sistemas e recursos, recompensas, informações, responsabilidades, comunicação, remoção das barreiras, treinamentos e tempo, com o objetivo de atender as lacunas no processo de execução identificadas e que, ainda, possam servir de base para a administração colocar em prática os seus planos estratégicos e, assim, diminuir as falhas identificadas no processo. Também foi elaborado e entregue um roteiro das variáveis que compõem o artefato proposto, exemplificando quais as ações que são demandadas em cada etapa do roteiro, para que assim a execução do plano possa apresentar melhores resultados.

A partir das leituras e das análises — e como uma forma de ampliar os resultados desse estudo — pode-se abordar algumas sugestões, que podem ser benéficas à cooperativa. Primeiramente, a cooperativa poderia oferecer cursos de formação continuada na área de gestão para os gerentes, visando aprimorar as suas habilidades e a possibilitar o aperfeiçoamento do conhecimento. Considerando-se que as áreas de formação de alguns gestores são voltadas para a área técnica, é importante que esses profissionais tomem conhecimento também das contemporâneas técnicas de gestão. Para assim alcançar uma melhor gerência da unidade. Investir continuamente no desenvolvimento de competências de seus colaboradores, oferecendo treinamentos a fim de que eles possam contribuir mais ativamente nos processos de decisão e de gestão da cooperativa.

Uma mudança importante na gestão da cooperativa analisada, de acordo com as entrevistas e discussões com os diretores, é o estilo que está sendo buscado. A cooperativa utilizava um estilo *top-down*,¹ e, agora, a organização está migrando para

¹ *Top-down*: uma abordagem top-down (de cima para baixo) para estratégias de gestão de entregas é aquela em que as decisões são tomadas por um executivo, diretor, ou alguém em um cargo de gestão.

um estilo mais horizontal, colaborativo. Entretanto, mesmo com essa mudança do estilo de gestão ocorrendo, de um modo geral a cooperativa poderia usufruir mais do plano estratégico, focando maior atenção a esse quesito. E, assim, elaborá-lo com o envolvimento de mais integrantes da cooperativa, como os gerentes, os diretores, o conselho fiscal e os líderes de núcleo dos associados.

Por fim, como limitação e sugestão para trabalhos futuros, podemos citar o fato de que esse estudo faz um recorte, pois foi realizado em uma única cooperativa sob uma determinada lente de estudo — são necessários estudos adicionais para dar continuidade ao tema a ser investigado em outras cooperativas agrícolas para maior aderência ao campo, aplicação e consolidação do estudo.

Como contribuição dessa pesquisa, pode-se destacar que muito se tem a fazer para se atingir o nível adequado nos modelos de gestão utilizado pela cooperativa. Como também, a pesquisa apontou diversas falhas nos processos pesquisados que comprovam que os resultados são afetados por desalinhamento nesses processos. Para isso, essa pesquisa procurou contribuir para que esses aspectos possam ser minimizados, apresentando um artefato operacional de execução da estratégia contendo o detalhamento de todas as etapas necessárias para transformar o planejamento em melhores resultados.

Além disso, acredita-se que a grande contribuição de se abordar o tema proposto é a noção de que apesar de erroneamente ser atribuído a outros fatores, é a ausência da execução a causa mais influente, talvez até mesmo o “único” grande obstáculo (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 5) das organizações e a razão de grande parte dos fracassos.

Como forma de prestar contas do atendimento aos objetivos propostos no estudo, no quadro 31 são apresentados os objetivos específicos delineados na pesquisa, com a correspondente entrega realizada em cada objetivo e sua localização na presente dissertação.

Quadro 31 – Objetivos específicos *versus* entregas

Objetivo (s)	Entrega (s)
<p>Objetivo 1: Identificar os fatores que norteiam o processo de execução da estratégia nas organizações, tomando como base a literatura existente.</p>	<p>Subseções: 2.1.4 (Barreiras à execução da estratégia) 2.1.5 (Requisitos à execução da estratégia) 2.1.6 (Barreiras <i>versus</i> requisitos à execução da estratégia) 2.1.7 (Modelos propostos para execução da estratégia). 2.3.1 (Práticas de gestão nas cooperativas) 2.3.2 (Requisitos organizacionais e cooperativistas para execução da estratégia).</p>
<p>Objetivo 2: Investigar como o planejamento estratégico é executado na prática da cooperativa sob a lente de estudo estabelecida</p>	<p>Subseções: 4.1 (Análise das entrevistas) 4.2 (Resumo da análise das entrevistas paralelamente com a literatura).</p>
<p>Objetivo 3: Analisar os possíveis <i>gaps</i> existentes no processo de execução da estratégia na cooperativa e discutir os fatores que contribuem para melhorar a performance da execução.</p>	<p>Subseções: 4.2.1 (Barreiras à execução da estratégia identificados no ambiente pesquisado). 4.2.2 (Fatores que podem contribuir para melhores resultados no processo de execução da estratégia da cooperativa). 4.2.3 (Consolidação dos requisitos à execução da estratégia e estruturação do artefato).</p>
<p>Objetivo 4: Elaborar e propor um artefato operacional de execução da estratégia.</p>	<p>Subseções: 4.2.3 (Consolidação dos requisitos à execução da estratégia e estruturação do artefato). 4.2.4 (Análise e adequações dos profissionais ao artefato). 4.3 (Artefato operacional de execução da estratégia).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Contemplada as considerações finais, como também as especificações das entregas dos objetivos específicos estabelecidos na subseção 1.3.2, encerra-se o trabalho com as referências que serviram de suporte para a atual pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São.
- ALAMSJAH, F. Key success factors in implementing strategy: middle-level managers' perspectives. **Procedia social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 24, p. 1444-1450, 2011.
- ALENCAR, E. Valorização da cooperativa agrícola de Curvelo-MG. Viçosa, 1976. **Dissertação (Mestrado em Extensão Rural)** – Universidade Federal de Viçosa.
- ALMEIDA, Heloísa Maia Mendes de. Autogestão: das ideias às práticas. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**. V. 23(1), 37-57, jan/mar, 1983.
- ATKINSON, H. Strategy Implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, Vol. 44, No 10, pp. 1441-1460, 2006. Paulo: Atlas, 2006.
- BALDE BRANCO. **Cooperativismo: dirigentes discutem o futuro do setor e a própria capacitação**. p. 45-77, jul. 1997.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008
- BATALHA, M. O. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, Summer 2000.
- BERNARDO, E. E. R. A crise no cooperativismo. In: XX Encontro anual da anpad (1996: Angra dos Reis). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p. 125-139.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do Agribusiness Cooperativo. In: BATALHA, M. O (coord.). **Gestão agroindustrial**. Cap. 10, p.515 a 543. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. Governança e perspectivas do cooperativismo. In: I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. **Anais** do I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, Ribeirão Preto, 1998.
- _____. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: **Agroegócio cooperativo** – reestruturação e estratégias. Marcelo José Braga, Brício dos Santos Reis (org). Viçosa, 2002.
- _____. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BLOOKI, M. S. R. Interaction among intra-organizational factors effective in successful strategy execution. **Journal of Strategy and Management**, [S.l.], v. 7, n. 2 p. 127-154, 2014

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. Execution, the discipline of getting things done. New York: **Crown Business**, 2002.

_____. Execução: **A disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BRASIL. Ministério da Agricultura. Agronegócio tem participação recorde de 51,5% nas exportações brasileiras em maio. **Comércio Exterior**, 2015. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2015/06/agronegocio-tem-participacao-recorde-de-51porcento-nas-exportacoes-brasileiras-em-maio>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

_____. PIB do agronegócio cresceu 1,8% em 2015. Portal Brasil. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/03/pib-do-agronegocio-cresceu-1-8-em-2015>>. Acesso em: 08 dez. de 2016.

CARBONELL DE MASY, R. Análise crítica da legislação cooperativa no Brasil. *Perspectiva Econômica*, v. 8, n.17. **Série Cooperativismo**. v. 1, 1978.

CÁRIO, S. A. F. Estudo sobre o controle e a participação numa cooperativa de 2º grau em Santa Catarina. **Perspectiva Econômica**, v. 19, n. 51, p. 109-127, [Série Cooperativismo. v. 16.] 1985.

CATHERINE HAYDEN, **The Handbook of Strategic Expertise** (The Free Press, 1986).

CÉSAR, J. Valorização da administração e da cooperativa no subsistema rural: um estudo de caso. Lavras, 1977. **Dissertação** (Mestrado em Administração Rural) Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. p. 66-76, Mar./Apr, 2000.

COLUSSI, J. Problemas na gestão afetam cooperativas e empresas cerealistas. **Zh campo e lavoura**, [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/campo-e-lavoura/noticia/2014/10/problemas-na-gestao-afetam-cooperativas-e-empresas-cerealistas-4614240.html>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic management**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

DELISI, P. **Strategy execution: the next major "point of inflection"**. [S.l.], 2000. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.201.301>>. Acesso em: 25 de fev 2016.

DONLON, B. S. **Five major domains critical to any organization**. [S.l.], 2007. Disponível em: <<http://www.information-management.com/issues/20070201/1075123-1.html>> Acesso: 27 set. 2016.

DRESCH, A. LACERDA, D. P; ANTUNES JUNIOR, J, A. V **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DRUCKER, P. F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1974.

FAO - **ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO**. Ano Internacional de Agricultura Familiar 2014. Disponível em: <<http://www.fao.org/family-farming-2014/pt/>>. Acesso em: 23 niv. 2016.

FISCHER, R. M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L. **Cooperativas agrícolas e o capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global Editora, 1983.

FOSTER, R.; KAPLAN, S. **Creative destruction**. New York: Currency/ Doubleday, 2001.

FRIGO, Mark L. **Nonfinancial Performance Measures and Strategy Execution BetterManagement.com 2003**. Disponível em <<http://www.bettermanagement.com/Library/Library.aspx?LibraryID=5068>> Acesso em: 25 março 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Dinise Tolfo. **Método de pesquisa**. Porto Alegre, Rs: Ufrgs, 2009.

GHEMAWAT, P. **Strategy and the business landscape**: core concepts. 2 ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007.

GILL, T. G.; HEVNER, A. R. A fitness-utility model for design science research. **Service-oriented perspectives in design science research, 6th international conference desrist 2011**, 2011. n. August, p. 237–252. Disponível em: <http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-20633-7_17>
<http://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-20633-7_17>.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Cadernos de Economia** – Curso de Ciências econômicas – Unochapecó. Ano 11, n 20. Jan./jun. 2007.

GLUCK, F.W; KAUFMAN, S. P; WALLECK, A. S. Strategic Management for Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, 1980.

GRAMACHO, A. **Cooperativas agrícolas e globalização**. São Paulo, Agroanalysis, p. 14-15, agosto, 1997.

HARPST, G. **Execução revolucionária: alcance a excelência através da sintonia entre estratégia e execução**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HAYES, R. H. **Strategic planning forward in reverse?** California Review, 1996.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (org.). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Boston: **Harvard Business School** Publishing Division, 1991.

HERRERO, E. F. **Pessoas Focadas na Estratégia**. As disciplinas da execução da estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HIGGINS, J.M. The Eight S's of successful strategy execution. **Journal of Change Management**, 5(1):3-13, Mar. 2005.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. Making Strategy Work: Overcoming the Ostacles to Effective Execution, "**Ivey Business Journal**", 2008, 72 vol.2, p.1-6

HURST, D. K. Strategy. **Strategy+Business**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 71-74, 2001.

JANK, M. S. Agenda do dia para as cooperativas: no setor agropecuário, entidades têm de lidar com concorrência acirrada e precisam rever suas regras. **Folha de São Paulo**, 18 jun. 1997.

_____. O vendaval nas bolsas e o agribusiness. **Revista Pecuária de Corte**, São Paulo, n. 2, p. 34, 1997.

JOHNSON, L.K. Execute Your Strategy – Without Killing It, "**Harvard Management Update**", 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Execução Premium**: a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. [Tradução Afonso Celso da Cunha Serra] – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. The office of strategy management. **Harvard Business Review**, Boston, v. 83, n. 10, p 72-80, Oct. 2005.

KELLER, S. **What successful transformations share**, "McKinsey Survey", 2010.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul** – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro, Campus-Elsevier, 2005.

KORNHAUSER, A.; SHEATSLEY; PAUL, B. Construção do questionário e processo de entrevista. In: SELTZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

KRONMEYER FILHO, O. Pilotagem De Empresas – Uma Nova Abordagem No Desdobramento, Implementação e Monitoramento da Estratégia. 2006. 349 p. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)** – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

LACERDA, D. P. *et al.* **Design science research** :método de pesquisa para a engenharia de produção. 2013. p. 741–761.

LIBONI, Maria Therezinha Loddi; PEREIRA, Magali Cecili Surjus. Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão. O risco da naturalização da realidade. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 26., Salvador-BA 2002. Anais Salvador: ANPAD, 2002.

MACHADO, S. M. C. F. Gestão de Cooperativa: um estudo de caso. **Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social)** Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu. 2006.

MANKINS M. C; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. **Harvard Business Review**, [S.l.], Jul./Aug. 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARASCHIN, Ângela de Faria. As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa – RS. 2004. 146f. **Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural)** – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MAURER JÚNIOR, T. H. **O cooperativismo**: um ideal de solidariedade humana na vida econômica. São Paulo: SNT, 1970.

MCCHESENEY, CHRIS.; COVEY, SEAN.; HULING, JIM.; MORAES, BILL. **As 4 Disciplinas da Execução**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MCKEOWN, MAX. **Estratégia do planejamento a execução**. São Paulo: HSM Editora, 2013.

MELLON LIZ; CARTER SIMON. **Transformando visão estratégica em ação proativa**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2015.

MILLER, D.; DESS, G. **Strategic management**. . 2 ed. New York: McGraw Hill, 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Sáfari da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. [Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi] – 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, C. L. DE. Participação do cooperado na cooperativa: uma abordagem contingencial do desenvolvimento e crescimento da cooperativa mista e do cooperado. **Perspectiva Econômica**, v. 29, n. 84, p. 125-143, 1994.

NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard business Review**, v. 86, n. 6, p. 60, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, **OCB**, <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_tematicas/Insumos_agropecuarios/71RO/a_pp_ocb> 2013. Acesso: 27 de setembro 2016.

OLIVEIRA, B. A. M. DE. Coprocol: um caso de contrapoder cooperativo? Lavras, 1996. **Dissertação** (Mestrado em Administração Rural) - Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Manual de Gestão das Cooperativas**: uma abordagem prática. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2015

PEDROZO, E. de A. Análise de Cooperativas Agrícolas através da Utilização de Estratégias Industriais. Salvador, Bahia, p.122-136, **Anais** do 17º ENAPAD, 27 a 29 de setembro de 1993, vol.5, Administração Rural, 1993.

PORTAL BRASIL. Em 2013, **PIB cresce 2,3% e totaliza R\$ 4,84 trilhões**. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/02/em-2013-pib-cresce-2-3-e-totaliza-r-4-84-trilhoes>>. Acesso em: 06 jan 2016.

PORTAL BRASIL. **Economia brasileira cresce 0,1% em 2014, diz IBGE**. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/03/economia-brasileira-cresce-0-1-em-2014-diz-ibge>. Acesso em 06 de janeiro, 2016.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. São Paulo : Pioneira, 1966.

PRYOR, M.G., ANDERSON, D., TOOMBS, L.A. & HUMPHREYS, J.H. Strategic Implementation as a core competency: The 5P's model. **Journal of management Research**, 7(1):51-68, Apr.2007.

PORTER, M. E **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**, November - December, 1996.

RAFFONI, M. Three keys to effective execution. **Harvard Management Update**, v. 8, n. 2, p. 3-6, 2003.

RECH, Daniel. **Cooperativas**: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro, DP&A, 2000.

RODRIGUES, R. **O cooperativismo na globalização**. São Paulo, Agroanalysis, p:10-12, agosto, 1997.

ROSSÉS, F; G; FERREIRA, G, M, V; STECCA, J, P; GELATTI, C, B; Sistema de gestão em cooperativas: o caso da cooperativa agropecuária de Júlio de Castilhos, **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.4, n.3, p. 421-443, set/dez. 2011.

RUMMLER, G.; BRACHE, A.P. **Improving performance**: how to manage the white space on the chart. San Francisco: Jossey – Bass, 1995

SANDRONI, P. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Editora Best Seller, 1996.

SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. **Perspectiva Econômica**, v. 22, n. 59, p. 49-76, jun./dez. 1987.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, **SESCOOP**, <http://www.sescooprs.coop.br/index.php/cooperativismo/2014-01-17-17-25-12>. Acesso: 27 de setembro 2016.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, T. N. Participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. **Perspectiva Econômica**, v. 29, n. 86, p. 05-97, 1994. Série Cooperativismo. v. 36.

SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MILAGRES, C. S. F; PINHO, J.B; FERREIRA, P.R. Influências da Educação Cooperativista na Gestão de Cooperativas Agrárias do Estado de Minas Gerais. 48° Congresso SOBER – **Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural**. 2009.

SPENCE, J. **Awesomely simple**: Essential business strategies for turning ideas into action. USA: Jossey-Bass, 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1998.

TAPSCOTT, D. 2002. **The high performance enterprise**: Bridging the strategy-execution gap. Digital 4 sight, 1-8.

WATERMAN (Jr.), R.H., Peters, T.J., & Phillips, J.R. 1980. Structure is not organisation. **Business Horizons**, 23:14-26

VENOSA, Roberto. A institucionalização de tipologias organizacionais. *Um estudo de caso: a autogestão na Iugoslávia*. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**. V 22(2), 23-36, abr/jun, 1982.

WRIGHT. P., KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VALADARES, J. H. Mecanismos Institucionais de Participação e Controle Democrático. In: **Estratégias de Educação para a cooperação**. Viçosa: UFV, 2005

ZAGOTTA, R; ROBINSON, D. keys to successful strategy execution. **The Journal of Business Strategy**, jan./feb. 2002.