

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

TADEU GARIBOTTI

PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO AO SETOR DE CONTROLE DE
QUALIDADE DE GRÃOS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA

CARAZINHO
2015

TADEU GARIBOTTI

**PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO AO SETOR DE CONTROLE
DE QUALIDADE DE GRÃOS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA**

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Ma. Sibeli Paulon Ferronato

CARAZINHO
2015

TADEU GARIBOTTI

**PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO AO SETOR DE CONTROLE
DE QUALIDADE DE GRÃOS : UM ESTUDO DE CASO EM
UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA**

Estágio Supervisionado aprovado em ____ de _____ de 2015, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Ma. Sibeli Paulon Ferronato
UPF – Orientadora

Prof.
UPF – Examinador

Prof.
UPF – Examinador

CARAZINHO
2015

A minha esposa e meu filho pela imensa compreensão
nos momentos de minha ausência.
Aos meus pais pelo apoio e ajuda
Dedico-lhes esta conquista como gratidão.

AGRADECIMENTOS

É chegado o grande Momento, o sonho por tantas vezes almejado porém impossível de ser alcançado sem os ombros amigos de todos que contribuíram de uma forma ou de outra para nosso êxito.

Onipotente e acima de tudo e de todos, Deus, sempre iluminando os momentos mais difíceis da jornada.

À minha família que sempre esteve ao meu lado, compreendendo-me e incentivando-me abrindo mão da minha presença mas sempre dando-me força para a realização deste sonho.

A meus pais, pelo apoio incondicional nessa longa caminhada, agradeço por acreditarem e confiarem sempre no meu potencial.

À Universidade de Passo Fundo, especialmente à Coordenação do Curso de Administração e à equipe do campus Carazinho, que sempre estiveram prontos para atender as demandas e necessidades durante todo o tempo da graduação.

À equipe de professores que sempre esteve disposta a dar tudo de si e foi tolerante com atrasos e omissões sem nunca deixar de exigir o que era essencial para o aprendizado.

A direção da Cooperativa em estudo e os meus colegas de trabalho, que sempre foram extremamente prestativos e compreensivos na contribuição ao aprendizado.

Um agradecimento todo especial a Profa. Orientadora Sibeli Paulon Ferronato, que desde a concepção do projeto de pesquisa até os ajustes finais foi não só competente e confiante, mas também parceira das aflições e das alegrias.

Por fim, colegas de turma, especialmente aos companheiros de grupos de trabalho, o exemplo de apoio mútuo e amizade que juntos construíram uma etapa de eterno conhecimento nas suas vidas.

A todos, muitíssimo obrigado.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas,
mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito,
que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta,
onde não conhecem nem vitória, nem derrota”.

THEODORE ROOSEVELT

RESUMO

GARIBOTTI, Tadeu. **Proposta de Modelo de Negócio ao Setor de Controle de Qualidade de Grãos: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa Agrícola**. Carazinho, 2015. 69 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

O presente estudo objetivou através da ferramenta *Business Model Canvas*, criar um modelo de negócio e, a partir da matriz : eliminar - reduzir – elevar e criar do livro *Estratégia do Oceano Azul*, avaliar a percepção dos clientes internos das unidades armazenadoras em relação às atividades - chave no Setor de Controle de Qualidade de Grãos em uma Cooperativa Agrícola. De posse dessas informações coletadas, sugerir um novo modelo de negócio para o Setor. Para esse fim, levantou-se os dados primários, por meio de uma entrevista, aplicada a um grupo determinado de colaboradores , diretamente vinculados as atividades do Setor, e aplicados dois questionários sendo um caracterizado como qualitativo, com perguntas abertas e o segundo caracterizado quantitativo com perguntas fechadas que foram aplicados nos técnicos do controle de qualidade de grãos , coordenadores operacionais, gerentes de unidades e superintende de operações. Ainda houve a aplicação do questionário quantitativo que foi aplicado unicamente nos gerentes parceiros. Ao final conclui-se que as atividades - chave do setor, representam uma segurança na garantia da qualidade para a Cooperativa, e asseguram que todas as unidades armazenadoras da Cooperativa trabalhem com suporte de um setor de apoio focado na garantia de resultados percebidos pelo cliente interno, agregando o máximo de valor aos grãos recebidos. Outro aspecto importante foi a construção de uma proposta de modelo de negócio para o Setor de Controle de Qualidade de Grãos, utilizando as informações coletados na pesquisa, permitindo assim que este Setor promova mudanças no seu modelo de gestão, a partir da percepção do seu cliente interno, com a ampliação de suas atividades - chave e foco maior nas atividades – chave que obtiveram notas menores a fim de melhorar o suporte dessas atividades – chave e sua proposta de valor . Dessa forma foi sugerido que o nome Setor de Controle de Qualidade de Grãos passe para Setor de Armazenagem de Grãos por ser assim, mais adequado à importância e amplitude de valor que todas as atividades desenvolvidas pelo setor representam para a Cooperativa Agrícola estudada.

Palavras-chave: Cooperativa. Clientes Internos. Modelo de Negócio. Atividades chave. Setor de Controle de Qualidade de Grãos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo das quatro ações	30
Figura 2 – Modelo de Negócio Setor Controle de Qualidade de Grãos	42
Figura 3 – Novo Modelo de Negócio Setor Armazenagem de Grãos	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Auto avaliação dos colaboradores do Setor de Controle de Qualidade de Grãos, em relação à execução das atividades-chave	43
Gráfico 2 – Demonstra a percepção e satisfação dos 6 coordenadores operacionais das unidades pesquisada, em relação às atividades-chave	44
Gráfico 3 – Percepção e satisfação dos 6 gerentes das unidades pesquisadas em relação às atividades-chave	45
Gráfico 4 – Demonstra a avaliação das atividades chave em relação aos três públicos pesquisados	46

LISTA DE TABELA E QUADRO

Tabela 1 – Resposta dos Colaboradores	47
Quadro 1 - Quanto você usa os serviços do setor de C.Q.G, o que o levaria a usar mais..	55

LISTA DE ABREVIATURAS

CQB – Controle de Qualidade de Grãos

BMC – Business Model Canvas

DHO – Desenvolvimento Humano Organizacional

OCB – Organização Cooperativas do Brasil

ONU – Organização das Nações Unidas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	18
2.2	FERRAMENTAS DE GESTÃO	20
2.2.1	Comunicação interna	20
2.2.2	Comprometimento Organizacional	22
2.2.3	Satisfação no Trabalho	24
2.3	BUSINESS MODEL CANVAS	25
2.4	ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL	29
2.4.1	Matriz Eliminar – Reduzir – Elevar – Criar	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	34
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS	35
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	36
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1	APRESENTAÇÃO DO SETOR PESQUISADO	37
4.1.1	Caracterização Da Instituição Estudada	38
4.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.2.1	Painel Canvas	40
4.2.2	Pesquisa das atividades – Chave	43
4.2.3	Matriz Eliminar – Reduzir – Elevar – Criar	47
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59

REFERÊNCIAS	61
APÊNDICES	64
APÊNDICES A	65
APÊNDICES B	67
APÊNDICE C	68

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as ferramentas de gestão são consideradas indispensáveis para que as organizações consigam o melhor das suas estruturas físicas e do capital humano, pois é a partir de um sincronismo e alinhamento entre ambas as partes que resulta o melhor planejamento estratégico das ações e os atingimentos das metas.

Percebe-se que as pessoas, cada vez mais, precisam das empresas, as quais trabalham, para atingir seus objetivos, assim como as organizações dependem delas para seu crescimento. Aliado a esse cenário, tem-se a globalização da economia, constituindo um processo de transição, de mudanças profundas, conduzindo o surgimento de novas identidades culturais, a novas formas de organização do trabalho, à ruptura de reservas de mercado ao acirramento da concorrência.

Outras características observadas, estão relacionadas ao mercado consumidor, cada vez mais exigente por produtos seguros, obedecendo a padrões rígidos de qualidade. Desta forma, fica claro que atingir esses padrões e os desafios da inovação, só é possível por meio de organizações que se diferenciam de seus concorrentes e buscam gestões voltadas para o maior patrimônio da empresa, o capital humano.

As cooperativas brasileiras ligadas à atividade do agronegócio, que estão amparadas por gestões profissionalizadas e bons planejamentos estratégicos, desfrutam de bons resultados, pois as políticas agrícolas, o avanço das tecnologias do campo e da genética e as produções agrícolas dos últimos anos, fazem deste setor, um balizador na atual economia do país.

Já os fatores culturais ligados ao sistema cooperativista buscam desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma criativa, inteligente, justa e harmônica, visando a sua melhoria contínua. É sob este aspecto que as cooperativas agrícolas demonstram preocupação procurando se reinventar e adequar aos anseios e comportamentos das novas gerações, pois sem uma estrutura sólida de desenvolvimento sustentável das comunidades e a

sociedade onde está inserido, o cooperativismo não se mantêm forte.

Em geral, o grande desafio das atuais organizações está em conhecer seus valores, sua cultura e, principalmente, seus colaboradores. Porém, para que a empresa possa se tornar competitiva é necessário que ela conheça muito bem sua missão, visão, seus objetivos e metas e aplique esses conceitos de forma estratégica, para que possa entregar com qualidade os produtos e/ou serviços aos seus clientes externos.

Para isso, é importante ressaltar a necessidade de se atentar para o cliente interno. A qualidade do serviço interno transforma-se em satisfação dos funcionários tornando-os envolvidos e motivados na empresa que, por sua vez, é responsável pela qualidade do produto/serviço externo, resultando na satisfação e na retenção de clientes, que é o objetivo principal de qualquer organização.

O reconhecimento e o grau de sucesso dos relacionamentos no interior dessa rede, como forma de integração das diversas funções da empresa, para atingir seus objetivos, são influenciados pela qualidade do atendimento e dos serviços prestados internamente, o que sugere a necessidade das empresas monitorarem a qualidade do serviço, do ponto de vista dos clientes internos. Fornecer os serviços com a qualidade esperada pelos clientes requer, no mínimo, a identificação e o monitoramento de suas expectativas (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Dessa forma, um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes, grandes ou pequenos. A organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e que segmentos ignorar. Uma vez que a decisão é tomada, um modelo de negócio pode ser cuidadosamente projetado em torno de um claro entendimento de especificações do cliente e de necessidades.

Uma das ferramentas de gestão utilizadas, atualmente é encontrada no livro ou *Business Model Canvas* ou gerador de modelos de negócios dos autores Osterwalder e Yves (2011). A metodologia do livro se baseia principalmente numa tela, lenço ou painel denominado *Business Model Canvas*, que consiste em uma representação dos nove grupos que compõem um modelo de negócio, apresentando um cenário interativo, onde é possível visualizar as prováveis interações entre as áreas, e explicitar facilmente o relacionamento e as trocas entre os ambientes e os atores.

Já a estratégia do oceano azul propõe às empresas uma metodologia de criar uma inovação de valor, com objetivo de buscar por oceanos límpidos, águas desconhecidas, desbravando novos mares, explorando mercados desconhecidos pelos concorrentes.

Para Kim e Mauborgne (2005) as empresas navegam em dois oceanos, no oceano

vermelho onde elas brigam ferozmente pela participação de mercado em setores de atividades conhecidas, cujos limites e regras estão bem definidos; no oceano azul, onde no lugar de lutar com a concorrência para conquistar clientes, criam nova demanda, abrindo novos setores. “O primeiro princípio da estratégia do oceano azul é reconstruir as fronteiras do mercado para se libertar da concorrência e criar oceanos azuis” (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Assim, o tema objeto de pesquisa, fica enriquecido com “A Estratégia do Oceano Azul” que busca quebrar paradigmas e uma estratégia eficaz para conquistar clientes e alcançar as metas. As ideias inovadoras devem ser buscadas com audácia e inteligência, e com sensibilidade em relação aos desejos, interesses e necessidades dos clientes (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A ferramenta eliminar - reduzir - elevar - criar é um instrumento analítico, pois induz as empresas a agir baseadas nesses questionamentos para construir uma nova curva de valor.

O presente trabalho pretende alcançar a melhor visualização do modelo de negócio que o Setor de Controle de Qualidade de Grãos utiliza, tendo a compreensão das propostas de valor que melhor contemplam as atividades do Setor, junto aos seus clientes internos da Cooperativa Agrícola do Norte do Estado do Rio Grande do Sul.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A Cooperativa atua na região norte do Estado de Rio Grande do Sul, com diversas unidades de negócio e apoio ao produtor e clientes, entre eles (Produção Animal, Lojas, Supermercados, Fábrica de Ração, Unidades de recebimento de grãos e insumos). Conta com um quadro social de 5.500 associados e um quadro funcional com 1.500 colaboradores.

A área de atuação onde está situada a Cooperativa, compreende um total de 18 municípios do norte do estado do RS e conta com 38 locais para recebimento de grãos, com um volume de recebimento em torno de 12.000.000 a 15.000.000 milhões de sacas de grãos. O mercado consumidor da Cooperativa está representado principalmente pelos seus produtores/ associados.

Através do vínculo consolidado em 58 anos de existência o associado busca a assistência durante todo o ano, em tempo integral, na sua Cooperativa, somado as todas as vantagens, descontos, planos e pacotes para negociar, desde a produção até os insumos necessários para isso. Dessa forma, o grande desafio da Cooperativa é buscar, cada vez mais, segurança, agilidade, preços e boa logística para os produtos e serviços, mas acima de tudo, as

melhores soluções para o produtor.

Surgem neste competitivo cenário as empresas concorrentes, caracterizadas como de grande, médio e pequeno porte, atuando na mesma região e área de atuação da Cooperativa objeto deste estudo. São denominadas cooperativas, cerealistas, agropecuárias ou grandes *tradings*, as que atuam no agronegócio, principalmente na compra e venda de grãos (*commodities*). Em geral trabalham com um portfólio de produtos similares e buscam oferecer o máximo de itens para seus consumidores. As cooperativas não são grandes ameaças entre elas, pois se respeitam e buscam atuar fortemente nas suas regiões de origem, sem invadir os espaços delimitados. Porém, as cerealistas e *tradings* possuem estruturas enxutas, voltadas principalmente para a compra e venda de grãos na época que a produção é colhida (safra) e em geral focam a compra e venda de grãos.

As atividades de recebimento, padronização, armazenagem, conservação e expedição de grãos de todos estes pontos de recebimento da Cooperativa está sob a coordenação do Setor de Controle de Qualidade de Grãos, que fica situado na Sede da mesma, na cidade de Não-Me-Toque.

O Setor Controle de Qualidade de Grãos está situado no organograma organizacional, na unidade de Operações e, portanto, definido como um Setor de Apoio. Desta forma, presta todo o suporte teórico e prático para as atividades das unidades de recebimento tendo uma ligação direta com 19 Coordenadores Operacionais que coordenam suas equipes, com aproximadamente 420 colaboradores ocupando cargos operacionais nas unidades.

Assim, é importante que todos os clientes internos tenham um entendimento de quais são as propostas de valor e as diretrizes de gestão que competem ao Setor desenvolver, considerando com a oferecendo a devida relevância o negócio primordial e razão da existência da Cooperativa, que é o recebimento de grãos.

Nesse contexto, o presente trabalho busca elucidar a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual o modelo de negócio que amplia o valor às atividades - chave desenvolvidas pelo Setor de Controle de Qualidade de Grãos, em uma Cooperativa Agrícola ?**

1.2 OBJETIVOS

A finalidade dessa sessão é apresentar os objetivos que direcionarão o presente estudo, estruturado nos itens a seguir, que são o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um modelo de negócio que amplia o valor das atividades - chave desenvolvidas pelo Setor de Controle de Qualidade de Grãos em uma Cooperativa Agrícola.

1.2.2 Objetivos específicos

Constituem-se por:

- Elaborar modelo de negócios atuais do Setor de Controle de Qualidade de Grãos, através da ferramenta CANVAS;
- Levantar o valor percebido pelos clientes internos em relação aos serviços do Setor, por meio do Oceano Azul;
- Identificar o valor percebido pelos clientes internos em relação às atividades chave desenvolvidas atualmente pelo Setor;
- Analisar os resultados obtidos identificando as atividades chave, que serão eliminadas , elevadas , criadas e melhoradas;
- Propor novo modelo de negócio do Setor de Controle de Qualidade de Grãos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo abordará, renomados, a fim de, oferecer entendimento teórico, baseado em grandes obras literárias sobre temas: Administração Estratégica, Ferramentas de Gestão, Comunicação Interna, Comprometimento Organizacional, Satisfação no Trabalho, *Business Model Canvas*, Estratégia do Oceano Azul e Matriz Eliminar - Reduzir - Elevar - Criar.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais e a concorrência, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto, quanto de médio e longo prazos. Tais mudanças têm exigido uma redefinição na Administração Estratégica adotada pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

Para Certo e Peter (1993), a Administração Estratégica teve suas origens nos cursos de política de negócios (*business policy*), dos anos 50, patrocinados pela Ford Foundation e pela Cornegie Corporation, que incentivaram as escolas a inserir em seus currículos uma disciplina mais ampla, chamada Política de Negócios.

Já Cabral (1998), aborda a evolução da Administração Estratégica, a partir dos três estilos de estratégia que prevaleceram nos últimos 30 anos: estilo de planejamento (anos 70), no qual a previsibilidade do futuro baseava-se na análise do provável; estilo de visão (anos 80), no qual a imprevisibilidade do futuro baseava-se na imaginação do possível; e estilo de aprendizagem (anos 90), no qual o futuro passou a ser mapeado e enfrentado por meio da

compreensão do momento atual.

O caráter dinâmico e mutável da Administração Estratégica pode ser explicado pela diversidade interna de conceitos, a partir dos quais ela evoluiu. Esses conceitos formam um conjunto de teorias de diversos campos do conhecimento humano: Teoria da Evolução e da Revolução de Darwin; Adaptação e Extinção/Criação de Schumpeter; Teoria da Organização Industrial: forças setoriais implícitas (evolução implícita); Teorias Econômicas: proteções legais, diferenciação temporária, *status* competitivo; Teoria da Contingência: proatividade, forças ambientais associadas a ações estratégicas; Teoria Baseada em Recursos Únicos como variáveis-chave (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Segundo Lobato (2000), Administração Estratégica Competitiva é a marca registrada dos anos 1990, quando surge um novo paradigma que deve apresentar visão estratégica, alinhamento com a missão da empresa, ajuste à tendência de globalização, domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças como fator de oportunidade. Nesse contexto, conhecer e acompanhar a dinâmica das transformações é uma necessidade que se impõe para que se obtenha e se sustente vantagem contínua sobre o concorrente.

A Administração Estratégica teve uma constituição tardia em relação a outras disciplinas tradicionais do Conhecimento Administrativo. Surgiu como uma disciplina híbrida, sofrendo influências da sociologia e da economia; é, essencialmente, uma evolução das teorias das organizações (VASCONCELOS, 2001).

Nas palavras de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a Administração Estratégica é o conjunto de ações necessárias para que a empresa obtenha vantagens competitivas e retornos acima da média. O primeiro passo de uma empresa no processo é analisar seus ambientes externos e internos para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais.

Segundo Djalma (2013), Administração Estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada pela empresa, como um todo, e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental e com a maximização das relações interpessoais.

A Administração Estratégica é, atualmente, uma das disciplinas do campo da Administração de maior destaque e relevância, pela produção científica e também pelo número de consultorias organizacionais. Qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma

organização, pode ser entendida como uma estratégia. Além disso, a importância maior da Administração Estratégica está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas, que possibilitam aos gestores de uma organização, mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão. A estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados (CAMARGOS e DIAS, 2003).

Considerando a importância de se trabalhar a Administração Estratégica nas organizações, se buscou dar enfoque e mostrar a aplicabilidade das ferramentas de gestão e avaliar a real contribuição na gestão estratégica do setor objeto da pesquisa.

2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Num cenário globalizado e competitivo em que se vive, um grande desafio para as pequenas, médias e grande empresas de qualquer segmento é obter respostas e soluções para manter-se no mercado e construir ações que atendam as expectativas ou gerem resultados percebidos aos seus clientes. Desta forma é necessário que as organizações busquem ferramentas que façam diferença nos seus modelos de gestão.

Uma grande oportunidade para obtenção destes desafios, está no uso de ferramentas de gestão aplicadas junto aos colaboradores e clientes internos, onde são criadas possibilidades de entender e utilizar melhor os conhecimentos e recursos já disponíveis na empresa. Dessa forma, ter uma comunicação clara e objetiva, mostra-se imprescindível nas relações internas e externas das organizações.

2.2.1 Comunicação Interna

Os desafios da competitividade global obrigam as organizações do século XXI a estarem preparadas para atender aos clientes de diferentes perfis, pois não basta ter uma equipe talentosa, altamente motivada, se esta não estiver bem alinhada com os negócios da empresa, se os funcionários estiverem informados sobre o que ocorre na organização e se não

houver comunicação adequada entre os colaboradores. Daí a importância da comunicação interna, função responsável pela comunicação efetiva entre os integrantes de uma organização.

A comunicação é o que conduz todas as ações do ser humano. A palavra comunicação deriva do latim *comunicare*. Segundo Ferreira (2004), Comunicar quer dizer associar, estabelecer comunicação entre; ligar, unir, compartilhar, tornar comum. Já para Matos (2009, p. 2). Comunicação significa o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)”.

Sempre que se vai comunicar algo a alguém, é de suma importância que se defina o tema da conversa e o resultado que se quer obter, pois, existe grande diferença entre comunicar e informar. Informar é apenas transmitir a informação, sem saber se o receptor recebeu de forma correta e se ele entendeu. Já, comunicar é o processo de troca de informações, é o estabelecimento do diálogo entre duas ou mais pessoas. Garantir que o receptor, além de receber e entender a mensagem, a responda.

Para Thelma Rocha (2010) “Aceita-se que a empresa não depende só dos clientes e acionistas, mas que ações de e para funcionários, fornecedores, distribuidores, imprensa, comunidade local, governo, sindicatos e muitos outros segmentos sociais podem até significar a diferença entre o sucesso e o fracasso do empreendimento.

Considera-se oportuno ressaltar, que a comunicação envolve uma troca constante de informações entre emissor e receptor, no caso, empresa - público e público - empresa. Neste sentido, a comunicação organizacional pode ser considerada como:

Um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (GOLDHABER apud KUNSCH, 1997, p.68).

A comunicação é um processo que necessita ser monitorado de forma ampla para atingir o público interno, os funcionários da empresa e também os parceiros prestadores de serviços, enfim, todos os públicos de interesse. Ela deve agregar a comunicação interna como um valor estratégico e colocá-la no contexto dos negócios.

Chiavenato (2002), afirma que:

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve

ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.

Diante disso, a comunicação organizacional tem como seus principais objetivos propiciar um direcionamento eficaz aos processos de comunicação que envolvem diversos públicos e promover um fluxo de informação capaz de atingir todos os níveis hierárquicos, sendo que a ausência de uma gestão estratégica de comunicação resulta no desenvolvimento de ações isoladas de relacionamento que prejudicam a conciliação dos objetivos da empresa com os interesses de seus públicos, especialmente os colaboradores.

Para que os objetivos sejam alcançados, é necessário que haja o engajamento entre colaboradores e organização ou seja um comprometimento organizacional de todas as partes envolvidas no processo.

2.2.2 Comprometimento Organizacional

Cada vez mais, as pessoas são o foco das atenções no mundo empresarial. Já que os ativos físicos, prédios e equipamentos convencionalmente estudados esgotam-se, os funcionários passam a ser o diferencial competitivo. Principalmente, na era da informação com as suas exigências de geração e disseminação do conhecimento, alcançado por meio das pessoas, ou seja, dos funcionários, eles se constituem no ativo intangível e precioso das organizações da nova economia.

Os estudos de Mayo, realizados entre 1927 e 1932, já mostravam como fatores antes desconsiderados pela administração podiam impactar o resultado do trabalho, como o relacionamento líder subordinado. Já naquela época, o autor conclui que maior produtividade acontece quando os superiores interagem com os subordinados, propiciando um ambiente mais agradável na organização. Maslow e Herzberg também já apontavam que a satisfação é um fator que afeta diretamente a produtividade e que o atendimento da satisfação das necessidades psicológicas dos empregados é uma estratégia para que haja maior rendimento.

O conceito de comprometimento organizacional convive com inúmeros conceitos: envolvimento, identificação, engajamento e satisfação. Braga (1994) destaca algumas dimensões comuns de significados:

- 1) o desejo de permanecer, de continuar;
- 2) o sentimento de orgulho por pertencer;

3) a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; exercer esforço, empenho em favor de algo.

Segundo Bastos (1994), o comprometimento se situa no campo científico responsável pela compreensão dos fatores pessoais que afetam o comportamento no trabalho, integrando uma subárea denominada “atitudes frente ao trabalho”. Bastos (1993), aponta que o estudo do comprometimento tem superado o da satisfação, por ser um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo da rotatividade, do absenteísmo e da qualidade do desempenho, além de ser uma medida mais estável ou menos sujeita a flutuação.

Costa e Bastos (2000) e Medeiros (2003) ressaltam a importância do tema “comprometimento” para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito se relaciona a variáveis centrais nas organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas.

Agora, mais do que nunca, compreender o comprometimento organizacional e seus reflexos dentro e fora das organizações, em um panorama sócio histórico-cultural, torna-se um grande desafio para as organizações, gestores e colaboradores.

Segundo Luz apud Trierweiler (2004, p. 54), a percepção do clima existente no ambiente de trabalho influencia o comportamento do empregado. Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.

Ribeiro (2008) afirma que as bases mais aceitas e reconhecidas do comprometimento organizacional são: **afetiva**, vínculo construído caracterizado por sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, lealdade, dentre outros; **instrumental**, cujo vínculo é desenvolvido por meio da análise de custos e benefícios relacionados a permanecer ou não na organização; e **normativa**, cujo vínculo se origina mediante a internalização de normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com as crenças, objetivos e missão da organização.

Pode-se compreender que é de suma importância as empresas entenderem de forma abrangente, o comprometimento organizacional de seus funcionários, pois a influência deste fator para a organização é chave de crescimento humano e empresarial, sendo um recurso para alavancar processos internos e identificar motivos e causas dos comportamentos adotados pelos colaboradores, pois através deles são identificados aspectos diretamente ligados ao seu dia a dia, como a satisfação no trabalho.

2.2.3 Satisfação no Trabalho

O comportamento humano no ambiente de trabalho vem sendo amplamente estudado nos últimos tempos, destacando-se no aspecto emocional a satisfação que o trabalhador sente com sua atividade (REVISTA BRASILEIRA DE SAÚDE OCUPACIONAL, 2005).

Para Harris (1989), a satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da situação total do trabalho. Fraser (1996), apresenta satisfação no trabalho como um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador.

Segundo Klijn (1998), desde os anos 30, pesquisadores realizam estudos sobre o tema satisfação no trabalho, posto a relevância deste aspecto no ambiente de trabalho e na saúde do trabalhador.

As informações sobre os níveis de satisfação dos colaboradores nas organizações constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes, sejam eles internos ou externos.

A satisfação no trabalho pode ser descrita pela forma que o indivíduo consegue suprir suas necessidades pessoais e ainda estar feliz com a forma de disseminação de seu trabalho, motivando assim um comportamento de plena satisfação consigo mesmo.

Para Rego (2001), a satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador é submetido. Já Robbins (2002, p.74), define satisfação no trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Esse autor assim define pois considera que o homem possui uma reação ativa às situações de trabalho que não o satisfazem, deliberando atitudes de mudanças.

Satisfação, no pensamento de Spector, "é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que tem, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos."(2005, p. 321). Spector conceitua "que a satisfação deve resultar em desempenho, ou seja, as pessoas que gostam do seu trabalho se empenharão mais e, conseqüentemente, terão uma satisfação melhor" (2005, p. 344).

De acordo com o exposto, os fatores relacionados a satisfação no trabalho são diversos, merecendo atenção sobre o tema. Segundo Martinez (2002), não se deve ignorar as diferenças e as percepções individuais, pois essas determinam a satisfação no trabalho e estão inseridas em um contexto histórico e cultural, que possuem valores e oportunidades.

Não há, portanto, um único fator determinante para a satisfação; estes dependem do

ambiente e das condições de trabalho, bem como da avaliação pessoal do trabalhador. No entanto, identificá-los é crucial para se efetivar programas de melhoria da satisfação no trabalho.

É sabido que as organizações devam buscar metodologias e ferramentas capazes de entender e avaliar todo o ambiente que envolve os seus colaboradores e os processos pelos quais eles desenvolvem suas atividades, pois a partir dessa compreensão será mais fácil criar novos modelos de negócio, tanto na esfera setorial quanto organizacional da empresa. Dessa forma, torna-se indispensável a busca por ferramentas que forneçam esses dados aos gestores atuais. A seguir apresentam-se duas ferramentas, BMC e Oceano Azul.

2.3 BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

O *Business Model Canvas* é um documento de uma única página indicada para organizações de todos os portes. A ferramenta é usada principalmente por empresas nascentes, na fase mais básica do planejamento do negócio. Sua função é permitir que empreendedores e estrategistas definam o modelo de negócios da empresa de uma forma simples e visual. A BMC é útil para discutir e integrar percepções sobre a maneira como a empresa deve atuar, os elementos de cada parte e como as elas interagem para compor o negócio. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios Batista Gigliotti, coordenador da Fundação Getúlio Vargas, e Alvaro Cardoso Armond, professor da pós-graduação do Insper 20/08/2015.

À partir dos nove blocos constitutivos do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011), os autores ampliaram a forma de representar, desenvolvendo uma ferramenta com “linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.12), intitulada *Business Model Canvas*.

O objetivo dos autores ao desenvolver essa ferramenta, foi permitir a qualquer pessoa interessada criar ou modificar um modelo de negócio, uma vez que *business model canvas* apresenta um linguagem clara, possibilitando o intercâmbio de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem do negócio (OROFINO, 2011).

A metodologia se baseia principalmente numa tela ou painel denominado Canvas desenhado em nove blocos. Isto permite, através de uma linguagem simples, visualizar, avaliar e modificar modelos de negócios e que todas as pessoas envolvidas, neste caso específico os clientes internos, possam identificar exatamente: O que é nosso setor, o que faz, para quem o faz e como gera receitas. Outra característica importante é sua interface visual

que facilita sua compreensão, além da flexibilidade que permite sua mudança com extrema facilidade.

Os nove blocos são denominados como:

I - Segmentos de Clientes

Os clientes são o coração de qualquer empresa. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazer aos clientes, uma empresa pode agrupá-los em segmentos distintos, com necessidades comuns, comportamentos comuns, ou outros atributos. Um modelo de negócios pode definir um ou vários Segmentos de clientes, grandes ou pequenos. Uma organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar. Uma vez que esta decisão é tomada, um modelo de negócio pode ser cuidadosamente projetado em torno do entendimento da identificação dos clientes e suas necessidades.

II - Proposta de Valor

Neste bloco será focado o objetivo principal do trabalho de pesquisa, pois através dele se descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de mercado específico.

A proposta de valor é o fator que faz que um cliente escolha entre uma e outra empresa. Sua finalidade é solucionar um problema, satisfazer uma necessidade do cliente. As propostas de valor são um conjunto de produtos ou serviços que satisfazem as necessidades de um segmento de mercado determinado. Neste sentido, a proposta de valor constitui uma série de vantagens que uma empresa oferece aos clientes.

Algumas propostas de valor podem ser inovadoras e outras podem ser parecidas a ofertas já existentes, incluindo alguma característica, o atributo adicional sendo assim algumas perguntas chave se fazem importantes.

Qual é a nossa proposta de valor que entregamos para o cliente?

Que problemas de nossos clientes estamos ajudando resolver?

Quais são as necessidades que estamos satisfazendo?

Que pacotes de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

A Proposta de valor cria diferenciais para um segmento de clientes através de uma combinação de distintos elementos. Os valores podem ser Quantitativos (Por exemplo, velocidade, preço do serviço) ou Valores Qualitativos (Por exemplo, Design, experiência do cliente). Alguns valores podem contribuir para a criação de diferenciais para o cliente.

Novidades

Algumas proposições de valor satisfazem um conjunto inteiramente novo de necessidades que os clientes já não percebem porque não existia oferta.

Performance(Desempenho):

Melhorar o desempenho do produto ou serviço tem sido, tradicionalmente, uma maneira comum de criar valor.

Personalização:

Adequar os produtos e serviços, para as necessidades específicas individuais dos clientes tem sido uma boa estratégia na criação de valor. Nos últimos anos, os conceitos de customização em massa e de cocriação por parte dos próprios clientes ganharam importância.

Foco no Resultado:

Este Valor pode ser criado simplesmente por ajudar um cliente a fazer seu trabalho.

Design:

O design é um elemento importante, mas muito difícil medir em questão de resultado. Um produto pode ficar fora por causa de seu “Design”.

Marca / Status:

Os clientes podem encontrar valor, no simples ato de usar o exibir uma marca específica.

Preço:

Oferecer um valor similar a um preço menor é uma forma usual de satisfazer as necessidades do segmento de clientes sensíveis nos preços.

Redução de custos:

Ajudar os clientes a reduzir custos é uma importante forma de criar valor.

Redução do Risco:

Os clientes valorizam a redução dos riscos que incidem na compra de produtos ou serviços. Uma garantia de nível de serviço reduz parcialmente o risco assumido por um comprador de serviços terceirizados.

Acessibilidade:

Tornar os produtos e serviços disponíveis para os clientes que anteriormente não tinham acesso a eles, é outra forma de criar valor. Isto pode vir por meio de, uma inovação no plano de negócios, novas tecnologias, ou uma combinação de ambos.

Conveniência/Usabilidade:

Tornar as coisas mais conveniente ou mais fáceis de usar, pode criar um valor substancial.

III - Canais

Nesta parte denominada Canais se descreve como uma empresa se comunica e atinge o seu segmento de clientes para entregar uma proposta de valor. Os Canais de distribuição, comunicação e vendas estabelecem o contato da empresa com os clientes. São os pontos de contato com os clientes que desempenham um papel importante na experiência do cliente.

IV - Relações com Clientes

Neste bloco se relaciona os diferentes tipos de relações que estabelece uma empresa com determinados segmentados de mercado. A empresa deve esclarecer o tipo de relacionamento que deseja estabelecer com cada segmento de clientes. Os relacionamentos podem ir, desde o pessoal até os automatizados.

V - Receitas

Neste passo se descreve as receitas que representam o dinheiro que uma empresa gera de cada segmento de mercado (os custos devem ser subtraídos das receitas para criar ganhos) Se os clientes compreendem o coração de um modelo de negócio, o fluxo de caixa são suas artérias.

VI - Recursos Chave

Todo modelo de negócio exige recursos chave. Estes recursos permitem que uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, que alcance mercados e mantenha relações com segmentos de clientes. Diferentes recursos chave são necessários, dependendo do tipo de modelo de negócio.

VII - Atividades Chave

Neste passo são descritas as atividades e processos - chave mais importantes e necessários para o alcance dos seus objetivos. Cada modelo de negócio exige uma série de atividades - chave. Estas são as ações mais importantes de uma empresa para operar com sucesso.

VIII - Parcerias Chave

Aqui são relacionadas as redes de fornecedores e parceiros, necessárias para modelo de negócios. As Empresas fazem parcerias, por muitas razões, e parcerias estão se tornando uma pedra angular de muitos modelos de negócios. As empresas criam alianças para otimizar seus modelos de negócios, e reduzir o risco, ou para adquirir recursos.

IX - Custos

Nesta última etapa são levantamos os custos necessários para o funcionamento do modelo de negócio. A criação e entrega de valor e manter o relacionamento com os clientes, tem um custo. Tais custos podem ser calculados de forma relativamente fácil depois da

definição dos recursos - chave, atividades - chave, e parcerias importantes.

O CANVAS é uma ferramenta que ajuda a descrever e criar o modelo de negócio de sua organização, de forma visual e de fácil compreensão. Um modelo de negócio descreve a lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor, seja ele econômico, social, ambiental ou qualquer outro tipo de valor. A sua construção é parte essencial para o desenvolvimento estratégico e operacional de qualquer organização. Osterwalder e Pigneur (2011)

2.4 ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

A aceleração dos avanços tecnológicos gerou aumentos substanciais na produtividade dos setores e criou condições para o fornecimento de um nível sem precedentes de produtos e serviços. O resultado é que em cada vez mais setores a oferta é maior do que a demanda. A tendência à globalização agrava o quadro. À medida que se quebram as barreiras comerciais entre países e regiões e que se dispõe de informações sobre produtos e preços instantaneamente e em âmbito mundial, os mercados de nicho e os resquílios dos monopólios tornam-se cada vez mais raros. Embora a oferta esteja em alta, à medida que se intensifica a competição global, não há provas claras do aumento da demanda mundial, e algumas estatísticas até apontam para reduções demográficas em muitos mercados desenvolvidos.

A estratégia do Oceano Azul desafia as empresas, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados, que tornem a concorrência irrelevante, ao invés de retalhar a demanda existente, não raro, em processo de encolhimento e de cópia dos concorrentes. A estratégia do Oceano Azul se concentra em um conjunto de ferramentas e modelos analíticos que mostram como agir de maneira sistemática para enfrentar os desafios.

O termo Oceano Azul caracteriza-se por espaços de mercados inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. A maioria se desenvolve dentro do Oceano Vermelho, mediante a expansão das fronteiras setoriais vigentes. Nos oceanos azuis a competição é baixa, pois as regras do jogo ainda não estão definidas (KIM e MAUBORGNE, 2005).

O presente trabalho fez uso da ferramenta (matriz eliminar -reduzir- elevar - criar) citado no livro “A estratégia do Oceano Azul“ com aplicação a campo, com os clientes internos para capturar diferentes ideias e perspectivas em relação ao Setor de Controle de Qualidade de Grãos. A seguir apresenta-se a estratégia do Oceano Azul.

2.4.1 Matriz Eliminar - Reduzir - Elevar - Criar

Definir estratégias constitui um grande esforço para os gestores de empresas devido à grande quantidade de números, variáveis e indicadores que eles são obrigados a analisar no processo de elaboração de estratégias. Diante dessa constante dificuldade, faz-se necessário a adoção de modelos que permitam o exercício gerencial, onde possam ser identificados quais atributos são referentes à experiência dos clientes, caso deste estudo específico, trata-se de um instrumento analítico suplementar ao modelo das quatro ações, denominado matriz eliminar - reduzir – elevar- criar. A matriz induz as empresas a responder às quatro perguntas e a agir com base nelas, para construir uma nova curva de valor. Ao levar as empresas a preencher a matriz com as ações de eliminar e reduzir, assim como com as de elevar e criar, essa ferramenta lhes proporciona quatro benefícios imediatos:

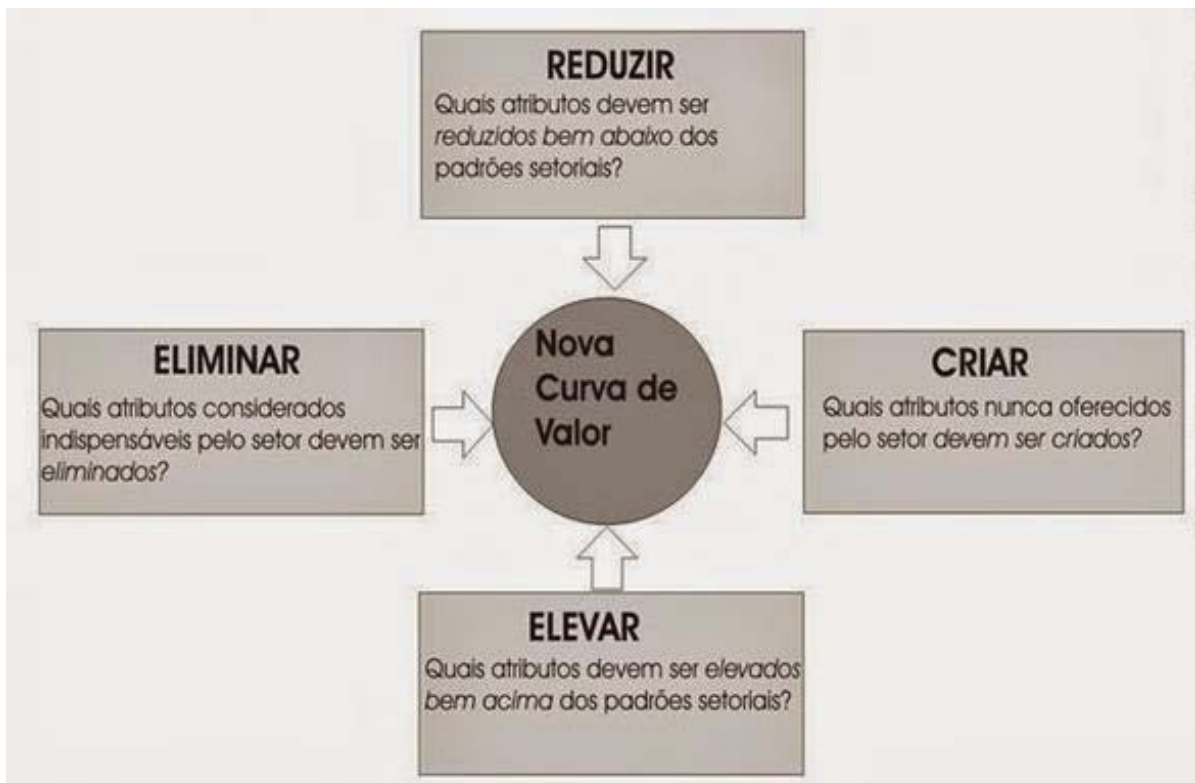


Figura 1 – Modelo das quatro ações
Fonte: KIM e MAUBORGNE, (2005)

O propósito das perguntas é:

- Eliminar - força a empresa a considerar a eliminação de atributos de valor que há muito tempo servem de base para a concorrência no Setor. Geralmente, esses atributos são considerados indispensáveis ainda que não mais gerem valor ou até mesmo destruam valor;
- Reduzir - força a empresa a examinar se existe excesso nos atributos dos produtos e serviços oferecidos, no esforço de imitar e superar a concorrência. Neste caso a empresa presta serviços muito além dos requerimentos dos clientes, aumentando em vão sua estrutura de custos;
- Elevar - leva a empresa a identificar e a corrigir as imitações que o Setor impõe aos clientes;
- Criar - ajuda a empresa a descobrir fontes inteiramente novas de valor para os compradores, buscando criar novas demandas e mudar a estratégia de preços do setor.

Conseguindo atingir os objetivos das perguntas do modelo de Kim e Mauborgne, (2005), as empresas estarão prontas para entrar numa “Nova Curva de Valor (NVC)” onde é possível reconstruir elementos valorosos para os clientes.

O uso da matriz eliminar - reduzir - elevar - criar aplicada pessoalmente no público - alvo, buscou a aproximação junto aos gestores estratégicos das unidades armazenadoras para um melhor entendimento da visão atual e o cenário em que as unidades estão inseridas.

No capítulo 3 serão apresentados os procedimentos metodológicos que viabilizaram a criação da proposta de modelo de negócio ao Setor de Controle de Qualidade de Grãos de uma Cooperativa Agrícola.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diehl e Tatim conceituam que "a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica" (2004, p. 47).

Nos subitens a seguir serão apresentados o Delineamento da Pesquisa, População e Amostra, Plano de Coleta de Dados e Análise e Interpretação dos Dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia pode ser compreendida como o estudo dos diversos métodos, a fim de identificar possibilidades e limitações no ambiente de sua aplicação no procedimento de pesquisa científica, ou seja, proporciona respostas aos problemas propostos. Além disso, a metodologia possibilita escolher qual a melhor maneira de abordar algum problema, assimilando os conhecimentos a respeito do método em vigor nas disciplinas científicas (DIEHL, TATIM, 2004). Evidencia-se que a partir da definição correta da metodologia é possível alcançar os objetivos propostos e obter boas conclusões na pesquisa.

O método trata dos processos pelos quais é possível conhecer o comportamento e a realidade de certa população específica, abrange um processo tanto intelectual quanto operacional. Em suma, pode-se dizer que o método é como uma estratégia delineada e as técnicas as táticas necessárias para a sua execução (DIEHL, TATIM, 2004). Entende-se que a metodologia permite assimilar conhecimentos a respeito de indivíduos e empresas de forma a validar uma pesquisa e/ou trabalho.

O método (delineamento) adotado foi a pesquisa exploratória quanti/qualitativa visto que o projeto busca medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito). Desta forma, esta abordagem permite um bom enfoque no público-alvo, e uma boa interpretação dos resultados.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. O seu objetivo é prover critérios e compreensão. Apresenta as seguintes características: informações definidas ao acaso e o processo de pesquisa flexível e não estruturado. A amostra é pequena e não-representativa e a análise dos dados é qualitativa. As constatações são experimentais e o resultado, geralmente, seguido por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas.

Para Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

As duas estratégias de pesquisa, em termos de aplicabilidade, podem ser chamadas de abordagem qualitativa e abordagem quantitativa.

Diehl e Tatim (2004), apresentam um esboço acerca destas duas estratégias:

a) a pesquisa quantitativa usa a quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança;

b) a pesquisa qualitativa, por sua vez, descrevem a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos e contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Marconi e Lakatos informam que “tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se pretende confirmar, e ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato”. (p.33).

Sobre o procedimento técnico, é um estudo de caso, pelo qual busca-se um maior entendimento acerca da problemática e possíveis respostas para tal. Ainda de acordo com os autores, o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, permitindo um amplo e detalhado conhecimento.

Sua finalidade foi coletar os dados através da aplicação de questionários e buscar identificar a relação que existe entre os clientes internos da organização e sua percepção quanto ao Setor de Controle de Qualidade de Grãos que faz a gestão e presta suporte nas atividades de recebimento, padronização, armazenagem, conservação e expedição de grãos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A Cooperativa Agrícola, objeto de estudo do presente trabalho, atua no mercado há 58 anos, abrangendo pequenas e grandes cidades do norte do Estado do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa fundamentou-se com o auxílio do Setor de RH – Recursos Humanos e da Superintendência de Operações, que autorizaram a aplicação e coleta de dados, através de questionário.

Por tratar-se de uma empresa com cerca de 1.500 funcionários atuando em todos os ramos de negócio da cooperativa, entre eles; grãos, insumos, administrativo, lojas, supermercados e fábrica de rações. Em todas as 38 unidades de armazenagem de grãos trabalham em torno de 420 colaboradores. Optou-se por trabalhar com uma amostra com 6 gerentes de Unidades num total de 14: 2 gerentes parceiros denominados gerente de logística e gerente comercial grãos; 6 coordenadores operacionais num total de 18; e 4 integrantes do setor de controle de qualidade de grãos.

Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 64), “amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada”. A escolha dos participantes se deu, principalmente, pelo fato de o trabalho considerar os ambientes da organização, com isso todas as pessoas envolvidas possuem grande importância para a determinação do estudo. Outra variável de escolha foi a representatividade relacionada ao nível de atividades, capacidade de armazenagem e os volumes de recebimento operacionalizados pelas unidades dos pesquisados. Portanto, a amostra é não probabilística intencional, por acessibilidade e importância no levantamento dos dados primários.

Para realizar a pesquisa quali/quantitativa foi elaborado cronograma de datas e feito o deslocamento até as unidades onde os pesquisados trabalham, verificando as suas disponibilidades. Também, de acordo com a disponibilidade foram realizadas pesquisas na Sede Administrativa da Cooperativa em Não-Me-Toque onde trabalham os gerentes parceiros e os colaboradores do Setor de Controle de Qualidade de Grãos. Nesse sentido, é importante ressaltar que estes colaboradores apresentam interação e compreensão quanto as atividades ligadas ao setor e, portanto, são fundamentais para um bom desenvolvimento da pesquisa e possuem as informações necessárias para alcançar o objetivo geral do trabalho.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Barros e Lehfeld explicam que, "analisar significa buscar sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa. Significa ler através dos índices, dos percentuais obtidos, a partir da medição e tabulação dos dados". (2009, p. 87).

Primeiramente, foi definido com o responsável pelo Setor de Recursos Humanos da Cooperativa quais as unidades e os gestores que fariam parte da pesquisa. Após foram elaborados e validados os dois instrumentos.

A coleta de dados, na concepção de Diehl e Tatim, pode ser conceituada de duas formas, perante uma abordagem de dados primários e secundários, também pelo conhecimento das suas qualidades e limitações, pois o sucesso na busca de informações depende da adequada utilização deste processo na pesquisa (2004, p. 54).

Inicialmente foram elaboradas as formas de pesquisa primárias em três fases:

Fase 1: Iniciou-se com a utilização do *Business Model Canvas*, gerador de modelos de negócios no Setor de Controle de Qualidade de Grãos com objetivo de construir um modelo de negócio para o Setor. Através da apresentação, visualização e entendimento da planilha *Canvas* com o setor de Desenvolvimento Organizacional Humano, foi aplicada a ferramenta no setor de controle de qualidade de grãos. Assim ela foi disponibilizada e explicada pelo gerente de armazenagem de grãos aos seus colaboradores do setor, denominados técnicos de controle de qualidade de grãos, para efetuar o preenchimento dos nove blocos constitutivos do modelo de negócio, com a realidade do cenário atual do setor e os seus relacionamentos com os ambientes e clientes internos da cooperativa agrícola. (Modelo planilha *canvas* apêndice A).

Após a conclusão da planilha *canvas* pelo setor foi possível entender e visualizar todos os 9 blocos que completavam o modelo de negócio atual do setor.

Fase 2: Elaboração de questionário qualitativo, semi estruturado utilizando a Matriz Eliminar - Reduzir - Elevar - Criar, que buscou através das entrevistas aplicadas pessoalmente, levantar as informações sobre as percepções dos clientes internos em relação ao que mais valorizam e é percebido nos serviços realizados atualmente pelo Setor de controle de qualidade de grãos. (Modelo matriz eliminar - reduzir - elevar- criar apêndice B).

Fase 3: Através da construção do *Business Model Canvas* foram utilizadas as informações contidas no bloco "Atividades - chave" para a elaboração de questionário quantitativo, utilizando o modelo de negócio construído no Setor, relacionando todas as atividades - chave nele encontradas e criando atributos para identificar o valor percebido do

cliente, através de uma nota. (Modelo questionário quantitativo apêndice C).

A aplicação dos dois instrumentos (entrevista e questionário), foi efetuada pelo próprio pesquisador, conforme proposto para a Cooperativa, em horário comercial entre os dias 01/10/2015 a 17/10/2015, em horário de expediente do pesquisador. Com o uso destas ferramentas e as suas metodologias de coleta de dados buscou-se uma aproximação com os pesquisados, dando-lhes liberdade para o uso de linguagem própria e expressão de sua opinião.

As fontes secundárias foram obtidas através de pesquisa em forma de levantamentos de dados, obtidas junto ao setor de DHO e o site da Cooperativa Agrícola, juntamente com pesquisa em relatórios, sites, documentos da empresa e literatura.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Gil (2010), explica que o processo de análise de dados envolve diversos procedimentos, como a codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer a interpretação dos dados, que consiste, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, podendo ser de teorias ou de estudos realizados anteriormente.

Já para Barros e Lehfel, "analisar significa buscar sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa. Significa ler através dos índices, dos percentuais obtidos, a partir da medição e tabulação dos dados" (2009, p. 87).

Na interpretação dos dados qualitativos foi utilizada a análise descritiva dos fatos e interpretados com base nos autores da fundamentação teórica, sendo que, alguns dados foram analisados com métodos estatísticos simples e outros através da técnica de análise de conteúdo, de acordo com as necessidades da pesquisa.

Os dados coletados foram analisados de forma quantitativa com métodos estatísticos simples e outros, interpretados através da técnica de análise descritiva, com base na fundamentação teórica adotada, a fim de alcançar os objetivos propostos. Para interpretação dos dados, foram elaborados gráficos e quadros expostos em valores e pontuação, o que permitirá a exposição de informações com clareza e objetividade.

A interpretação na concepção de Diehl e Tatim (2004, p. 87), abrange os dados pesquisados de forma que seja possível construir pensamentos e conclusões sobre o tema de estudo, baseado em conhecimentos da teoria na busca por sugestões de melhorias.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

4.1 APRESENTAÇÃO DO SETOR PESQUISADO

A história da humanidade relata que o ser humano pratica a união e cooperação há milhares de anos, pois há exemplos em que egípcios, gregos, romanos e, mais recentemente, os incas maias e astecas, se valiam da união na arte de caçar, pescar, construir e cultivar a terra. Assim, também há o processo de cooperação da natureza em busca da própria sobrevivência.

As cooperativas buscam através dos seus valores e princípios uma continuidade do seu modelo de gestão baseados na cooperação.

Uma forma de classificação de Cooperativas Brasileiras é dada:

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidade econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (OCB, 1996, p. 9).

A comparação com os países desenvolvidos mostra que o cooperativismo, em todos os setores, ainda precisa percorrer longo caminho de expansão no Brasil. Mas é fundamental, para que esse crescimento se concretize, que se continue a conciliar a disciplina imposta pela competição, com os ideais associativistas. Precisa-se de cooperativas com disciplina de mercado e gestão eficiente, sem perder de vista o seu espírito associativo inicial. Para tanto, é fundamental que o associado, que é o dono, o patrão, o fim último da cooperativa, participe ativamente e fiscalize as atividades da organização.

A Aliança Cooperativa Internacional traz a seguinte descrição de cooperativa: “É uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as aspirações e

necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

Vale lembrar que a ONU (Organização das Nações Unidas) declarou 2012 como Ano Internacional das Cooperativas. A Organização recomenda que:

Todos os Estados Membros, assim como as Nações Unidas e todos os demais interessados, aproveitem o Ano Internacional das Cooperativas para promover as cooperativas e aumentar a consciência sobre sua contribuição ao desenvolvimento econômico e social”. Na resolução "As Cooperativas e o Desenvolvimento Social", de dezembro de 2009, a ONU reconhece que as cooperativas têm participação ativa no desenvolvimento social e econômico das pessoas, incluindo mulheres, jovens, idosos, incapacitados e indígenas, contribuindo para a erradicação da pobreza.

Juridicamente, as sociedades cooperativas estão reguladas pela Lei Federal nº 5.764, de 1971, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das cooperativas. No Brasil, o movimento cooperativista agrícola surgiu nas primeiras décadas do século XX, a partir da iniciativa de pequenos produtores, que se reuniam para proceder à comercialização em comum de seus produtos. Dessa forma, objetivavam ampliar sua margem de lucro, por meio da eliminação de intermediários, que encareciam e muitas vezes desqualificavam suas mercadorias até chegarem aos consumidores.

Acreditando nos conceitos e princípios do cooperativismo e na força da união dos agricultores localizados na Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul, serão a seguir serão abordados as características da cooperativa agrícola objeto da pesquisa.

4.1.1 Caracterização da Instituição Estudada

A cooperativa agrícola surgiu na década de cinquenta, quando ainda predominava a necessidade de produção para consumo próprio, porém a lavoura mecanizada já dava indícios de uma nova fase de desenvolvimento socioeconômico da região. É devido às condições favoráveis e à estrutura fundiária existente, juntamente com a experiência de organização dos produtores rurais e estímulos oficiais à modernização da agricultura, que surge através de um grupo de agricultores integrantes de uma Associação Rural, a Cooperativa Agrícola, em 14 de setembro de 1957.

Esta tem como sua atividade principal o comércio atacadista de grãos e insumos, além de contar com unidades de negócio de grãos, produção animal, lojas, fábrica de rações e supermercados. Hoje com mais de 5.800 associados, a cooperativa conta com uma das

maiores feiras internacional do agronegócio e cada vez mais vem se consolidando como uma referência no agronegócio brasileiro.

Com o modelo voltado para a implantação dos princípios de qualidade total em todos os setores de atuação da Cooperativa e uma administração focada na viabilidade técnica e econômica do produtor, busca ser referência na organização, uso de tecnologias e gestão no agronegócio brasileiro. Para isso, são usados instrumentos como: acesso a informações; inserção do produtor, da mulher e do jovem no processo cooperativo; disponibilização de alternativas capazes de melhorar o desempenho das propriedades; desenvolvimento de programas voltados à administração e gerenciamento na área de grãos e de produção animal; qualidade da produção armazenada; capacitação pessoal e profissional; e sensibilização à questão ambiental.

A cooperativa conta com 1500 colaboradores, está presente em 18 municípios da região norte do estado, com uma infraestrutura montada para melhor atender o produtor. Conta com 38 unidades de recebimento, 18 lojas de ferragens, 9 supermercados, 1 transportadora, 1 unidade de beneficiamento de sementes e 1 fábrica de rações constituindo todo seu portfólio de atendimento.

No processo de modernização implantado, a partir de 1995, com o início de nova gestão na administração, a Cooperativa ganhou um novo formato. Foram criadas unidades de apoio, com o objetivo de melhor qualificar as receitas e despesas próprias de cada segmento da Cooperativa.

Com as exigências do mercado consumidor cada vez maiores, é criado na Cooperativa no ano de 2001, o setor de controle de qualidade de grãos, com o objetivo de oferecer maior segurança e qualidade aos grãos recebidos e armazenados nas unidades.

Após sua criação, o setor iniciou os trabalhos na busca pela padronização das atividades, processos e melhoria da eficiência, junto às unidades de recebimento, buscando a qualificação da cooperativa, na busca pelo atendimento dos seus clientes internos e externos. Atualmente, o setor conta com um quadro funcional de 4 colaboradores, sendo 3 técnicos de controle de qualidade de grãos e um gerente de armazenagem de grãos situados na Sede Administrativa da Cooperativa na cidade de Não-Me-Toque.

Conforme organograma da Cooperativa o setor é denominado como uma área de apoio ligado a um superintendente de operações e os princípios do setor seguem a **missão** da cooperativa que é “Congregar esforços na produção, armazenagem, industrialização e comercialização, com base no agronegócio, através de gestão profissionalizada e de forma competitiva, visando à satisfação dos cooperados, colaboradores e clientes, com integração no

desenvolvimento regional” e na **visão** que é “ser referência em organização, tecnologia e gestão na produção do agronegócio cooperativo brasileiro”.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na sequência serão apresentados os resultados da construção do painel denominado CANVAS, aplicado no Setor de Controle de Qualidade de Grãos e as pesquisas exploratória qualitativa e quantitativa, aplicadas nos clientes internos através da montagem do painel CANVAS e a Matriz – eliminar, reduzir, elevar, e criar.

4.2.1 Painel Canvas

A ferramenta *Business Model Canvas* é usada principalmente por empresas na fase mais básica do planejamento do negócio. Sua função é permitir que empreendedores e estrategistas definam o modelo de negócios de uma forma simples e visual.

Através da apresentação, visualização e entendimento do painel *Canvas* com o setor de DHO, foi alinhado a aplicação da ferramenta no setor de controle de qualidade de grãos. Assim, a ferramenta foi disponibilizada e explicada pelo gerente de armazenagem de grãos aos seus colaboradores do setor denominado técnicos de controle de qualidade de grãos, para que fossem construídos em conjunto os nove blocos do modelo de negócio, para o cenário atual do setor, e sua interação com os ambientes e clientes internos da cooperativa agrícola.

Todo processo de desenvolvimento de um modelo de negócio é único de cada empresa, e cada empreendedor encontrará seus próprios desafios, obstáculos e fatores críticos de sucesso. Cada empresa iniciará a construção do seu modelo a partir de lógica, contexto e objetivos próprios. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011b).

O *business model canvas* consiste em uma ferramenta muito útil, fácil e prática de usar, uma vez que, apresenta toda a lógica do negócio ao mesmo tempo, promovendo a compreensão, o diálogo, criatividade e análise. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011b). O mais interessante, é que nenhum dos nove elementos constitutivos do CANVAS é considerado como novo pelos empresários, mas, a representação do modelo do negócio de maneira holística e em apenas uma folha de papel é algo surpreendentemente novo para a maioria dos empreendedores (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010).

A partir da construção do painel *Canvas* foi possível ter uma visualização de fácil entendimento e de maneira mais ampla sobre a funcionalidade do Setor. Conforme Figura 2:








MODELO DE NEGÓCIO – SETOR DE CONTROLE DE QUALIDADE DE GRÃOS				
<p>PARCERIAS PRINCIPAIS <i>quem ajuda o setor</i></p>  <p>Insunços</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercial Grãos • Definição de vendas • Padrão de comercialização • Espaço para armazenagem • Logística e Transportes • Prazos de embarques das vendas • Contato com o cliente • Transferências internas de produtos entre pontos de recebimento e unidades. • Comercial Insunços • Compra de inseticidas. • Engenharia • Correções e melhorias nas estruturas físicas dos armazéns. • Desenvolvimento de novos projetos atendendo exigências de leis e certificações do MAPA, Minist. do Trabalho. • Manutenção mecânica e elétrica da estrutura, máquinas e equipamentos. • Compra de máquinas e equipamentos. • DHO/ RH • Treinamentos e desenvolvimento • Ferramentas de gestão (POP, 7S) • Suporte e consultorias • Produção Vegetal • Informações sobre plantio, recebimento. • Responsáveis técnicos das unidades. • Unidades • Repasse de informações e desenvolvimento de atividades na armazenagem. • SESMT • Treinamentos e atendimento de leis para o Minist. Trab. • TI • Desenvolvimento e melhoria do sistema Cotrijal e do SAGC. <p>Estímulo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores de Insunços , • Treinamentos e Visitas Técnicas • Syngenta/ GPD, Vetquímica, Bequisal/ Procton, Bayer, Fodink, Moilho Noroeste, Morho Tonho, Ambev, Kopley Weber. • Abrapos , Emater , Instituto Genisil, Embrapa. 	<p>ATIVIDADES – CHAVE <i>o que o setor faz, processos, tarefas</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de espaço e planejamento para o recebimento. • Levantamento dos insunços para uso na armazenagem. • Suporte teórico e prático para preparação da estrutura armazenadora. • Elaboração de apostila de recebimento e reunião de safra. • Monitoramento da qualidade e padronização dos produtos no recebimento. • Monitoramento da qualidade na armazenagem e conservação dos produtos. • Controle de pragas e roedores nos grãos armazenados. • Acompanhamento dos padrões de qualidade nas exportações. • Gestão de reuniões, treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores dos armazéns. • Certificação das unidades Armazenadoras • Gestão de processos (procedimentos e instruções de trabalho) • Gestão dos Parques Florestais. • Suporte no uso da ferramenta 7S. • Formação profissional através de trainee 	<p>PROPOSTA DE VALOR <i>como o setor ajuda, como resolve</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> • Segurança e garantia de local para recebimento e armazenagem da safra (liberação de espaço físico). • Ter todos os Insunços necessários para uso na armazenagem , padronização e conservação dos grãos. • Orientar que seja feito a preparação e manutenção das unidades armazenadoras para safra. • Criar métodos para análise das condições de recebimento, adequações e segurança, garantindo qualidade na armazenagem. • Soluções de problemas no recebimento da safra e expedição para indústria. • Valorização da marca com produto de qualidade e a percepção do cliente. • Foco em desenvolvimento pessoal e profissional gerando engajamento e retenção de talentos. • Desenvolvimento técnico de Coordenadores Operacionais e equipe fornecendo maior segurança para os gerentes de unidades. • Elaboração de diretrizes, procedimentos e normas no recebimento, padronização, conservação, armazenagem e expedição de produtos. • Suporte teórico e prático das atividades de controle preventivo e curativo de pragas e roedores ,açoagem, aerção e termometria. • Desenvolvimento de softwares gerenciais de controles e rastreabilidade dos estoques de grãos. (SAGC – Sistema de armazenagem e controle de grãos), para o Comercial Grãos , C.O.Grãos , Coord. de Unidade. • Gestão dos Parques Florestais , aproveitamento das áreas , manejo mais adequado, controle de estoques , assegurar cumprimento de responsabilidades ambientais, eficiência e controles de consumo. • Profissionais formados para assumir cargos de Coordenadores Operacionais nas unidades. 	<p>RELACIONAMENTO COM CLIENTES <i>como interação</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões mensais com os Coordenadores Operacionais. • Reunião de alinhamento estratégico anual. • Reunião de planejamento de recebimento de safra semestral com as unidades. • Orientações, contratação de serviços terceirizado e prestação de serviços. • Planejamento anual de treinamentos. • Promoção de viagem de Benchmarking. 	<p>CLIENTES <i>quem o setor ajuda</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> • Comercial Grãos • Logística e transportes • Gerentes e Coordenadores • Associados • U.B.S • Fábrica de rapão • Expodireto • Clientes externos (indústrias compradoras de grãos, Ambev.
<p>RECURSOS PRINCIPAIS <i>quem é o setor, o que possui, qualificações</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e domínio dos processos de armazenagem de grãos de todas as unidades armazenadoras. • Recursos que temos a disposição: materiais, equipamentos, carro.. • Influenciadores de decisão • Credibilidade e reconhecimento do mercado • Busca por novas metodologias e tecnologias de trabalho • Atualizações as normas, legislações e exigências do cliente. • Apoio no desenvolvimento de Software de armazenagem de grãos. • Almoxarifado Operacional com insunços para todas as unidades. 	<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salários, horas extras e encargos • Material expediente • Plano de treinamentos e alimentação • Deslocamentos e alimentação • Viagens técnicas e visitas 	<p>CANAIS <i>como chegam até o setor e como o setor entrega</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> • Verbal (pessoalmente) • Por telefone • Videconferência • E-mail • Relatório- Planilhas de indicadores • SAGC • Portal corporativo • Reuniões • Treinamentos • Eventos • Acompanhamento nas unidades 	<p>FONTES DE RECEITA</p> <ul style="list-style-type: none"> • SESCOOP • Rebates • Treinamentos internos via empresas parceiras • Sobras em fechamentos de safra • Valor agregado pela qualidade nos produtos e serviços. 	

Figura 2 – Modelo de Negócio Setor Controle de Qualidade de grãos
Fonte: Dados primários, outubro/2015.

A seguir apresenta-se a pesquisa das atividades - chave.

4.2.2 Pesquisa das Atividades - Chave

O Gráfico 1, apresenta uma auto avaliação dos colaboradores do Setor de Controle de Qualidade de Grãos, em relação à execução das atividades - chave, junto aos seus clientes internos.

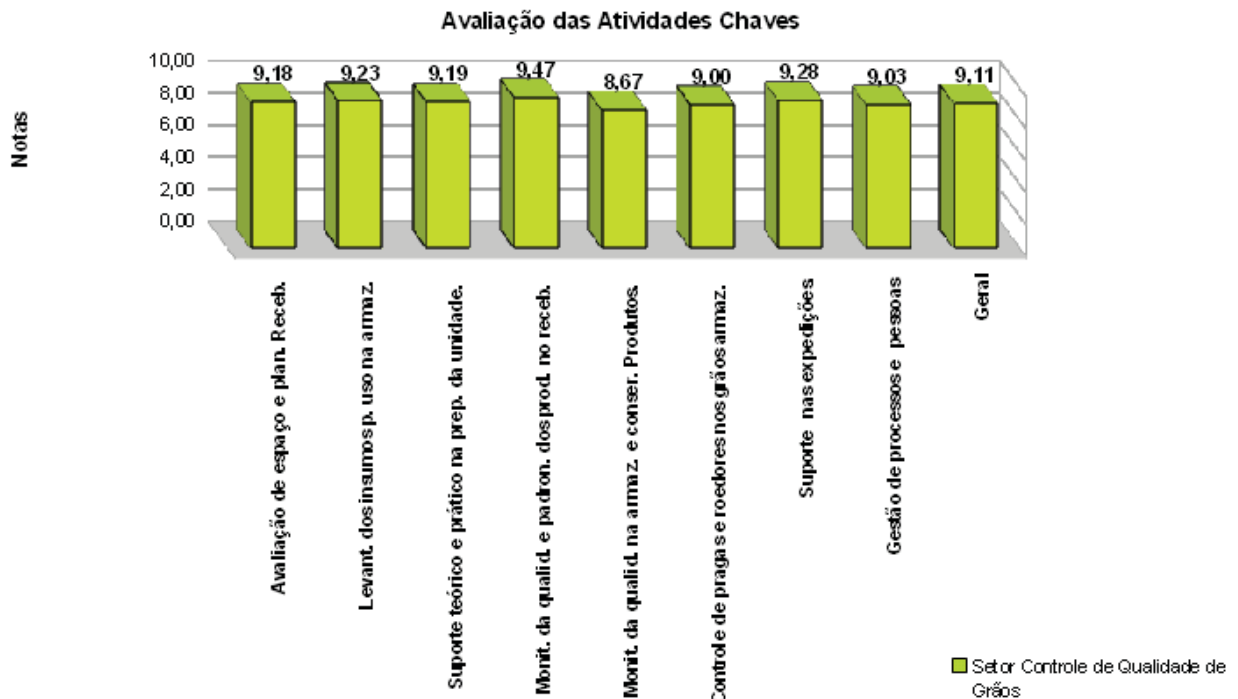


Gráfico 1: Auto avaliação dos colaboradores do Setor de Controle de Qualidade de Grãos, em relação à execução das atividades-chave.

Fonte: Dados primários, outubro/2015.

Pode-se observar que os 4 colaboradores do Setor de Controle de Qualidade de Grãos estão satisfeitos com o trabalho de apoio desenvolvido para as unidades, sendo que nenhum atributo relacionado às atividades chave do Setor, teve avaliação média inferior a oito virgula sessenta e sete (8,67).

Cabe relatar que o suporte na pré - limpeza e limpeza do produto e o acompanhamento na secagem e ensilagem avaliados com nota oito virgula sessenta e sete (8,67), fazem parte da atividade - chave, denominada **monitoramento da qualidade na armazenagem e conservação do produto**, e deve ser melhor discutida internamente no Setor pois é um importante processo de qualidade dos produtos (grão), durante a padronização e merecem

total atenção.

No mesmo contexto foi observado no atributo suporte no controle de roedores com nota 9,00 demonstra a oportunidade de melhoria na visão do Setor, em relação ao suporte e desenvolvimento desta atividade.

As demais atividades - chave obtiveram avaliação superior à nota (9), portanto na visão do setor de controle de qualidade de grãos, há suporte adequado e estão geração de um alto valor percebido aos clientes internos das unidades armazenadoras da cooperativa agrícola. Porém isso não define que outras atividades - chave tenham apontamentos diferentes dos verificados e devam ser igualmente analisadas e discutidas, conforme pesquisa aplicada à percepção dos clientes internos nos gráficos subsequentes.

O Gráfico 2, demonstra a percepção e satisfação dos 6 coordenadores operacionais das unidades pesquisadas, em relação às atividades - chave desenvolvidas pelo Setor de Controle de Qualidade de Grãos.

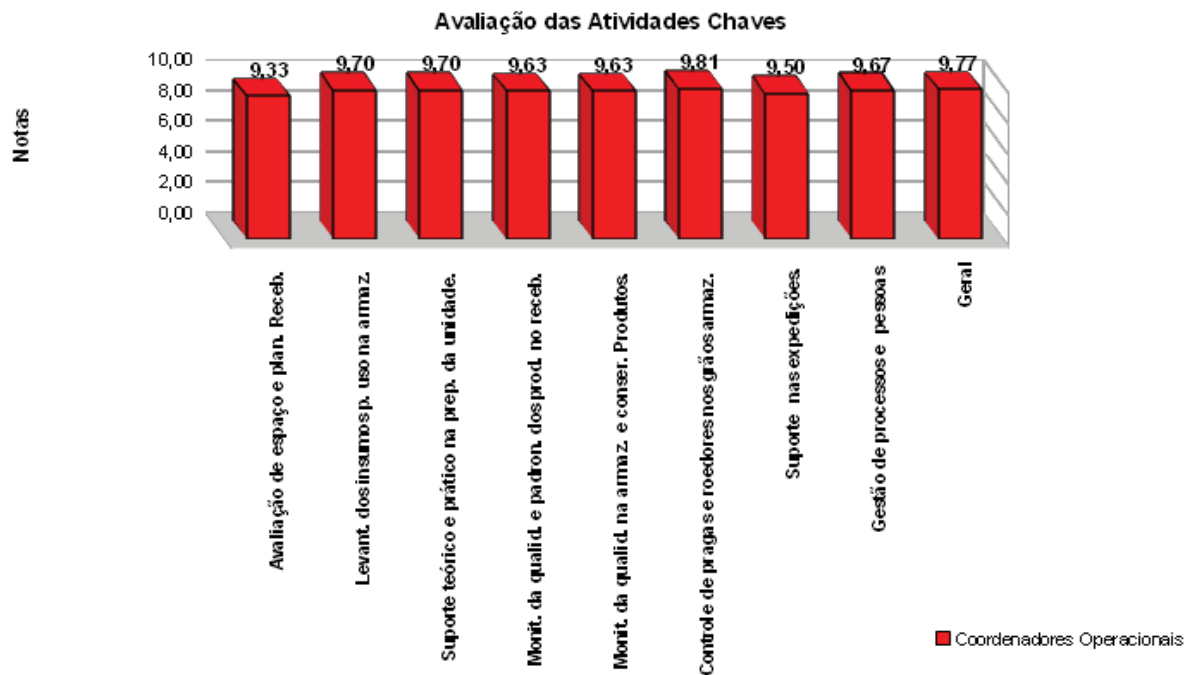


Gráfico 2 - Demonstra a percepção e satisfação dos 6 coordenadores operacionais das unidades pesquisadas, em relação às atividades-chave.

Fonte: Dados primários, outubro/2015.

Com os dados expostos, identificou-se que os coordenadores operacionais possuem uma percepção muito positiva em relação às atividades chave e o suporte prestado pelo Setor de Controle de Qualidade de Grãos nas suas respectivas unidades, sendo que todos os itens avaliados obtiveram nota superior a nove (9).

De forma geral, a avaliação junto aos coordenadores operacionais demonstra grande

assertividade no apoio e suporte a eles disponibilizado e revela um grande valor percebido pelo cliente interno. Isso reforça a importância de se ter um setor que tenha esta finalidade e preste suporte na cooperativa agrícola.

No Gráfico 3, constata-se a percepção e satisfação dos 6 gerentes das unidades pesquisadas em relação às atividades - chave desenvolvidas pelo Setor de Controle de Qualidade de Grãos.

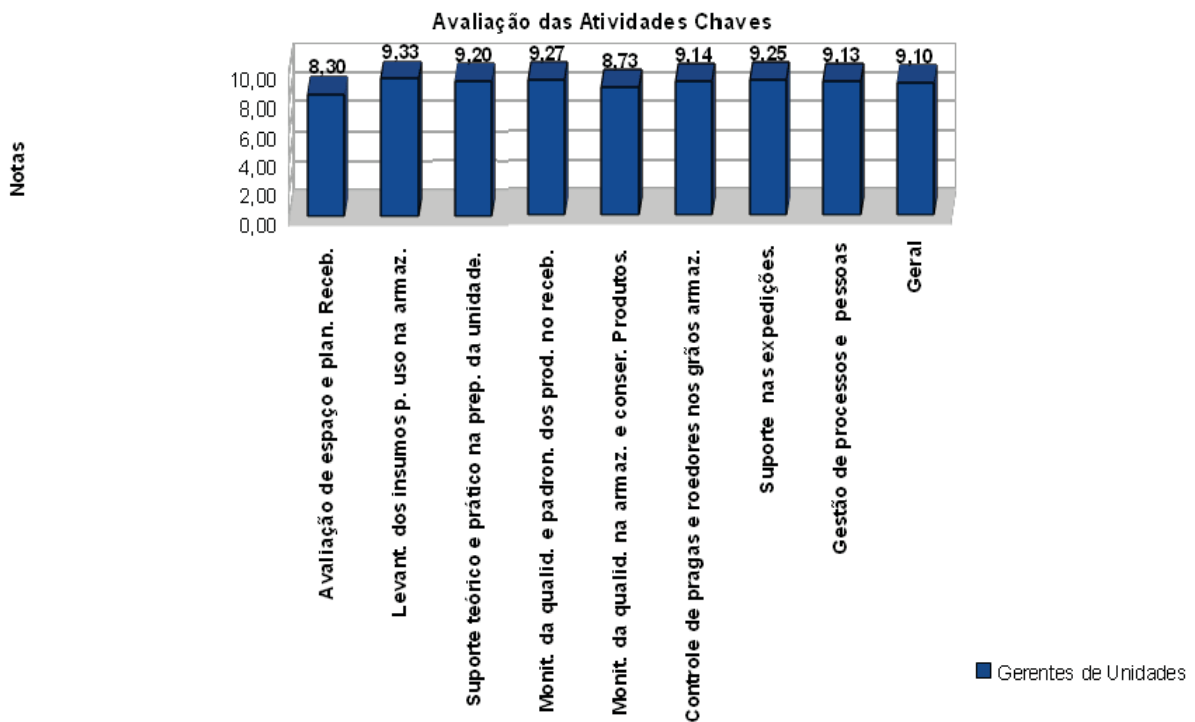


Gráfico 3 - Percepção e satisfação dos 6 gerentes das unidades pesquisadas em relação às atividades-chave.

Fonte – Dados primários, outubro/2015.

Perante análise do gráfico 3, constata-se mais uma vez, uma percepção igualmente positiva pelos gerentes de unidades, em relação as atividades - chave e o suporte prestado pelo Setor de Controle de Qualidade de Grãos nas respectivas unidades armazenadoras.

Importante salientar que o suporte na pré - limpeza e limpeza do produto e o acompanhamento na secagem e ensilagem avaliados com nota oito virgula setenta e três (8,73), que são atributos da atividade chave denominada **monitoramento da qualidade na armazenagem e conservação do produto**, também foi citado pelos gerentes e deve ser duplamente discutida internamente no setor, confirmando a sua percepção quanto à oportunidade de melhoria referente a esse processo.

Também, identificou-se que a assertividade, agilidade e segurança avaliados com nota oito virgula trinta (8,30), que são atributos da atividade - chave denominada **avaliação de**

espaço e planejamento para o recebimento, devem ser melhor discutidos internamente no setor para que aumente seu objetivo e satisfação, por ser um processo determinante para que as unidades possam receber e armazenar a produção de grãos e, atender aos volumes e a qualidade dos produtos (grão), durante as safras de verão e inverno nas regiões de ação da cooperativa agrícola .

O Gráfico 4, demonstra a avaliação das atividades chave em relação aos três públicos pesquisados.

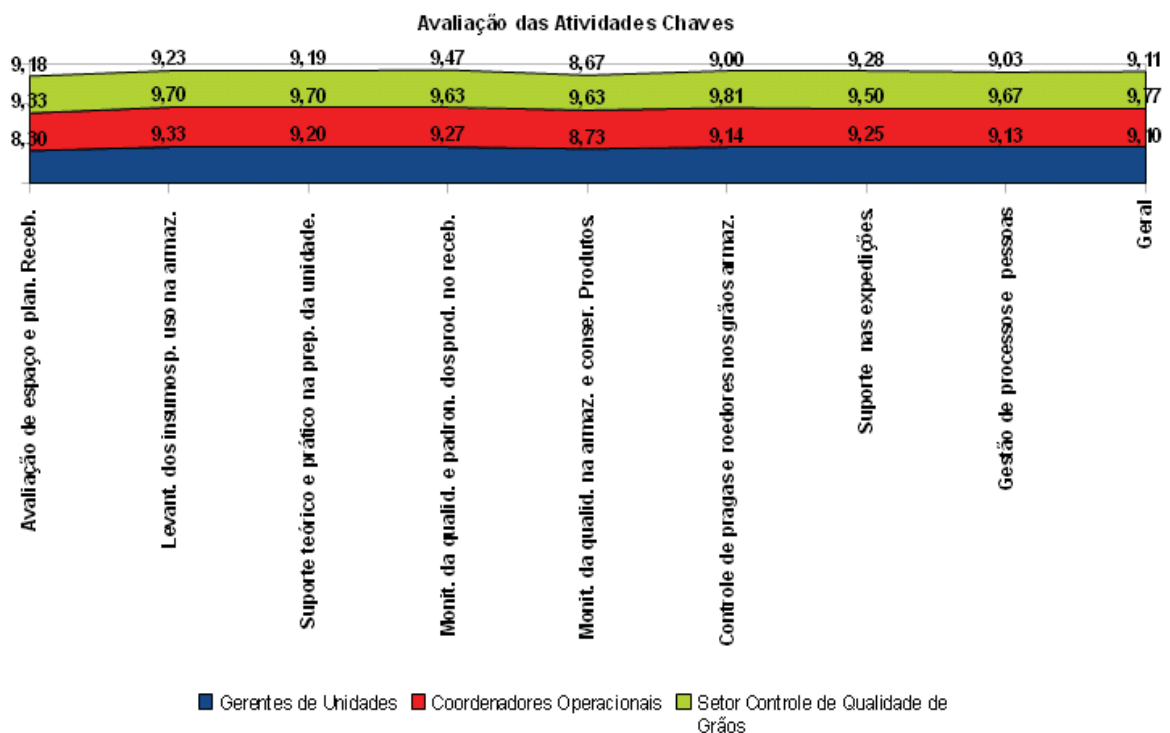


Gráfico 4 - Demonstra a avaliação das atividades chave em relação aos três públicos pesquisados.
Fonte – Dados primários, outubro/2015.

Com a visualização conjunta das avaliações dos três grupos pesquisados percebe-se claramente que o setor de controle de qualidade de grãos está sendo muito assertivo no suporte e apoio às unidades, com notas que demonstram uma grande percepção de valor as atividades - chave desenvolvidas, e ao modelo de negócio atual utilizado pelo setor.

Na sequência do trabalho será possível avaliar o que os clientes mais valorizam, identificando através da ferramenta seguinte, que vai instigar respostas para um novo modelo de negócio e uma nova visão obtida dos clientes internos em relação ao Setor de Controle de Qualidade de Grãos.

4.2.3 Matriz Eliminar - Reduzir - Elevar - Criar

Conforme os autores Kim e Mauborgne, (2005), conseguindo atingir os objetivos das perguntas da matriz, as empresas estarão prontas para entrar numa “Nova Curva de Valor (NVC)” onde é possível reconstruir elementos valiosos para os clientes.

Com o objetivo de captar a percepção dos clientes internos foi utilizada a adoção da matriz, ferramenta do livro Estratégia do Oceano Azul, que permitiu a construção de perguntas exploratórias direcionadas para instigar à percepção dos clientes. A utilização da matriz, através de pesquisa qualitativa, buscou agir na construção de novas necessidades observadas e citadas pelos pesquisados (clientes internos) levantando respostas relacionadas às suas percepções do ambiente de trabalho, em relação ao Setor de Controle de Qualidade de Grãos. Dessa forma, foram coletados informações para um melhor entendimento do foco das ser prioridades e de novas atividades - chave que gerem valor a Setor de Controle de Qualidade de Grãos.

Ao responder às perguntas com as ações de que pode ser melhorados, criados eliminados e elevados, essa ferramenta proporcionou quatro benefícios. Durante a realização da entrevista foram realizados as anotações relativas a todos os comentários citados nas perguntas e, de posse dessas informações, foram levantados os valores percebidos pelos clientes internos, em relação aos serviços do Setor e analisados os resultados obtidos identificando as atividades chaves que serão eliminadas, elevadas, criadas e melhoradas, caso entenda-se e julgue-se necessário.

Na tabela 1 a seguir, é apresentado as respostas dos colaboradores.

Como usuário dos serviços do C.Q.G, o que você MAIS VALORIZA	Nota	Pode ser Melhorado	Poderia ser Criado	Poderia ser Eliminado
Amizade	10	Comunicação, alinhamento de plano no setor sobre processos. Reunião de alinhamento semanal. As unidades estarem com ideias e planos.	Pessoa para atendimento telefônico, fiscal, burocrático. Assim tendo mais tempo para os técnicos auxiliar os processos.	Fazer o repasse das lonas de expurgos por completo para as unidades.
Resultados, planejamentos, metas, objetos claros, novas tecnologias, busca por melhorias.	10	Informatizar os processos ou aferições e dados diários no setor (tela S.A.C.G).	Montar um mini laboratório, junto ao novo setor.	Documentos repetidos através da organização das pastas digitais.

Como usuário dos serviços do C.Q.G, o que você MAIS VALORIZA	Nota	Pode ser Melhorado	Poderia ser Criado	Poderia ser Eliminado
Suporte preparo de estruturas. Nas unidades (Aferições, treinamento).	10	Focar mais aos acompanhamentos de secagem, padronização da ensilagem nas unidades.	Indicadores de atividades da área de armazenagem da sua unidade.	Eliminar todas as termometrias manual e instalar automatizadas.
Qualidade do produto	9	Buscar maior interação para avaliar e agilizar investimentos em fluxos, no armazém.	Criar metas claras e objetivas no setor. Dar prazo e cumpri-los.	
Planejamento antecipado de onde será armazenado o produto.	8	Mais presença nas unidades parte técnica e gerencia, trocar ideias, fiscalizar, dar parecer.	Ter indicadores visíveis no mural do setor.	
Profissionalismo e regras definidas (claras).	9	Maior presença do setor de C.Q.G para avaliar junto aos coordenadores sobre melhorias, gargalos, problemas estruturais da unidades.	Estudo com mais planejamento a médio longo prazo com maior estudo caso dos investimento.	
Prestativos.	9,5	Melhor atendimento as unidades prestando maior suporte no local.	Estudo viabilidade. Conteúdo pratico e informativo para as unidades (pontos chaves).	
Conservação e padronização dos grãos. Auxiliar na manutenção da qualidade de toda a produção recebida na Cotrijal.	9	Adotar participação de todo o grupo em reuniões e definições.	Efetuar feedbacks em intervalos indefinidos sobre as atividades e visão geral do coordenador operacional.	
Desenvolvimento de ferramentas (SACG) processos, procedimentos, normas, e assistência junto as unidades.	9	Ter uma maior compreensão das necessidades, demandas (ligações, duvidas, questionamentos e retorno).	Relatório de recebimento da qualidade dos produto na indústria.	
Aferições das maquinas e equipamentos.	9	Comunicação (Agilidade).	Indicadores de controle com metas estabelecidas.	
Apoio e suporte nas questões de safra através de conhecimento e pesquisa do setor.	9	Melhor programação da logística de entregas de material via malote.	Ter uma pessoa para desenvolver estudos de viabilidades. Técnicas de fluxos.	
Estrutura existente, pop, normas, procedimentos e equipamentos desenvolvidos pelo C.Q.G.	8,5	Efetuar laudo único, utilizado nas aferições dos equipamentos de balança.	Banco de dados de safristas temporários disponível para os coordenadores avaliar a disponibilidade nas unidades.	

Como usuário dos serviços do C.Q.G, o que você MAIS VALORIZA	Nota	Pode ser Melhorado	Poderia ser Criado	Poderia ser Eliminado
Com existência do setor C.Q.G. cria-se a possibilidade de suporte nas unidades, descrições de processos (pop).	8,5	Comunicação no SACG sobre sistema de aeração e termometria.	Disponibilizar acessos padrões no sistema Cotrijal para coordenadores operacionais.	
Maior facilidade para a aquisição de equipamentos via C.Q.G.	9	Interação com areá comercial. Informações de qualidade, volumes, urgências de retiradas.	Buscar ferramentas e estruturas armazenadora compatível para o recebimento de cada unidade.	
Aumento da maturidade profissional dos coordenadores através das reuniões mensais. Maior clareza das atividades de armazenagem nas unidades.	9,5	Estudos de capacidade automação, investimentos na armazenagem de grãos e logística de grãos.	Criar registros e controles da retirada do produtos a nível de armazenagem.	
Como usuário dos serviços do C.Q.G, o que você MAIS VALORIZA	Nota	Pode ser Melhorado	Poderia ser Criado	Poderia ser Eliminado
Monitoramento do produto nos silos.	7	Potencializar pessoas com pouca qualidade de estudo ou semi analfabeto dentro da estrutura de armazéns para não perdê-los.	Elaboração de estudo de novas concepções de projetos novos, e melhoria de projetos já existente nas unidades armazenadoras.	
Assessoria das informações técnicas, treinamentos qualificação dos colaboradores.	8	Informações claras, sobre Trigo e Cevada. Produtores plantadores, variedade, local de entrega, criar sistema.	Disponibilização do SACG.	
Aferições das maquinas e equipamentos.	9	Comunicação (Agilidade).	Regionalização de cultivares, por Áreas.	
Segurança nos produtos e serviços disponibilizados para a qualidade.	9	Melhor comunicação das informação, referente a vendas e carregamentos de produtos.	Criar uma equipe especializada em tratamento preventivo e curativo de grãos.	
Novos projetos que agregam mais valor, ao produto e que geram receita.	8	Segurança e agilidade, rastreabilidade da pesagem entrada e saída.	Estudo dos senários atuais utilizando informações desde o campo, recebimento armazenagem até a indústria.	
Suporte e sequencia no recebimento de produtos de produtores e terceiros e expedições.	9	Estrutura armazenadora. Alguns processos rever.	Estruturar cargo dos técnicos de C.Q.G por atividades especificas de cada um.	

Como usuário dos serviços do C.Q.G, o que você MAIS VALORIZA	Nota	Pode ser Melhorado	Poderia ser Criado	Poderia ser Eliminado
Orientação na conservação e armazenagem de grãos (tratamento, expurgos, controle de pragas e roedores).	10	Maior flexibilidade e investimento para segregação separação.	Prestar suporte e acompanhamento nas expedições de grãos a nível de armazém de produtores. (Criar taxas para prestação de serviços).	
Viabilização de treinamento e visitas técnicas para o setor de armazenagem.	9	Ampliar as estruturas armazenadoras.	Montar equipe do setor de C.Q.G para execução de expurgos, tratamento preventivo, controle de roedores permanentes.	
Comprometimento agilidade, organização.	10	Fazer as reuniões do recebimento da safra com maior antecedência.		
Treinamento, visitas, buscar conhecimento e aplicar.	9	Apostila e reunião de safra de forma mais ágil e antecipada.		
Flexibilidade do setor junto as explicações soluções dos problemas.	9	Direcionar melhor o publico alvo para os treinamentos.		
Organização dos processos e o compromisso de seguir normas.	9	Disponibilizar mais viagem técnicas para colaboradores das balanças e armazém.		
Segregação de produtos.	8	Melhoria de processos, metas e indicadores.		
Parceria entre setores, informações e ajuda mutua.	9	Plano de ação com avaliação de todas as atividades do setor com visão de ações para um, dois e três anos.		
Segurança na qualidade dos produtos para comercialização com a industria.	8	Efetuar estudos dos processos que podem ser efetuados pelas próprias unidades sem envolver o setor C.Q.G (ex.:tratamento curativo, tratamento preventivo e controle de roedores).		
Valor agregado no produto armazenado perante ao cliente.	9	Presença mais efetiva do setor C.Q.G junto as unidades em processos.		
Bom atendimento, pontualidade, boa qualidade dos produtos e processos (P.O.P)	10	Ampliar a estrutura física, melhor layout e espaço disponível para o setor.		
Suporte na termometria e aeração no tratamento preventivo e curativo troca de informações	10	Maior participação e envolvimento do setor, junto a definições de novos projetos e melhoria de processos já existentes na armazenagem.		

sobre peneiras, produtos do estoque.				
Como usuário dos serviços do C.Q.G, o que você MAIS VALORIZA	Nota	Pode ser Melhorado	Poderia ser Criado	Poderia ser Eliminado
Auxiliar na gestão do tempo e envolvimento do coordenador na unidade.	9	Presença mais efetiva do setor C.Q.G junto as unidades em processos.		
Treinamentos, qualificações e viagens técnicas.	10	Planejamento estratégico, orçamentação e plano de ação junto a superintendência.		
Normas e procedimentos claros transparentes, atitudes bem definidos facilidade de comunicações e relacionamento.	10	Presença mais efetiva do setor C.Q.G junto as unidades em processos.		
Reunião mensais de coordenadores, com apoio e inserção de outras áreas.	10			
Segurança das informações quanto a qualidade dos produtos e a prestação de serviços que o setor de C.Q.G realiza.	8			
Os treinamentos, eventos, viagens que visam o conhecimento e qualificações dos colaboradores envolvidos em todos os processos de armazenagem.	9			
Participação do setor com outras áreas (ex: engenharia) em relação a melhoria do projeto existente e o desenvolvimento de novos projetos.	7			
Monitoramento e controle da armazenagem de toda a Cotrijal através dos programas (mip grãos, software de aeração, controle de roedores e certificação das unidades, SACG).	8			

Como usuário dos serviços do C.Q.G, o que você MAIS VALORIZA	Nota	Pode ser Melhorado	Poderia ser Criado	Poderia ser Eliminado
Elaboração de POPs, manuais, normas, resoluções e implantação do SACG.	7			
A segurança para o produtor associado e para a cooperativa de todos os processos qualitativos do recebimento, armazenagem, padronização, conservação, expedição dos grãos recebidos.	9			
Seriedade, comprometimento, união motivação do grupo frente aos desafios e aos objetivos do setor.	9,5			
Foco no resultado da organização tanto (das estruturas físicas e humanas envolvidas com o setor).	8,8			
Busca pela solução, inovação, novas tecnologias e senários da armazenagem de grãos da cooperativa.	9			

Tabela 1 – Resposta dos colaboradores.

Fonte: Dados primários, outubro/2015.

De acordo com a tabela 1 acima, o cliente interno respondeu a quatro questões relacionadas ao setor de controle de qualidade de grãos, fornecendo assim, importantes informações para auxiliar na estruturação de novo modelo de negócio do setor. (Modelo questionário quantitativo apêndice C).

Na primeira pergunta **“Como usuário dos serviços do C.Q.G, o que você MAIS VALORIZA”**, concluir -se que :

Houve um grande interesse dos pesquisados em responder sobre este tema, totalizando 46 respostas e as notas atribuídas totalizaram a média de oito virgula noventa e quatro (8,94) entre os ítems citados.

Foram sintetizados abaixo, os temas de maior relevância e que retratam importantes

informações, representando a visão do cliente para a definição de nova de proposta de valor.

- Com a existência do setor de C.Q.G as unidades apresentam maior segurança na gestão, pois todas as informações, decisões , execuções , normas e procedimentos, estudos de todos os processos qualiquantitativos da armazenagem possuem suporte da estrutura do setor de C.Q.G .

- Realização de reuniões mensais, treinamentos, viagens, eventos de armazenagem, busca pela qualificação , conhecimento e valorização dos colaboradores ligados à armazenagem .

- Comprometimento e seriedade com foco na comunicação; busca por planejamento de metas e resultados; objetivos claros, novas tecnologias e inovações de máquinas e equipamentos.

- Elaboração de Pops, manuais, normas, resoluções, softwares, implantação do SACG; melhorias no sistemas; monitoramento e controle da armazenagem de toda a Cooperativa Agrícola através dos programas Mip - grãos, software de aeração; controle de roedores e certificação das unidades armazenadoras).

Na segunda pergunta onde foi questionado sobre **“O que pode ser melhorado”**, concluiu-se que:

Houve um bom número de respostas sobre este tema, totalizando 36 respostas:

Seguindo o mesmo critério, foram sintetizados abaixo, os temas de maior relevância e que apresentam importantes informações, representando a visão do cliente para a definição de nova proposta de valor:

- Estar mais presente nas unidades para fornecer maior suporte teórico e prático, no acompanhamento dos processos de pré - limpeza, limpeza, secagem, ensilagem dos produtos nas unidades com maior aproximação dos coordenadores e gerentes, promovendo assim a troca de ideias e maior fiscalização.

- Interação do setor para auxiliar na avaliação e andamento de investimentos em fluxos, máquinas e equipamentos; melhorias estruturais; definições de novos projetos e melhoria de processos já existentes na armazenagem; auxiliar na elaboração de estudos de capacidades; automação; investimentos na armazenagem e logística de grãos.

- Melhorar as informações referente a vendas (volume, qualidade , carregamentos de produtos, urgência de retiradas) junto ao setor comercial e logística, com agilidade e clareza nas informações de volumes, variedades; previsão de recebimento e local de entrega; apostila e reunião de recebimento de safra.

– Planejamento estratégico; orçamentação e plano de ação, junto à Superintendência de Operações com definição de metas e indicadores, investimentos, treinamentos e viagens, definindo as ações para o ano seguinte.

Na terceira pergunta onde foi questionado sobre “**O que poderia ser criado**”, concluiu-se que:

Houve um número menor de respostas sobre o tema, totalizando 26 citações, o que demonstra a existência de um bom controle através de ferramentas, atualmente pelo setor.

A seguir os temas de maior relevância e as informações que representam a visão do cliente para a definição de nova proposta de valor.

– Acompanhamento nas expedições de grãos; execução de expurgos, tratamento preventivo; controle de pragas e roedores; pulverizações e termonebulizações das estruturas; análise físico/química, através de taxas de prestação de serviços nos armazéns de produtores com equipe do setor de C.Q.G.

– Estruturar o perfil de competência dos cargos dos técnicos de C.Q.G dividindo por atividades específicas para cada um no setor montando uma equipe especializada em tratamento preventivo; realizar tratamento curativo; controle de pragas e roedores para auxiliar nas atividades das diversas unidades de armazenagem da Cooperativa Agrícola.

– Estudo de novas concepções de projetos; automatizações de máquinas e equipamentos; melhoria das estruturas já existente nas unidades; estruturação e divulgação de metas e indicadores das unidades.

– Efetuar feedbacks com os coordenadores operacionais e gerentes das unidades sobre as atividades, indicadores, metas e a visão geral da unidade armazenadora.

Na quarta e última pergunta onde foi questionado sobre “**O que poderia ser Eliminado**”, concluiu-se que:

Apenas três citações foram levantadas neste item reforçando, portanto que as atividades - chave disponíveis atualmente estão direcionadas de forma assertiva aos clientes internos. Desta forma a questão que merece um destaque para posterior análise é:

– Eliminar todas as termometrias manuais existentes por automatizadas e repassar todas as lonas de expurgo para as unidades eliminando o estoque das mesmas no setor de Controle de Qualidade de Grãos.

Por fim, foi avaliado as respostas relativas a pergunta “**O quanto você usa os serviços do setor de C.Q.G, o que o levaria a usar mais**”.

O quanto você usa os serviços do setor de C.Q.G , o que o levaria a usar mais ?
Usamos muito, somos dependentes do setor.
Uso bastante os serviços.
Uso pouco , usaria mais se tivesse mais informações da armazenagem.
Uso muito, melhor clareza e segurança na esfera gerencial das atividades, processos, metas e indicadores que o C.Q.G está promovendo na Cotrijal, isso tornaria os gerentes mais flexíveis.
Uso muito quando necessário, definição de funções mais claras e objetivas as pessoas do setor C.Q.G
Uso muito o setor C.Q.G no suporte atual que é disponibilizado, usaria mais caso surgissem novas necessidades e demandas.
Uso bastante, melhorias.
Uso bastante sempre que surgem dificuldades e apoio. Disponibilidade de mais informações.
Uso com frequência na medida que precisa. Não identifica nada que possa fazer utilizar mais o setor que já utiliza.
Uso bastante, busca informações uma excelente interação entre as partes. Tudo que foi solicitado até o momento foi desenvolvido.
Uso para informações, duvidas técnicas, suporte. Em caso de problemas usaria mais.
Uso muito os serviços, todas as operações são conectadas com o setor para informações sobre os produtos.
Uso sempre que preciso esclarecer dúvidas.
Uso diariamente, usaria mais se tivesse indicadores, informações, sobre fechamentos das unidades, controle de gastos energia elétrica mesclas, trilha de vagem, custos intermodais, monitoramento da qualidade na expedição.

Quadro 1 - Quanto você usa os serviços do setor de C.Q.G, o que o levaria a usar mais.

Fonte: Dados Primários, outubro/2015.

Constatou-se na última pergunta que os clientes internos usam muito o Setor de Controle de Qualidade de grãos no suporte dos processos de armazenagem executados nas respectivas unidades armazenadoras, confirmando que o setor realmente está gerando percepção valor como área de apoio.

Na parte final da pergunta que questiona “o que levaria a usar mais” é importante destacar as seguintes constatações para posterior análise:

– Percebe-se principalmente nos gerentes de unidade que uma melhor estruturação e divulgação das informações, indicadores , metas e resultados dos processos da armazenagem , estimularia um maior uso do setor por esses colaboradores.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A metodologia aplicada para a execução do presente trabalho utilizou modernas ferramentas de gestão e, através delas, procurou identificar o modelo de negócio atual e futuro do Setor de Controle de Qualidade de Grãos, utilizando pesquisas estruturadas com questionários qualiquantitativos, aplicados aos clientes internos.

De posse das informações coletadas e interpretadas foi possível identificar possibilidades e obter grandes resultados, sendo um deles o conhecimento das percepções dos clientes internos sobre as atividades - chave do modelo atual de negócio do Setor de Controle de Qualidade de Grãos, bem como a inclusão de novas atividades – chave, que gerem mais valor aos clientes internos e representem um novo modelo de negócio. Aliado a esses fatores constatou-se também, a necessidade de mudança na nomenclatura do setor. Assim, como as demais sugestões e recomendações que serão apresentadas a seguir.

Fator de grande relevância apontado é a mudança no modelo de negócio atual, assim como a sugestão de novo modelo de negócio, com a inclusão das atividades chave sugeridas nas pesquisas, uma vez que essa inclusão resultará em uma maior assertividade e valor percebido dos clientes em relação ao suporte disponibilizado pelo setor de Controle de Qualidade de Grãos, às unidades armazenadoras da Cooperativa.

Recomenda-se também que a Cooperativa avalie a possibilidade de mudança na nomenclatura atual do setor de Controle de Qualidade de Grãos para setor de Armazenagem de Grãos, fazendo referência e valorizando dessa forma, o verdadeiro significado de todas as atividades – chave, e as propostas de valores desenvolvidas por esse setor da Cooperativa.

Outra importante constatação da pesquisa foi a necessidade de maior foco na qualidade do suporte para algumas atividades - chave já desenvolvidas atualmente e que receberam notas menores na avaliação. Essas atividades devem ser submetidas a uma análise individual, com elaboração de planos de ação para melhor atender às necessidades dos clientes.

Também se constatou que o setor de Controle de Qualidade de Grãos deve disponibilizar o máximo de ferramentas e validar novas em desenvolvimento, para obter uma melhor fluência das informações, indicadores, metas e resultados dos processos da armazenagem, e disponibilizando-os aos coordenadores e gerentes de unidades.

De igual forma, sugere-se à Cooperativa efetuar pesquisas para avaliar junto ao seu quadro social a sua percepção de valor e o interesse em receber suporte e assistência técnica na sua propriedade, nos processos e atividades das suas unidades armazenadoras nas

propriedades, também, se esta ação resultará em um maior vínculo e fidelização do associado junto à cooperativa. Aliado a isso a Cooperativa Agrícola através da estrutura já existente no setor de Controle de Qualidade de Grãos e com o auxílio do DHO, poderia efetuar uma pesquisa de satisfação junto aos seus clientes externos, que comercializam os grãos recebidos e armazenados pela Cooperativa, a fim de possibilitar uma visão mais ampla da cadeia, com abertura de novas oportunidades no agronegócio.

MODELO DE NEGÓCIO – SETOR DE ARMAZENAGEM DE GRÃOS				
<p>PARCERIAS PRINCIPAIS quem ajuda o setor</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Comercial Grãos • Definição de vendas • Padrão de comercialização • Espaço para armazenagem • Logística e Transportes • Prazos de embarques das vendas • Contato com o cliente • Transferências internas de produtos entre pontos de recebimento e unidades. • Comercial Insunhos • Compra de inseticidas. • Engenharia • Correções e melhorias nas estruturas físicas dos armazéns. • Desenvolvimento de novos projetos atendendo exigências de leis e certificações do MAPA, Minis. do Trabalho, manutenção mecânica e elétrica da estrutura, máquinas e equipamentos. • Compra de máquinas e equipamentos. • DHO/ RH • Treinamentos e desenvolvimento • Ferramentas de gestão (POF, 7S) • Suporte e consultorias • Produção Vegetal • Informações sobre plantio, recebimento. • Responsáveis técnicos das unidades. • Unidades • Repasse de informações e desenvolvimento de atividades na armazenagem. • SESMT • Treinamentos e atendimento de leis para o Minist. Trab. • TI • Desenvolvimento e melhoria do sistema Cotrijal e do SAGC. 	<p>ATIVIDADES – CHAVE o que o setor faz, processos, tarefas</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de espaço e planejamento para o recebimento. • Levantamento dos insunhos para uso na armazenagem. • Suporte teórico e prático para preparação da estrutura armazenadora. • Elaboração de apostila de recebimento e reunião de safa e padronização da qualidade e padronização dos produtos no recebimento. • Monitoramento da qualidade na armazenagem e conservação dos produtos. • Controle de pragas e roedores nos grãos armazenados. • Acompanhamento dos padrões de qualidade nas estruturas. • Gestão de reuniões, treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores dos armazéns. • Certificação das unidades Armazenadoras • Gestão de processos (procedimentos e instruções de trabalho) • Gestão dos Parques Florestais • Suporte no uso da ferramenta 7S. • Formação profissional de trainee • Participação no planejamento de novas concepções de projetos, automatizações de máquinas e equipamentos e melhorias das estruturas já existente nas unidades. • Efetuar feedback com os coordenadores operacionais e gerentes das unidades sobre as atividades, indicadores, metas e a visão geral da unidade armazenadora. • Planejamento estratégico, junto a Superintendência de Operações de toda a armazenagem de Cooperativa • Definição de metas, indicadores, investimentos, treinamentos, viagens e divulgação aos coordenadores e gerentes. • Estruturação e divulgação das informações, indicadores metas e resultados dos processos da armazenagem através da ferramenta SAGC (Programa de armazenagem). 	<p>PROPOSTA DE VALOR como o setor ajuda, como resolve</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Segurança e garantia de local para recebimento e armazenagem da safa (liberação de espaço físico). • Ter todos os insunhos necessários para uso na armazenagem. • Orientar que seja feito a preparação e manutenção das unidades armazenadoras para safas • Criar métodos para análise das condições de recebimento, adequações e segurança, garantindo qualidade na armazenagem. • Soluções de problemas no recebimento da safa e expedição para Indústria. • Valorização da marca com produto de qualidade e a percepção do cliente. • Foco em desenvolvimento pessoal e profissional gerando engajamento e retenção de talentos. • Desenvolvimento técnico de Coordenadores Operacionais e equipe fornecendo maior segurança para os gerentes de unidades. • Elaboração de diretrizes, procedimentos e normas no recebimento, padronização, conservação, armazenagem e expedição de produtos. • Suporte teórico e prático das atividades de controle preventivo e curativo de pragas e roedores secagem, aeração e termometria. • Gestão dos Parques Florestais, aproveitamento das áreas, manejo mais adequado, controle de estoques, assegurar cumprimento de responsabilidades ambientais, eficiência e controles de consumo. • Profissionais formados para assumirem cargos de Coordenadores Operacionais nas unidades. • Segurança, qualidade e conhecimento na definição de projetos de armazenagem em novos investimentos e melhorias de estruturas já existentes na armazenagem. • Estar mais presente nas unidades para troca de informações sobre as atividades e o resultado que a unidade está tendo na armazenagem. • Ter definido o planejamento estratégico da área de armazenagem da Cotrijal. 	<p>RELACIONAMENTO COM CLIENTES como interagem</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões mensais com os Coordenadores Operacionais. • Reunião de alinhamento estratégico anual. • Reunião de planejamento de recebimento de safa semestral com as unidades. • Orientações, contratação de serviços terceirizado e prestação de serviços. • Planejamento anual de treinamentos. • Promoção de viagem de Benchmarking. 	<p>CLIENTES quem o setor ajuda</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Comercial Grãos • Logística e transportes • Gerentes e Coordenadores • Associados • U.B.S • Fábrica de ração • Expodireto • Clientes externos (Indústrias compradoras de grãos, Ambev).
<p>RECURSOS PRINCIPAIS quem é o setor, o que possui, qualificações</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e domínio dos processos de armazenagem de grãos de todas as unidades armazenadoras. • Recursos que temos a disposição: materiais, equipamentos, campo. • Influenciadores de decisão • Credibilidade e reconhecimento do mercado • Busca por novas metodologias e tecnologias de trabalho • Atualizações as normas, legislações e exigências do cliente. • Apoio no desenvolvimento de Software de armazenagem de grãos. • Almoceirão Operacional com insunhos para todas as unidades. 	<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salários, horas extras e encargos • Material expediente • Plano de treinamentos e alimentação • Deslocamentos e alimentação • Viagens técnicas e visitas 	<p>CANAIS como chegam até o setor e como o setor entrega</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Verbal (pessoalmente) • Por telefone • Videoconferência • E-mail • Reunião- Planilhas de indicadores • SAGC • Portal corporativo • Reuniões • Treinamentos • Eventos • Acompanhamento nas unidades 	<p>FONTES DE RECEITA</p> <ul style="list-style-type: none"> • SESCOOP • Rebates • Treinamentos internos via empresas parceiras • Sobras em fechamentos de safas • Valor agregado pela qualidade nos produtos e serviços. 	

Figura 3 – Novo Modelo de Negócio Setor Armazenagem de Grãos

Fonte: Dados primários, outubro/2015.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente os cenários competitivos que vivemos dão ênfase e tornam cada vez mais importantes os fatores ligados à qualidade e à satisfação dos clientes pelos produtos e serviços em todos os processos das organizações. Assim é de suma importância que se tenha um entendimento e visão do todo que envolve a gestão, pois é desta forma que surgem os novos modelos que dão valor e inovam, gerando eficiência e conseqüentemente os resultados almejados. Por esse motivo, a presente pesquisa teve como foco a identificação do modelo de negócio mais adequado à atualidade e a elaboração do modelo de negócio, com vistas a para o valor das atividades – chave desenvolvidas pelo Setor de Controle de Qualidade de Grãos, em uma Cooperativa Agrícola localizada na Região Norte do estado do Rio Grande do Sul.

O setor de Controle de Qualidade de Grãos, desde o início da sua criação, na empresa, no ano de 2001, sempre buscou a solução através do aprimoramento e a inovação de todos os processos, adequando-se às necessidades ligadas ao suporte na armazenagem, com o objetivo de oferecer maior segurança e qualidade aos grãos recebidos e armazenados nas unidades da Cooperativa Agrícola. Os meios de comunicação cada vez mais ágeis e direcionados para informação em tempo real, têm tornado os grandes nichos do mercado consumidor cada vez mais exigentes quanto à qualidade de produtos e serviços. Para que seja possível atender a todas as necessidades dos clientes, as organizações têm buscado se reinventar com novos modelos de gestão, voltados principalmente para o planejamento, capacitação, investimentos nas estruturas físicas e humanas, pois o sucesso dos negócios, só pode ser obtido com a união destes fatores.

A pesquisa teve como principal foco, desenvolver um modelo de negócio do Setor de Controle de Qualidade de Grãos, mensurar a percepção do setor de controle de qualidade de grãos e dos clientes internos em relação às atividades - chave desenvolvidas atualmente pelo setor, e o valor que elas representam para os clientes nas suas estruturas da Cooperativa.

A partir disso, procurou buscar um novo modelo de negócio e melhorias nas atividades desenvolvidas atualmente.

Os dados coletados e divulgados no presente trabalho devem ser implementados na organização, pois serão a garantia de que a administração estratégica e a gestão terão novas oportunidades para buscar novos patamares de lucratividade do negócio.

Ao final, conclui-se que todos os objetivos propostos foram alcançados, pois identificou-se a proposta de um novo modelo de negócio e nomenclatura para o setor de Controle de Qualidade de Grãos, o que foi apresentado na página a seguir, na figura 3. Também, a pesquisa apontou para a busca da melhoria de alguns processos, bem como para a inclusão de novas atividades- chave adequadas ao novo modelo de negócio. Ainda, foi possível identificar novas oportunidades para a Cooperativa, assim como futuras melhorias na área. Além disso, a presente pesquisa propiciou uma importante aproximação do pesquisador com os seus colegas de trabalho, possibilitando a revisão da teoria adquirida no curso universitário, com a utilização de ferramentas de gestão e aplicabilidade na prática na empresa em que trabalha. Acredita-se também, que os resultados da pesquisa possam ser úteis para a Unidade de Operações da Cooperativa, contribuindo para a melhoria da qualidade da gestão e da produtividade.

REFERÊNCIAS

10 th International Conference on Information Systems and Technology Management – CONTECSI. June, 12 to 14, 2013. São Paulo, Brazil.

BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: Propostas metodológicas**. 18.ed.Rio de Janeiro, Vozes, 2009.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003 p.31 Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica. Disponível em: http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/113907/13277/Tipos_20de_20Estrategias.pdf.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Pual. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Person, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso em Empresa De Base Tecnológica. Andréa Cristina Trierweiller, Andreas Dittmar Weise, Vera Lucia Duarte Do Valle Pereira, Waldemar Pacheco Júnior.

COOPERATIVISMO. **Primeiras Lições**. 4 ed. Brasília, 2013.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

DJALMA. **Quiropraxia**. São Paulo: Roca, 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. 1910-1989. **Minidicionário: o minidicionário da língua portuguesa**. [et. al.]. 6. ed. rev. atualiz. Curitiba: Positivo, 20014. p. 251.

FRASER, T. M. **Work, fatigue, and ergonomics**. In: INTRODUCTION to industrialergonomics: a textbook for students and managers (*online*). Toronto: Wall and Emerson,1996. Available from: <http://www.wallbooks.com/source/fraser.htm>. Access in: 2003 fev 10.

FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. **Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints**. Task Models and Diagrams for User Interface Design, p. 28-43, 2010.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica dos Serviços**.

São Paulo: Atlas, 1994.

HARRIS, R. B. **Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework.** *Advances in Nursing Science*. v. 11, n. 2, p. 12-28, 1989,

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renné. **A estratégia do oceano azul** – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 10ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLIJN, T. M. P. **Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción.** 1998. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto e Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Chile.

KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4 ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATOS, Gustavo Gomes De. **Comunicação Empresarial Sem Complicação.** 2ª edição São Paulo: Manole, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** 2011.233 Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation** - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011. 300.

PINTO, Marcelo Pádua Carvalho. Mestrando. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira.** Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_carvalho.pdf.

PIRES, Paulo César Vieira. Diretor Secretário da OCERGS, Presidente da FECOAGRO.

REGO, A. **Percepções de justiça:** estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psic.: Teor. e Pesq.* (online). v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001.

REVISTA BRASILEIRA DE SAÚDE OCUPACIONAL. São Paulo, 30 (112): 69-79, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders.** 1ª Brasil: Saraiva, 2010. 272 p.

RODRIGUES, Emikael Maia. **Sanidade.** Braço: Cabral, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.**

3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSENTAL, Claude; FRÉMONTIER-MURPHY, Camille. **Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais**. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.

SAVINO, Marcelo Portugal. **Ph.D. em Economia**. Professor Titular UFRGS.

SCHNEIDER, José Odelso. Doutor em Ciências Sociais. Professor Titular Unisinos.

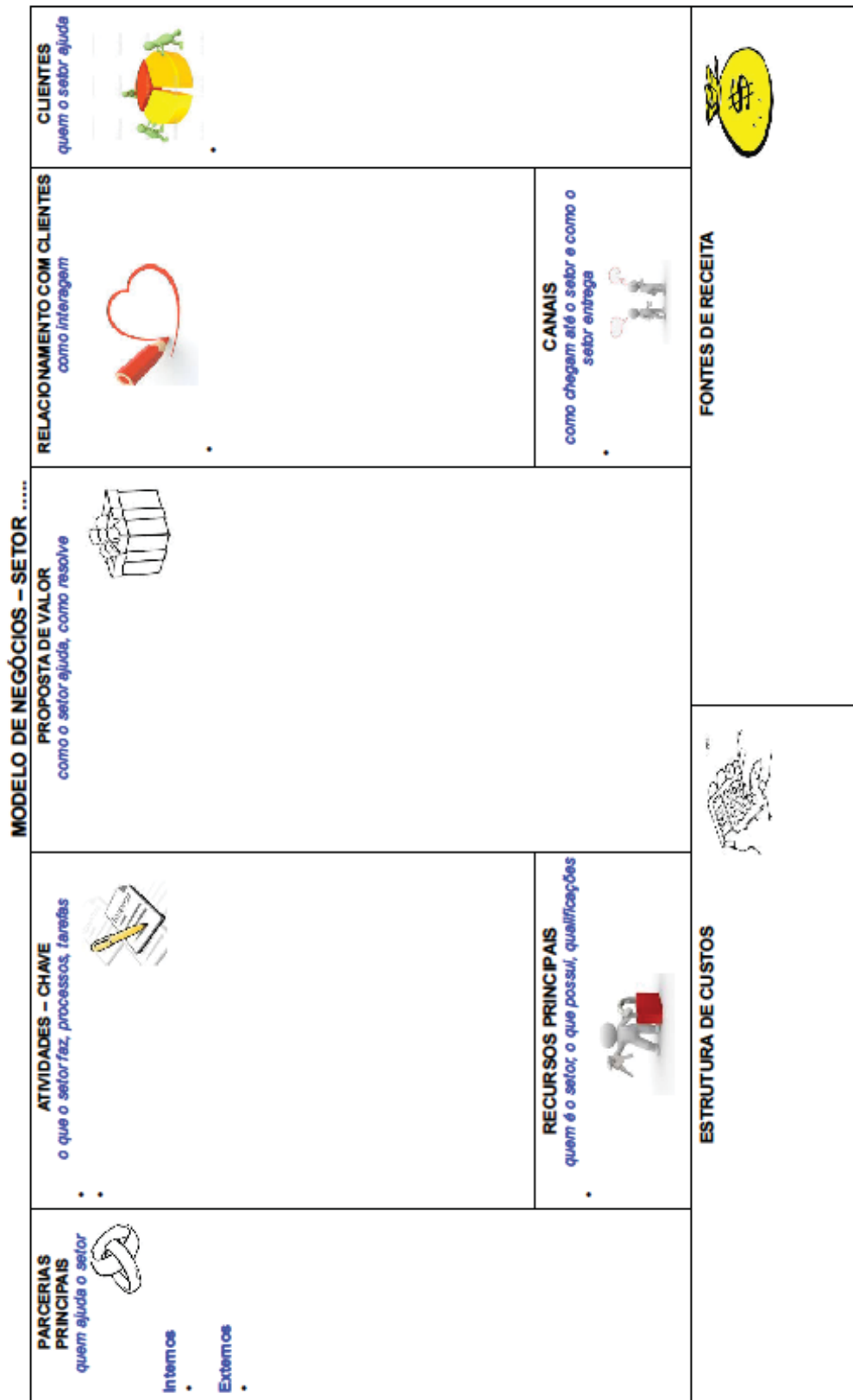
SISTEMA OCERGS SESCOOP/RS. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho**. 2013.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. **A teoria e as técnicas da liderança situacional**. 2.ed. Sao Paulo: Saraiva, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A



**APENDICÊ B e C - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS
COLABORADORES ATIVOS DA COOPERATIVA , E MAIS DE 1 ANO DE
TRABALHO**



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS
E CONTÁBEIS**

CAMPUS I - Km 171 - BR 285, Bairro São José, Caixa Postal 611

PABX (54) 3316-8240 / Fax (54) 3316-8236

CEP 99001-970 Passo Fundo/RS

feac@upf.br

www.upf.br/feac



O presente questionário é parte da coleta de dados para o trabalho de Estágio Supervisionado do curso de Administração da UPF, campus Carazinho. O trabalho é realizado em parceria com a Cooperativa. As respostas individuais serão tratadas com sigilo e sem identificação do respondente, sendo somente de conhecimento do acadêmico do seu orientador e pela empresa.

Solicitamos sua colaboração e a agradecemos.

Acadêmico: Tadeu Garibotti

Orientador: Sibeli Paulon Ferronato

APÊNDICE B

Nome/Unidade:

() Setor Controle de Qualidade de grãos () Gerentes Unidades
 () Coordenadores Operacionais () Gerentes Parceiros

Notas 10 melhor 1 pior		Nota
Processo	Atributos	1 a 10
Avaliação de espaço e planejamento para o recebimento.	Assertividade	
	Agilidade	
	Segurança	
Levantamento dos insumos para uso na armazenagem	Pontualidade de entrega	
	Qualidade dos produtos disponíveis	
	Disponibilidade dos itens solicitados	
Suporte teórico e prático para preparação da estrutura armazenadora.	Orientação quanto a limpeza e higiene das unidades	
	Disponibilidade de máquinas, equipamentos e insumos para preparação das unidades	
Monitoramento da qualidade e padronização dos produtos no recebimento.	Reunião de recebimento de safra e elaboração de apostila	
	Suporte na classificação e recebimento na balança	
	Calibração e aferição dos equipamentos de balança	
Monitoramento da qualidade na armazenagem e conservação dos produtos.	Suporte na pré-limpeza e limpeza do produto	
	Acompanhamento da secagem e ensilagem	
	Auxílio na aeração e termometria	
Controle de pragas e roedores nos grãos armazenados.	Suporte e informações no tratamento preventivo e curativo	
	Suporte no controle de roedores	
	Disponibilidade de produtos e materiais necessários para as atividades	
Suporte nas expedições.	Informações de qualidade e suporte no carregamento	
	Acompanhamento da qualidade no cliente	
Gestão de processos e pessoas	Descrição de Procedimentos Operacionais Padrão.	
	Execução de reuniões, treinamentos, viagens	
	Suporte na qualidade, metas e resultados da armazenagem.	
Geral	Pessoas C.Q.G com conhecimento e focadas	
	Comunicação clara e objetiva	
	Condução trabalhos	

APÊNDICE C

Nome/Unidade:		() Gerentes Unidades		() Coordenadores Operacionais		() Gerentes Parceiros	
() Setor Controle de Qualidade de grãos	() Gerentes Unidades	PODE SER MELHORADO	PODERIA SER CRIADO	PODERIA SER CRIADO	PODERIA SER ELIMINADO		
Como usuário dos serviços do C.Q.G, o que você MAIS VALORIZA		Nota					
O quanto você usa os serviços do setor de C.Q.G, o que o levaria a usar mais.							