

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**QUEM NÃO SABE PARA ONDE VAI, QUALQUER CAMINHO SERVE! A
Tomada de Decisão na Unidade de Beneficiamento de Derivados do Milho
Livre de Transgênico**

JOÃO FELIPE ALVES FERNANDES

Bananeiras
Outubro de 2025

JOÃO FELIPE ALVES FERNANDES

**QUEM NÃO SABE PARA ONDE VAI, QUALQUER CAMINHO SERVE! A
Tomada de Decisão na Unidade de Beneficiamento de Derivados do Milho
Livre de Transgênico**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Orientadora: Milene Félix de Almeida, Dr^a.

Bananeiras
Outubro de 2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

F363qq Fernandes, João Felipe Alves.

Quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve!
A Tomada de Decisão na Unidade de Beneficiamento de
Derivados do Milho Livre de Transgênico / João Felipe
Alves Fernandes. - Bananeiras, 2025.
31 f. : il.

Orientação: Milene Félix de Almeida.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Gestão. 2. Tomada de Decisão. 3. Agricultura
Familiar. I. Almeida, Milene Félix de. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

CDU 658 (042)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: João Felipe Alves Fernandes

Trabalho: Quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve! A Tomada de Decisão na Unidade de Beneficiamento de Derivados do Milho Livre de Transgênico

Data de aprovação: 09/10/2025

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente



MILENE FELIX DE ALMEIDA

Data: 13/10/2025 14:18:27-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.(a) Dr.(a) Milene Félix de Almeida
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Documento assinado digitalmente



FRANCIVALDO DOS SANTOS NASCIMENTO

Data: 14/10/2025 18:19:03-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Francivaldo dos Santos Nascimento
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Dedico este trabalho à minha mãe, meu pai e minha avó, que com dedicação e esforço silencioso sempre sustentaram meus passos, mostrando que tudo é possível quando se tem raízes fortes. À minha amada Isabel, que foi porto seguro em instantes de incerteza, oferecendo apoio, companheirismo e coragem para seguir adiante. E à minha orientadora, professora Milene, cuja confiança, paciência e dedicação transformaram cada desafio em aprendizado e fizeram desta caminhada uma experiência de crescimento e realização.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder saúde, sabedoria e perseverança para concluir mais esta etapa da minha vida.

Aos meus pais e à minha avó, pelo amor incondicional, pela paciência e pelo esforço contínuo que sempre estiveram presentes em minha vida. Foram eles que me ensinaram, por meio de exemplos e atitudes, o verdadeiro significado de dedicação, trabalho e perseverança. O apoio constante e a confiança depositada em mim serviram de alicerce em cada etapa desta jornada, inspirando-me a prosseguir com determinação e resiliência, mesmo diante das dificuldades.

À minha companheira Isabel, pelo companheirismo, pela compreensão, pela motivação nos momentos de incerteza e pelas palavras de encorajamento que me sustentaram quando o desânimo se fazia presente. Sua presença firme e acolhedora foi essencial para que eu mantivesse o foco e a motivação ao longo desta caminhada, tornando os desafios mais leves e cada conquista ainda mais significativa.

À minha orientadora, professora Milene, expresso minha profunda gratidão pela dedicação, paciência e confiança. Sua orientação firme, comprometida e atenciosa foi decisiva não apenas para a elaboração deste trabalho, mas também para o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal, deixando um legado de aprendizado que levarei para a vida.

Estendo meus agradecimentos a todos os docentes do curso de Administração, que, com profissionalismo, dedicação e compromisso, desempenharam um papel fundamental na construção do meu conhecimento. Cada disciplina ministrada, cada orientação dada e cada experiência compartilhada contribuíram de maneira significativa para minha formação.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, estiveram presentes ao longo desta trajetória registro minha sincera gratidão.

RESUMO DO CASO

Este caso de ensino tem como objetivo discutir a gestão e Tomada de Decisão na Unidade de Beneficiamento de Derivados do Milho Livre de Transgênico, uma iniciativa de agricultores familiares gerida pela cooperativa COOPborema. O caso evidencia que desde sua fundação a Unidade de Beneficiamento enfrentou diferentes desafios na produção de derivados do milho livre de transgênico, e apesar de ter uma equipe de funcionários comprometida, a forma como a organização era gerenciada, gerava preocupações em torno de sua sustentabilidade, especialmente em relação à forma como as decisões eram tomadas. Mesmo assim, a Unidade conseguiu desenvolver produtos diferenciados e de boa qualidade, que permitiu conquistar clientes locais, regionais e até em grandes centros. Diante dos desafios que estavam enfrentando, uma organização que presta assessoria técnica-agronômica à Unidade de Beneficiamento, solicita apoio da UFPB na área de gestão. A partir daí começa a ser executado um projeto de extensão que tem importantes desdobramentos para a Unidade de Beneficiamento. O caso é recomendado para ser aplicado prioritariamente em disciplinas de Tomada de Decisão ou Processo Decisório, e de forma secundária em disciplinas de Extensão Universitária.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fachada da Unidade de Beneficiamento de Derivados do Milho	20
Figura 2 - Visão Superior da Unidade de Beneficiamento de Derivados do Milho.....	20
Figura 3 – Etapa de Beneficiamento do Milho.....	21
Figura 4 – Flocão da Paixão.....	21
Figura 5 – Sementes da Paixão de Milho Pontinha.....	21
Figura 6 - Exemplo de registro manual de vendas em caderno	22
Figura 7 - Ficha de controle de vendas utilizada pela Unidade	22
Figura 8 - Reunião com a equipe da cooperativa para diagnóstico	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vendas por produto em 2023	24
Tabela 2 - Vendas por mês em 2023	24
Tabela 3 - Vendas por produto em 2024	24
Tabela 4 - Vendas por mês em 2024	25

SUMÁRIO

1. Antecedentes	11
2. O Contexto Organizacional	12
3. Desafios na gestão da Unidade de Beneficiamento de Milho Livre de Transgênico	14
4. A parceria com a Universidade	16
5. A reunião com os gestores da Cooperativa: por onde começar?	17
6. Apêndices	20
7. Anexos.....	24
7.1 ANEXO A – Tabelas de Vendas por Produto e Mês dos Anos 2023 E 2024	24
8. NOTAS DE ENSINO.....	26
8.1 Objetivos Educacionais	26
8.2 Coleta de Dados	26
8.3 Orientações gerais para aplicação do caso	26
8.4 Etapas da Aplicação do Caso	27
8.5 Questões para discussão	27
9. Referências	30

1. Antecedentes

Era agosto de 2023, e ao chegar à Unidade de Beneficiamento de Derivados do Milho Livre de Transgênico para mais um dia de trabalho, Márcia já orientou os demais funcionários para iniciar a produção. Naquele dia seriam processadas 2 toneladas de milho, boa parte dessa produção seria para atender um pedido para uma loja de São Paulo que era cliente a pouco tempo, mas representava um novo mercado dos derivados de milho.

“Vamos, pessoal! A gente hoje precisa produzir Flocão, Fubá, Xerém, Mungunzá e farelo. Essa semana ainda temos um dia de manutenção e limpeza das máquinas e outro dia para empacotar e etiquetar os produtos.”

Essa era a dinâmica da Unidade de Beneficiamento todas as vezes que tinha produção, e Márcia cuidava para que tudo acontecesse dentro do planejado. Naquele dia tinha mais uma pessoa observando o trabalho deles, era o primeiro dia que Paulo ia até a Unidade para conhecer mais sobre ela, e desenvolver atividades do projeto de extensão em parceria com a Universidade. Ele trocou umas ideias iniciais com todos ali presentes e começou a fazer alguns questionamentos a Márcia:

-Paulo: *“Márcia, vocês conseguem saber certinho informações como compra de matéria-prima, produção e comercialização?”*

-Márcia: *“A gente sabe mais ou menos..., anota algumas coisas, mas é tudo muito corrido. O que dá eu anoto num caderninho aqui.”*

-Paulo: *“Interessante... e o estoque, como vocês sabem o que tem ou o que está acabando?”*

-Márcia: *“Ah, é pelo olho mesmo... quando vejo que tá pouco, já corro pra providenciar mais.”*

-Paulo: *“Entendi... e quando vendem para fora, como é feito o envio? Vocês têm nota fiscal?”*

-Márcia: *“Estamos no processo de implantar um sistema ainda, mas não temos data definida. Também não sabemos quem vai usar.”*

-Paulo: *“E as decisões em geral, quem toma?”*

Márcia: *“Eu ajudo no que posso, também sou agricultora e gosto muito do trabalho feito aqui. A Cooperativa é responsável pela Unidade, mas o pessoal é bem ocupado e me autorizam a ir decidindo umas coisas que precisam. Algumas eles quem tomam, mas somos nós que encaminhamos a maioria das coisas aqui no dia a dia”.*

A conversa, embora descontraída, revelou pontos importantes. Todos trabalhavam com afinco na Unidade de Beneficiamento, mas Paulo foi embora naquele dia com vários questionamentos sobre a forma como a Unidade estava sendo gerenciada. Para ele, não ficou muito claro como era a gestão do empreendimento, como as decisões eram tomadas e se isso poderia se tornar um problema no futuro. Apesar de ser ainda um acadêmico de Administração, o conhecimento que ele tinha até aquele momento de sua formação permitiram enxergar muita coisa que podia ser melhorada!

2. O Contexto Organizacional

A Unidade de Beneficiamento de Derivados do Milho foi fundada em 2021 e instalada no Banco Mãe de Sementes no município de Lagoa Seca-PB, ela foi constituída por meio da articulação de uma rede de agricultores familiares do Território da Borborema composta por 13 municípios. Os agricultores juntamente com a ONG ASPTA¹, a qual presta assessoria técnica agronômica aos agricultores, perceberam a necessidade de valorizar uma das principais matérias-primas da região, o milho, que na maioria dos anos era vendido a preços baixos no mercado. Contudo, o milho produzido por estes agricultores tinha um importante diferencial, que era o fato de serem sementes crioulas de melhor qualidade, produzidas sem o uso de agrotóxicos e sem genes transgênicos na sua constituição.

Anos antes de a Unidade começar a operar, se iniciou um árduo trabalho para conseguir os meios para ter uma Unidade de Beneficiamento funcionando plenamente, de modo que foram feitas visitas técnicas em Unidades semelhantes em vários Estados, além da busca de financiadores para apoiar o novo empreendimento. O financiamento para compra de maquinário e equipamentos veio de uma entidade Francesa da Cooperação Internacional chamada CCFD, que acreditou no trabalho e teve a ideia defendida internamente por um nordestino que fazia parte do quadro de funcionários da instituição francesa e conhecia bem os derivados do milho. O aporte inicial foi de R\$ 800.000,00, investido não somente em maquinário, mas serviu para a primeira compra de Matéria-prima e formação para aqueles que estavam mais diretamente ligados ao trabalho da Unidade de Beneficiamento.

Após reuniões entre os agricultores, ficou definido que a Unidade seria gerida por uma Cooperativa dos Agricultores do Polo da Borborema, a COOPBorborema, que ficaria responsável todo o processo de compra de matéria prima, beneficiamento, vendas, manutenção e tudo que uma organização requer em termos de gestão. Incluindo as decisões estratégicas e operacionais da Unidade de Beneficiamento.

A COOPBorborema recebe assessoria técnica-agronômica da ASPTA, que atua há muitos anos juntamente com as famílias agricultoras em várias frentes, dentre elas a produção de milho livre de transgênico, principal matéria prima dos produtos, mas também acompanha o processo de beneficiamento da produção. Os produtos beneficiados têm características bastante valorizadas por pessoas que apreciam uma alimentação saudável, e a demanda pelos produtos nunca foi problema desde o início da operação da Unidade.

Contudo, uma questão que precisava ser pensada desde o princípio era em relação à oferta de matéria prima suficiente para manter a Unidade funcionando, pois apesar de o milho ser um produto abundante na região, aqueles processados pela Unidade de Beneficiamento, precisam passar por testagem para a confirmação de serem livres de transgênico e não usarem agrotóxicos no cultivo, além de serem sementes crioulas, ou seja, próprias da região e, por isso, são de melhor qualidade. Ressalta-se que o processo de contaminação do milho por genes transgênicos é muito fácil de acontecer, até mesmo o plantio próximo de sementes transgênicas pode contaminar pelo ar, transformando um milho livre de transgênico em milho transgênico. Isso requer um acompanhamento contínuo dos agricultores, pois há alguns anos atrás a produção desse tipo de milho estava correndo risco de extinção devido o avanço de milhos transgênicos na região, isso foi detectado pela ASPTA após uma ampla testagem na região.

Assim, para conseguir sementes suficientes para a produção na Unidade, se iniciou um processo de organização e conscientização dos agricultores em todos os municípios para plantarem

¹ A AS-PTA - Agricultura Familiar e Agro-ecologia é uma associação de direito civil sem fins lucrativos que, desde 1983, atua para o fortalecimento da agricultura familiar e a promoção do desenvolvimento rural sustentável no Brasil.

milho livre de transgênico. Estas ações envolveram várias reuniões nas comunidades rurais, distribuição de material informativo, campanhas e distribuição de sementes crioulas e não-transgênicas, auxílio no planejamento do plantio para evitar contaminação, todas estas ações objetivando aumentar a oferta da matéria-prima. Para estimular o plantio, definiu-se que os agricultores teriam garantia de venda da produção de milho para a cooperativa e receberiam um adicional de 30% no valor da saca, considerando o preço do mercado, já que o milho atendia as exigências de cultivo sem agrotóxicos e ser livre de transgênico.

A matéria-prima, o milho crioulo, é adquirida apenas dos agricultores que já são acompanhados pela ASPTA, mas em todas as safras é feita uma testagem para transgenia, conferência visual da qualidade do material e registro de entrada em um caderno. Como a COOPborema passou a gerenciar o processo, os agricultores que produziam passaram a se tornar cooperados.

No processo de beneficiamento, o grão passa pelas etapas de seleção, limpeza, moagem, torrefação e embalagem, em um layout de galpão adaptado, com áreas delimitadas. A partir desse processo, são produzidos fubá, flocão, xerém, munguzá, farelo e quirela, comercializados em embalagens de 40kg (Farelo e Quirela) e 500g (Flocão, Fubá, Xerém e Munguzá), conforme a demanda.

Estes produtos, em geral, ficam pouco tempo armazenados, pois tudo que se produz é vendido. Na verdade, a capacidade produtiva da Unidade é bem superior àquela efetivamente utilizada, pois atualmente se produz 3 toneladas/ dia, a capacidade total é de 10 toneladas/ dia. No início a produção diária era de 1 tonelada, e foi aumentando com o tempo, na medida em que passaram a ter maior domínio do processo produtivo e também se observou um aumento da produção de milho dentro das características necessárias à produção dos derivados.

Para realização das vendas são utilizadas quatro estratégias principais: venda direta no ponto de venda físico na própria Unidade, que atende clientes locais e regionais; comercialização para grupos de consumo especialmente em cidades maiores que fazem compra coletiva; vendas para as quitandas agroecológicas e feiras agroecológicas, que promovem o contato direto com o consumidor final e reforçam o compromisso com a produção sustentável; e, por fim, os pedidos sob encomenda, que abastecem mercados e pequenos varejos, localizados em municípios do interior e capitais (Remígio, Areia, Campina Grande, e capitais como João Pessoa, Recife e São Paulo).

Um marco importante na atuação da Unidade de Beneficiamento, ocorreu em 2022 com o início da emissão de Notas Fiscais eletrônicas (NF-e). Para gerenciar essa nova demanda, mais uma pessoa foi integrada à equipe, com a responsabilidade de formalizar a documentação fiscal, que é realizada por meio de um sistema adquirido para facilitar a gestão, contudo das várias funcionalidades disponíveis no sistema, apenas a emissão de notas passou a ser utilizada.

Na atuação da Unidade de Beneficiamento a prioridade é a agilidade no atendimento dos pedidos, mas frequentemente se verificam registros incompletos, com a omissão de datas, quantidades exatas de produção e vendas ou informações incorretas do cliente. Essa ausência de dados comprometeu a rastreabilidade das transações e a precisão dos dados para análises futuras. No que se refere à gestão de estoque, está sempre foi realizada predominantemente por meio de conferências esporádicas e inventários realizados sem uso de instrumentos mais estruturados. Os dados eram registrados no caderno e ficavam disponíveis nos arquivos na Unidade, sem uma análise dos resultados e utilização destes para Tomada de Decisão, seja em realização à compra, venda, contratação de mão-de-obra, valor pago aos funcionários, etc.

Um aspecto importante a ser mencionado é que desde sua constituição, o principal produto da Unidade é o Flocão, pois apesar de não ser o de maior produção, é aquele que gera maior rentabilidade por ser o produto mais valorizado pelos clientes. Essa posição de destaque torna o seu desempenho um indicador crucial para a saúde financeira da cooperativa. No entanto, essa importância contrasta diretamente com as fragilidades da gestão, pois a ausência de dados detalhados sobre vendas, sazonalidade e perfil dos consumidores impede que a Unidade explore todo o potencial de seu produto mais estratégico, dificultando um planejamento que poderia maximizar ainda mais os lucros e garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

3. Desafios na gestão da Unidade de Beneficiamento de Milho Livre de Transgênico

A Unidade de Beneficiamento foi criada com o objetivo de valorizar a produção de milho livre de transgênico e produzir alimentos de qualidade atendendo a um apelo saudável, tão presente no contexto atual. De fato, apesar de todo o esforço da direção da Cooperativa em gerar resultados positivos para a Unidade, alguns problemas foram emergindo com o passar do tempo. De início a preocupação principal era fazer com que a produção acontecesse a contento e não sofresse interrupções por quebras de maquinário ou outros problemas, mas isso acontecia com recorrência.

Com o passar do tempo os problemas mais operacionais, que frequentemente demandavam a intervenção de técnicos de manutenção, eram resolvidos mesmo que a um custo alto, inclusive financeiramente falando, mas outros se tornavam mais evidentes. Em geral os problemas eram resolvidos depois que já estava uma situação crítica, não havia um planejamento para se antecipar a alguns deles. A maioria das questões eram decididas e resolvidas na própria Unidade pela funcionária Márcia, e outras pela direção da Cooperativa, mas sem um procedimento claro, fato que resultava em vários problemas sem solução ou solucionados momentaneamente e voltavam a se repetir.

No momento da constituição da Unidade de Beneficiamento, ficou definido que a COOPborema seria a entidade com capacidade para gerenciar o novo empreendimento, sobretudo porque era formada pelos agricultores familiares. Contudo, a Cooperativa não gerenciava apenas a Unidade, mas um conjunto de atividades relacionadas aos agricultores dos 13 municípios, dentre eles a comercialização de todas as sementes produzidas pelos agricultores, todos os processos relacionados à comercialização das feiras agroecológicas do território, todos os processos relativos às quitandas agroecológicas, dentre outros. O resultado disso era um acúmulo de atividades da direção, que no máximo resolvia pontualmente alguma questão, mas não seguia uma dinâmica para tomar as decisões de forma proativa, deixando na responsabilidade de Márcia muitas que deveriam ser tomadas pela direção da Cooperativa.

Contudo, o fato era que toda a produção era vendida, e isso gerava uma sensação que tudo está indo muito bem, e as pessoas se confiavam nisso e não avaliavam efetivamente a situação ou faziam planos no médio e longo prazo. Mesmo vendendo tudo o que produziam, ocasionalmente tinham dificuldades de fechar o exercício numa situação mais confortável. No geral, algumas questões de gestão ficavam em aberto, por falta de um direcionamento da direção e várias outras decisões muitas vezes eram adiadas.

As informações de entrada de matéria prima, produção, perdas e vendas que eram anotadas por Márcia ficavam no papel e não eram analisadas nem utilizadas para tomada de decisão do negócio. A ausência de um sistema estruturado de registros gerava uma série de desafios interligados, e essa informalidade, embora reflexo de um crescimento totalmente orgânico e adaptativo, impedia a unidade de alcançar seu potencial máximo e de operar com a eficiência e previsibilidade necessárias em um mercado cada vez mais competitivo.

No comercial, era nítida a falta de dados precisos. Não era possível conhecer com exatidão os meses de maior volume de vendas, o que dificultava o planejamento da produção e a alocação de recursos como por exemplo a mão de obra temporária que era contratada no processo de processamento de milho. A identificação dos produtos que lideravam o faturamento era uma estimativa, e o ticket médio por cliente e por canal de venda era algo desconhecido. Essa lacuna impedia a formulação de estratégias de vendas mais direcionadas, a otimização do mix de produtos e a identificação de oportunidades de expansão para novos mercados ou novos tipos clientes.

Financeiramente, foi implementado um dos módulos do sistema que emitia as notas fiscais, mas existia uma grande divergência entre o caderno de anotações de vendas de Márcia e as Notas Fiscais eletrônicas (NF-e), pois elas eram emitidas de forma pontual apenas para as vendas que se faziam necessárias, como aquelas que iam para lojas em grandes centros por meio de transportadoras. O resultado dessa prática eram várias inconsistências significativas no fechamento dos anos. Essa falta de conciliação comprometia a fidedignidade dos relatórios financeiros, dificultando por exemplo a avaliação da real viabilidade econômico-financeira da Unidade de Beneficiamento e a tomada de decisões de investimento ou de custeio.

No controle de estoque, a gestão era realizada por meio de conferências esporádicas e inventários, realizados geralmente quando a suspeita de ruptura (falta de produto) ou sobra (excesso de produto) se tornava insustentável. Essa abordagem reativa resultava em perdas por obsolescência, custos de armazenagem desnecessários e, o mais crítico, a falta de um apontamento e inventário regular impedia a otimização dos níveis de estoque e a garantia da disponibilidade dos produtos.

Estes dados também eram anotados manualmente, contendo: tempo e volume por processamento, mas sem uma análise ou cruzamento de dados do processo produtivo, dificultando a identificação de gargalos. Sem essa informação, o planejamento da capacidade de produção era um desafio, e a Unidade de Beneficiamento operava sem condições de prever e se preparar para datas sazonais de maior demanda. Isso resultava em sobrecarga da equipe, atrasos na entrega e, consequentemente, na perda de oportunidades de negócio.

Além dos desafios processuais e informacionais, havia um desafio humano significativo. A equipe, composta por Márcia, Joyce e outras duas pessoas, possuía um bom conhecimento sobre o processo produtivo. Esse saber foi construído principalmente pela experiência prática do dia a dia, mas também foi enriquecido por orientações, formais como suporte de uma engenheira que direcionou a equipe para a redução de desperdícios e a aplicação de boas práticas de fabricação. Todos eles atuavam na produção, mas Márcia assumiu uma espécie de coordenação da Unidade, Joyce atuava na emissão de notas e vendas, e Juliana na produção. Todos na limpeza do maquinário, isso era feito para conseguir manter os custos dentro de parâmetro aceitáveis, pois apesar de vender toda a produção, não havia uma folga muito grande em termos de capital.

No entanto, esta mesma equipe apresentava pouco domínio a ferramentas digitais e a processos formalizados. Qualquer solução proposta precisaria equilibrar a simplicidade de uso com a confiabilidade dos dados, de modo a ser adotada sem causar uma perturbação drástica na rotina e sem gerar resistência adicional por parte dos colaboradores. A superação desses desafios era crucial para a transição da Unidade de Beneficiamento de uma operação com dados registrados de maneira informal para uma gestão profissional e sustentável, o que exigia uma supervisão mais ativa da COOPborema, mas que efetivamente não acontecia.

4. A parceria com a Universidade

No ano de 2022, a equipe da ASPTA, que já tinha uma parceira em projetos de Extensão com a UFPB, procurou uma professora da Área de Administração e solicitou um apoio à Unidade de Beneficiamento, pois estavam enfrentando problemas na gestão e precisavam de um direcionamento para que se tivesse mais segurança nas práticas adotadas e nos resultados alcançados pela Unidade de Beneficiamento. A professora de pronto aceitou, mas informou que seria elaborado um Projeto de Extensão na UFPB para que tivesse uma bolsa de estudos para um estudante participar do projeto, dando apoio às ações que se fizessem necessárias. O projeto foi submetido à Instituição e aprovado, de modo que Paulo foi o aluno selecionado para esta atividade.

Inicialmente, Paulo e sua orientadora participaram de reuniões com a equipe da ASPTA para planejar a execução do projeto, também começou a frequentar a Unidade de Beneficiamento para conhecer como era seu funcionamento, inicialmente, mas as questões operacionais em termos de etapas e especificidades na produção dos derivados do milho. Periodicamente compartilhava as informações com sua orientadora, que também participava de reuniões com a equipe técnica da ASPTA.

O projeto de Extensão representou um ponto importante na trajetória da Unidade de Beneficiamento, ao propor ações iniciais de baixo custo e de rápida adoção, alinhada à realidade e às necessidades da Unidade de Beneficiamento, capaz de gerar informações que desse um norte à gestão da organização em um prazo curto.

A equipe do projeto propôs como uma das ações iniciais e criação de um banco de dados no Excel para sistematização das informações inicialmente necessárias para saber como estava a produção e comercialização. O uso do Excel pareceu a forma mais rápida de sistematizar algumas informações sobre a produção e comercialização, pois o sistema adquirido pela Cooperativa, apesar de ter várias funcionalidades, tinha um suporte muito falho e a equipe não sabia operar, muito menos a direção da Cooperativa. A aquisição do sistema foi fruto de uma decisão tomada pela direção da Cooperativa sem uma avaliação criteriosa, e apesar de ter sido caro, ele não atendia às necessidades da Unidade naquele momento, apenas servia para a emissão de notas.

Para iniciar o levantamento das informações da Unidade de Beneficiamento, foram elaboradas fichas padronizadas de controle de compra de matéria-prima, produção e comercialização, juntamente com a colaboração da Equipe técnica da ASPTA e equipe de funcionários da Unidade de Beneficiamento. Esta ferramenta foi cuidadosamente elaborada para capturar dados essenciais, garantindo a simplicidade no preenchimento e a presença de todas as informações para a tomada de decisões. O Banco de Dados na planilha Excel, utilizou o recurso de tabela dinâmica, e permitia registrar, organizar os dados para ficar documentado adequadamente e poder ser utilizado para análises posteriores.

O objetivo dessa ficha era duplo: primeiramente, capturar um conjunto mínimo de dados que pudesse fornecer evidências para uma tomada de decisão gerencial; e, em segundo lugar, induzir a criação de rotinas de conferência e consolidação semanal, promovendo uma cultura de registro e análise. Após um período de apenas quatro semanas de sua implementação, os resultados preliminares já eram notáveis. Tornou-se possível estimar com maior precisão os volumes de vendas por produto, o ticket médio por transação, o número de clientes ativos e os picos semanais de demanda (conforme modelo apresentado no Apêndice A).

Paralelamente à implementação das fichas, o projeto instituiu a coleta sistemática de feedbacks e o preenchimento obrigatório de cadastros de novos clientes, assegurando a permanente atualização dos dados, que não existia de forma organizada e completa. Essa atualização teve várias implicações, a primeira foi o acesso a dados completos e corretos dos clientes, o que agilizava as

vendas e permitia fácil acesso a eles em caso de dúvidas ou necessidade de contatos. Essas medidas, também garantiram a disponibilidade de dados para a tomada de decisões estratégicas, especialmente porque a partir dela a equipe realizou um Mapeamento do Circuito de Comercialização dos Derivados do Milho produzidos na Unidade de Beneficiamento do Território da Borborema-PB, e conseguia responder a questionamentos como: para onde estavam indo os produtos? Em que quantidades? Quem são os clientes efetivamente?

Isso ajudou a atender uma outra demanda do projeto que surgiu nas reuniões de planejamento, que era a de realizar uma pesquisa com os compradores de lojas e empórios para verificar como os produtos eram percebidos e aceitos, e se haviam pontos a serem melhorados. Esta pesquisa foi realizada por Paulo e sua orientadora, utilizando um instrumento de pesquisa elaborado por eles. A análise dos resultados, somada à nova organização do banco de dados, não apenas revelou informações relevantes sobre o mercado, mas também consolidou os primeiros indicadores concretos que seriam levados para a decisiva reunião com os gestores da cooperativa.

Dentre as informações reveladas nesta pesquisa, podem ser destacadas algumas. Uma delas se refere à ausência de padrão do produto final, algumas vezes ele se apresentava mais flocado e outras vezes menos flocado. Isso impactava na venda das lojas e empórios. Outra questão era em relação ao alto custo de transporte que era repassado ao consumidor final, e impactava diretamente na demora das lojas venderem o produto, já que o preço ficava alto e nem todos os clientes estavam dispostos a pagar, sobretudo porque tinham produtos similares com preços mais competitivos. A pesquisa ainda revelou uma necessidade por outros produtos, tais como milho de pipoca e a oferta mais constante de mungunzá, que teve alguns períodos sem produção dele. Ainda foi identificada necessidade de mudança na embalagem, tanto em relação a formato, volume e informações. Todas as informações identificadas eram desconhecidas pela direção da Cooperativa.

5. A reunião com os gestores da Cooperativa: por onde começar?

Desde sua fundação, a Unidade de Beneficiamento estava operando normalmente, e se tornou extremamente relevante para os cooperados que vendiam seu Milho com valor maior que o de mercado. Ao mesmo tempo, não se pode deixar de salientar o desafio que foi para agricultores familiares se organizarem e constituírem uma Unidade Beneficiamento.

No mês de agosto de 2024, a equipe do projeto de extensão, equipe da ASPTA, a direção da cooperativa e funcionários marcaram uma reunião conjunta para discutir a situação da Unidade. Só que agora era possível ter informações mais precisas que pudessem dar um norte, baseados em dados reais sobre os rumos que a Unidade poderia tomar. O objetivo central dessa reunião era realizar uma avaliação do projeto e apresentar para todos os resultados encontrados até o momento a partir do levantamento de informações com a parceria da Universidade e também do acompanhamento da assessoria técnica.

Todos os participantes confirmados chegaram para a reunião, e o clima era de engajamento de todos em busca de soluções. Após dar as boas-vindas a todos, Mércia, a presidente da Cooperativa ressaltou a importância da Unidade para agricultores e para a sociedade:

“Essa Unidade de Beneficiamento tem garantido renda para muitos agricultores familiares, ao mesmo tempo tem permitido que a produção de milho livre de transgênico cresça na nossa região. Ela representou uma ideia inovadora sempre foi bem-sucedida”.

Em seguida, a assessoria da ASPTA ressaltou os esforços nos últimos anos para aumentar a produção de milho na região, que vinha sendo ameaçada pelo fato de a produção de milho

Transgênico ser a maioria da produção, e aumentando o risco de contaminação de Milho Não Transgênico.

“A Unidade é muito importante, Mércia, inclusive conseguimos aumentar muito a produção da nossa matéria-prima conscientizando os agricultores sobre os cuidados no plantio e a importância de não deixar esse alimento tão nordestino acabar”. Contudo, há vários problemas na Unidade que precisam ser resolvidas, caso contrário a Unidade não sobreviverá muito tempo”. Disse enfaticamente, Benedito, que foi um dos responsáveis pelo suporte na constituição da Unidade.

“Como assim? O que você quer dizer com isso? A gente vende muito bem, não temos do que reclamar”, retrucou Mércia.

“Nós já alertamos para a situação em vários momentos, mas o fato é que as decisões vêm sendo tomadas como se a situação da Unidade fosse outra. Compras, pagamentos e contratação de funcionários, entre outras, devem ser feitas considerando a situação real da organização. Aqui não pode ser diferente só porque é gerida por uma Cooperativa”. Ressaltou Benedito.

Neste momento a reunião ficou tensa e várias pessoas falando ao mesmo tempo. Mas Mércia pediu para que todos voltassem à ordem, já que o intuito era pensar em melhorias para a Unidade. Pediu então que se seguisse a pauta e Paulo e sua orientadora apresentassem as suas impressões e achados do trabalho desenvolvido, para que passassem a discutir sobre o futuro.

Então, Paulo e sua professora iniciam a apresentação das ações do projeto, entre outras coisas apresentaram um relatório detalhado da compra de matéria-prima, produção, comercialização, perdas geradas no processo, e também o banco de dados que estavam utilizando. Apresentaram também o mapeamento dos clientes da Unidade, bem como um relatório com os dados da pesquisa, já com análise de alguns pontos de melhoria sugeridos pelos clientes. Adicionalmente, falaram da nova rotina que já estava estabelecida na Unidade, que apesar de parecer simples, representava um avanço em termos de acurácia dos dados levantados. Isso tinha implicações no presente e no futuro. Atrelado a isso, foi resgatado um levantamento aproximado, realizado pela equipe técnica da ASPTA, que mostrava um alto custo alto de produção, e que num futuro breve poderia resultar na falência da Unidade. A equipe já tinha tentado alertar a direção da Cooperativa, mas eles sempre buscavam se esquivar da discussão, de modo que a reunião foi marcada a partir de um entendimento conjunto entre equipe técnica da ASPTA e universidade justamente para tentar fazer uma sensibilização da Cooperativa.

Depois de tudo isso, Benedito foi bem enfático ao dizer:

“Nós todos estamos comprometidos com a melhoria da Unidade, mas já faz algum tempo que temos alertado que algo precisa ser feito. Nós entendemos que a direção da Cooperativa tem boas intenções e Márcia é uma excelente funcionária, assim como os demais. Mas, não podemos negar que tudo está muito solto...o barco está à deriva e precisa de um prumo”.

A professora de Paulo e ele concordaram com a fala de Benedito, e ressaltaram que era necessário tomar um conjunto de decisões para a situação não chegar no ponto mais crítico, mas a Cooperativa precisava assumir, de fato, a gestão do empreendimento. Apesar de ser uma Cooperativa, ela precisava ter sustentabilidade, e as questões discutidas naquela reunião requeriam que fosse tomado um novo rumo na organização. Os problemas estavam claramente identificados. Mas como a direção da cooperativa deve proceder a partir daquele momento? O que fazer para minimizar os impactos da situação atual? Quem deve se engajar nesse processo? Eles precisam refletir sobre isso, antes que a situação piore e torne mais difícil reverter.

A situação era difícil e os membros da direção da Unidade de Beneficiamento ficaram atordoados com aquelas informações, as coisas estavam soltas e apesar da boa intenção deles, foram omissos e deixaram muitas das decisões a cargo dos funcionários. Algo precisava ser feito logo, senão corria o risco da unidade não mais existir.

Apêndices

APÊNDICE A – Imagens da Unidade de Beneficiamento e da pesquisa

Figura 1 – Fachada da Unidade de Beneficiamento de Derivados do Milho



Fonte: registros do projeto (2023).

Figura 2 – Visão Superior da Unidade de Beneficiamento de Derivados do Milho



Fonte: Arquivos da Aspta (2024).

Figura 3 – Etapa de Beneficiamento do Milho



Fonte: Arquivos da Aspta (2024).

Figura 4 – Flocão da Paixão



Fonte: Arquivos da Aspta (2024).

Figura 5 – Sementes da Paixão de Milho Pontinha



Fonte: Arquivos da Aspta (2024).

Figura 8 – Reunião com a equipe da cooperativa, funcionários, ASPTA e Universidade



Fonte: registros do projeto (2023).

Anexos

ANEXO A – Tabelas de Vendas por Produto e Mês dos Anos 2023 e 2024

Tabela 1 - Vendas por produto em 2023

Produto	Volume	Quantidade Kg	Valor R\$
flocão	6973	3481,5	28.087,31
farelo	105,45	3909,61	6.333,73
fubá	1079	539,5	3.338,34
xerém	1026	513	2.991,74
mungunzá	709	354,5	2.024,60
quirela	9,3	312	544,50

Fonte: Unidade Beneficiamento, 2023.

Tabela 2 - Vendas por mês em 2023

Produto	Volume	Quantidade Kg	Valor R\$
Janeiro	2.347,20	367	576
Fevereiro	1.286,40	296,5	277
Março	5.601,09	1055	1243
Abril	5.380,20	863,5	1184
Maio	1.993,05	615,31	383,5
Junho	2.327,28	383,3	624,75
Julho	557,60	82	164
Agosto	4.998,30	962	1135,5
Setembro	3.693,80	893,5	854,8
Outubro	1.958,80	501,5	529
Novembro	10.710,40	1759	2538,4
Dezembro	2.466,10	1331,5	391,8

Fonte: Unidade Beneficiamento, 2023.

Tabela 3 - Vendas por produto em 2024

Produto	Volume	Quantidade Kg	Valor R\$
flocão	11487	5743,5	49.873,95
mungunzá	4253	2126,5	14.901,84
farelo	265,9225	8133,9	11.798,23
fubá	1630	842	5.333,57
xerém	1144	572	4.061,47
quirela	5	200	200,00

Fonte: Unidade Beneficiamento, 2024.

Tabela 4 - Vendas por mês em 2024

Produto	Volume	Quantidade Kg	Valor R\$
Janeiro	4.244,20	1546,5	762
Fevereiro	4.536,50	714	1112
Março	2.801,57	491,2	732,1675
Abril	8.744,21	2017,7	1854,16
Mai	3.416,00	755,5	800
Junho	10.289,44	1577	2294,22
Julho	6.163,40	1363,5	1354,375
Agosto	4.292,20	1306,5	797
Setembro	149,00	22,5	45
Outubro	11.564,05	1466	2222
Novembro	9.318,64	3476,5	1184
Dezembro	20.649,85	2881	5628

Fonte: Unidade Beneficiamento, 2024.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

Este caso de ensino foi elaborado com o propósito de discutir os desafios da Tomada de Decisão em um empreendimento da agricultura familiar, a Unidade de Beneficiamento de Derivados do Milho Livre de Transgênico, localizada no município de Lagoa Seca-PB. A pretensão é estimular os alunos a analisarem a transição de um modelo de gestão informal e reativo para uma abordagem mais estruturada e proativa, evidenciando as implicações da ausência de decisões baseadas em dados consistentes. O caso é recomendado para ser aplicado prioritariamente em disciplinas de Tomada de Decisão ou Processo Decisório, e de forma secundária em disciplinas de Extensão Universitária, de cursos de Administração ou áreas afins.

Ao final da discussão, espera-se que os alunos sejam capazes de:

1. Analisar o processo decisório em um ambiente com informações limitadas e gestão informal.
2. Discutir o impacto da falta de dados estruturados para o planejamento e controle das áreas comercial, financeira e de produção.
3. Identificar os pontos fortes e as vulnerabilidades de uma organização constituída de agricultores familiares, refletindo sobre seus desafios de governança.
4. Elaborar um plano de ação para melhoria da gestão da Unidade, propondo soluções práticas e de baixo custo para os problemas identificados.
5. Debater o papel de agentes externos, como a universidade e a assessoria técnica, como catalisadores de mudança e aprendizagem organizacional.

Coleta de Dados

As informações para a elaboração deste caso foram coletadas a partir de um contexto real, contudo os nomes dos personagens foram modificados para não haver identificação dos envolvidos. A coleta de dados ocorreu a partir da experiência de um projeto de extensão universitária real, submetido em um edital da Universidade Federal da Paraíba por uma docente do Curso de Administração. Os dados coletados foram de natureza primária, por meio de conversas com funcionários, direção da Cooperativa e equipe técnica da ASPTA. E de natureza secundária, por meio de registros da Unidade que existiam nos arquivos da ASPTA e da própria COOPborema.

Orientações gerais para aplicação do caso

Para uma condução produtiva e que atenda aos objetivos educacionais propostos, sugere-se o cumprimento dos seguintes passos:

1. Disponibilizar o caso aos alunos com, no mínimo, uma semana de antecedência, ou seja, na aula anterior à da aplicação.
2. Solicitar a leitura individual do caso e que os alunos preparem previamente as respostas para as questões de discussão propostas.
3. A discussão completa do caso poderá ser realizada em um encontro de 1h40min de duração (o que corresponde a duas aulas de 50 minutos).

4. O docente poderá iniciar a discussão plenária questionando os alunos sobre qual é o principal dilema vivenciado pela Unidade de Beneficiamento. O objetivo é verificar se ficou evidente o contraste entre o sucesso aparente nas vendas e a fragilidade da gestão, que ameaça a sustentabilidade do negócio a longo prazo.
5. Encerrar a discussão mediando um debate crítico sobre as propostas dos grupos e consolidando as lições mais importantes que a atividade proporcionou.

Etapas da Aplicação do Caso

1. A aplicação deve ser iniciada com a leitura prévia e discussão em pequenos grupos. Cada grupo, formado por quatro a seis alunos, deve compartilhar suas respostas individuais e elaborar uma síntese coletiva dos principais problemas de gestão e possíveis soluções para a Unidade de Beneficiamento (duração aproximada de 20 minutos).
2. Em seguida, realiza-se a plenária, em que os grupos apresentam suas conclusões. O docente deve estimular o debate, destacando o contraste entre o bom desempenho nas vendas e as fragilidades da gestão, chamando a atenção para os riscos da ausência de dados estruturados (duração aproximada de 60 minutos).
3. O encerramento deve contemplar a sistematização das ideias discutidas. O professor apresenta uma síntese das principais conclusões, ressaltando as lições sobre tomada de decisão, governança e profissionalização da gestão da cooperativa (duração aproximada de 15 minutos).
4. Finaliza-se a atividade com uma avaliação rápida dos alunos sobre o caso, permitindo que compartilhem suas percepções individuais acerca da experiência de aprendizagem (duração aproximada de 5 minutos).

Questões para discussão

1) Avaliando o caso apresentado, quais são os pontos fortes da Unidade de Beneficiamento de Milho Livre de Transgênico?

A Unidade de Beneficiamento apresenta um conjunto de pontos fortes que, se bem gerenciados, constituem uma base sólida para sua sustentabilidade. O principal deles é o diferencial competitivo do seu produto. Ao utilizar milho crioulo, livre de transgênicos e sem agrotóxicos, a Unidade se posiciona em um nicho de mercado de alto valor agregado que atende a uma crescente demanda por alimentos saudáveis e sustentáveis (Miranda et al., 2021). Na perspectiva da Teoria Baseada em Recursos (RBV), essa matéria-prima e o conhecimento associado ao seu processamento são recursos valiosos, raros e de difícil imitação, que podem gerar vantagem competitiva sustentável (Leite; Porsse, 2003).

Este posicionamento de mercado é validado pela elevada demanda pelos produtos, pois a Unidade vende tudo o que produz através de canais de venda diversificados. Outro ponto forte crucial é sua articulação em rede e base social. A formação de uma cooperativa é uma estratégia reconhecida para facilitar o acesso de agricultores familiares aos mercados e superar desafios de comercialização (Sieb, 2018). Essa rede de agricultores, assessorada pela ASPTA, representa uma competência sistêmica complexa e um capital social de grande valor. Adicionalmente, a parceria com a universidade abriu portas para a aprendizagem organizacional, iniciando um processo de transição para uma gestão mais formalizada. A capacidade de aprendizagem é considerada o motor da mudança estratégica, e essa parceria é o primeiro passo para a construção de novas competências

cognitivas na organização (Leite; Porsse, 2003). Por fim, a capacidade produtiva ociosa, embora atualmente um problema, representa um ativo estratégico e uma clara oportunidade para escalar o negócio, desde que as competências de gestão sejam desenvolvidas para alavancar esse recurso.

2) Quais os principais problemas na gestão da Unidade de Beneficiamento que podem ser evidenciados no caso?

Os problemas de gestão da Unidade são interligados e podem ser compreendidos como "barreiras inibidoras do desempenho" (Santos; Ferreira; Campos, 2019). A raiz desses problemas é a ausência de um processo estruturado de gestão baseado em informações sólidas, deixando os problemas acontecerem para somente depois agir, o que geralmente resulta em decisões de pior qualidade (Pereira; Fonseca, 2009; Sobral; Peci, 2013).

De modo pontual, as anotações em caderno e a falta de análise dos dados impediam a formulação de um planejamento eficaz e a tomada de decisões assertivas (Silva; Pedroso; Salvador, 2021). Essa falha impacta diretamente a gestão financeira, que se mostra deficiente pela divergência entre registros e notas fiscais, impossibilitando a análise da real viabilidade do negócio. Essa má gestão é um fator crítico que contribui para a alta mortalidade de pequenas empresas (Pinto, 2017).

O controle de estoque empírico, realizado "pelo olho mesmo", e a governança ambígua, com a direção da cooperativa "omissa" e delegando informalmente as decisões, são sintomas de uma gestão reativa e focada no curto prazo. Este comportamento, de tomar decisões baseadas sem um planejamento formal e antecipado, é uma característica de PMEs que frequentemente leva à estagnação (Miglioli, 2006). A dificuldade da cooperativa em realizar investimentos de longo prazo para aproveitar sua capacidade ociosa, por exemplo, pode ser associada ao "problema de horizonte", um desafio comum em cooperativas onde os interesses imediatistas se sobrepõem à visão estratégica (Sieb, 2018). Por fim, a baixa capacitação da equipe em ferramentas digitais e processos formais constitui uma barreira humana significativa para a evolução da gestão.

3) Como as decisões eram tomadas na Unidade de Beneficiamento?

Um dos grandes problemas relacionados à Tomada de Decisão diz respeito ao fato de a Unidade ser gerenciada por uma Cooperativa COOPborema, mas a direção dela não assumiu, de fato, a gestão do empreendimento, deixando decisões importantes a cargo de uma funcionária, e noutras situações apenas depois que o problema acontecia que eles agiam. O caso evidenciou que a Cooperativa gerenciava outras operações relacionadas a processos de comercialização dos agricultores, e eles não estavam priorizando as decisões da Unidade de Beneficiamento.

Essa abordagem é reflexo de uma governança pouco definida. A direção da Cooperativa, embora formalmente responsável, delegava as decisões cotidianas aos funcionários, que, por sua vez, agiam com base na percepção imediata. Esse processo, guiado mais pela sensibilidade do momento do que por meios técnicos, é típico de organizações onde o planejamento e o controle são pouco formalizados (Pinto, 2017). Trata-se de uma gestão apenas fundamentada no aprendizado prático, mas que carece de uma base sistêmica para fundamentar as ações de forma planejada (Costa; Nascimento; Viana, 2019). Na prática, a Unidade operava com racionalidade limitada, onde os decisores, por não possuírem todas as informações, buscavam soluções satisfatórias para os problemas imediatos, em vez de soluções ótimas para a organização como um todo (Pereira, 2019).

O processo decisório na Unidade de Beneficiamento, exemplificado pela gestão de estoque "pelo olho mesmo" e pelas anotações de Márcia em um "caderninho", era predominantemente informal e não estruturado. A literatura sobre gestão de pequenas empresas descreve exatamente

este padrão, onde as decisões são "baseadas na experiência, no julgamento ou intuição" do gestor, em vez de seguirem etapas racionais de análise (Pinto, 2017; Miglioli, 2006). Este modelo decisório é classificado como não programado, pois surge para atacar problemas que não possuem soluções padronizadas, e cada situação exige uma solução nova, criada no momento (Pereira, 2019).

4) Quais as implicações podem ser geradas com a adoção do atual formato de conduzir a gestão da Organização?

A manutenção do formato de gestão reativo acarreta implicações severas que ameaçam a sobrevivência da Unidade. A principal consequência é a fragilidade financeira e o alto risco de mortalidade precoce, uma vez que a "gestão deficiente do negócio" e a "falta de planejamento prévio" são as principais causas de falência em pequenas empresas (Miglioli, 2006; Oliveira; Simonetti, 2010). A dificuldade da Unidade em "fechar o exercício numa situação mais confortável", mesmo vendendo toda a produção, é um sintoma direto dessa vulnerabilidade, pois a arbitrariedade nas decisões, sem base em dados, compromete a saúde financeira e leva à perda de oportunidades (Pinto, 2017).

Outra implicação é a estagnação estratégica. A ausência de dados impede a formulação de estratégias comerciais e a otimização da produção, fazendo com que a Unidade opere com grande capacidade ociosa e não consiga expandir. A dificuldade em realizar investimentos de longo prazo, um sintoma do "problema de horizonte" comum em cooperativas, torna-se uma barreira inibidora do desempenho (Sieb, 2018; Santos; Ferreira; Campos, 2019). Além disso, a gestão informal gera ineficiências operacionais, como a falta de rastreabilidade e os gargalos de produção não identificados, que resultam em "prejuízos financeiros e dificultam a coesão entre os cooperados" (Brandão et al., 2019). Por fim, toda decisão gera uma mudança, e um processo decisório informal e reativo leva a mudanças reacionárias, que são lentas, atrasadas e servem apenas como "soluções paliativas que funcionam como medicamentos sintomáticos", aliviando pressões no curto prazo, mas sem resolver a causa raiz dos problemas (Pereira; Fonseca, 2009).

5) Diante dos problemas identificados na forma como as decisões eram tomadas na Unidade, estruture o processo detalhadamente de como a organização deve tomar as decisões organizacionais, sejam aquelas de cunho mais estratégico ou de cunho operacional.

Para superar os problemas identificados, a Unidade deve migrar de um processo decisório intuitivo para um modelo estruturado, aproveitando a coleta de dados iniciada pela parceria com a universidade. A estruturação deve ser feita em três níveis organizacionais para formalizar responsabilidades e o fluxo de informação.

- **Nível Estratégico (Direção da Cooperativa):** Este nível deve focar nas decisões não programadas de longo prazo, que são novas e desestruturadas (Pereira, 2019). A direção, ao invés de ser "omissa", deve usar os relatórios consolidados do banco de dados para deliberar sobre investimentos (como a ampliação da UBS), entrada em novos mercados e metas anuais. O processo deve seguir as etapas do modelo racional de decisão: 1) Identificar e diagnosticar o problema ou oportunidade; 2) Gerar alternativas; 3) Avaliar as alternativas; 4) Selecionar a melhor opção; e 5) Implementar e avaliar os resultados (Bertoncini et al.). Isso transforma a gestão de reativa para proativa.
- **Nível Tático (Coordenador da Unidade):** Com a função de traduzir a estratégia em planos de ação, este nível deve adotar o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir), uma ferramenta clássica para o controle e a melhoria contínua de processos (Tillmann, 2006). O planejamento mensal de produção e compras (Plan) será feito com base nos dados históricos

e metas estratégicas; a supervisão da equipe garante a execução (Do); a análise semanal dos dados do sistema permite a verificação dos resultados e a identificação de desvios (Check); e as ações corretivas garantem a melhoria contínua do processo (Act).

- Nível Operacional (Equipe da Unidade): Este nível focará nas decisões programadas, que são rotineiras e repetitivas, como o controle de qualidade na linha de produção (Pereira, 2019). A equipe, incluindo Márcia, deve seguir Instruções de Trabalho (ITs) claras e padronizadas para cada etapa do beneficiamento, substituindo as anotações informais. A principal função da equipe será a execução correta dos procedimentos e o registro preciso das informações, alimentando o sistema que dá suporte a toda a estrutura decisória (Silva, Pedroso; Salvador, 2021). Este modelo garante que a Unidade passe a tomar decisões com base em informações confiáveis, reduzindo a incerteza e transformando a gestão (Pereira; Fonseca, 2009).

Referências

- BERTONCINI, C.; BRITO, A.; LEME, E.; SILVA, I.; SILVA, T. F. D., & PERRI, R. A. (2013). Processo decisório: a tomada de decisão. *Revista FAEF*, 5(3), 8-34.
- BRANDÃO, P. S. N.; ALVES, W. M. B.; OLIVEIRA, L. H.; ARANTES, J. M.; SANTOS, L. C. Desafios encontrados na gestão de uma cooperativa. In: *E-book: Tópicos em Administração*, 2019.
- COSTA, P. S. S. da; NASCIMENTO, R. L.; VIANA, C. S. DESAFIOS DA GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO FAMÍLIA UNIDA. *Resumo Expandido*, 2019.
- LEITE, J. B. D.; PORSE, M. de C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. *RAC, Edição Especial*, p. 121-141, 2003.
- MEDEIROS, A. M.; SILVA, D. M. da. ANÁLISE DE PERIGOS E PONTOS CRÍTICOS DE CONTROLE NA QUALIDADE DA PRODUÇÃO DE DERIVADOS DE MILHO. *Artigo (Engenharia de Produção)* – Universidade de Rio Verde, 2017.
- MIGLIOLI, A. M. *Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.
- MIRANDA, R. A. de; DUARTE, J. de O.; GARCIA, J. C.; DURÃES, F. O. M. Sustentabilidade da cadeia produtiva do milho. Embrapa Milho e Sorgo, *Documentos 261*, 2021.
- OLIVEIRA, S. R. M. de; SIMONETTI, V. M. M. Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 3, n. 3, p. 52-66, 2010.
- PEREIRA, A. L. L. A Racionalidade no Processo Decisório nas Organizações. *Revista Negócios em Projeção*, v. 10, n. 2, 2019.
- PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. *Faces da Decisão: Abordagem sistêmica do processo decisório*. LTC, 2009.

PINTO, A. R. *A Importância da Gestão Financeira na Micro e Pequena Empresa: Estudo de Caso de uma Empresa de Refrigeração*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

SANTOS, L. F. dos; FERREIRA, M. A. M.; CAMPOS, A. P. T. de. Barreiras de desempenho e políticas públicas: análise em cooperativas de agricultura familiar. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 24, n. 77, 2019.

SCHMIDT, F. Monitoramento de uma unidade de beneficiamento de sementes de milho. *Agropecuária Catarinense*, v. 33, n. 1, p. 24-27, 2020.

SIEB, D. L. Desafios das Cooperativas de Agricultores Familiares: o caso do Assentamento Rio Paraíso. *COLÓQUIO - Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 15, n. 2, 2018.

SILVA, K. K. M. da; PEDROSO, A. R.; SALVADOR, A. L. ANÁLISE DA ADOÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE SERTANÓPOLIS – PR. In: *ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (EIGEDIN)*, 5., 2021. Anais [...]. 2021.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TILLMANN, C. A. da C. *Modelo de sistema integrado de gestão da qualidade para implantação nas unidades de beneficiamento de sementes*. Tese (Doutorado em Ciência e Tecnologia de Sementes) – Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2006.