

DESENVOLVIMENTO REGIONAL E COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba
Milton Luiz Wittmann

RESUMO

Este trabalho estuda o processo de mudança estratégica organizacional de uma cooperativa de produção agrícola do noroeste do estado do Rio Grande do Sul – Cotrijuí Ltda envolvendo o desenvolvimento regional e o contexto agrícola, especialmente voltado para políticas públicas associadas ao agronegócio. São analisadas as mudanças estratégicas e os fatores internos e externos à cooperativa e região que as ocasionaram dentro do contexto do desenvolvimento regional. Metodologicamente, compreende um estudo de caso dotado de análise longitudinal e histórica, sob os fundamentos da perspectiva humanista (HUGHES, 1980), qualitativa (TRIVIÑOS, 1987), contextualista e processual (PETTIGREW et. al., 1992). Com base no referencial teórico-metodológico, recupera-se a história da organização em termos de território, relacionando os acontecimentos com os principais eventos críticos da cooperativa. O primeiro período (1990-1994), caracterizou-se pela descapitalização e tentativa de saneamento financeiro, como forma de evitar a iminente e séria crise financeira. O segundo (1995-1996) identificou-se pela fase mais crítica da história da cooperativa, período em que a crise econômico-financeira exigiu contingenciamentos orçamentários. O terceiro período (1997-2001), caracterizou-se pela reestruturação organizacional, com vistas ao enxugamento, racionalização e aperfeiçoamento dos métodos e processos, por meio da adoção de um programa de qualidade e produtividade, acompanhado de um planejamento estratégico, objetivando a manutenção da sobrevivência. No quarto período (2002-2003), registrou-se uma forte postura empreendedora do seu presidente que adotou estratégias que promovessem resultados operacionais positivos, buscando o saneamento financeiro da organização e retomar o seu crescimento. Neste sentido, este estudo possibilitou o registro e análise das transformações organizacionais processadas num período crítico na história de uma cooperativa, que desempenha papel relevante no desenvolvimento regional.

Palavras-chave: Desenvolvimento; Mudança organizacional; Estratégia

1 Introdução

O desenvolvimento, associado à globalização, à competitividade e a adaptação estratégica das organizações, tem se deparado com cenários modificados e dinâmicos (DICKEN, 2010; PORTER, 1986; 1982; GHEMAWAT, 2012). A mudança, inerente ao desenvolvimento, aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência das

organizações. O paradigma mecanicista das mudanças planejadas foi abandonado e incorporado a novos valores ético-humanistas, conceitos filosóficos, sociais e políticos e de características sustentáveis para que ocorra a condução satisfatória das mudanças organizacionais (WOOD JR., 1995, CAPRA, 1996 e 2002). A mudança, hoje, tornou-se uma dimensão natural e incorporada à vida organizacional em processos transformadores das condições existentes e de se antecipar às alterações ambientais.

Estudar o ambiente cooperativista supõe, portanto, levar em conta este contexto de mudanças rápidas caracterizado por ambientes complexos e turbulentos, no sentido de as organizações se adequarem a novas realidades do ambiente no que diz respeito às suas atividades, à interface tecnológica, às formas de gestão, aos relacionamentos com pessoas e instituições e, sobretudo, relativamente ao âmbito do desenvolvimento estratégico. Elas sentem-se pressionadas a promoverem mudanças estratégicas de forma cada vez mais acelerada. Essas mudanças precisam ser analisadas e compreendidas para que possam conduzir a organização a um resultado satisfatório no contexto dessa nova realidade (AGOSTINHO, 2003; BAUER, 1999). AZEVEDO, 2013).

O presente trabalho apresenta, como proposta de estudo, descrever, analisar e compreender o processo de mudança estratégica de uma organização, tendo como referência a Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda- COTRIJUÍ, situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

2 Objeto da Pesquisa

O mundo contemporâneo vive mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, políticas com fortes inferências nas organizações. Os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes, aumenta o número de competidores a cada dia no mercado, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, a força de trabalho requer novo tipo de competências e a capacidade de adaptação torna-se fundamental (WOOD JR., 1995).

Segundo March apud Wood Jr. (1995), as organizações estão continuamente mudando, porém essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. Na realidade, a maior parte das mudanças ocorre como resposta a alterações do meio ambiente. Entretanto, apesar desse processo adaptativo ser rotineiro, pode trazer algumas surpresas.

Katz e Kahn (1974) apoiam que uma das principais características da organização, vista como sistema, seria o de apresentar a homeostase dinâmica. A organização, para se

manter, precisa apresentar uma adaptação ao seu ambiente. Esta adaptação age de forma a modificar o sistema (dinamismo), possibilitando que exista um equilíbrio interno ou manutenção de uma certa situação (homeostase), ou seja, para permanecer, ela precisa mudar (CAPRA, 2002 e 1996).

As cooperativas, embora vista em termos organizacionais como empresas modernas, possuem natureza diferente da chamada “empresas mercantilistas” (RIOS, 1998). Administrar cooperativas é algo mais delicado do que administrar empresas apenas mercantis (OLIVEIRA, 2001). As cooperativas possuem a missão social de valorizar e favorecer o desenvolvimento do trabalho do cooperado e a missão econômica de perseguir os interesses econômicos dos cooperados, através da viabilização das atividades produtivas, necessitando de adaptação às mutações do ambiente, como forma de sobrevivência e desenvolvimento.

O objetivo desta pesquisa consistiu em analisar *o processo de mudança estratégica organizacional na Cooperativa Tritícola Serrana Ltda – COTRIJUI, cooperativa de produção agrícola, no período compreendido entre 1990 e 2003*. A justificativa deste trabalho prende-se ao fato de as cooperativas, assim como os demais sistemas sociais, possuem padrões de relacionamentos e são suscetíveis à influência do meio, bem como possuem a capacidade de reagir a este meio e influenciá-lo. É nestes ambientes complexos e turbulentos que as cooperativas estão inseridas e buscam sua sobrevivência através de mecanismos de adaptação. Atuar nesse cenário e manter níveis de competitividade no mercado local e global, exige dessas organizações criatividade e inovação, além de capacidade de adoção de estratégias, a fim de tornar a organização competitiva em todas as suas atividades.

A análise do processo de mudança estratégica da Cotrijuí, no período entre 1990 e 2003, período esse de grandes mudanças desta organização, com conseqüências no próprio desenvolvimento da sua região de sua inserção é importante, uma vez que esta cooperativa constitui-se em importante organização estratégica no contexto do desenvolvimento regional. Esta importância prende-se ao fato de ser uma organização ícone no desenvolvimento regional em sua área de atuação, tanto na comercialização e industrialização de produtos agrícolas, quanto na empregabilidade de um número significativo de mão de obra.

A compreensão do processo de mudança estratégica organizacional da cooperativa, através da caracterização das suas fases de evolução, utilizando-se de uma análise teórica,

além de proporcionar uma importante reflexão sobre uma organização que atua num setor estratégico no processo de desenvolvimento regional, permitirá, também, trazer contribuições aos gestores da cooperativa, em termos de reflexão e avaliação das estratégias adotadas e das perspectivas futuras na condução dos negócios desta importante organização.

3 Delineamento Metodológico

A metodologia pode ser entendida como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade e, neste sentido, ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas (MINAYO, 2002).

3.1 Fundamento da abordagem

Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisas variam de acordo com o enfoque dado pelo autor e suas premissas ontológicas. Neste estudo, quanto à sua natureza, a pesquisa foi qualitativa em virtude da opção metodológica pela perspectiva humanista das ciências sociais, como fundamentação filosófica. Segundo Engels apud Triviños (1987), a grande questão fundamental de toda a filosofia é a relação de pensar e ser. Todos os outros assuntos dependerão, sem dúvida, do posicionamento primeiro do pesquisador, quanto aos fundamentos filosóficos que sustentam as investigações nos campos sociais.

Com relação aos seus objetivos, a presente pesquisa consistiu em um estudo de caso descritivo. Segundo Triviños (1987), a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva porque descreve os fenômenos sob análise, que estão impregnados dos significados que o ambiente lhes outorga, preocupando-se com todo o processo e não somente com os resultados ou produtos. Estudo de caso por caracterizar-se por ser uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa, cuja complexidade é determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação aos investigados (TRIVINÓS, 1987).

Destaca-se ainda, que pesquisa sobre mudança deve envolver a interação contínua entre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, juntos com a habilidade em regular as relações entre os três (PETTIGREW et al, 1992), visto que, muitas pesquisas sobre mudança organizacional são a-históricas, a-processuais e a-contextuais, preocupadas apenas com a complexidade de mudanças estreitas, do que com análise sistêmica e dinâmica da mudança.

Neste sentido, o *Conteúdo* (o que da mudança) refere-se à área particular de

transformação em estudo. O *Contexto* (por que da mudança), destaca a distinção entre contexto externo e interno e o *Processo* (como da mudança), por fim, refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, quando elas negociam em torno de propostas para mudança (PETTIGREW et. al. , 1992).

O desafio analítico é conectar o conteúdo, o contexto e o processo de mudança através do tempo, para explicar o atingimento diferencial de objetivos de mudança.

3.2 Coleta dos dados

Neste estudo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 14 pessoas que são ou foram membros da coalizão dominante que, segundo Miles e Snow (1978), é entendida como o grupo de tomadores de decisão no nível estratégico, existentes em cada unidade organizacional e que exerce grande influência sobre o sistema. Todos os entrevistados exercem e/ou exerceram cargos estratégicos (presidentes, vice-presidentes, superintendentes, diretores das áreas de produção, financeira, comercial, contábil, varejo e de recursos humanos) na Cotrijuí Ltda, ao longo dos quatro períodos estratégicos em que a história da organização foi subdividida.

Como método para coleta e análise dos dados da presente pesquisa, foram adotados os procedimentos propostos pela *direct research*, concebida por Mintzberg (1978) e Mintzberg e Mc Hugh (1985). A *direct research* constitui-se em um tipo de pesquisa qualitativa baseada na descrição e indução, ao invés de prescrição e dedução implícita e explícita. É caracterizada por uma forma simples e direta de investigação, na qual o pesquisador observa situações e traça o fluxo de decisões de uma organização (MINTZBERG, 1983).

4 Organizações

As organizações foram por muito tempo consideradas como conjuntos estabilizados, racionais ou tendendo à racionalidade, cujo objetivo era a produção de bens e serviços, sendo comparáveis a uma máquina (Taylorismo), cujas engrenagens (técnicas e humanas) eram perfeitamente substituíveis (ENRIQUEZ, 1997).

Mais tarde, com o impulso da psicossociologia e de grupos de sociologia da organização, passou a ter sua imagem associada à Escola de Relações Humanas, à Teoria dos Sistemas e à visão de Ecologia Organizacional, não mais considerando a organização

apenas como uma máquina, mas elucidando a necessidade de compreensão das relações entre a organização e seu meio (ENRIQUEZ, 1997).

A teoria geral de sistemas tem sofrido evoluções ao longo do tempo, porém a visão sistêmica não perdeu sua importância quando aplicada às organizações. Nesta visão, um sistema pode ser definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função (ABREU & ABREU, 2002).

Nas teorias tradicionais, a organização humana é vista como um sistema fechado, sendo desconsiderados diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência organizacional, dando uma maior ênfase ao funcionamento organizacional interno (KATZ e KAHN, 1974). Conforme os autores, manter a tendência em reconhecer a organização como sistema fechado, significa desconsiderar a natureza da dependência organizacional quanto ao ambiente externo e, conseqüentemente, levar a uma superconcentração nos princípios de funcionamento organizacional interno.

Já a teoria organizacional contemporânea toma uma perspectiva muito mais ampla das organizações e sua administração. As organizações são vistas como sistemas abertos que precisam se adaptar às condições externas mutantes, para desempenharem com sucesso suas atividades e até mesmo sobreviverem ao longo do tempo (BOWDITCH e BUONO, 1997).

Em outra perspectiva, Morgan (1996, p.43) observa que “as organizações são concebidas como sistemas vivos que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação de suas necessidades”.

4.1 Ambiente organizacional

Após discorrer sobre as organizações e sua caracterização como sistema aberto e social, se faz necessário o estudo do funcionamento organizacional em relação às transações com o meio ambiente em que opera e, inclusive, com o desenvolvimento regional.

Embora haja diversas tipologias para caracterizar os ambientes organizacionais, o enfoque se dá nos fatores externos à organização, e a definição do ambiente organizacional é feita através de duas distinções analíticas propendidas por muitos teóricos da organização

e abordados pelos autores Bowditch e Buono (1997) a saber: 1) Ambiente geral *versus* específico; e, 2) Ambiente real *versus* percebido.

O ambiente geral refere-se aos fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações em determinado espaço geográfico - condições tecnológicas, sociais, econômicas, políticas, demográficas, culturais, ecológicas entre outras. Já o ambiente específico, enfoca fatores e condições externas que tenham relevância imediata para a organização - clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, entidades de classe, grupos de interesse público, entre outras (BOWDITCH E BUONO, 1997).

A distinção do ambiente real consiste nas entidades, objetos e condições externas à organização, em relação ao ambiente percebido, que, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva do primeiro e ocorrem dentro da organização, através da reação das pessoas em função de suas percepções e não dos fatos reais (BOWDITCH e BUONO, 1997).

4.2 Estratégias e mudança organizacional

A literatura tem mostrado que o termo estratégia tem sido usado sob diferentes enfoques e abordagens. Para auxiliar na compreensão do seu conceito, Mintzberg & Quinn (2001) utilizam cinco definições de estratégia, conhecidas Os “5 P’s da estratégia”: a) *como plano*: representam ações intencionadas destinadas a um objetivo-geral ou específico; b) *como pretexto*: é a extensão do plano – pretendida e específica - utilizada para manobrar e enganar os concorrentes; c) *como padrão*: é uma estratégia focada na ação - padrão de um fluxo de ação que pode surgir sem deliberação prévia de um plano, de forma emergente - um comportamento consistente ao longo de um determinado período de tempo; d) *como posição*: a estratégia se torna a força de mediação entre a organização e o ambiente - reflete como, onde e quando a organização se posiciona frente a determinado ambiente; e) *como perspectiva*: refere-se à compreensão e o compartilhamento das intenções dentro da organização e como as ações necessárias são exercidas coletivamente.

Essas estratégias, definidas (5 P’S) se inter-relacionam, sem assumir precedência uma sobre as outras. Em cada contexto, particularmente, elas se completam ou se substituem. Quanto à sua formação na organização, Mintzberg (1983) apresenta, conceitos que identificam-se em duas vertentes: estratégias *deliberadas* - enquanto intenções

antecipadamente afirmadas pela liderança da organização; ou *emergentes* - que surgem diante de um fato novo, surpreendente, para o qual não houve plano, ou para correção e ajustes da intenção inicial (MINTZBERG & QUINN, 2001).

Esses dois tipos de estratégia, podem conduzir a três caminhos: (1) estratégias pretendidas que foram realizadas, chamadas *deliberadas*; (2) estratégias pretendidas que não foram realizadas, chamadas *não realizadas*; (3) estratégias realizadas que não foram pretendidas, chamadas de *emergentes* (MINTZBERG & QUINN, 2001).

Já Porter (1999), ao desenvolver as cinco forças competitivas (ameaça de novos entrantes, poder dos fornecedores, poder dos compradores, ameaça dos produtos substitutos e as manobras pelo posicionamento entre os concorrentes), leva em conta todos os momentos de competição trazidos pelo ambiente da tarefa e argumenta que as organizações lançam mão de três estratégias, chamadas de *genéricas*, para causar um enfrentamento às ameaças do ambiente geral e, eventualmente, aproveitar as oportunidades desse mesmo ambiente. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Neste sentido, estudar estratégias torna-se fundamental para compreender e explicar os processos de mudança organizacional, torna-se uma questão de sobrevivência, de adaptação ou de busca por melhores desempenhos (competitividade) para as organizações.

Motta (2000) propõe um modelo que procura explicar as razões ou causas que provocam essas alterações nas organizações, identificando seis perspectivas de mudança: (1) na *estratégia*, visando a desenvolver novas formas de interação com o ambiente, já que ocorreriam devido a vulnerabilidades da organização com relação às mudanças externas; (2) na *estrutura*, procurando redefinir os limites formais para o comportamento administrativo- adequação na autoridade formal e redistribuição de direitos e deveres; (3) na *tecnologia*, procurando introduzir novas técnicas e novos usos para a capacidade humana- necessidade de adequação e adaptação tecnológica; (4) na *humana*, instituindo novos sistemas de contribuição e retribuição - necessidade de novas habilidades (5) na *cultura*, procurando preservar a singularidade organizacional e introduzindo novos valores - ocorreria devido à ameaça à singularidade e aos padrões de identidade organizacional; (6) na *política*, estabelecendo novos sistemas de acesso aos recursos disponíveis- ocorreria para resolver conflitos de interesse por alteração nos sistemas de ganhos e perdas.

4.3 Ciclos de vida das organizações

Alguns autores, como Adizes (1990) e Salama (1992), têm apontado que a mudança ocorre em resposta às fases do ciclo de vida de uma organização, semelhante ao dos organismos biológicos, com cada fase tendo distintos problemas e consequências, fazendo alusão às necessidades internas.

Da mesma forma que os organismos vivos que nascem, crescem, envelhecem e morrem, as organizações também possuem seus ciclos vitais. Metodologia, desenvolvida por Adizes (1990), aplicável em diversas organizações, se divide em dois grandes estágios: a) *crescimento*; e b) *envelhecimento*.

O *primeiro estágio* dos ciclos de vida organizacional, compreende as seguintes fases: 1) *namoro*; 2) *infância*; 3) *toca-toca*; 4) *adolescência* e, 5) *plenitude*.

Na fase do *namoro*, a organização existe apenas enquanto ideia e possibilidade de futuro, destacando muito comprometimento, energia e paixão por parte dos fundadores em relação à ideia que tiveram.

Na *infância*, o enfoque passa a ser a produção de resultados- expresso em termos de vendas. O papel de empreendedor dá espaço ao papel de produtor; há pouquíssima hierarquia e delegação de atividades; o tratamento é informal e a contratação de pessoal é realizada somente quando necessária; a organização possui poucas diretrizes, sistemas, rotinas e orçamentos; como um bebê, necessita constantemente de “leite” (capital de giro).

A fase do *toca-toca*, caracteriza-se pelo crescimento rápido e descontrolado; falta consistência e concentração; a organização reage às oportunidades, ao invés de planejar, organizar ou posicionar-se frente às oportunidades futuras. A organização começa a enfrentar as crises do crescimento devido, principalmente, à falta de estrutura, sistemas e diretrizes e gestão profissionalizada, centralização da decisão e crescimento desordenado.

Na *adolescência*, a organização renasce emocionalmente e tenta estabelecer sua independência da família (fundador). O comportamento característico é o conflito de mentalidades (jovem contra velha-guarda), inconsistência nas metas e sistemas de remuneração e incentivo. A organização perde eficácia e produtividade, pois dirige seus esforços para organizar-se, institucionalizar-se, sistematizar-se e administrar os conflitos.

A *plenitude* é o ponto mais favorável na curva do ciclo de vida, pois é a fase onde as organizações atingem um equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade; possuem sistemas e estruturas funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para os resultados;

superam suas expectativas de desempenho; e têm condições de gerar novas organizações. O grande desafio é permanecer na plenitude ou rejuvenescer (trazê-la de volta à plenitude), mantendo o equilíbrio entre assumir e evitar riscos.

O *segundo estágio*, denominado de *Envelhecimento*, compreende as fases: a) *estável*; b) *aristocracia*; c) *burocracia incipiente*; d) *burocracia e morte* (ADIZES, 1990).

Na fase estável, a organização apesar de forte, perde flexibilidade e espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças, que na fase passada a levou à plenitude. É caracterizada pela formalidade; pela grande confiança naquilo que deu certo no passado; pela diminuição das expectativas em relação ao crescimento, conquista de novos mercados, tecnologias e segmentos; pela diminuição dos conflitos,

A fase da aristocracia dá ênfase em *como* as coisas são feitas e não em *o que* ou *por que* são feitas; baixo nível de inovação interna; maior passividade diante das oportunidades a longo prazo, tornando as metas a curto prazo geralmente como normas; aplicação de disponibilidades em sistemas de controle, estrutura e benefícios.

Já a fase da burocracia incipiente assume características de paranoia gerencial- ao invés de lutar contra a concorrência, os gerentes lutam uns contra os outros; clima generalizado de desconfiança; os maus resultados começam a ficar evidentes; habilidades criativas passam a ser usadas para garantir a sobrevivência pessoal, ao invés de criar produtos melhores ou desenvolver estratégias melhores.

Na fase burocrática, a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente e justifica sua existência não pelo fato de funcionar bem, mas, simplesmente, pelo fato de existir; seus sistemas são numerosos; é desorganizada, vive mais de rituais do que de razão;

As burocracias, aparentemente inabaláveis, forçadas a reorganizar-se rapidamente, via de regra não sobrevivem, pois qualquer mudança pode levá-las à ruína. A morte ocorre quando ninguém mais tem compromisso com a organização e só se prolonga porque ela tem compromisso com seus clientes, caso contrário sua morte seria ainda mais rápida. Nessa fase, a característica mais notável é a onipresente agonia da derrota.

Portanto, notórios são os esforços e abordagens destinados aos estudos de mudança e adaptação estratégica organizacional ao longo do tempo, através da exploração de diferentes perspectivas, concepções, enfoques e modelos, capazes de oferecer uma visão mais ampla do fenômeno da mudança organizacional. Aceitar a pluralidade de teorias

e modelos permite-nos descobrir novas maneiras de ver a realidade e, possivelmente, novos objetos de estudo. Facilita o progresso das teorias e a reinvenção dos próprios modelos de mudança organizacional (MOTTA, 2000).

5. Contexto Externo da Cooperativa

Acompanhar as transformações que ocorrem nas variáveis macroambientais é de fundamental importância para os processos de mudança e adaptação estratégica organizacional. Dessa forma, buscou-se descrever o *contexto externo* com que se confrontou a cooperativa, em seu processo de mudança e adaptação estratégica no período em análise (1990/2003), com a definição do ambiente organizacional - caracterizado por Bowditch e Buono (1997) - como *ambiente geral* e *específico* da cooperativa.

5.1 – Ambiente geral: condições macroeconômicas e políticas

Na análise de alguns autores e periódicos, dentre os quais se destacam Brum (1998); Lacerda et.al. (2000); Gonçalves (1998); além da Revista Conjuntura Econômica, sendo possível apontar um conjunto de acontecimentos que caracterizam o período, quais sejam:

- abertura das economias e liberalização do comércio que estabelecem um processo de globalização completo, valorizando a economia em nível mundial;
- revolução tecnológica liderada pela eletrônica e informática, acompanhado ainda de outros avanços científicos e tecnológicos;
- emergência de novos conceitos de qualidade, produtividade, modernização e competitividade, que revolucionaram estruturas e processos produtivos das organizações;
- fracasso sucessivo de planos econômicos que visavam romper com a indexação da economia, controlar a inflação e equacionar a dívida externa (Plano Collor I e II);
- reestruturação produtiva e conseqüente aceleração no processo de privatização de empresas estatais;
- período de forte recessão, aumento de desemprego e descrédito da população brasileira na implementação de políticas por parte do governo Collor;
- *impeachment* do governo Collor, decorrente das denúncias de envolvimento em esquemas de corrupção, aliados ao desgaste do governo pelo fracasso dos planos implementados;

- mudança na presidência da república- Fernando Henrique Cardoso e instituição de um governo com o compromisso de resgatar a ética na administração pública e preparar o país para a implantação de um novo plano de estabilização econômica;
- instituição do novo plano de estabilização econômica (plano real), que determinou um conjunto de medidas visando a estabilidade econômica e a retomada do crescimento, tais como a reforma monetária; conversão dos salários, preços e tributos; queda da inflação; aumento do consumo; aceleração das importações, aumento do comércio de mercadorias e serviços, aliados ao crescimento do fluxo de capitais; e internacionalização das empresas;
- reeleição à presidência sem grandes dificuldades e sinais de debilidade na economia brasileira, com a elevação da taxa de juros, ocasionada pela absorção dos reflexos, em grande parte, das crises mexicana, asiática e russa;
- desvalorização do real (1999) e agravamento no *déficit* das contas públicas;
- eleições presidenciais, vitória do candidato à oposição (Lula) e a indicação de manter os princípios de austeridade econômica;
- excelente desempenho dos agregados macroeconômicos, sobretudo no ano de 2003, com destaque para a queda do risco país que terminou o ano na faixa de 500 pontos-base; estabilidade do câmbio; inflação em queda, embora um pouco acima da meta ajustada pelo governo; redução da taxa básica de juros; um bom superávit comercial; e um pequeno crescimento na economia, porém com uma estimativa de crescimento um pouco mais significativa para o próximo ano.

5.2 Ambiente específico: evolução dos setores agrícola e cooperativista

O setor agrícola apresentou um desempenho de altos e baixos no período em análise e resumidos nos fatos abaixo relacionados:

- ingresso do governo Collor e a mudança forte de orientação na política agrícola que passou ser regida pelo mercado- neoliberalismo;
- fim da política agrícola do governo Collor (1992) caracterizada pela descapitalização e endividamento da maioria dos produtores rurais;
- advento do Plano Real (dezembro/1993) e agravamento da situação na agricultura;
- boa safra 94/95 do ponto de vista da produtividade, porém com resultados não compensatórios aos produtores;

- combinação adversa de fatores – endividamento anterior, descapitalização, preços baixos, juros altos e concorrência de produtos importados;
 - cresce a inadimplência de produtores rurais junto às instituições financeiras;
 - posse do Presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, que voltou a atuar na área agrícola procurando viabilizar o setor, criando condições para a renegociação das dívidas agrícolas junto aos bancos e sua securitização;
 - concessão de novos empréstimos bancários com subsídios variáveis de acordo com o tamanho da propriedade rural;
 - concessão de apoio especial à propriedade familiar, através do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF;
 - estímulo à profissionalização dos produtores rurais e uma postura empresarial moderna no campo;
 - elevação dos preços das *commodities* no mercado internacional;
 - safra recorde de cerca de 100 milhões de toneladas, em 2002;
 - novo recorde alcançado no balanço das exportações brasileiras no agronegócio em 2003.
- O bom desempenho do setor refletiu na combinação de aumento das vendas de todos os produtos das cadeias produtivas ligadas ao na abertura de novos mercados e na melhoria de preços das *commodities* no mercado internacional, face às adversidades climáticas União Europeia e Estados Unidos, bem como, reflexo das ações do governo FHC, que priorizou o aumento da produção, a modernização da agricultura e proporcionou a renegociação dos quase R\$ 30 bilhões da dívida agrícola, com prazos alongados

O setor cooperativista, a exemplo do agrícola, também enfrentou sérios problemas no período 1990/2003:

- o advento do *Plano Real*, refletiu o aumento acelerado da descapitalização das cooperativas; a diminuição dos capitais de giro; a redução dos investimentos para ampliação e melhorias de instalações, aquisição de máquinas e equipamentos, treinamentos entre outros;
- agravamento do quadro financeiro das cooperativas que já apresentava sérios problemas, especialmente as do ramo agrícola e de consumo;
- demora na percepção das mudanças macro de ordem social, política e econômica da década de 1990, e baixa capacidade de adaptação ao mercado competitivo;

- redução drástica das linhas de financiamentos para o setor e de incentivos no âmbito do setor produtivo;
- grande parte das cooperativas agrícolas, com graves problemas financeiros (assim como a maioria dos produtores rurais), sucumbiram frente ao endividamento com bancos e instituições financeiras, devido, essencialmente, às elevadas taxas de juros;
- após vários anos de substituição do papel do Estado em áreas importantes como a assistência técnica, fornecimento de sementes e crédito rural, as cooperativas começam a implementar uma gestão mais profissional, buscando a recuperação da credibilidade do sistema cooperativista.

6 O Processo de Mudança Estratégica da Cotrijuí Ltda

Esta parte do trabalho apresenta os resultados da investigação sobre o processo de mudança estratégica da Cooperativa Triticola Serrana Ltda, no período 1990-2003. Para explicar esse processo de mudança estratégica da COTRIJUÍ, apresentam-se os períodos estratégicos definidos a partir da análise de dados secundários e das entrevistas (que procurou enfatizar a interpretação dos informantes para a reconstrução e análise histórica do processo de mudança estratégica).

No período compreendido entre 1990-2003, foram identificados quatro períodos estratégicos da COTRIJUÍ (Quadro 1).

Nº	Períodos Estratégicos	Descrição
I	1990-1994	Descapitalização e tentativa de saneamento financeiro
II	1995-1996	Crise financeira e sobrevivência
III	1997-2001	Reestruturação organizacional e manutenção da sobrevivência
IV	2002-2003	Tentativa de crescimento

Quadro 1: períodos estratégicos

Fonte: pesquisa

6.1 Período Estratégico I: descapitalização e tentativa de saneamento financeiro (1990-1994)

A Cotrijuí, não diferentemente das demais cooperativas do Rio Grande do Sul, sentiu fortemente, no início dos anos 1990, os reflexos de uma economia interna desestabilizada, inflacionária e em situação de estagnação prolongada. Sentiu, também, os impactos da

ausência do apoio estatal ao setor agrícola e ao cooperativismo, do crédito farto e barato, e da política de proteção à triticultura. Acostumadas a buscarem recursos junto ao governo federal, as cooperativas se depararam, bruscamente, com uma situação de esgotamento de um modelo cooperativista calcado no paternalismo estatal. Era necessária uma mudança de mentalidade e da cultura organizacional adotada nos últimos vinte anos.

Neste mesmo período, iniciava-se uma nova discussão em torno do processo sucessório na Cotrijuí. Após muitas reuniões e indicação de vários nomes, a chapa composta por Ruben Ilgenfritz da Silva (presidente), Euclides Casagrande (vice-presidente) e Celso Bolívar Sperotto (superintendente) é eleita com tranqüilidade e uma enorme perspectiva de mudança nos rumos da cooperativa.

A expectativa na reversão da situação financeira da cooperativa era depositada toda na pessoa do presidente, que passava a ser vista como um grande estrategista, capaz de conseguir resolver todos os problemas da cooperativa, independentemente dos fatores ambientais.

Com a presença de uma liderança forte, representada pelo presidente, com visão de futuro, pensamentos arrojados e o objetivo dominante de promover o saneamento financeiro e conseqüente crescimento da cooperativa, o modo empreendedor de estabelecer estratégias (MINTZBERG et. al, 2000) aparece neste período.

No modo empreendedor, a formação da estratégia é vista como um processo empresarial associado à visão do líder, no qual o processo de formação é enraizado na experiência e na intuição deste líder, cabendo a ele promover a visão (estratégia), manter o controle sobre ela e adaptá-la sempre que necessário (MINTZBERG ET. AL, 2000).

A primeira estratégia lançada busca solucionar o problema da falta de recursos e financiamentos para o produtor. A dificuldade na obtenção de novas linhas de financiamento fez com que a cooperativa adotasse o sistema “troca-troca”, no qual a cooperativa, na falta do dinheiro propriamente dito, adiantava sementes e insumos aos seus associados. Insumos estes adquiridos junto aos fornecedores e que seriam pagos pela cooperativa quando da colheita dos produtos.

Após vários questionamentos e discussões nas reuniões entre os gestores da cooperativa, a estratégia adotada foi a de promover uma reestruturação nas atividades da cooperativa, fechando os supermercados, liquidando seus estoques e mantendo apenas os produtos Cotrijuí para a venda. Essa reestruturação incluiu, também o fechamento da colônia

de férias em Rio Grande, a extinção do Cotrijornal e o repasse da rede de hospitais Bom Pastor para as Associações Hospitalares dos municípios onde estes hospitais estavam sediados.

Com essas ações, a gerência buscou adotar uma estratégia que priorizasse mais a linha empresarial, focando mais os negócios e se afastando um pouco da relação mais direta com o produtor, procurando romper os laços de paternalismo ainda existentes.

A decisão de diversificar as atividades e promover a industrialização, principalmente do milho e da aveia branca, constituiu-se numa estratégia enquanto plano (MINTZBERG, 2001), porque envolveu deliberação e escolha intencional de parte dos seus dirigentes, com o propósito de ampliar o mercado de atuação da cooperativa.

6.2 Período Estratégico II: crise financeira e sobrevivência (1995-1996)

Neste momento, inicia-se um processo de tentativa de reversão do quadro crítico e recuperação da cooperativa, com a concentração dos esforços da gerência direcionados, em primeiro lugar, para a subsistência da cooperativa, cuja própria continuidade estava em risco, descartando-se com isso, sua liquidação ou desmembramento em cooperativas menores.

Esta decisão é manifestada pelo presidente, através da expressão do seu pensamento: “se há um grande buraco e se a empresa for maior, ela não entra no buraco. Mas, se ela for fragmentada, vai sucumbir. Enquanto a cooperativa for grande, ela assusta mesmo que seja pelo porte da dívida”.

A ação gerencial da cooperativa, nesse período, concentrou-se basicamente nos esforços de ajustes internos, com o propósito de que a Cotrijuí fosse do tamanho que ela conseguisse ser, e não do tamanho que os outros imaginassem que ela deveria ser. As decisões e ações, neste primeiro momento, assumem um caráter incremental (MINTZBERG & QUINN, 2001), ou seja, o dia a dia seria administrado de acordo com as possibilidades existentes.

No gerenciamento pelo modo do incrementalismo lógico, os processos de mudança de estratégia decorrem de ações tipicamente fragmentadas, evolucionárias e intuitivas, ao invés de um processo analítico-racional. A estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo consenso para as providências a serem tomadas (MINTZBERG & QUINN, 2001). Segundo estes autores, o incrementalismo lógico é uma técnica gerencial intencional e eficiente, para melhorar e integrar tanto os aspectos

analíticos quanto comportamentais da formação da estratégia.

O grande desafio era de manter o organismo da cooperativa funcionando, mesmo que sem recursos externos, na tentativa de encontrar, com o decorrer do tempo, a solução para a crise econômico-financeira. Assim, o primeiro passo da cúpula administrativa foi dar um corte no endividamento passado da cooperativa, comprometendo-se em priorizar as atividades novas, não misturando o dinheiro no caixa com as dívidas antigas, procurando restabelecer as atividades operacionais da organização, a fim de gerar resultados.

Neste instante, os dirigentes novamente reagem de forma incremental (MINTZBERG & QUINN, 2001) com relação ao gerenciamento das dívidas junto às instituições financeiras, quando adotam a estratégia de, segundo as palavras de um dos diretores, “trancar a dívida num quarto escuro e jogar a chave fora por um determinado tempo”.

Paralelo à estratégia de recuperação da credibilidade e confiabilidade para com a cooperativa, a gerência também trabalhou forte no sentido de adequar as atividades operacionais a custos que pudessem gerar algum resultado, sendo necessárias algumas mudanças nos processos, redução ou eliminação de algumas atividades e incremento de outras.

Utilizando-se da metodologia dos ciclos de vida organizacional (ADIZES, 1990), é possível posicionar a Cotrijuí no período em análise (1995-1996), na segunda fase do estágio do *crescimento*, denominada *infância*. Nessa fase, o enfoque deixa de ser nas ideias e possibilidades e passa a ser na produção de resultados, ou seja, o papel do empreendedor dá espaço ao papel de produtor. Isto é claramente demonstrado na Cotrijuí no momento em que ela concentra seus esforços a fim de promover os ajustes internos necessários à otimização das atividades operacionais e à produção de resultados. Na *infância*, a ênfase é dada ao fazer, geralmente a curto prazo, dando poucas chances aos gestores de pensar e analisar novos horizontes. Esta característica é fortemente marcada na Cotrijuí pelo modo incremental de administrar, adotado na maior parte do período estratégico II.

6.3 Período Estratégico III: reestruturação organizacional e manutenção da sobrevivência (1997-2001)

Passado o período crítico da crise (1995-1996), a cooperativa parecia tomar novos rumos. A presença forte da gerência e o pulso firme do presidente foram determinantes para que a cooperativa sobrevivesse à crise. Recuperada a credibilidade da cooperativa perante

seus associados e funcionários e, num primeiro instante, restabelecidas as atividades operacionais e estabelecidas as metas gerais que a conduziriam aos resultados de forma mais profissional e menos paternalista, era hora de a cooperativa reorganizar a casa, buscando a manutenção da sobrevivência.

Nesse sentido, a ênfase na ação da direção concentrou-se em três grandes estratégias: a) reestruturação organizacional; b) retomada da credibilidade junto aos fornecedores e parceiros e, c) nova renegociação das dívidas.

Com base na metodologia desenvolvida por Adizes (1990) para este período, é possível posicionar a Cotrijuí na fase da *adolescência* (estágio do *crescimento*) do ciclo de vida organizacional. Essa fase caracteriza-se pelo renascimento emocional e a tentativa da organização de estabelecer sua independência. A organização nessa fase, dirige seus esforços no sentido de organizar-se, institucionalizar-se, sistematizar-se e administrar os conflitos existentes.

Essas características estão presentes em todo o período estratégico III, uma vez que a cooperativa concentrou seus esforços no sentido de promover um amplo trabalho de reestruturação organizacional, visando o enxugamento, racionalização, aperfeiçoamento de métodos e processos, melhoria de gestão e um maior comprometimento com os resultados da organização.

6.4 Período Estratégico IV: tentativa de crescimento (2002-2003)

Esse período estratégico é marcado fortemente pelo modo empreendedor de estabelecer estratégias (MINTZBERG, 1973), por meio da presença de um líder forte, de pulso firme, que tomava decisões arrojadas e buscava, incessantemente, a recuperação da cooperativa, com o objetivo dominante de crescimento e de novas oportunidades de mercado frente ao ambiente.

Dentre as escolas de pensamento sobre formulação de estratégias de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o pensamento empreendedor corresponde à Escola Empreendedora, que se caracteriza por focalizar o processo de formação da estratégia, na experiência e intuição do líder, enfatizando a natureza pró-ativa e o papel de liderança personalizada e da visão estratégica na organização.

Foi pautado na intuição, experiência e visão estratégica desse líder e de seu espírito empreendedor que a cooperativa, após ter acreditado na recuperação da credibilidade dos associados, funcionários e parceiros, apostou numa nova estratégia, a fim de promover uma maior fidelidade dos associados para com a organização.

Na abordagem da Escola Empreendedora, que serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito, a visão tende a ser mais uma imagem, uma representação mental, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder, do que um plano articulado em palavras e números (MINTZBERG et. al., 2000).

De acordo com Ansoff (1990), para ser competitiva e continuar crescendo, a empresa precisa buscar novas áreas de venda e novos mercados para os seus produtos, pois a capacidade de oferecer produtos diferenciados, objetivando atender a diferentes necessidades de grupos sociais, pode ser uma estratégia competitiva.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na descrição dos eventos críticos de cada período estratégico definido e na análise teórica destes períodos é possível verificar que, no primeiro período estratégico (1990-1994), a conjugação de vários fatores e circunstâncias internas e externas do país, principalmente no âmbito econômico e político, repercutiram diretamente no desempenho da cooperativa. A instabilidade e estagnação econômica, a alta inflação e a seqüência dos planos de estabilização fracassados no início dos anos 1990, além da política agrícola do governo Collor e da ausência de apoio estatal à agricultura e ao cooperativismo como um todo, exerceram influência direta nas ações e decisões da cooperativa, representando um aumento no grau de endividamento e conseqüente início de uma grave crise financeira.

No segundo período (1995-1996), embora as condições no âmbito do ambiente geral se apresentassem um pouco mais favoráveis e esperanças com a implantação do Plano Real e a estabilização da economia, as condições objetivas do setor agrícola e cooperativista continuavam complicadas, fruto, principalmente, do endividamento anterior desses setores, da descapitalização dos produtores e das frustrações de safras decorrentes dos fatores climáticos desfavoráveis, o que exigia da cooperativa alterações no seu sistema de gestão, na sua estrutura e principalmente na sua cultura organizacional.

Abandonada definitivamente a idéia, até então arraigada, de dirigir a cooperativa na expectativa de que o governo, em algum momento, pudesse intervir e auxiliar na resolução

do problema financeiro da cooperativa, a coalizão dominante inicia um processo de tentativa de reversão do quadro crítico e de recuperação da organização, concentrando seus esforços nos ajustes e mudanças necessárias para garantir a sobrevivência e manutenção da cooperativa. Num primeiro momento (1995-1996), as ações e decisões assumem um caráter incremental, onde o dia-a-dia era administrado de acordo com as possibilidades existentes e o grande desafio era manter o organismo da cooperativa funcionando. Num segundo instante (1997-2001), passado o período crítico da crise, o compromisso da coalizão dominante foi o de manter a sobrevivência da cooperativa, concentrando suas ações no processo de reestruturação organizacional, a fim de promover o enxugamento, racionalização, aperfeiçoar métodos e processos, melhorar a gestão e buscar um maior comprometimento do quadro social e funcional como uma nova etapa, fundamentada em conceitos de qualidade, produtividade e resultados.

Essa fase de manutenção e sobrevivência, caracterizada pela análise do segundo e terceiro períodos estratégicos (1995-2001), registra a preocupação com os controles internos da organização e a implementação das mudanças e estratégias necessárias à continuidade da cooperativa e conseqüente retomada de seu crescimento.

O quarto período estratégico (2002-2003) é marcado pela forte postura empreendedora do seu presidente, o investimento da organização no planejamento estratégico, o fortalecimento de parcerias e a busca ativa de novas oportunidades de mercado frente ao ambiente e conseqüente crescimento dos negócios.

Nesse sentido, percebeu-se uma relação direta entre as mudanças e as pressões do ambiente externo e as mudanças estratégicas na organização, ou seja, um conjunto considerável de fatores externos à organização, no âmbito dos ambientes geral e específico, exerceu forte influência sobre o comportamento da organização.

Muitas das mudanças estratégicas ocorridas na organização ao longo dos treze anos analisados tiveram relação com o desempenho da economia do país (ambiente geral) e com o desempenho dos setores agrícola e cooperativista (ambiente específico), espaço de domínio específico da cooperativa.

Em decorrência da ação dos fatores e condições externas, a maior mudança provocada no interior da organização refere-se à nova cultura de gestão adotada pela cooperativa. Acostumada com o crédito fácil e barato obtido junto ao governo federal para cumprir seus compromissos e tocar seu negócio, a Cotrijuí, assim como as demais

cooperativas, num curto espaço de tempo, enfrentou uma situação de esgotamento de um modelo cooperativista calcado no paternalismo estatal, que existia há mais de vinte anos. Sentiu-se obrigada a implantar um sistema de gestão próprio, sem a generosa ajuda estatal.

A análise do processo de mudança estratégica da Cotrijuí mostra claramente os problemas enfrentados pela organização quando das mudanças políticas econômicas do país, sobretudo àquelas relacionadas às políticas agrícolas.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Pedro F. de; ABREU, Aline F. de. *Sistemas de informações gerenciais: uma abordagem orientada à gestão empresarial*. Florianópolis: IGTI, 2002.
- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações*. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1990.
- AGOSTINHO, Márcia E. *Complexidade e organizações: em busca de uma gestão autônoma*. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. Antônio Zarotto San Vicente (trad.). São Paulo: Atlas, 1990
- AZEVEDO, Denise Barros de, et al. Complexidade e abordagem sistêmica: identificando similaridades entre a Teoria dos Stakeholders e o processo de gestão ambiental. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 10, n. 13, p. 11-23, jan./jun. 2013.
- BAUER, Ruben. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- _____. *As conexões ocultas: ciência pra uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1996.
- DICKEN, Peter. *Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- GHEMAWAT, Pankaj. *Mundo 3.0: como alcançar a prosperidade global*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

- HUGHES, J. A. *A filosofia da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- KATZ, Daniel; e KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1974.
- MILES, Raymond. G.; SNOW, Charles. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINAYO, Maria Cecília de S.. *Pesquisa social*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry & QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry. An emerging strategy of “direct research”. In: Van Maanen, J. (Ed.) *Qualitative methodology*. London:Sage, 1983.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n.9, p. 934-948, maio, 1978.
- MINTZBERG, Henry. Strategy making in three modes. *California Management Review*, v.16, n.2, p.44-53, 1973.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- PETTIGREW, A ; FERLIE, E. e McKEE, L. *Shaping strategic change*. London: Sage, 1992.p.1-30.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RIOS, Luiz O. *Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência e crescimento sustentável*. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.
- SALAMA, A.. The use of an organizations biography as a research method for investigating organizational development. *Management Education and Development*, v.32,p.225-233,1992.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.



WOOD JR, Thomaz (coordenador) et al. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.