

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISA EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

GI SELA ADRIANA SIQUEIRA DE QUADROS

**MUDANÇA ESTRATÉGICA NA COTRIJAL:
UM ESTUDO DE CASO DAS INFLUÊNCIAS DOS SEUS
STAKEHOLDERS A PARTIR DO CUBO DA MUDANÇA**

Porto Alegre, 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISA EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

**MUDANÇA ESTRATÉGICA NA COTRIJAL:
UM ESTUDO DE CASO DAS INFLUÊNCIAS DOS SEUS
STAKEHOLDERS A PARTIR DO CUBO DA MUDANÇA**

Gisela Adriana Siqueira de Quadros

Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios

Porto Alegre, 2004

AGRADECIMENTOS

O processo de construção e condução desta dissertação resultou em um profundo desenvolvimento pessoal e profissional. Por isso os meus sinceros agradecimentos:

À Professora Tânia Nunes da Silva, por ter provocado, com firmeza e serenidade, muitas reflexões sobre os caminhos a serem seguidos por esta dissertação durante a orientação.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, pelo constante apoio e orientação nas suas disciplinas.

Ao Professor Eugênio Pedrozo, pela contribuição em diversos momentos do curso, através de suas disciplinas e, também, no processo de desenvolvimento deste estudo.

Aos diversos amigos e colegas do Mestrado em Agronegócios do CEPAN/UFRGS, em especial ao Cleber, à Daniela e à Vanelli, por terem-me auxiliado, de forma muito especial, em minhas reflexões e angústias, contribuindo, assim, para que as aulas e trabalhos ocorressem de forma harmoniosa e bem sucedida.

Ao colega, amigo (e muito mais), Marcelo, pelos excelentes e qualificados debates e análises que proporcionaram em nossos encontros, muitas reflexões que, de certa forma, estão refletidos nos textos deste trabalho.

Aos amigos e colegas professores do Curso de Administração da Ulbra Carazinho, pelo apoio e solicitude nos momentos difíceis, quando estive ausente para o cumprimento dos prazos e realização desta pesquisa, e eles deram conta do recado.

Aos diretores e gerentes da Cotrijal, em especial ao Gerente de Grãos – Gelson Lima – que fizeram parte da pesquisa, pela forma que me receberam para as entrevistas e pela ampla disponibilidade de informações e dados para o trabalho.

Aos meus pais, Alberi e Jocélia, por terem sempre me ajudado e incentivado a seguir meus os estudos, apoiando e torcendo por mim.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo descrever as mudanças estratégicas ocorridas na Cotrijal – Cooperativa Agropecuária, situada na cidade de Não Me Toque, Estado do Rio Grande do Sul – durante os anos de 1993 a 2003, bem como os *stakeholders* influentes neste processo (de mudanças), a partir da percepção da coalizão dominante. Para tanto, a estratégia de pesquisa empregada foi o estudo de caso, com caráter exploratório e qualitativo, dentro de uma visão longitudinal e histórica. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com a coalizão dominante. Já, os dados secundários foram provenientes de documentos da organização, revistas, jornais e *sites* especializados. As mudanças ocorridas na Cooperativa foram organizadas em sete períodos estratégicos, os quais refletiram estágios diferentes nas estratégias da Cotrijal. Após a definição dos períodos, analisaram-se e classificaram-se os principais *stakeholders* do processo de mudança estratégica da Cooperativa – a partir do Cubo da Mudança – e sua influência na definição e formulação das mudanças estratégicas. Nesse contexto, constatou-se que os associados, os clientes, concorrentes, fornecedores, funcionários, instituições e o governo (em todos os seus níveis) tiveram forte influência neste processo, além de poder afirmar-se que existem, ainda, outros *stakeholders* que, muitas vezes, não influenciaram o processo de mudança, pois desconheciam e/ou não exerciam seu poder, sua legitimidade e sua urgência.

ABSTRACT

This research aimed to describe which were the strategic changes that occurred in the Agriculture Cooperative named Cotrijal – which is located in the State of Rio Grande do Sul – during the years 1993 to 2003, as well as the stakeholders that have influenced this process (of changes). In order to do so, it was used the case study strategy with exploratory and qualitative character, within a longitudinal and historic vision. The primary data were collected conducting semi-structured interviews with the dominant coalition. The secondary data proceeded from documents of the organization, magazines, newspapers and specialized sites. The changes that have occurred in the cooperative were organized into seven strategic periods, which reflected different stages in Cotrijal's strategies. After the definition of these periods, the main stakeholders of the cooperative changing process were analyzed and classified – from the dominant coalition point of view – and their influence in the strategies definition and formulation as well. In this context, it was seen that associates, clients, competitors, employees, institutions and the government (at its all levels) have had a strong influence in this process. Besides this, one can state that there were also other stakeholders, which often did not influence the changing process because they did not know and/or did not exert their power, legitimacy and urgency.

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	11
1.2	CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	13
1.3	OBJETIVOS.....	15
1.3.1	Objetivo Geral.....	15
1.3.2	Objetivos Específicos.....	16
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1	O AMBIENTE E AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS.....	17
2.1.1	Evolução do Cooperativismo no Brasil.....	19
2.1.2	Características das Cooperativas.....	24
2.1.3	Gestão das Cooperativas.....	29
2.2	AMBIENTE E MUDANÇA ESTRATÉGICA.....	33
2.2.1	Cubo da Mudança.....	37
2.3	STAKEHOLDERS.....	40
2.3.1	Classes de Stakeholders.....	43
2.3.1.1	<i>Stakeholders</i> Latentes (Áreas 1,2 e 3).....	44
2.3.1.2	<i>Stakeholders</i> Expectantes (Áreas 4,5 e 6).....	45
2.3.1.3	<i>Stakeholders</i> Definitivo (Área 7).....	46
2.4	RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	48
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	50
3.1	DESENHO E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	51
3.2	PARTICIPANTES.....	53
3.3	DADOS.....	53

3.3.1	Tipos de Dados Utilizados.....	54
3.3.2	Coleta dos Dados.....	55
3.3.3	Análise dos Dados.....	57
3.3.4	Confiabilidade dos Dados Coletados.....	58
4	ANÁLISE DO CASO COTRIJAL.....	59
4.1	GESTÃO DA COTRIJAL.....	60
4.2	MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DA COTRIJAL.....	65
4.2.1	Análise dos Períodos Estratégicos da Cotrijal.....	66
4.2.1.1	Período Estratégico 1 – Reorientação Planejada (1993-1994).....	67
4.2.1.1.1	<i>Síntese do Período Estratégico 1 – Reorientação Planejada.....</i>	<i>72</i>
4.2.1.2	Período Estratégico 2 – Expansão do <i>Core Business</i>	74
4.2.1.2.1	<i>Síntese do Período Estratégico 2 – Expansão do Core Business.....</i>	<i>79</i>
4.2.1.3	Período Estratégico 3 – Reestruturação Organizacional (1995-1996)..	81
4.2.1.3.1	<i>Síntese do Período Estratégico 3 – Reestruturação Organizacional....</i>	<i>87</i>
4.2.1.4	Período Estratégico 4 – Fortalecimento do <i>Core Business</i> (1996).....	89
4.2.1.4.1	<i>Síntese do Período Estratégico 4 – Fortalecimento do Core Business</i>	<i>95</i>
4.2.1.5	Período Estratégico 5 – Busca da Competitividade (1997-1998).....	97
4.2.1.5.1	<i>Síntese do Período Estratégico 5 – Busca da Competitividade.....</i>	<i>105</i>
4.2.1.6	Período Estratégico 6 – Qualificação de Produtos e Serviços (1999-2001).....	108
4.2.1.6.1	<i>Síntese do Período Estratégico 6 – Qualificação de Produtos e Serviços.....</i>	<i>116</i>
4.2.1.7	Período Estratégico 7 – Reorganização Corporativa.(2001-2003).....	118
4.2.1.7.1	<i>Síntese do Período Estratégico 7 – Reorganização Corporativa.....</i>	<i>123</i>
4.3	ANÁLISE DOS SETE PERÍODOS ESTRATÉGICOS.....	125
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	138
6	REFERÊNCIAS.....	141
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM A COALIZÃO DOMINANTE DA COOPERATIVA.....	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de cooperativas por região.....	21
Tabela 2 – Número de cooperativas, cooperados e empregados, por segmento.....	22
Tabela 3 – Indicadores da Expodireto – Cotrijal.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Empresa cooperativa X Empresa não cooperativa.....	26
Figura 2	– Departamentalização por unidades estratégicas de negócio.....	32
Figura 3	– Formas básicas de estratégias.....	35
Figura 4	– Cubo da Mudança.....	38
Figura 5	– Conceitos de <i>stakeholder</i>	41
Figura 6	– Atributos para identificação das diferentes classes dos <i>stakeholders</i>	42
Figura 7	– Classes qualitativas e tipologia de <i>stakeholders</i>	43
Figura 8	– Síntese do referencial teórico utilizado.....	49
Figura 9	– Desenho da pesquisa.....	52
Figura 10	– Coalizão dominante da Cotrijal.....	54
Figura 11	– Correlação dos dados coletados com os objetivos propostos e referencial teórico.....	58
Figura 12	– Organograma simplificado da Cotrijal.....	60
Figura 13	– Mapa de abrangência da Cotrijal.....	61
Figura 14	– Períodos do processo de mudança estratégica.....	66
Figura 15	– Síntese do Período Estratégico 1 – Reorientação Planejada.....	73
Figura 16	– Síntese do Período Estratégico 2 – Expansão do <i>Core Business</i>	80
Figura 17	– Período Estratégico 3 – Reestruturação Organizacional.....	88
Figura 18	– Síntese do Período Estratégico 4 – Fortalecimento do <i>Core Business</i>	96
Figura 19	– Síntese do Período Estratégico 5 – Busca da Competitividade.....	107

Figura 20	–	Período Estratégico 6 – Qualificação de Produtos e Serviços.....	117
Figura 21	–	Síntese do Período Estratégico 7 – Reorganização Corporativa...	124
Figura 22	–	Síntese do processo de formulação das mudanças estratégicas na Cotrijal.....	127
Figura 23	–	Síntese dos períodos estratégicos sob a perspectiva do Cubo da Mudança.....	129
Figura 24	–	Síntese da análise temporal dos <i>stakeholders</i> por período estratégico.....	136

1 INTRODUÇÃO

Os grandes agentes da mudança na atualidade – processo de globalização e utilização da tecnologia – são responsáveis pelo imperativo da mudança e da inovação nas organizações. Além disso, em um ambiente complexo, de incertezas quanto às políticas econômicas, sociais e agrícolas, os principais envolvidos com as organizações – os *shareholders* (sócios ou acionistas) e os *stakeholders* (grupos de interesse para a organização) – estão mais informados e exigentes.

No Brasil, o ambiente organizacional das cooperativas, em especial do ramo agrícola, tem sentido o efeito das mudanças ocorridas nas últimas décadas. Nesse contexto, as cooperativas são compelidas a realizar constantes mudanças e adaptações estratégicas, a fim de atenderem às necessidades de seus grupos de interesses (*stakeholders*) e, assim, manterem-se competitivas.

A necessidade de mudança, reformulação e percepção, ampliada sob as demandas ambientais e as influências dos *stakeholders* internos e externos, fazem surgir novos modelos e padrões de gestão nestas organizações, de natureza peculiar, em que o equilíbrio entre os objetivos econômicos e sociais é a premissa principal.

Nesse sentido, a perspectiva de gestão das organizações cooperativas tem sido antecipar-se e adequar-se às novas tendências, a fim de acompanhar as transformações ocorridas no ambiente, preservando sua identidade institucional, seu papel frente à doutrina e, por outro lado, sua competitividade e seu mercado, haja vista que a permanente necessidade de transformação as tem conduzido a profundas mudanças estratégicas, sendo essas preponderantes para a sua sobrevivência organizacional.

Identificar a influência dos *stakeholders* e sua dinâmica temporal na mudança estratégica de uma cooperativa agropecuária pode ser percebido como algo muito significativo, não somente para seus cooperados, mas também para os próprios

stakeholders. Assim, conforme será descrito, este estudo visa refletir e contribuir com aspectos importantes para os gestores que, de alguma forma, estejam envolvidos na gestão das cooperativas brasileiras ou, ainda, em outras organizações não-cooperativas.

1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O estímulo e a valorização crescente da competição representa, nas sociedades contemporâneas, uma real ameaça à filosofia de cooperação e à ação cooperativista.

As estratégias de negócio dessas organizações, portanto, devem objetivar sempre a maneira de as cooperativas atuarem no mercado, oferecendo o melhor produto e/ou serviço ao consumidor, de acordo com as suas necessidades e expectativas, aliada à satisfação de seus associados, sem colocar em risco o sucesso da organização.

Houve uma época em que a visão clássica da organização – como sistema fechado – considerava importantes somente os proprietários e acionistas (*shareholders*) na formulação e implementação de mudanças. A visão contemporânea, no entanto, passou a considerar – além de identificar e incorporar suas necessidades nas decisões e mudanças organizacionais – também os outros grupos de interessados (*stakeholders*): clientes, concorrentes, instituições públicas e privadas, entre outros.

Em uma cooperativa – organização com doutrina, valores e princípios particulares que a distinguem das demais – buscar o diálogo, a identificação e o reconhecimento das necessidades dos *stakeholders*, além da influência dos *shareholders* (acionistas de empresas), é a própria essência da responsabilidade social e da sustentabilidade.

Dialogar com seus proprietários, diretores e grupos de interesse (*stakeholders*) é inerente ao processo de gestão, em uma organização que busca o equilíbrio entre os objetivos econômicos e sociais – dinâmica competitiva e dinâmica cooperativa – dela própria e das organizações particulares de seus associados.

Assim, além de identificar os princípios que norteiam a mudança em uma cooperativa, ou em qualquer outra organização, faz-se necessário o reconhecimento dos *stakeholders* internos e externos que influenciam e orientam a definição das estratégias e mudanças organizacionais, o contexto em que a mudança ocorreu e, potencialmente, associá-los com a mudança estratégica.

Salienta-se, portanto, que o entendimento do processo de mudança estratégica, a partir do entendimento e reconhecimento do papel dos *stakeholders* é, seguramente, um dos maiores desafios de uma cooperativa, em um ambiente competitivo e mutante.

Assim, a perspectiva de gestão das cooperativas busca a adequação de suas estratégias às novas contingências e tendências, sem perder sua identidade institucional, nem se descuidar da sustentabilidade e competitividade, o que pode conduzir a profundas mudanças estratégicas preponderantes para a sobrevivência das organizações.

Para se conhecer os princípios que norteiam a mudança em uma cooperativa, ou em qualquer outra organização, faz-se necessário identificar os *stakeholders* (grupos internos e externos) que influenciam e orientam a definição das estratégias e das mudanças organizacionais.

Nesse sentido, torna-se cada vez mais relevante a preocupação das organizações com esses grupos. Daí a contribuição desta teoria para se entender melhor a influência dos *stakeholders* na gestão de cooperativas, especialmente no processo de implementação de suas mudanças estratégicas.

As reflexões acerca dos objetivos das organizações, no entanto, podem ocorrer em duas instâncias. Inicialmente, pode-se pensar quanto às metas ou resultados que devem ser perseguidos e obtidos de forma que se garanta a dinâmica competitiva e econômica. Em um segundo momento, pode-se ponderar em como estes resultados influenciam e são influenciados por seus diversos *stakeholders* e, especialmente, como são distribuídos; ou seja, se garantem a dinâmica social, sobretudo quando se trata de cooperativas.

Logo, a partir do problema investigado neste trabalho, busca-se conhecer e identificar quem são os *stakeholders* e qual seu papel na formulação das mudanças estratégicas em uma organização que houvesse passado por mudanças significativas. E, para estudar a influência e o papel dos *stakeholders* na gestão estratégica das cooperativas, estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: qual a influência e a dinâmica temporal dos *stakeholders*, nas mudanças estratégicas da Cotrijal – Cooperativa Triticola Mista do Alto Jacuí?

1.2 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No Brasil, o setor cooperativista é de extrema importância para a economia nacional, especialmente no que diz respeito às cooperativas agropecuárias. Além disso, de acordo com sua doutrina e princípios, essas organizações cumprem também um papel social de grande relevância.

A atividade agrícola passou, nos últimos anos, por uma intensa transformação, muito influenciada pelo setor cooperativista agropecuário, o qual evoluiu para alcançar um nível maior de eficiência, por meio da cooperação entre os agentes econômicos e não mais exclusivamente por meio da concorrência nos mercados.

Segundo os dados da Organização das Cooperativas do Brasil – OCB (2003), as cooperativas agropecuárias possuem 6.308.352 pessoas diretamente envolvidas na produção e comercialização de produtos agrícolas no Brasil. Pode-se, ainda, ressaltar o papel dessas organizações no agronegócio brasileiro, pelos seguintes dados: elas são responsáveis por 39,70% da produção do leite e 62,19% do trigo nacional e estão presentes na produção de cevada (44,19%), aveia (39,21%), algodão (38,91%), suínos (31,52%), soja (29,40%), café (27,97%), alho (22,47%), uva (19,17%), milho (16,68%), arroz (11,36%) e feijão (11,18%).

Outro aspecto importante é que, ao analisar as cadeias produtivas agroindustriais, observa-se que a propriedade rural – unidade de produção agrícola – é um dos elos mais frágeis, pois ela encontra-se inserida em um ambiente

bastante turbulento e competitivo, tanto à jusante quanto à montante da cadeia. E, nesse cenário, a organização dos produtores rurais, através de associações e cooperativas, pode e tem minimizado tal desigualdade, fortalecendo esse elo da cadeia.

Há que se dizer, ainda, que as cooperativas agropecuárias podem ser caracterizadas como sociedades onde a agregação de valor se dá, inicialmente, a partir do fator produção. O cooperativismo é uma das formas mais importantes de organização, primeiro devido às estruturas de mercado que possibilitam a agregação de valor ao seu sistema de produção, além do equilíbrio de poder de mercado; e, em segundo lugar, devido à sua arquitetura organizacional, que possibilita um desempenho diferente das demais organizações.

Outrossim, quando se discute a gestão das cooperativas, não se pode perder de vista a característica principal dessas organizações: o foco corporativo. Este está baseado no bem-estar e na prestação de serviços aos associados e, ao mesmo tempo, no atendimento das demandas no mercado.

Nesse contexto, algumas cooperativas destacam-se pela adoção de modernas técnicas de gestão, tanto de sua unidade organizacional quanto das propriedades de seus associados. A Cotrijal (Cooperativa Triticola Mista do Alto Jacuí Ltda.), especificamente, além de ser uma das mais importantes cooperativas da região sul brasileira, evidencia-se por sua conduta estratégica inovadora.

Dessa forma, o entendimento de como as novas tecnologias são inseridas na gestão da Cotrijal, bem como qual é o papel desempenhado por seus grupos de interesse – denominados *stakeholders* internos e externos –, ganha importância nos contextos acadêmico e gerencial.

Portanto, focalizando-se a gestão da Cotrijal, especialmente no que tange às mudanças estratégicas, não se pode deixar de destacar a natureza peculiar da organização, a qual, de um lado, deve buscar a dinâmica competitiva e, de outro, a dinâmica cooperativa, dinâmicas essas constantemente influenciadas por *stakeholders* internos (associados, funcionários, etc.) e externos (concorrentes, fornecedores, etc.).

Desse modo, a identificação dos *stakeholders* internos e externos que influenciam as mudanças estratégicas, por meio da análise longitudinal, busca fornecer respostas necessárias às questões relativas: ao papel do grupo de decisores existente em cada organização, o qual possui alta capacidade de influenciar o sistema e realizar as estratégias; e às suas percepções sobre a influência dos *stakeholders* no processo de mudança estratégica.

O estudo, assim, contém premissas que o tornam oportuno para o contexto empresarial e acadêmico, pois tem o intuito de esclarecer as tendências determinadas pelas novas mudanças e, ainda, colaborar com novos conhecimentos focalizando o entendimento da mudança estratégica e dos *stakeholders* na Cooperativa estudada, através da análise longitudinal. Ou seja, os resultados deste estudo contribuirão para oferecer uma perspectiva histórica, a fim de avaliar a influência e a dinâmica temporal dos *stakeholders* no processo de mudança estratégica.

Resumidamente, pode-se reiterar a importância desse estudo sobre a influência dos *stakeholders* no processo de mudança estratégica da Cooperativa estudada, para se iniciar o entendimento de como e por que este tipo de organização é impactada pelos grupos de interesse – *stakeholders* – internos e externos.

1.3 OBJETIVOS

Para responder à questão de pesquisa proposta, apresenta-se, a seguir, o que se propõe fazer nesta pesquisa, ou seja, seu objetivo geral, desdobrado em três objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a influência dos *stakeholders* nas mudanças estratégicas na Cooperativa Agropecuária Cotrijal, entre 1993 a 2003.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, desmembrou-se o mesmo em três objetivos específicos, a saber:

- 1º. identificar quais foram às mudanças estratégicas ocorridas na Cooperativa, segundo a percepção da direção da mesma;
- 2º. descrever e classificar quais foram os *stakeholders* internos e externos, no processo de mudança estratégica, segundo a percepção da direção da Cooperativa;
- 3º. identificar a dinâmica e a natureza temporal dos *stakeholders*, durante os processos de mudança estratégica.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta o ambiente conceitual deste trabalho, visando identificar as relações entre organizações cooperativas, mudanças estratégicas e o estudo dos *stakeholders*. Baseando-se em alguns autores e teorias, evidencia-se como as mudanças estratégicas são influenciadas por *stakeholders* e sua dinâmica temporal.

Dessa forma, primeiramente, busca-se estudar o ambiente das organizações cooperativas e o conceito de cooperativa, enfocando-se seu histórico, suas características e sua gestão estratégica. Em seguida, identifica-se a estratégia e a mudança estratégica, utilizando o conceito de Cubo da Mudança e Dimensões da Mudança, Formas Básicas da Estratégia e Processo de Formulação da Estratégia, para definir como as mudanças estratégicas ocorreram. E, para finalizar, emprega-se a Teoria dos *Stakeholders* a fim de identificar o papel e a influência destes na mudança estratégica das cooperativas.

2.1 O AMBIENTE E AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

A OCB (2003) denomina a cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida, com valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, eqüidade e solidariedade.

Para Pinho (2004), as cooperativas são empresas cujo fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários.

Além disso, essa autora afirma que essas sociedades de pessoas, organizadas em bases democráticas, visam não só a suprir seus membros de bens e serviços, como também realizar determinados programas educativos e sociais.

Boetcher (1983) caracteriza as cooperativas como sistemas econômicos específicos de grupos, onde o objetivo principal é a prestação de serviços para o fomento dos sócios.

Polônio (1999) acrescenta que, quanto à forma legal de constituição, as sociedades cooperativas, além de poderem pertencer a vários setores da economia, estas se subdividem nos chamados ramos ou segmentos e são classificadas pela lei nº 5.764/71, art. 6º, em:

- a) singulares ou de primeiro grau, quando congregam apenas associados;
- b) centrais ou de segundo grau, quando formadas por outras cooperativas singulares.

Pedrozo e Silva (1999) salientam que a organização do tipo cooperativo é formada por elementos de um grupo econômico e social que deseja implementar algumas ações em conjunto visando à sua promoção econômico-social. Ou seja, trata-se de um projeto cooperativo que soma esforços, habilidades e qualifica o trabalho.

Bialoskorki Neto (2000) ressalta que, nas sociedades cooperativas, o associado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário ou cliente da empresa e de seu proprietário ou, ainda, gestor, transferindo funções da sua propriedade para a cooperativa.

O mesmo autor destaca que para discutir os empreendimentos cooperativos deve-se levar em consideração três questões básicas:

- 1ª) a questão da gestão da empresa cooperativa vista sob a ótica da eficiência empresarial, em um ambiente econômico internacional aberto e competitivo, objetivando a solidificação da cooperativa, aliada à necessária eficiência social deste empreendimento, dada a responsabilidade da empresa para com o cooperado;

- 2ª) a autogestão do sistema cooperativista, tendo como meta o acompanhamento e monitoramento da eficácia econômica e social das sociedades cooperativas, de modo que os objetivos sociais do movimento estejam garantidos e possam ser alcançados com tranquilidade;
- 3ª) a questão do financiamento e da capitalização da empresa cooperativista, tanto através dos novos bancos cooperativistas, como por meio da abertura de seu capital à participação do capital de risco de terceiros, respeitando os princípios doutrinários da cooperação, ou ainda, por meio do estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas cooperativas e não-cooperativas.

Este estudo focar-se-á na primeira questão, ou seja, na gestão da empresa cooperativa e suas peculiaridades.

Todas as definições e conceitos encontrados na literatura e aqui apresentados evidenciam a cooperativa como importante instrumento regulador de mercado, considerando que a gestão democrática e participativa, os valores de ajuda mútua e responsabilidade bem como a prestação de serviços visam garantir o desenvolvimento e a sustentabilidade dos associados e da cooperativa.

Nas próximas seções, serão apresentadas a evolução do cooperativismo, as características e a gestão das cooperativas.

2.1.1 Evolução do Cooperativismo no Brasil

Pinho (2004) analisa a evolução das cooperativas mostrando a existência da cultura da cooperação desde os primórdios da colonização portuguesa e enfatizando que o cooperativismo emergiu no século XX, facilitando a criação e a difusão de cooperativas dos mais variados ramos.

A autora acrescenta que a história formal do cooperativismo no Brasil começou com a fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 27 de outubro de 1889. Mais tarde, no século XX, começaram a surgir algumas cooperativas inspiradas em modelos trazidos por

imigrantes estrangeiros, alguns deles anarquistas e sindicalistas – ou por poucos idealistas brasileiros – que tinham conhecimento do sucesso de empreendimentos cooperativistas na Alemanha e na Itália. Em 1902, surgiu, no Rio Grande do Sul, na cidade de Nova Petrópolis, a primeira cooperativa de crédito do Brasil.

Périus (1998) divide o cooperativismo no Brasil em três fases distintas, as quais marcaram seu ordenamento jurídico:

- 1ª) fase de implantação – de 1903 a 1938;
- 2ª) fase intervencionista do Estado – de 1938 a 1988;
- 3ª) fase autogestionária – que inaugura nova era cooperativista, a partir da Constituição de 1988.

Pinho (2004), por sua vez, divide a história do cooperativismo em oito períodos:

- 1º) de 1530 a 1877 – experiências esparsas e efêmeras de pré-cooperativas;
- 2º) de 1878 a 1931 – primeiras cooperativas de consumo (modelo Rochdale) e de crédito (Raiffeisen, Luzzatti, mistas com seção de crédito);
- 3º) de 1932 a 1964 – primeira Lei Cooperativa (Decreto 22.239/32) e reforma bancária de 1964;
- 4º) de 1965 a 1970 – disputas internas, liquidação quase total das cooperativas de crédito e fortalecimento da liderança do cooperativismo agrícola;
- 5º) de 1971 a 1987 – Lei 5764/71: implantação do sistema OCB, reforma estrutural do cooperativismo e representação única;
- 6º) de 1988 a 1995 – proibição constitucional de interferência do Estado em associações, autogestão do cooperativismo, intenso crescimento das cooperativas de crédito e das cooperativas de trabalho;
- 7º) de 1996 a 2002 – internacionalização do cooperativismo brasileiro, fortalecimento das confederações de crédito, criação do Bansicredi (Banco Cooperativo Sicredi) e do Bancoob (Banco Cooperativo do Brasil), emergência da vertente cooperativista de economia solidária;

8º) de 2003 em diante – expansão do microcrédito cooperativo, multiplicidade de representação das cooperativas e criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (TEM).

Esses oito períodos evidenciam o crescimento e a evolução do movimento e das organizações cooperativas no cenário nacional. Nele fica evidenciado, através do estudo cronológico, que as cooperativas surgiram, inicialmente, como estruturas intermediárias e, logo, passaram a estruturas reguladoras e influenciadoras de comportamento e de mercado, com legislação e modelo de gestão particular à sua estrutura organizacional.

Essas distintas fases, cronologicamente organizadas, marcam a evolução do movimento cooperativista e das cooperativas, passando de períodos de total dependência do Estado para a busca da autogestão e da competitividade.

Atualmente, as cooperativas atuam em segmentos diversos e são classificadas em ramos da economia. No censo realizado pela OCB, em 31 de dezembro de 2003, de acordo com as cooperativas filiadas junto aos órgãos de representação, o sistema cooperativo conta com 7.355 (sete mil trezentos e cinquenta e cinco) cooperativas associadas nos 13 (treze) ramos do cooperativismo: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Infra-estrutura, Habitacional, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Turismo e Lazer e Transporte, conforme pode-se observar nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Número de cooperativas por região.

Região	Total de cooperativas
Norte	582
Nordeste	1.634
Centro-oeste	708
Sudeste	3.161
Sul	1.270
Total	7.355

Fonte: OCB/DETEC/Banco de Dados - Base: 31 de dezembro de 2003.

Tabela 2 – Número de cooperativas, cooperados e empregados, por segmento.

Segmentos	N. cooperativas	N. cooperados	N. empregados
Agropecuário	1.519	940.482	110.910
Consumo	158	1.920.311	7.219
Crédito	1.115	1.439.644	23.291
Educacional	303	98.970	2.874
Especial	7	2.083	6
Habitacional	314	104.908	2.472
Infra-estrutura	172	575.256	5.500
Mineração	34	48.830	35
Produção	113	9.559	315
Saúde	878	261.871	23.267
Trabalho	2.024	311.856	4.036
Turismo e Lazer	12	396	2
Transporte	706	48.552	2.099
Total	7.355	5.762.718	182.026

Fonte: OCB/DETEC/Banco de Dados – Base: 31 dez. 2003.

As Tabelas 1 e 2 mostram a importância das cooperativas no desenvolvimento econômico e social brasileiro, especialmente nos segmentos agropecuário, de crédito e de trabalho.

Nas Tabelas 1 e 2, pode-se observar que o maior número de cooperativas está situado nas regiões sul e sudeste, sendo que, na região Sul, há 29% de cooperados e, na região sudeste, 55%. São considerados mais representativos, em termos de número de cooperativas, os seguintes segmentos: trabalho, agropecuária e crédito.

A OCB (2003) ressalta, ainda, que o quadro social das cooperativas agropecuárias é composto por: 28,09% de associados que não possuem terra própria; 55,27% que possuem até 50 hectares; 8,90% que possuem de 50 a 100 hectares; 2,35% que possuem de 100 a 500 hectares; e 5,39% que têm acima de 500 hectares. Isto revela que 91,36% dos associados em cooperativas agropecuárias possuem, no máximo, 100 hectares.

Estes dados corroboram com a definição de Bialoskorski Neto (2000a) que acrescenta à discussão duas considerações importantes sobre as cooperativas:

- 1ª) a cooperativa, dada suas bases doutrinárias, é um fator de distribuição de renda no campo de forma mais eqüitativa e igualitária, uma vez que pode promover a agregação de valor às *commodities* agrícolas e melhorar o poder de barganha do produtor rural em mercados concentrados;
- 2ª) essas organizações são um importante instrumento no desenvolvimento agrário, pois, além de suas funções precípua para os membros cooperados, também geram empregos e arrecadação de imposto em municípios de economia predominantemente agrícola.

Para Neves, Chaddad e Lazzarini (2003), as condições necessárias para que as cooperativas sobrevivam no século XXI, são:

- a) o propósito único (foco) – a cooperativa moderna evita resolver os problemas de todos os produtores e se concentra em uma única atividade econômica, para a qual apresenta condições de competir ou, então, cria unidades de negócio independentes;
- b) controle da oferta – através de um quadro de associados definido e contratos de entrega, a cooperativa consegue controlar a quantidade e a qualidade de seus produtos finais;
- c) incentivos para o investimento de capital de risco – a cooperativa redefine sua relação contratual com os cooperados, dando-lhes incentivo para contribuir com capital de risco; ou buscar novas fontes de capital próprio no mercado;
- d) proporcionalidade – os membros devem contribuir com o capital, dividir as sobras e ter direito a voto na cooperativa;
- e) orientação ao mercado – visa satisfazer seus consumidores.

Assim, atualmente as cooperativas vivem uma nova realidade de negócios que força uma nova relação de preços, reduzindo margens e incrementando

resultados. Desse modo, as cooperativas se obrigam a ter um desempenho semelhante a outras empresas não-cooperativas.

Bialoskorski Neto (2000b) acrescenta que essa realidade coloca as cooperativas agropecuárias em uma rota de crescimento que lhes permite ganhos de tamanho e escala, bem como uma adequada estrutura de negócios e de competitividade, que vai exigir a disponibilidade de capital para investimento e giro a custos competitivos.

Finalmente, devem-se entender as organizações cooperativas por meio de uma análise econômica e social. As cooperativas funcionam como um sistema organizado de pequenas propriedades independentes e, para que seu gerenciamento seja eficiente, é necessário que existam estruturas organizacionais adequadas.

Tendo em vista os aspectos referentes ao cooperativismo, nos próximos subitens, abordam-se os temas relativos às características e gestão das cooperativas.

2.1.2 Características das Cooperativas

As idéias sociais e educativas implícitas no cooperativismo não anulam a sua fundamentação econômica.

O caráter econômico é o instrumento fundamental utilizado na cooperativa, para que os associados logrem a melhoria de suas situações econômica e social, estabelecendo e mantendo uma empresa. Assim, a diferença fundamental que distingue a cooperativa de outras organizações reside nos meios empregados para atingir os objetivos; ou seja, os associados querem alcançar a melhoria de sua situação econômica e social particular, estabelecendo e mantendo uma organização-cooperativa.

Nascimento (2000) ressalva que, embora de cunho econômico, as cooperativas não podem se tornar iguais às demais organizações. Sua particularidade consiste em que os usuários ou trabalhadores dessa organização

são, ao mesmo tempo proprietários da mesma, o que denota um duplo papel para os cooperados: donos e usuários. Nesse sentido, Lambert (1975) salienta que uma sociedade cooperativa é uma associação constituída e dirigida por usuários que aplicam a regra da democracia e que têm, diretamente, os serviços de seus membros, como o conjunto da comunidade.

Esse autor acrescenta, ainda, que os pressupostos básicos dos 28 tecelões (Pioneiros de Rochdale) continuam presentes ensinando que:

- a) para enfrentar as dificuldades é preciso se organizar;
- b) apesar do estado de pobreza, os pioneiros reduziram mais ainda seu nível de consumo, a fim de que pudessem poupar durante meses seguidos, amealhando recursos para montar o primeiro armazém;
- c) em realidades econômicas adversas são necessários investimentos para criar o mínimo de base operacional que possa se contrapor às estruturas predatórias existentes;
- d) para que possa ocorrer investimento, é necessário que haja poupança ou um esforço sistematizado de acumulação, por menor que seja;
- e) os benefícios esperados com a ação cooperativista não caem do céu, mas surgem como consequência da solidariedade do grupo e do esforço de cooperação.

Franke (1982) menciona que a missão fundamental da cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados, para promover seu incremento.

Com características próprias e peculiares a essa organização, Pinho (2004, p. 180), estabelece o seguinte quadro comparativo, entre a sociedade cooperativa e as sociedades comerciais:

Empresa cooperativa	Empresa não cooperativa
Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
Objetivo principal - prestação de serviços	Objetivo principal: obtenção de lucro
Número ilimitado de sócios – adesão livre.	Número limitado de acionistas
Gestão democrática: um homem uma voz	Cada ação = um voto
Retorno proporcional às operações	Dividendo proporcional ao valor das ações
Inacessibilidade das quotas partes a terceiro, estranhos à sociedade	Acessibilidade das ações a terceiros
Juros fixos e módicos sobre o capital	Dividendos limitados somente pelo montante dos benefícios realizados.

Figura 1. Empresa cooperativa X Empresa não cooperativa.

Fonte: PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 180.

Essa caracterização é válida até hoje e marca, com clareza, as peculiaridades na forma de organização e gestão dos empreendimentos cooperativos.

Para legitimar esse modelo peculiar de organização, no Brasil, as cooperativas são regulamentadas pela Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971, a qual, em seu artigo 4.º, enumera as características que distinguem as cooperativas das demais sociedades:

- a) empresa sem fim lucrativo;
- b) cooperado com a dupla qualidade de usuário e de empresário;
- c) igualdade de direitos e de obrigações dos cooperados, baseados – sobretudo – na norma estabelecida nas assembleias gerais, onde cada associado tem direito a um voto, independentemente de sua participação no capital social;
- d) indivisibilidade do Fundo de Reserva e de outros, se houver, em caso de liquidação da cooperativa;
- e) tratamento do capital como fator de produção a favor das cooperativas: as sobras líquidas são distribuídas, proporcionalmente, às operações do associado com a cooperativa; o capital não rende juros.
- f) quórum nas assembleias gerais para a deliberação, baseado no número de associados presentes e não no capital que representam.

Em seu artigo 3º, a Lei traz os princípios doutrinários da Aliança Cooperativa Internacional – ACI. As cooperativas norteiam-se por estes princípios que são as linhas orientadoras que as levam à prática dos seus valores. São eles:

1º Princípio – Adesão Voluntária e Livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem os seus serviços, e dispostas a assumirem responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas ou religiosas;

2º Princípio – Gestão Democrática pelos Membros: as cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros que participam ativamente na tomada de decisões. Os homens e as mulheres eleitos como representantes dos outros membros são responsáveis perante estes;

3º Princípio – Participação Econômica dos Membros: os membros contribuem eqüitativamente para o capital de suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos, parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, e se houver, uma remuneração limitada ao capital subscrito como condição de adesão. Os membros afetam os excedentes a um ou mais dos seguintes objetivos: desenvolvimento das suas cooperativas – eventualmente através da criação de reservas – parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades;

4º Princípio – Autonomia e Independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações – incluindo instituições públicas – ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia das cooperativas;

5º Princípio – Educação, Formação e Informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

Informam o público em geral – particularmente os jovens e os líderes de opinião – sobre a natureza e as vantagens da cooperação;

6º Princípio – Intercooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

7º Princípio – Interesse pela Comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

Pinho (2004, p. 121-122) destaca que o novo Código Civil Brasileiro, em vigor desde janeiro de 2003, estabeleceu, em seu artigo 982, parágrafo único, que a cooperativa é uma sociedade simples, diferentemente do que dispunha no artigo 4º da Lei 5.764/71. Para a autora, as características das cooperativas constam no novo Código Civil Brasileiro, porém com algumas omissões, quando comparadas com o artigo 4º da Lei 5.764/71. De fato, a Lei Cooperativa estabelece o seguinte:

- 1º) adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviço;
- 2º) variabilidade do capital social, representando cotas-partes;
- 3º) limitação do número de cotas-partes do capital para cada associado, facultando, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se for considerado melhor para o cumprimento dos objetivos sociais;
- 4º) inacessibilidade das cotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade cooperativa;
- 5º) singularidade de voto nas cooperativas de primeiro grau, podendo as centrais, federações e confederações de cooperativas optarem pelo critério de proporcionalidade, exceto as que exerçam atividades de crédito;
- 6º) quórum para o funcionamento e deliberação da assembléia geral baseado no número de associados e não no capital;

- 7º) retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da assembléia geral;
- 8º) indivisibilidade dos fundos de reserva, de assistência técnica, educacional e social;
- 9º) neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
- 10º) prestação de assistência aos cooperados e, quando previsto nos Estatutos, aos empregados da cooperativa;
- 11º) área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião.

Além de legislação própria, as cooperativas estão integradas ao Sistema Cooperativista que é representado por organizações estaduais – as Organizações das Cooperativas Brasileiras Estaduais (OCBs) – e organizadas nacionalmente pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Já, internacionalmente, a OCB é filiada à Organização das Cooperativas Americanas (OCA), e esta à Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

2.1.3 Gestão das Cooperativas

O modelo de gestão das cooperativas baseia-se no equilíbrio do desenvolvimento sustentável de seus membros e de sua própria organização; ou seja, a gestão deve buscar o equilíbrio entre a dinâmica competitiva e a estrutura doutrinária das cooperativas.

A dinâmica competitiva das cooperativas estabelece padrões de gestão e competitividade para formular e implementar mudanças estratégicas que levem em conta os interesses dos *stakeholders* (grupo de interessados), a fim de determinar novos mercados, produtos e inovação tecnológica.

A estrutura doutrinária das cooperativas estabelece, além disso, padrões de comportamento organizacional, padrões de estrutura organizacional, sendo que os

associados participam de forma ativa e democrática da gestão da cooperativa, o que se denomina de autogestão.

Assim, a gestão da empresa cooperativa deverá ser, ao mesmo tempo, voltada diretamente para as necessidades do mercado e para as necessidades de crescimento e consolidação das propriedades associadas à cooperativa.

Para garantir que a gestão das cooperativas atinja o equilíbrio entre os objetivos econômicos e sociais, Bialoskorki Neto (2000a) sugere alguns pontos relevantes para resguardar, doutrinariamente, o empreendimento cooperativo e possibilitar um acréscimo de sua eficiência econômica e social, aproveitando as vantagens da arquitetura dessa organização:

- a) profissionalizar o quadro gestor;
- b) melhorar o processo de votação das assembleias gerais, de modo a torná-las mais eficientes e com informações detalhadas;
- c) inovar a gestão com a participação de capital externo e alianças estratégicas, sempre respeitando os princípios doutrinários;
- d) proporcionar a capitalização do empreendimento cooperativista através da emissão de títulos;
- e) verificar a possibilidade de abertura de capital das cooperativas a terceiros;
- f) fomentar as alianças estratégicas entre cooperativas e empresas não cooperativas;
- g) viabilizar a existência de um sistema de auditoria externa independente, ligado ao sistema cooperativista;
- h) viabilizar a existência de um órgão especializado de treinamento e capacitação, de modo a possibilitar a melhoria da formação de profissionais ligados à gestão do empreendimento cooperativo.

Assim, as sugestões apresentadas pelo autor têm como objetivo ampliar a discussão sobre a gestão das cooperativas.

Segundo Oliveira (2001), a estrutura organizacional da cooperativa é o delineamento interativo das responsabilidades, comunicações e decisões dos executivos e profissionais em cada unidade de negócio, com suas funções e a relação de cada parte para com as demais e a cooperativa inteira.

O autor destaca, ainda, que a estrutura organizacional de uma cooperativa é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados os seus aspectos informais, provenientes da caracterização e da atuação das pessoas que fazem parte de seu funcionamento. Isto pode ser observado através dos vários fatores que influenciam a estrutura organizacional, entre eles:

- a) objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no plano estratégico da cooperativa;
- b) interação dos negócios da cooperativa, dos mercados de atuação e do nível de concorrência;
- c) níveis de conhecimento, capacitação e estilo de atuação dos executivos e profissionais da cooperativa;
- d) intensidade e velocidade da evolução tecnológica e nível de tecnologia aplicada na cooperativa;
- e) atuação dos fatores externos e não controláveis pela cooperativa.

Dessa forma, a cooperativa estabelece sua estrutura organizacional baseando-se em fatores externos e internos, os quais influenciam, sistematicamente, a organização, atribuindo-lhe estilos e padrões estruturais e de gestão.

A forma básica de estruturação organizacional da cooperativa deve observar a legislação vigente, nos termos do art. 47, da Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, a qual define os seguintes órgãos gestores: Assembléia Geral dos Sócios, Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

A Assembléia Geral dos Associados é o órgão máximo na hierarquia institucional, sendo composta pela totalidade dos cooperados e constituindo-se no foro em que os mesmos exercem, formalmente, sua condição de dono, tomando decisões e indicando seus representantes.

O Conselho de Administração ou Diretoria é o órgão gestor, eleito e/ou contratado pela assembléia geral dos associados, responsável pela implementação das decisões tomadas na Assembléia Geral.

O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador e auditor da cooperativa, eleito pela Assembléia Geral, responsável pelo cumprimento da legislação e do estatuto da cooperativa.

Oliveira (2001) destaca que existem muitas maneiras de as cooperativas organizarem suas estruturas organizacionais, porém considera que as duas formas mais importantes são: 1ª) as representadas pelas unidades estratégicas de negócio; 2ª) as estruturadas por processos. Esta última é considerada a melhor para representar a interação entre cooperados x cooperativas x cooperados/mercado.

Segundo o autor, a departamentalização por unidades estratégicas de negócios induz, comumente, a cooperativa a ter uma administração corporativa que congregue todas as atividades comuns e de apoio estratégico para as diferentes unidades estratégicas de negócio, o que pode ser visualizado na Figura 2.

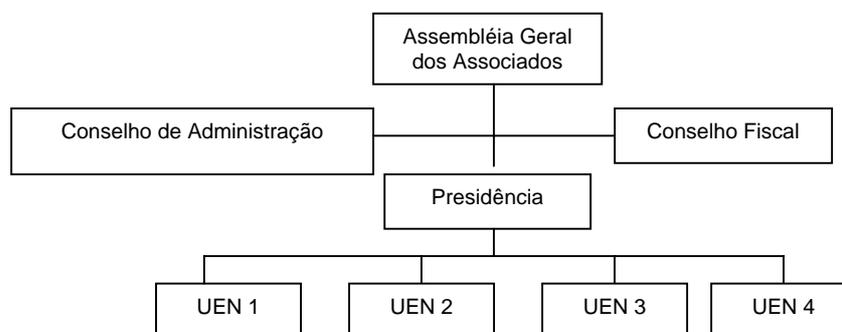


Figura 2 – Departamentalização por unidades estratégicas de negócio.

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Manual de Gestão das Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 197.

A departamentalização por processos considerada por Oliveira (2001, p. 201) é definida como:

[...] um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos (cooperados ou não) e internos da cooperativa (funcionários).

O autor ressalta que as cooperativas que se estruturam por processos, normalmente, agrupam-se em unidades organizacionais (centros de custos e/ou resultados), resultando em melhor coordenação e avaliação de cada uma de suas partes e do processo inteiro.

Entretanto, além de escolher a forma organizacional que melhor acolha os objetivos, estratégias e políticas da cooperativa, a gestão das organizações cooperativas visa fomentar o equilíbrio doutrinário e competitivo, identificando os *stakeholders* – grupos de interesses – internos e externos da organização e implementando mudanças estratégicas que atendam a ambos os objetivos – doutrinário e competitivo – e respondam às necessidades destes grupos.

2.2 AMBIENTE E MUDANÇA ESTRATÉGICA

A necessidade de transformação, motivada pelas mudanças constantes na economia nacional e internacional, conduz as cooperativas a se preocuparem com ações estratégicas, observando os princípios cooperativos básicos e a competitividade que visem à sustentabilidade da organização e dos associados.

Na administração, a Teoria da Contingência afirma que, para serem competitivas, as empresas devem ser permeáveis ao meio social, econômico e político no qual estão inseridas, adaptando-se às mudanças no ambiente, ou mesmo antecipando-se a elas. Assim, também as cooperativas, consideradas como um sistema aberto em constante interação com o meio, sem perder o caráter de organização sustentável, devem manter-se atentas às relações de causa e efeito entre ambiente-organização.

As empresas, dessa forma, devem ter uma visão sistêmica, reconhecendo que o ambiente, constantemente, oferece novas oportunidades e apresenta novas ameaças.

Em função de sua importância, o ambiente organizacional tem sido alvo de vários estudos e passou a ser definido como todos os fenômenos que são externos à população em estudo e que a influenciam ou são relevantes.

De acordo com Bowditch e Buono (1992), a distinção entre os ambientes geral e específico depende das atividades centrais de cada organização, sendo que o ambiente geral é igual para todas as organizações, enquanto o específico varia, dependendo dos produtos e mercados que a organização tiver escolhido.

Existe, ainda, a classificação do ambiente, em função da percepção dos membros da organização. Assim, Child e Smith (1987) dividem-no em ambiente: real e percebido. O ambiente real consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da empresa, de modo que cada organização tem um ambiente real que é externo e mensurável. O ambiente percebido, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva do ambiente real.

No presente estudo, os ambientes real e percebido constituem o contexto no qual as mudanças estratégicas foram formuladas e implementadas a partir da percepção da coalizão dominante. Segundo Miles e Snow (1978), coalizões dominantes são grupos de decisores existentes em cada organização, com alta capacidade de influenciar o sistema e realizar as escolhas estratégicas.

Nesse contexto, para se analisar a formulação e a implementação das mudanças estratégicas em organizações cooperativas é importante saber que as estratégias podem possuir, conforme Mintzberg (2000), cinco formas: Plano; Padrão de Decisões; Posição; Perspectiva e Estratagema. Mais especificamente, a estratégia é um Padrão, quando apresenta consistência em comportamento ao longo do tempo; a estratégia é um Plano, por sua vez, quando se caracteriza por ser uma direção ou um curso de ação para o futuro. A estratégica também pode ser vista como uma Posição, isto é, a localização e posicionamento de determinados produtos em mercados; ou como uma Perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Por último, a estratégia pode ser vista como um Estratagema, um truque ou uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Mintzberg (2000,18), ressalta que:

As organizações desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas e há também

um terceiro caso que chamamos de estratégia emergente – na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido.

Outrossim, a tipologia proposta por Mintzberg e McHugh (1985) trata da relação entre estratégias realizadas e não realizadas. Para esses autores, existem as estratégias planejadas, as não-realizadas, as deliberadas, as emergentes e as realizadas (Figura 3).

As estratégias empresariais, como padrões, se formam a partir de decisões ou ações já realizadas pela organização. Essas ações emergem sem um planejamento prévio, mas em função da mudança ambiental.

Um elemento essencial para se fazer essas análises é o reconhecimento da diferença entre estratégias desejadas e realizadas: planos são estratégias desejadas; e padrões, estratégias realizadas.



Figura 3 – Formas básicas de estratégias

Fonte: Mintzberg, H.; Mc Hugh A. Strategy Formatation in na Adhocracy. **Administrative Science Quartely**, v. 30, 1985, p. 160-197.

Analisando-se a tipologia de estratégia proposta por Mintzberg e McHugh (Figura 3), observa-se que a estratégia de uma empresa situa-se em algum ponto dentro desses extremos (estratégia pretendida/estratégia realizada), possuindo uma dimensão planejada e outra emergente.

Outra importante discussão sobre estratégia se refere ao seu processo de formulação. Segundo Mintzberg (1973), este processo pode se desenvolver de três modos:

- 1º) Modo Empreendedor:** motivado por características do empreendedor, o qual toma decisões arriscadas em um ambiente incerto, ocorrendo, geralmente, em organizações pequenas com forte liderança;
- 2º) Modo Adaptativo:** caracterizado por soluções reativas a problemas existentes e em passos incrementais que ocorre, geralmente, em grandes organizações que atuam em ambientes estáveis, onde há disputa pelo poder entre vários grupos;
- 3º) Modo Planejado:** analisando-se as propostas e cenários de modo a gerar estratégias globais para a empresa, as quais ocorrem, geralmente, em empresas grandes que atuam em ambientes arriscados.

Além disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2002) discorrem acerca da formulação da estratégica, à luz da Escola do Poder. Nela, a formulação de estratégias é vista como um processo de negociações e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. Assim, a Escola de Poder pressiona pela melhor compreensão do papel de indivíduos organizados ou não, na formulação ou reformulação de comportamentos.

Esses autores trazem, ainda, a discussão a respeito do poder micro e macro nas organizações. O poder micro trata de indivíduos e grupos dentro da organização. O poder macro, em contraste, reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. Assim, a estratégia sob uma perspectiva de poder macro consiste, em primeiro lugar, no gerenciamento das demandas desses agentes e, então, de se fazer uso seletivo dos mesmos em benefício da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2002).

Nesse sentido, o processo de formulação, visto como negociações e concessões, traz como principal debate a análise dos interessados (*stakeholders*). Cabe ressaltar que esse conceito surgiu com os estudos de Freeman (1984), o qual criou um modelo chamado de processo de formulação de estratégia dos interessados. Nesse modelo, analisam-se os comportamentos dos interessados (comportamento real ou observado) que poderão servir de instrumento para a formulação de estratégias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (apud FREMAN, 2002), destacam, em sua obra, o modelo proposto por Freeman, o qual revela que a análise do comportamento dos interessados pode resultar em quatro estratégias: ofensiva (como tentar mudar os objetivos dos interessados); defensiva (como ligar a questão a outras que os interessados vêem de forma mais favorável); de manutenção da posição corrente; e de mudança das regras.

Esses autores destacam, também, que a abordagem é histórica e foi concebida para identificar períodos de estratégia estável e de transformações e que a estratégia é como padrões em ação, os quais se sustentam por períodos de tempo identificáveis e que resultaram em análises comparativas, ao longo de uma escala de tempo comum, para identificar estágios identificados.

Outrossim, a estratégia – pela sua natureza integrativa e global – pode provocar várias mudanças, simultaneamente, em uma organização, o que levou Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a proporem o Cubo da Mudança.

2.2.1 Cubo da Mudança

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 238-240) acreditam que a melhor maneira de gerenciar as mudanças é permitir que elas aconteçam. Para esses autores, a primeira pergunta é: o que pode ser mudado em uma organização? Uma forma de se pensar nisso é como um “cubo de mudança”, o qual pode ser visualizado na Figura 4. Esse cubo indica o que realmente significa uma mudança abrangente em uma organização: impactar tanto a **estratégia** como a **organização**, indo do **conceitual ao concreto** e de **comportamentos altamente formais** aos **mais informais**.

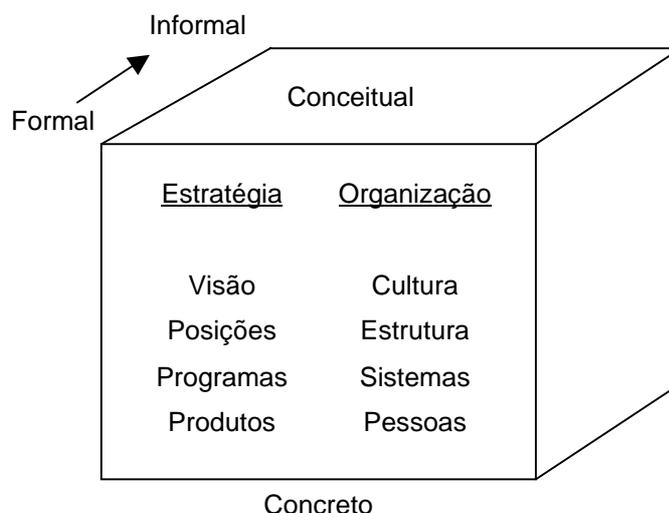


Figura 4 – Cubo da Mudança.

Fonte: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 239.

A face frontal do cubo mostra duas dimensões da mudança: na esquerda, a mudança diz respeito à estratégia – a direção para a qual uma organização está voltada; e, na direita, a mudança se refere à organização – o estado em que ela está. Ambas devem ser consideradas quando ocorre uma mudança na organização.

Ademais, observando-se a Figura 4, de cima para baixo, percebe-se que a estratégia e a organização podem variar entre o altamente conceitual (ou abstrato) e o concreto (ou tangível):

Na dimensão da estratégia, a visão (perspectiva estratégica) é a mais conceitual (repensar, reconceber), como é a cultura na dimensão da organização (reenergizar, revitalizar). E descendo o cubo na direção do mais concreto, você pode mudar, nos dois lados, as posições estratégicas (reposicionar, reconfigurar) e a estrutura da organização (reorganiza, reduzir), depois os programas e sistemas (reprogramar, retrabalhar, reengenharia) e finalmente produtos e pessoas (reprojetar, retreinar, substituir), que também podem ser vistos como ações de mudança por um lado e atores no outro (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 239).

Ou seja, as coisas mais amplas e mais abstratas que podem ser mudadas em uma organização são a visão e a cultura. As mais específicas, por sua vez, são os produtos e as pessoas (substituindo as pessoas ou mudando seu comportamento). Além disso, tudo isso pode variar do aberto e formal (mostrado na face frontal do cubo) até o mais implícito e informal (mostrado na sua face de trás). Como

ilustração, os atores afirmam que é possível mudar pessoas de uma maneira formal (educação) ou informal (treinamento, percepção).

O mais relevante é que, nas organizações, as mudanças sérias devem considerar o cubo inteiro: tanto a estratégia quanto a organização. Ademais, as mudanças deveriam abranger do mais conceitual ao mais concreto, informal e formalmente. Uma organização pode mudar facilmente um único produto ou indivíduo, entretanto mudar somente a visão ou a cultura, pode tornar-se um gesto vazio, pois, caso haja intervenções em alguma parte do cubo, faz-se necessário mudar o que está abaixo.

Por outro lado, esses autores salientam que as mudanças podem ser tanto micromudanças – focalizadas para dentro da organização, como macromudanças – que visam ou afetam à organização inteira –, classificando-se, ainda em três categorias:

- 1ª) a **mudança planejada** é programática: existe um sistema ou conjunto de procedimentos a ser seguido;
- 2ª) a **mudança conduzida** é guiada: um indivíduo ou pequeno grupo, numa posição influente de autoridade, supervisiona a mudança e garante que ela aconteça;
- 3ª) a **mudança evoluída** (orgânica): não é gerenciada e acontece ou, pelo menos, é guiada, por pessoas que não ocupam posições de autoridade significativa na organização.

Topping (1991) acrescenta que as mudanças estão relacionadas ao nível de estratégia, no qual as mudanças tomam lugar e que o conteúdo da mudança é definido pelas mudanças nos níveis estratégicos: **corporativo, negócio, cooperativo ou funcional**.

Não obstante, para se identificar os princípios que embasam a formulação e implementação das mudanças estratégicas em uma cooperativa, ou em qualquer outra organização, faz-se necessário, também, identificar os *stakeholders* que influenciam e norteiam a definição das estratégias e mudanças organizacionais, no contexto em que as mesmas ocorrem.

2.3 STAKEHOLDERS

Apesar de os conceitos sobre *stakeholder* terem ganhado visibilidade somente na década de 1980, referências a eles podem ser localizadas em tempos mais remotos, como em Barnard (1938), ou, ainda, nos pensamentos dos teóricos sistêmicos (MARCH; SIMON, 1958) e dos planejadores corporativos (MASON; MITROFF, 1981).

Para Freeman (1984), *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa. Porém, após a publicação deste trabalho seminal do autor, o significado do termo *stakeholder* tem sido aplicado de diversas formas por diferentes pesquisadores. Starik (1994) fornece as fronteiras do que se constitui um *stake*. Como ilustração, pode-se incluir como *stakeholders*: os acionistas, os credores, os gerentes, os empregados, os consumidores, os fornecedores, a comunidade local e o público em geral.

Stakeholders são definidos por Bowditch e Buono (1992) como: “grupos ou pessoas identificáveis dos quais uma organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais”.

Dessa forma, apesar de a definição de Freeman (1984) ser vastamente citada na literatura, não é aceita, universalmente, entre os pesquisadores que trabalham com a Teoria dos *Stakeholders*. De um modo geral, constata-se que os pesquisadores que tentam estreitar esta definição (*narrow vision*) enfatizam a legitimidade dos direitos, baseada, por exemplo, em: contratos, trocas, títulos legais, direitos legais, direitos morais ou interesses morais nos danos e benefícios gerados pelas ações das empresas. Os pesquisadores que favorecem uma definição ampla (*broad vision*), em contraste, enfatizam o poder dos *stakeholders* de influenciar o comportamento da empresa, tendo ou não direitos legítimos (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997).

Na literatura, encontram-se várias definições acerca de questões envolvendo *stakeholders*. Alkhafaji (1989), por exemplo, define *stakeholders* como grupos pelos quais a corporação é responsável. Thompson, Wartick e Smith (1991), por sua vez, definem o termo como grupos que tenham relações com uma organização.

Freeman e Reed (1983), em uma visão ampla, definem *stakeholder* como um indivíduo ou um grupo que pode afetar a conquista dos objetivos de uma organização ou é afetado pela conquista destes objetivos. Já, em uma visão mais estreita, estes autores definem *stakeholders* como aqueles grupos dos quais a organização é dependente para a sua sobrevivência continuada.

Clarkson (1994, p. 5) oferece uma visão estreita, definindo *stakeholders* como suportadores de risco voluntários ou involuntários:

Stakeholders voluntários suportam alguma forma de risco como resultado de haverem investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, alguma coisa de valor, em uma firma. *Stakeholders* involuntários são expostos ao risco como resultado das atividades de uma firma. Mas, sem o elemento de risco, não há nenhum *stake*.

A Figura 5 traz um resumo, em ordem cronológica, dos principais conceitos sobre *stakeholders* na literatura.

Autor	Conceito de <i>Stakeholder</i>
Freeman e Reed (1983)	Aqueles grupos dos quais a organização é dependente para sua sobrevivência continuada.
Freeman (1984)	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa. Por exemplo: acionistas, credores, gerentes, empregados, consumidores, fornecedores, comunidade local e o público em geral.
Alkhafaji (1989)	Grupos pelos quais a corporação é responsável.
Thompson, Wartick e Smith (1991)	Grupos que tenham relações com a organização.
Bowditch e Buono (1992)	Grupos ou pessoas identificáveis dos quais a organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais.
Clarkson (1994)	Suportadores de risco voluntários ou involuntários.

Figura 5: Conceitos de *stakeholder*

Fonte: Síntese da autora

Nesse contexto, constata-se que as visões estreitas sobre *stakeholders* são baseadas na realidade prática dos recursos limitados (tempo e paciência limitada dos gerentes para lidar com constrangimentos externos). Já as visões amplas dos *stakeholders* baseiam-se na realidade empírica de que as organizações podem, de fato, ser vitalmente afetadas por, ou vitalmente afetar quase todo mundo (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997).

De maneira mais prática, esses autores tentam extrair alguns atributos para a identificação das diferentes classes de *stakeholders*. Eles sugerem que as classes de *stakeholders* podem ser identificadas pela posse (real ou atribuída) de um, dois ou todos os três atributos descritos na Figura 6. Essa abordagem, aliás, constitui-se em um dos eixos principais de análise deste trabalho.

Atributos para a identificação das diferentes classes de <i>stakeholders</i>	
Poder	É a habilidade daqueles que possuem poder para fazer acontecer os resultados que desejam.
Legitimidade	É uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejadas, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças, e definições, socialmente definidas.
Urgência	É como algo que dirige as ações e que é imperativo, porém duas condições devem ser observadas: tempo e grau crítico ou importância do <i>stakeholder</i> .

Figura 6. Atributos para a identificação das diferentes classes de *stakeholders*

Fonte: Adaptado de: MITCHEL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

Segundo Rowley (1997), a Teoria dos *Stakeholders* está centrada, basicamente, em duas correntes relacionadas: 1ª) a definição do conceito de *stakeholder*; e 2ª) a classificação dos *stakeholders* em categorias que permitam um entendimento das suas relações individuais.

Não obstante, conforme este autor, as empresas não respondem, simplesmente, a cada *stakeholder* individualmente, mas, sim, à interação de múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders*. As explicações de como as organizações respondem aos seus *stakeholders* requerem, por conseguinte, uma análise da gama complexa de relações múltiplas e interdependentes entre os *stakeholders*.

Nesse contexto, o modelo dos *stakeholders* adotado neste estudo – conforme Mitchel, Agle e Wood (1997) – sugere que o comportamento estratégico é afetado por diversos grupos situados em seu ambiente e que as estratégias da organização devem buscar satisfazê-los da melhor maneira possível.

Outrossim, para avaliar a importância dos *stakeholders*, esses autores estabelecem três premissas: 1ª) os gerentes, para alcançarem determinados objetivos, dão mais atenção a certas classes de *stakeholders*, de acordo com as

circunstâncias; 2ª) a importância do *stakeholder* depende da percepção dos gerentes; e 3ª) as várias classes de *stakeholders* devem ser identificadas segundo a posse (real ou atribuída) de um, dois ou três dos seguintes atributos: poder, legitimidade e urgência. Assim, os tipos de *stakeholders* emergem das várias combinações destes atributos.

A partir dessas afirmativas, os autores classificam os *stakeholders* em sete classes qualitativas, segundo a análise dos atributos – poder, legitimidade e urgência – que os mesmos possuem, conforme pode ser observado na Figura 7.

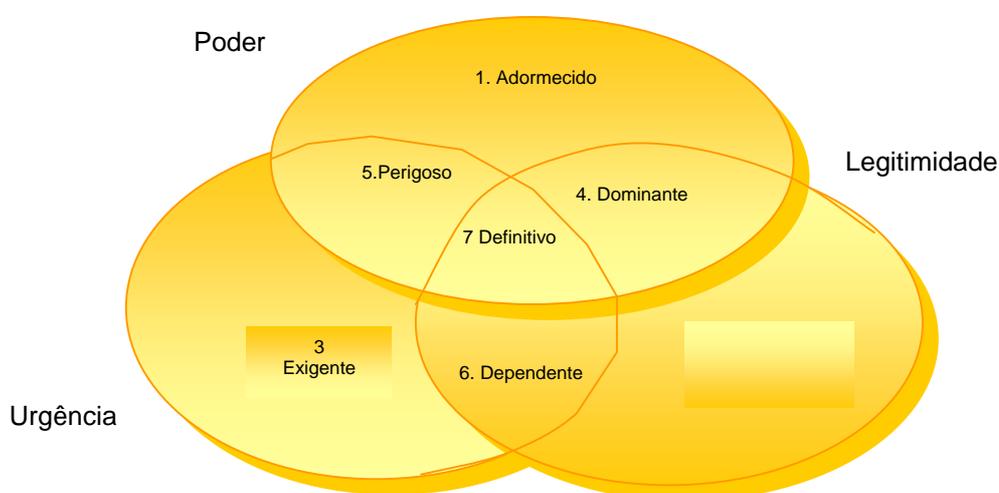


Figura 7: Classes qualitativas e tipologia de *stakeholders*

Fonte: MITCHEL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

2.3.1 Classes de *Stakeholders*

Na Figura 7, as áreas 1, 2 e 3 representam classes de *stakeholders* de pouca saliência (*stakeholders* latentes), por possuírem somente um dos atributos retromencionados. As áreas 4, 5 e 6, por sua vez, representam classes moderadamente relevantes (*stakeholders* expectantes), por possuírem dois dos atributos. Finalmente, a combinação de todos os três atributos, incluindo-se a relação dinâmica entre eles, é a característica que define os *stakeholders* altamente relevantes (*stakeholders* definitivos), os quais estão representados na área 7 dessa mesma figura.

2.3.1.1 *Stakeholders* Latentes (Áreas: 1, 2 e 3)

Esta classe de *stakeholder* é percebida pelos gerentes como pouco relevante por possuir apenas um dos atributos descritos acima. Assim, eles, provavelmente, não receberão nenhuma atenção ou reconhecimento da empresa. Essa classe está subdividida em *stakeholders* adormecidos, discricionários e exigentes.

a) *Stakeholder* Adormecido (1)

O atributo relevante deste *stakeholder* é o poder. Eles possuem poder para impor sua vontade sobre a empresa, porém, por não terem um relacionamento legítimo ou um direito urgente, este poder se mantém inativo. Eles têm pouco ou nenhuma interação com a empresa.

Todavia, devido ao seu potencial de adquirir um segundo atributo, a gerência deve se manter alerta a tais *stakeholders*. Em função da natureza dinâmica da relação deles com a empresa, denota-se que essa classe de *stakeholder* tornar-se-ia mais relevante se adquirisse urgência ou legitimidade.

b) *Stakeholder* Discricionário (2)

Possuem o atributo da legitimidade, mas não têm nenhum poder para influenciar a empresa e nenhum direito urgente, porém são particularmente interessantes quando se trata de responsabilidade social corporativa e performance, pois terão mais chance de serem receptadores no que Carroll (1979) chama de responsabilidade social corporativa discricionária que, mais tarde, foi definida como filantropia corporativa (CARROLL, 1991).

c) *Stakeholder* Exigente (3)

Quando o único atributo relevante no relacionamento entre o *stakeholder* e a gerência é a urgência, o *stakeholder* é definido como exigente. Portanto, *stakeholder* exigente é aquele que não possui nem poder, nem legitimidade, são irritantes, mas não perigosos. Enquanto eles possuírem como único atributo a urgência, eles não terão nem o poder nem a legitimidade para fazerem suas reivindicações se tornarem mais relevantes.

2.3.1.2 *Stakeholders* Expectantes (Áreas: 4, 5 e 6).

No que concerne ao relacionamento potencial entre a gerência e o grupo de *stakeholders* com dois dos três atributos mencionados, observa-se uma zona de saliência qualitativamente diferente. Enquanto se espera que os *stakeholders* pouco relevantes, com um atributo, tenham um relacionamento latente com a gerência, os *stakeholders* moderadamente relevantes, com dois atributos, são vistos como aqueles que esperam alguma coisa da empresa. Aliás, a combinação de dois atributos pode levar o *stakeholder* a uma postura ativa, com um aumento correspondente na resposta da firma aos seus interesses. Dessa forma, o nível de engajamento entre os gerentes e os *stakeholders* expectantes é presumidamente maior. Os *stakeholders* expectantes se subdividem em: dominantes, dependentes e perigosos.

a) *Stakeholder* Dominante (4)

Quando os *stakeholder* são poderosos e legítimos, a sua influência na empresa é assegurada, já que, possuindo poder com legitimidade, formam uma coalizão dominante na empresa. Como deferência às reivindicações legítimas que eles têm sobre a empresa e habilidade para exigir suas reivindicações, eles são caracterizados como dominantes. Apesar de poderem escolher agir, ou não, por essas reivindicações, parece claro que os gerentes darão importância a estes *stakeholders*.

Assim, deve-se esperar que os *stakeholder* dominantes possuam mecanismos formais para terem a sua importância reconhecida no relacionamento com a empresa.

b) *Stakeholder* Dependentes (5)

Os autores caracterizam *stakeholders* que não têm poder, mas que apresentam reivindicações e/ou direitos urgentes ou legítimos, como dependentes, pois dependem de outros (outros *stakeholders* ou gerentes) para o poder implementar sua vontade.

c) *Stakeholder* Perigosos (6)

Quando a urgência e o poder caracterizam um *stakeholder* que não tenha legitimidade, este vai ser coercitivo e, possivelmente, violento, tornando-se, assim, um *stakeholder* perigoso, literalmente, para a empresa.

2.3.1.3 *Stakeholder* Definitivo (Área: 7)

Finalmente, por definição, um *stakeholder* que tenha poder e legitimidade será membro da coalizão dominante. Todavia, quando a reivindicação de tal *stakeholder* é urgente, os gerentes têm uma definição clara para atender e dar prioridade à reivindicação do mesmo.

Os estudos, aqui discutidos, sobre *stakeholders* foram apresentados sob ampla gama de enfoques. As diferenças centram-se, basicamente, quanto ao grau de importância dos *stakeholders* para as organizações e, sobretudo, seu papel na gestão estratégica das organizações.

DiMaggio e Powell (1991) acrescentam que, no longo prazo, existe uma tendência em organizações que atuam em um mesmo campo organizacional, de adotarem ações ou estruturas semelhantes como resposta a pressões, num movimento denominado de isomorfismo, ou seja, a tendência a que as organizações ajam de forma semelhante.

Estes autores definem campo organizacional como o conjunto de atores sociais – fornecedores, agências reguladoras, concorrentes, clientes, dentre outros, que definem um “espaço” de atuação da, e sobre a organização.

Assim sendo, a ação desses *stakeholders*, ou públicos de influência, faz com que determinadas práticas sejam percebidas como capazes de atender a conceitos institucionalizados no campo organizacional, levando as várias organizações desse campo a tomarem caminhos, a adotarem estruturas e a agirem de forma similar sob as mesmas pressões ambientais.

Portanto, o conceito que melhor descreve essa tendência à homogeneização é o de **isomorfismo**, ou seja, o processo de constrangimento de uma unidade em uma população a assemelhar-se, em estrutura e/ou ação, a outras unidades que

enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Esse processo se dá através de modificações nas características da ação da organização que a conduzam a se compatibilizar com as outras organizações.

Powell e DiMaggio (1991) observaram três tipos de mecanismos que levam ao isomorfismo institucional:

- 1º) isomorfismo coercitivo:** é caracterizado pela pressão que se origina da influência política e da busca por legitimação.
- 2º) isomorfismo normativo:** as pressões são resultados de expectativas culturais, como a profissionalização dos membros da organização;
- 3º) isomorfismo mimético:** quando entra em ação o desejo de parecer com outras organizações que sejam percebidas como casos de sucesso.

Essas pressões nem sempre se apresentam de forma clara e podem acontecer simultaneamente. As pressões institucionais isomórficas são indicativas da limitação da capacidade da ação racional dos atores organizacionais em tornarem as organizações mais eficientes. A inovação deixa de resultar apenas de escolhas profissionais competentes, tecnicamente coerentes, e passa a considerar as imposições ambientais sobre a organização.

Contudo, neste estudo sobre *stakeholders*, adotaram-se os estudos de Freeman (1984, 1988) que analisam o comportamento dos interessados (comportamento real ou observado), que podem servir de instrumento para a formulação de mudanças estratégicas e as tendências ao isomorfismo institucional de Powell e DiMaggio (1991). Acrescentou-se, também, a este o estudo de Mitchell, Agle e Wood (1997), que classifica os *stakeholders* em sete classes qualitativas: 1ª) Adormecido; 2ª) Discricionário; 3ª) Exigente; 4ª) Dominante; 5ª) Perigoso; 6ª) Dependente; 7ª) Definitivo, segundo a análise dos atributos: poder, legitimidade e urgência (3).

A identificação e a classificação dos *stakeholders* em classes qualitativas incrementa a discussão acerca do papel e da influência dos mesmos na gestão das organizações que, neste estudo, é o objeto principal.

2.4 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico sobre a dimensão temporal e influência dos *stakeholders* no processo de mudança estratégica na cooperativa estudada, pode ser observado na Figura 8 que apresenta, de forma sintetizada e esquemática, o resumo das teorias utilizadas no estudo.

Inicialmente, a pesquisa parte do estudo do cooperativismo e do modelo de gestão das cooperativas, utilizando, especialmente, os estudos de Pinho (2004), Oliveira (2001), Polônio (2001), Nascimento (2000), Périus (1998) e Boetcher (1983), além de outros (1).

Acrescenta-se a este debate sobre gestão de cooperativas a compreensão do processo de mudança estratégica, através do conceito de Cubo de Mudança de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) (2).

Ainda sobre mudança, optou-se pelo estudo do conteúdo da mudança estratégica, adotando-se as três dimensões sugeridas por Topping (1991), sendo que a primeira é a mudança estratégica em nível corporativo; a segunda ocorre em nível de negócios; e a terceira é a mudança estratégica em nível cooperativo (2).

Para complementar o estudo da mudança, adicionou-se à pesquisa o estudo da estratégia, iniciando com a discussão do seu processo de formulação, segundo Mintzberg (1973), e, através da tipologia proposta por Mintzberg e Mc Hugh (1985), o qual trata da relação existente entre as estratégias realizadas e não realizadas (2).

Incorporou-se, também, na discussão da mudança estratégica, o modelo proposto por Freeman (1984), o qual acrescenta ao estudo o processo de formulação de estratégia dos interessados. Neste, analisam-se os comportamentos dos interessados (comportamento real ou observado) que poderão servir de instrumento para a formulação de mudanças estratégicas e, ainda, aliam-se a este estudo os três tipos de mecanismos que levam ao isomorfismo institucional de Powell e DiMaggio (3).

E, para finalizar o estudo da influência e do papel dos *stakeholders* na mudança estratégica das cooperativas, acrescentou-se o estudo de Mitchell, Agle e Wood (1997), o qual classifica os *stakeholders* em sete classes qualitativas: 1ª)

Adormecido; 2^a) Discricionário; 3^a) Exigente; 4^a) Dominante; 5^a) Perigoso; 6^a) Dependente; 7^a) Definitivo, segundo a análise dos atributos – poder, legitimidade e urgência (3).

Logo, o escopo desta pesquisa situa-se, no estudo do **Ambiente das cooperativas e seu modelo de gestão**, especialmente, discutindo como as mudanças estratégicas acontecem ao longo de um período estudado, a partir da **Teoria do Cubo da Mudança**, das **Dimensões da mudança**, das **Formas básicas de estratégia e processo de formulação** e, sobretudo, da **Teoria dos Stakeholders**.

Portanto, com o escopo da pesquisa, busca-se identificar e classificar os *stakeholders* presentes no processo de formulação da mudança estratégica da cooperativa em estudo e, ainda, descrever a dinâmica temporal e a influência dos mesmos no período estudado.

(1) Estudo do ambiente das cooperativas e de seu modelo de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Organização cooperativa • Ambiente: cooperativas • Modelo de gestão das cooperativas 	Franke (1982) Boetcher (1983) Périus (1998) Nascimento (2000) Oliveira (2001) Polônio (2001) Pinho (2004)
(2) Estudo da mudança estratégica	1 Mudança Estratégica 2 Cubo da mudança: <ul style="list-style-type: none"> •Estratégia e organização •Micro e macromudanças •Conteúdo da mudança •Dimensões da mudança 3 Processo de formulação da estratégia 4 Formas básicas de estratégia	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) Topping (1991) Mintzberg (1973) Mintzberg, Mc Hugh (1985)
(3) Estudo da Teoria dos Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria dos <i>stakeholders</i> • Influência dos <i>stakeholders</i> na mudança estratégica • Tipologia e Classificação dos <i>stakeholders</i>: classes qualitativas • Isomorfismo institucional 	Freeman (1984) Freeman (1988) Alkhafaji (1989) Thompson, Wartick e Smith (1991) Clarkson (1994) Mitchel, Agle e Wood (1997) Powell e DiMaggio (1991)

Figura 8 – Síntese do referencial teórico utilizado.

Fonte: Síntese da Autora

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Esta seção apresenta e caracteriza os métodos e procedimentos que foram utilizados para este estudo.

O estudo descreve o papel e a dinâmica temporal dos *stakeholders* na formulação e implementação das mudanças estratégicas que ocorrem ao longo do período de 1993–2003, segundo a percepção da coalizão dominante, limitando-se a uma cooperativa agrícola situada na região sul do Brasil, a Cooperativa Triticola Mista do Alto Jacuí Ltda – Cotrijal. A escolha dessa organização baseou-se em cinco aspectos principais:

- 1º) a Região Sul possui uma grande parcela da população associada em cooperativas agropecuárias, sendo que dos 5.762.718 associados pertencentes às cooperativas, de todos os segmentos, 940.482 pertencem às cooperativas agropecuárias;
- 2º) a importância econômica das cooperativas no agronegócio brasileiro, revelada pela sua participação de 6% no PIB (Produto Interno Bruto) e de USD 1,09 bilhões nas exportações, fomentando a produção agropecuária do país (Tabelas 1 e 2), segundo dados da OCB (2003);
- 3º) a importância da Cotrijal no desenvolvimento tecnológico do setor agropecuário, haja vista a organização de eventos nacionais e internacionais, tais como: Expodireto (terceira maior feira de agronegócio do Brasil), Fórum da Soja, Fórum Nacional do Cooperativismo, entre outros;
- 4º) a Cooperativa está entre as maiores e melhores cooperativas do Estado. Isto pode ser comprovado pelos resultados da pesquisa realizada pela revista **Exame**, publicada em julho de 2002, a qual afirma que a Cotrijal encontra-se entre as cem melhores empresas da Região Sul do Brasil e é

destaque no Rio Grande do Sul, ocupando o terceiro lugar em crescimento de vendas e o segundo lugar em liquidez corrente;

5º) pelas características e modelo de gestão dinâmico e inovador da Cotrijal, com ações pautadas em seu planejamento estratégico, e no programa de qualidade.

Especificamente, a Cooperativa estudada é a Cooperativa Tríticola Mista do Alto Jacuí Ltda. – Cotrijal, situada no município de Não Me Toque, no Estado do Rio Grande do Sul.

3.1 DESENHO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

Segundo Yin (2001), um *design* de pesquisa pode ser concebido como um plano que orienta e guia o investigador no processo de coletar, analisar e interpretar as observações.

O desenho da pesquisa pode ser observado na Figura 9, que constitui uma representação gráfica do processo e da forma que foi empregada neste estudo para se atingir os objetivos propostos.

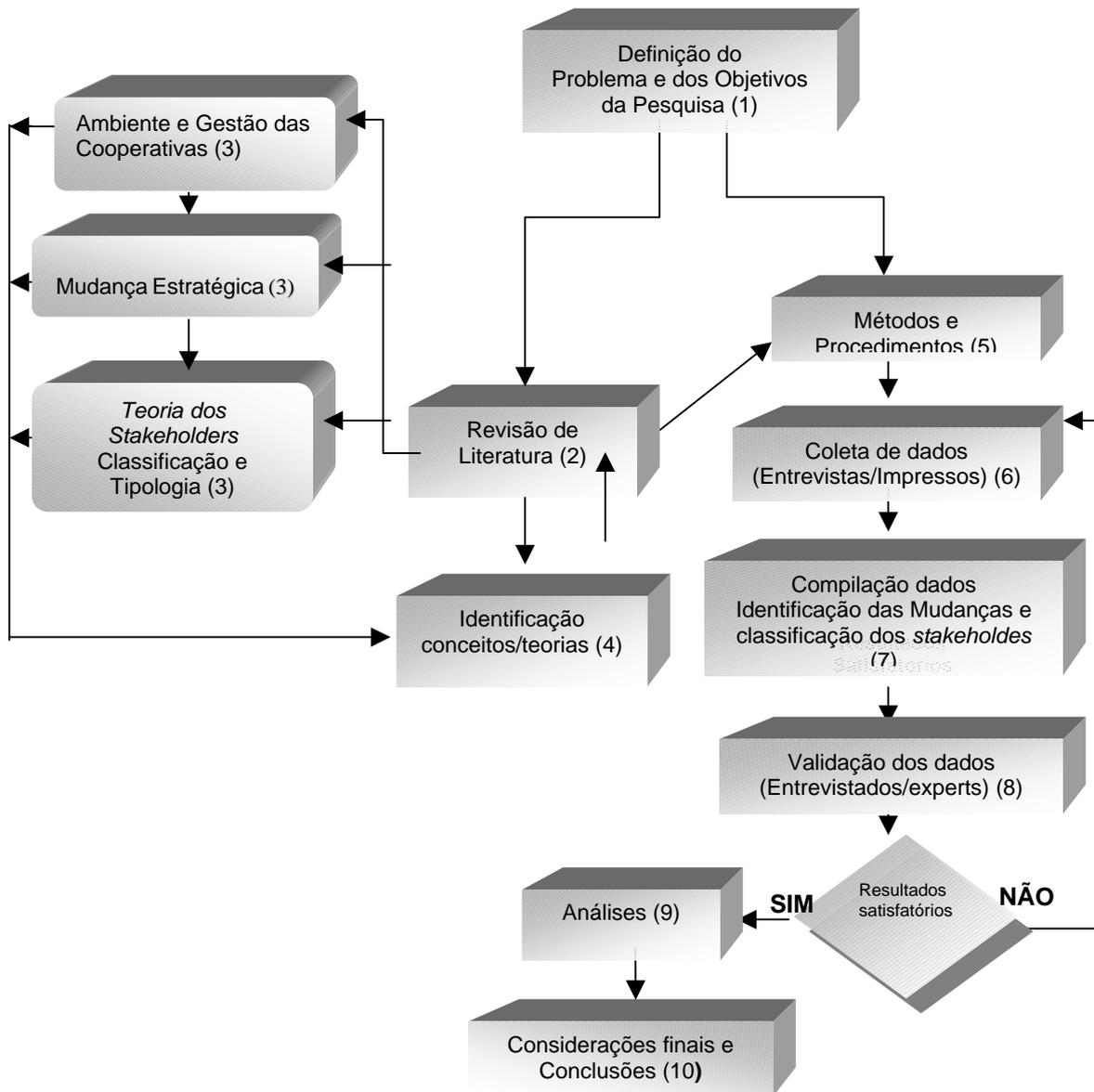


Figura 9 – Desenho da pesquisa
 Fonte: Elaborado pela Autora

A Figura 9 é a representação gráfica do desenho da pesquisa. Nela, podem ser observados os passos seguidos pela pesquisadora para a organização do estudo.

Inicialmente, definiu-se o **problema de pesquisa (1)** e estabeleceram-se os **objetivos (1)** a serem atingidos. Em seguida, fez-se uma detalhada **revisão de literatura (2)**, com o objetivo de encontrar **teorias e conceitos (3 e 4)** que contribuíssem para o atendimento dos objetivos e para a elucidação do problema proposto.

O passo seguinte foi escolher o **método (5)** a ser utilizado no estudo, e a organização onde o método eleito foi aplicado.

Após a escolha do método e do caso a ser estudado, iniciou-se a **coleta** sistemática de **dados** primários e secundários **(6)**, os quais foram **compilados (7)** e **validados (8)** pelos entrevistados, pelos dados secundários e pela revisão de literatura.

Em seguida, depois de compilados e validados, procedeu-se à **análise final dos dados (9)**, a qual definiu quem foram os *stakeholders*, qual o seu papel, sua classificação e sua dinâmica temporal, na formulação das mudanças estratégicas, nos diferentes períodos estudados.

Por fim, elaboraram-se as **considerações e conclusões finais (10)** do estudo sobre o papel e a influência dos *stakeholders* no processo de mudança estratégica da Cooperativa em estudo, a partir dos resultados encontrados.

A descrição detalhada dos participantes e dos dados (tipos, coleta, análise e confiabilidade) é apresentada a seguir.

3.2 PARTICIPANTES

O estudo de caso foi desenvolvido na Cotrijal – Cooperativa Triticola Mista do Alto Jacuí, localizada no Rio Grande do Sul na cidade de Não Me Toque.

O detalhamento e a caracterização da cooperativa são realizados no capítulo 4 deste estudo.

3.3 DADOS

Neste estudo, a coleta e análise dos dados primários e secundários ocorreram concomitantemente, retroalimentando-se, buscando novas descobertas no decorrer do estudo de caso (TRIVIÑOS, 1992).

A investigação foi desenvolvida através de entrevistas com os integrantes da coalizão dominante¹ da Cooperativa, relacionados na Figura 10. A coalizão dominante é composta, neste estudo, por sete pessoas, destas três compõem a direção executiva, três são gerentes das Unidades Estratégicas de Negócio (U.E.N.) e, ainda, um é integrante da unidade de apoio da Cotrijal.

Coalizão Dominante da Cooperativa	
Cargo	Tipo de vínculo empregatício
DIRETORIA	
Presidente	Associado Eleito
Vice-Presidente	Associado Eleito
Diretor Comercial	Associado Eleito
GERÊNCIA	
Gerente da U.E.N. – Grãos	Funcionário Contratado
Gerente da U.E.N. – Produção Animal	Funcionário Contratado
Gerente da U.E.N. – Varejo	Funcionário Contratado
Gerente de Apoio – Administrativo	Funcionário Contratado

Figura 10 – Coalizão dominante da Cotrijal

Fonte: Elaborado pela Autora

3.3.1 Tipos de Dados Utilizados

Primeiramente, foi feita uma avaliação e uma revisão dos dados secundários coletados na Cooperativa e em outras fontes, tais como: *site* da Cooperativa, outras dissertações e teses, jornais e revistas da área estudada e do setor, disponíveis para orientar o estudo. Este levantamento exploratório foi necessário para nortear muitos passos que foram desenvolvidos, posteriormente.

Através desse levantamento, procurou-se obter informações acerca das atividades da organização, de 1993 a 2003, período que, segundo a coalizão dominante, iniciaram-se as mudanças estratégicas mais significativas na gestão da Cooperativa, as quais foram fortemente influenciadas pelas mudanças ocorridas no campo organizacional da Cooperativa.

¹ Como já foi descrito na revisão de literatura, coalizões dominantes são, segundo Miles e Snow (1978), grupos de decisores existentes em cada organização, com alta capacidade de influenciar o sistema e realizar as escolhas estratégicas.

Com este levantamento exploratório, também, foram averiguados materiais para a descrição do ambiente objetivo, que serviram para relacioná-lo com o ambiente subjetivo, descrito a partir das entrevistas feitas nas organizações.

Os dados foram provenientes de várias fontes e de maneira sistemática, podendo-se descrevê-los da seguinte forma:

- a) **dados primários:** foram obtidos em estudos de campo, através de entrevistas semi-estruturados, durante os meses de dezembro de 2003, e janeiro e fevereiro de 2004 (Anexo A) que possibilitaram aos entrevistados discorrerem sobre o tema proposto, sem respostas ou condições pré-fixadas pela pesquisadora;
- b) **dados secundários:** foram obtidos através das atas das assembleias gerais, dos conselhos de administração e fiscal, de matérias em jornais, em revistas especializadas em agronegócio e revistas sobre negócios (em geral), dados da Internet, artigos em periódicos, livros, dissertações e publicações da própria organização.

3.3.2 Coleta dos Dados

No presente estudo, a pesquisadora é uma simples observadora externa do fenômeno estudado. Este fenômeno relaciona-se às mudanças estratégicas ocorridas na Cooperativa em tela e, especialmente, ao papel dos *stakeholders* internos e externos no processo de mudanças, bem como sua natureza e dinâmica temporal, ao longo do período estudado.

Conforme a Figura 9, a coleta foi um processo complexo, não linear, que implicou um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados e que se iniciou, já na fase exploratória, com uma revisão prévia da literatura que permitiu definir o problema de pesquisa.

Ou seja, a partir da definição do problema, passou-se a fazer uma revisão bibliográfica detalhada para definirem-se os aspectos mais importantes para o estudo do papel dos *stakeholders* no processo de mudança estratégica

organizacional. Concomitantemente a isso, definiu-se o método que foi utilizado para a coleta dos dados.

Após a revisão da literatura e definição do método, passou-se a desenvolver uma pesquisa exploratória (MALHOTRA, 2001) que compreendeu, primeiramente, a análise dos dados secundários.

Nesse levantamento exploratório, obtiveram-se cópias de alguns documentos de apoio que foram emitidos no transcurso do processo de mudança estratégica da COTRIJAL. Através deles, avaliou-se a dificuldade de obtenção dos dados e informações, concluindo-se que a investigação teria que ser aperfeiçoada por uma investigação através de entrevistas, as quais foram, neste estudo, a fonte mais importante para o levantamento das informações.

Como se trata de um estudo *ex-post-facto*, a coleta de dados foi executada com os participantes do fenômeno, através de entrevistas abertas, com duração mínima de uma hora e máxima de duas horas, as quais foram anotadas pela entrevistadora. Para definir os entrevistados, foram questionados os membros da coalizão dominante da Cooperativa para que indicassem as principais pessoas que participaram do processo de formação e implementação das mudanças estratégicas.

As entrevistas permitiram à pesquisadora conhecer a opinião dos entrevistados – coalizão dominante – que participaram nas diversas etapas do processo de mudança estratégica, de modo a se construir um quadro geral das mudanças ocorridas e dos *stakeholders* influentes no processo, bem como o detalhamento da mudança através do modelo do Cubo da Mudança de Mintzberg, Alstrand e Lampel (2000).

À medida que os dados foram sendo coletados, a pesquisadora procurou identificar temas e relações, construindo interpretações, o que, por sua vez, levou-a a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testassem suas interpretações, em sintonia fina até a fase final. Isto provocou o retorno aos entrevistados para que a pesquisadora pudesse validar alguns dados relatados anteriormente por eles e que não tivessem sido bem entendidos.

3.3.3 Análise dos Dados

A pesquisa documental e as entrevistas semi-estruturadas (Anexo A) permitiram coletar os dados necessários dos diversos períodos e analisá-los cronológica e qualitativamente, utilizando as categorias de análise propostas na Figura 11, sob a forma descritivo-interpretativa. Godoy (1995) recomenda essa forma de análise por considerar todos os pontos de vista importantes, merecendo serem examinados para a compreensão do fenômeno estudado, na sua complexidade.

Outrossim, Yin (2001) faz referência à análise de acontecimentos cronológicos como sendo uma técnica utilizada com frequência nos estudos de caso, por enfatizar diretamente o principal ponto forte dos estudos de caso – permitir ao pesquisador investigar eventos causais ao longo do tempo.

Esse autor acrescenta ainda que o objetivo desta análise, do ponto de vista analítico, é comparar essa cronologia com a prevista por alguma teoria explanatória.

O método de análise dos dados dividiu-se em cinco passos:

- 1º) coleta de dados secundários: buscando informações em arquivos e relatórios anuais da Cotrijal;
- 2º) organização dos dados secundários coletados e identificação das principais mudanças ocorridas, por períodos estratégicos;
- 3º) análise de cada período determinado no segundo passo: iniciou-se a coleta de dados primários, através das entrevistas semi-estruturadas, buscando na coalizão dominante a explicação sobre o ocorrido;
- 4º) análise e categorização dos *stakeholders* de cada período ocorre durante as entrevistas com a coalizão dominante;
- 5º) análise teórica: comparação do segundo, terceiro e quarto passos, a fim de buscar relações entre eles. Assim, a pesquisadora interpretou cada período histórico, bem como o processo de mudança estratégica da Cooperativa, com base no referencial teórico (Figura 8).

3.3.4 Confiabilidade dos Dados Coletados

Para garantir a qualidade dos dados e informações, foram utilizados, neste estudo, os seguintes procedimentos:

- 1º) conferência dos resultados pelos entrevistados. Para tanto, no final de cada entrevista, foi feita uma leitura das anotações pela pesquisadora, para que o entrevistado pudesse confirmar, ou não, seu depoimento;
- 2º) correlação dos dados coletados com os objetivos propostos e referencial teórico utilizado, conforme Figura 8.

Objetivos	Referencial Teórico	Categorias
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</p> <p>Identificar quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na Cooperativa, entre os anos 1993 a 2003.</p>	<p>Cubo da Mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg, Alstrand e Lampel (2000) <p>Dimensão da mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Topping (1991) <p>Formas básicas de estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg, Mc Hug (1985) <p>Processo de Formulação da Estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg (1973) 	<p><u>Estratégia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Visão - Posição - Programa - Produtos <p><u>Organização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura - Estrutura - Sistemas - Pessoas¹
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</p> <p>Descrever e classificar quais foram os stakeholders internos e externos no processo de mudança estratégica</p>	<p>Teoria dos <i>stakeholders</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Freeman e Reed (1983) • Freeman (1988) • Alkhafaji (1989) • Thompson, Wartick e Smith (1991) • Clarkson (1994) • Bowditch e Buono (1992) <p>Processo de formulação de estratégias dos interessados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg, Allstrand e Lampel (apud FREEMAN, 2000) <p>Atributos para classificação dos <i>stakeholders</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Michel, Agle e Wood (1997) <p>Classes qualitativas dos stakeholders</p> <ul style="list-style-type: none"> • Michel, Agle e Wood (1997) 	<p>Classes dos <i>Stakeholders</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Poder - Legitimidade - Urgência²
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</p> <p>Identificar a natureza temporal dos <i>stakeholders</i> durante o processo de mudança estratégica.</p>	<p>Mesclagem dos autores e abordagens mencionadas nos objetivos 1 e 2.</p> <p>Cruzamento das categorias³.</p>	

Nota: ¹Questões 1 a 22 – vide roteiro de entrevistas (Anexo A)

²Questões 23 a 29 – vide roteiro de entrevistas (Anexo A)

³Cruzamento das questões 1 a 29 do roteiro de entrevistas (Anexo A)

Figura 11 – Correlação dos dados coletados com os objetivos propostos e referencial teórico.

Fonte: Elaborado pela Autora

4 ANÁLISE DO CASO COTRIJAL

A Cooperativa Triticola Mista do Alto Jacuí – COTRIJAL – foi fundada em 14 de setembro de 1957, no município de Não Me Toque (RS), por um grupo de dezoito produtores liderados por: Antenor Graeff (presidente); Casemiro João Dall`Agnol (secretário); Arno Hugo Augustin e Madar Piva e Pantaleão (conselheiros de administração); Rômulo Cardoso Teixeira, Reinoldo Bruno Becker e José Mombach (conselheiros fiscais); Ingbert Schmiedt, Alfredo Eugênio Schmaedecke e Teobaldo Roos (conselheiros fiscais suplentes).

Desde então, a Cooperativa teve cinco presidentes: Sr. Antenor Graeff (de 1957 a 1961); Sr. Teobaldo Roos (de 1961 a 1963); Sr. Irmfried Schmiedt (de 1963 a 1985); Sr. Eloi Berres (de 1985 a 1989); Sr. Irmfried Schmiedt (de 1989 a 1995); e Sr. Nei César Mânica (de 1995 até o momento).

As atividades iniciais da Cooperativa se limitavam à armazenagem e à comercialização de trigo, que foram motivadas pela iniciativa do Governo Federal de financiar a construção de silos e armazéns para produtores se organizarem em cooperativas.

Nas décadas de 1970 e 1980, adequando-se às exigências do mercado, dos associados e dos clientes, a Cooperativa ampliou suas atividades, trabalhando, também, com a cultura da soja.

Na década de 1990, motivada pelas mudanças em seu campo organizacional, especialmente pela queda brusca da rentabilidade nas lavouras de soja e trigo, a Cotrijal iniciou o processo de diversificação de suas atividades. Nesse período, foram incorporadas as atividades de pecuária leiteira e de suinocultura, além das operações com um moinho de trigo, uma fábrica de rações e industrialização de suínos. Nesse mesmo período, a organização intensificou sua atuação, ampliando a área de abrangência.

Atualmente, além de sua sede em Não Me Toque, possui unidades em doze municípios da região, quais sejam: Não Me Toque, Colorado, Victor Graeff, Tio Hugo, Lagoa dos Três Cantos, Almirante Tamandaré do Sul, Carazinho, Santo Antônio do Planalto, Coqueiros do Sul, Saldanha Marinho, Nicolau Vergueiro e Ernestina. Ademais, o seu quadro social se constitui de mais de 3.500 associados.

4.1 GESTÃO DA COTRIJAL

A estrutura organizacional – representada através da Figura 12 – é formada pela assembléia geral dos associados, pelo conselho de administração (quinze representantes de núcleo), pela diretoria executiva (presidente, vice-presidente, secretário e diretor comercial) e pelos conselhos fiscais titular e suplente. A formação dos núcleos deu-se com o objetivo de aprimorar a comunicação entre direção e associados, para, assim, garantir a gestão democrática e participativa. Até o ano de 2004, a Cooperativa possuía 47 núcleos, englobando os doze municípios da área de ação – conforme pode ser visualizado na Figura 13 – os quais são representados, junto à direção, por 141 líderes (três por núcleo), eleitos em suas localidades pelo conselho de representantes dos líderes de núcleo, compostos de três integrantes, sendo um por região.

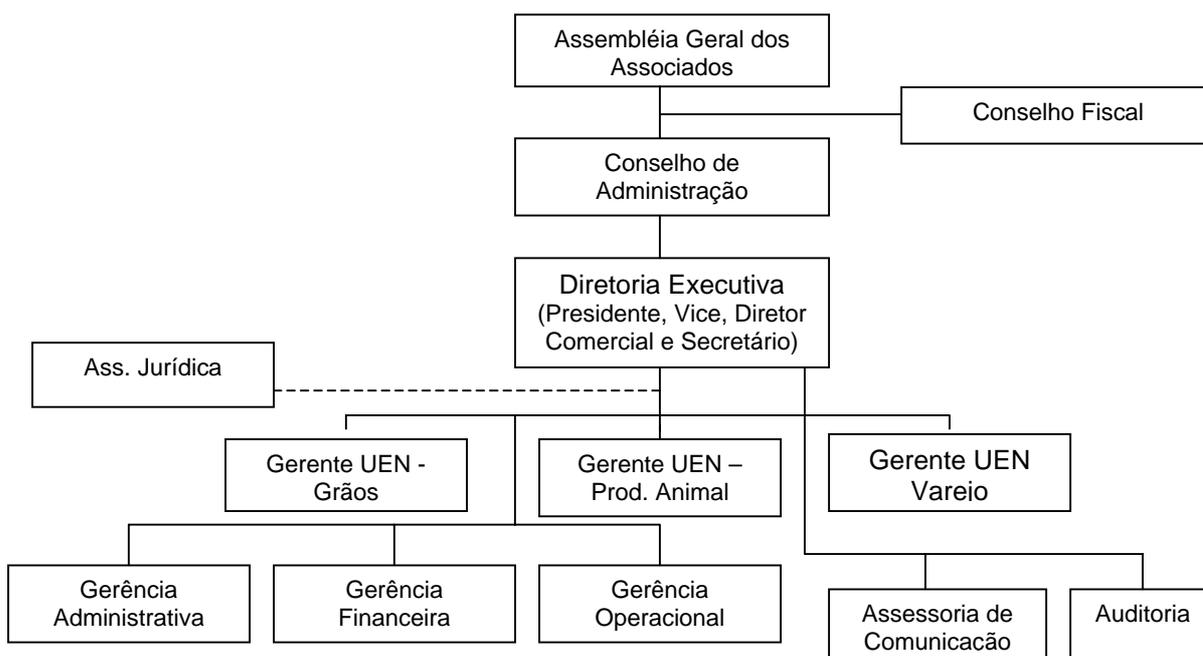


Figura 12 – Organograma simplificado da Cotrijal

Fonte: Elaborado pela Autora, a partir do organograma completo da Cotrijal

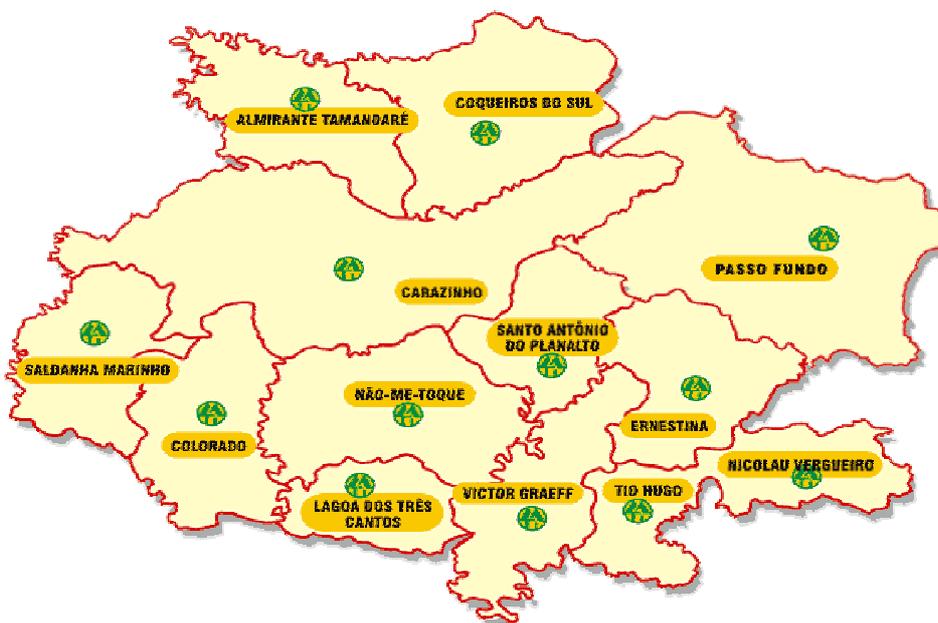


Figura 13 – Mapa de abrangência da Cotrijal

Fonte: Disponível em: <http://www.cotrijal.com.br/>. Acesso em 1º mar. 2004

A estrutura administrativa da Cooperativa está organizada em: três unidades estratégicas de negócio (Grãos, Varejo e Produção Animal); três unidades de apoio (Financeira, Administrativa, Operacional e de Recursos Humanos); Empresa de Transportes Cotrijal; 23 (vinte e três) Entrepósitos; duas assessorias (Comunicação e Educação e Assessoria Jurídica); e as auditorias interna e externa.

A **Unidade Estratégica de Negócios - Grãos** é responsável por 86% do faturamento bruto da Cooperativa e tem como finalidade principal a produção, o recebimento, a padronização e a comercialização da produção de grãos: soja, milho, trigo e cevada (do quadro social e outros clientes).

A **soja** ocupa 2/3 da área de abrangência da Cotrijal, sendo, por conseguinte, o carro chefe na produção de grãos. O **milho** é cultivado em pelo menos 1/3 da área da Cooperativa. Pelo seu alto potencial de rendimento em grãos, o milho não só se viabilizou como atividade econômica, como também impulsionou toda a cadeia consumidora do produto: suínos, aves e bovinocultura de leite. Além disso, a produção dessa cultura otimizou os recursos (humanos, infra-estrutura, etc.) dentro das propriedades rurais dos associados, através do escalonamento da mão-de-obra, do uso de maquinaria e da racionalização dos serviços.

As culturas de inverno – **trigo e cevada** – são, além de componentes de rotação de cultura, fundamentais para a sustentabilidade da região, uma vez que contribuem na renda do produtor e, ainda, na otimização dos recursos retromencionados, existentes nas propriedades. Atualmente, são produzidos, em média, 25 mil e 21 mil hectares, respectivamente, da cultura de trigo e cevada. Essa produção torna a Cooperativa a maior produtora de cevada do Rio Grande do Sul, graças a uma parceria de comercialização estabelecida com a indústria (maltaria).

Através de três vertentes principais – tecnologia, organização e gestão – a Unidade de Grãos busca auxiliar o produtor associado, interagindo com o mesmo, de modo a aproximá-lo das informações pertinentes à produção e gestão agropecuária, a fim de torná-lo cada vez mais apto a gerir sua propriedade. Assim, as atividades principais desta unidade envolvem:

- a) a responsabilidade pelos sistemas de produção e atividades agrícolas;
- b) o estabelecimento de políticas de assistência técnica;
- c) a busca de agregação de valor aos principais grãos produzidos;
- d) a realização de encontros técnicos e mercadológicos, acerca das culturas de inverno e verão;
- e) a busca permanentemente pela padronização dos agricultores;
- f) o estabelecimento de ligação estreitas com instituições de pesquisa e universidades;
- g) a coordenação das áreas de lavoura e ambiental na Expodireto;
- h) a responsabilidade pela produção de sementes, que são fornecidas aos associados e clientes.

A Unidade de Grãos também é responsável pelo moinho de trigo, o qual foi inaugurado em 1961 e produz a farinha de trigo Cotrijal, que é comercializada no Rio Grande do Sul e em vários municípios de Santa Catarina. Anualmente, são produzidas no moinho 3.000 toneladas de farinha de trigo e 2.000 toneladas de farelo de trigo.

A **Unidade Estratégica de Negócios – Produção Animal** é responsável pelas atividades de **pecuária leiteira e suinocultura**. Essas atividades são desenvolvidas principalmente para atender às necessidades dos pequenos produtores (área entre 20 e 30 hectares), os quais representam 70% dos associados da Cooperativa.

A Unidade possui um corpo técnico composto de oito médicos veterinários e três técnicos agrícolas. Entre suas principais atividades estão: apoio logístico ao fornecimento de rações, acompanhamento técnico da produção de leite e de suínos, planejamento de custos para os associados, informações sobre pastagens e recolhimento dos produtos (leite e suínos).

A **atividade leiteira** surgiu em 1980 e é a mais importante para a Unidade de Produção Animal, por absorver mão-de-obra e agregar valor à propriedade rural dos pequenos produtores. Ressalta-se que estão envolvidos diretamente, nessa atividade, 529 produtores, os quais são responsáveis por uma produção diária de 70 mil litros de leite.

A **suinocultura** iniciou-se no ano de 1996, com o sistema de integração, em que a Cooperativa, através das Unidades Produtoras de Leitão (UPLs), responsabiliza-se pela reprodução e pela creche dos leitões. Ao produtor cabe, por sua vez, a terminação do suíno. O projeto suinícola inclui duas UPLs: a primeira no Município de Colorado, com 1750 matrizes, sendo responsável por uma produção anual de 36 mil leitões; e a segunda, localizada entre os Municípios de Não Me Toque e Lagoa dos Três Cantos, com capacidade de 2100 matrizes e produção anual de 48 mil leitões.

Além das atividades de pecuária leiteira e suinocultura, a Unidade de Produção Animal também é responsável pela **fábrica de rações** que tem, atualmente, uma produção de 1600 toneladas/mês.

A **Unidade Estratégica de Negócios – Varejo** nasceu a partir de uma loja de insumos cujo objetivo era oferecer produtos agrícolas e pecuários, com baixos custos e de alta qualidade, aos associados. Em seguida, surgiu o primeiro supermercado, o qual tem o mesmo objetivo – oferecer produtos com baixos custos e alta qualidade aos associados.

Atualmente, a unidade possui seis supermercados e doze lojas de insumos e ferragens.

As **Unidades de Apoio** dão suporte administrativo às Unidades de Negócio e à direção da Cooperativa.

A **Unidade de Apoio – Recursos Humanos** é responsável pelos setores de informática, qualidade total, segurança no trabalho, pessoal e recursos humanos, treinamento e capacitação.

A **Unidade de Apoio – Financeira** é responsável pelo controle e planejamento financeiro, pelas operações junto a bancos, fornecedores, clientes, colaboradores e associados.

A **Unidade Operacional** está a cargo das operações de recebimento, limpeza, classificação, controle de pragas, armazenamento (365 mil toneladas de grãos), expedição dos produtos da Cooperativa, além da manutenção mecânica e elétrica, construção de novas obras e reparos.

As Assessorias Jurídica e de Comunicação e Educação são importantes instrumentos de gestão. A **Assessoria Jurídica** é terceirizada e tem como principal objetivo prestar acompanhamento detalhado nos assuntos relativos a: contratos; negócios imobiliários, previdenciários e trabalhistas; negócios com terceiros e aquisições.

A **Assessoria de Comunicação e Educação** é responsável pela organização do quadro social; pela estruturação e manutenção dos 47 (quarenta e sete) núcleos; pela coordenação das reuniões de núcleo e condução do processo de eleições da Cooperativa; pelo atendimento aos associados, produtores e clientes; pela promoção e organização de eventos da Cooperativa; e pela divulgação das informações da Cooperativa.

A **Auditoria Interna** é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento administrativo, voltada para o exame e a verificação da adequação e eficiência dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições, aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidas pela as mesmas.

A **Transportes Cotrijal**, empresa subsidiária, faz o controle de toda a movimentação de mercadorias e insumos, além do transporte da produção. Outrossim, ela regulariza o mercado de fretes, através do agenciamento e da terceirização de serviços.

Na próxima seção, serão apresentadas as mudanças estratégicas da Cotrijal, no período de 1993 a 2003, a partir da percepção da coalizão dominante da mesma.

4.2 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DA COTRIJAL

A Cotrijal vem tentando adaptar-se ao campo organizacional que é composto de duas dimensões: técnico-econômica e institucional – termos definidos por Meyer e Scott (1983), de diversas formas. Para explicar esse processo, foram identificadas as mudanças estratégicas da Cooperativa e os *stakeholders* que mais influenciaram a formulação e implantação destas (Figura 13). A partir da identificação dos *stakeholders*, definiram-se e classificaram-se os mesmos, segundo o poder, a legitimidade e a urgência.

Descreveu-se, então, esse processo, enfatizando-se as mudanças ocorridas, segundo a percepção da coalizão dominante. Finalmente, fez-se uma análise das mudanças no período estudado, utilizando-se o referencial teórico escolhido sobre mudança estratégica.

A Figura 14 mostra as mudanças ocorridas que foram cronologicamente organizadas em sete períodos estratégicos. Essa classificação foi ordenada e organizada a partir dos dados coletados nas entrevistas, realizadas com a coalizão dominante, e em documentos da Cooperativa, os quais foram descritos no Capítulo 3 deste trabalho.

Período estratégico	Anos	Mudanças ocorridas
1. Reorientação Planejada	1993 a 1994	01. Implantação do Planejamento Estratégico; 02. Implantação do Programa de Qualidade Total 03. Reestruturação Organizacional – U.E.N.
2. Expansão do <i>Core Business</i>	1995	04. Parceria com a Maltaria; 05. Criação da central de cooperativas.
3. Reestruturação Organizacional	1995 a 1996	06. Eleição da nova Diretoria 07. Reestruturação das U.E.N.; 08. Terceirização e reformulação dos processos produtivos.
4. Fortalecimento do <i>Core Business</i>	1996	09. Criação da UPL – Unidade Produtora de Leitões 10. Implantação do Centro de Difusão Tecnológica
5. Busca da Competitividade	1997 a 1998	11. Programa de qualificação dos associados; 12. Investimento na Unidade de Varejo; 13. Aumento da capacidade estática de armazenagem 14. Ampliação da área de abrangência – Novos Entrepósitos
6. Qualificação dos Produtos e Serviços	1999 a 2000	15. Lançamento da Expodireto – Cotrijal 16. Descomotidização dos Produtos 17. Construção da segunda UPL
7. Reorganização Corporativa	2001 a 2003	18. Reestruturação da Unidade de Apoio Administrativa – Programa de Qualificação Profissional – Parceria com Universidades para capacitação de associados, funcionários e dependentes. Sistema Integrado de Informações 19. Programa de Gestão Ambiental. 20. Parceria com empresa italiana – Moinho de trigo

Figura 14: Períodos do processo de mudança estratégica

Fonte: Resultados das entrevistas realizadas

4.2.1 Análise dos Períodos Estratégicos da Cotrijal

Conforme os Períodos Estratégicos e Mudanças Ocorridas, listados na Figura 13, esta seção traz a análise teórica para cada período, segundo a **Classificação dos Stakeholders** (MICHELL; AGLE; WOOD, 1997); a **Dimensão da Mudança** (TOPPING, 1991), o **Processo de Formulação da Estratégia** (MINTZBERG, 1973); as **Formas Básicas de Estratégias** (MINTZBERG; Mc HUGH, 1985) e o **Cubo da Mudança** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Quanto à perspectiva do **cubo da mudança**, podem-se observar duas importantes dimensões da mudança: **Estratégia** (visão, posições, programas e

produtos) e **Organização** (cultura, estrutura, sistemas e pessoas). As duas dimensões partem sempre do conceitual e abstrato até o concreto e tangível.

4.2.1.1 Período Estratégico 1 – Reorientação Planejada (1993-1994)

Nesse período, ocorreram três mudanças essenciais: **Implantação do Planejamento Estratégico, Implantação do Programa de Qualidade, e Reestruturação Organização – Criação das Unidades Estratégicas de Negócio.**

Esse período começou com um movimento denominado de isomorfismo, ou seja, a tendência a que as organizações ajam de forma semelhante; dessa forma, a Cotrijal, percebendo que outras empresas cooperativas já utilizavam técnicas inovadoras de gestão, começou a implantar o Planejamento Estratégico e o Programa de Qualidade Total (SOL), em 1993.

A implantação do Planejamento Estratégico e do Programa de Qualidade (SOL), a adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e a criação das Unidades Estratégicas de Negócio, ocorridas em 1993 e 1994, foram **estratégias realizadas.**

A criação das quatro Unidades de Negócio (Grãos, Industrial e Novos Negócios, Produção Animal e Varejo) e das duas Unidades de Apoio (Financeira e Administrativa) foram um marco na nova configuração administrativa da Cooperativa.

Segundo a coalizão dominante, essa nova configuração trouxe, como principal resultado, a possibilidade de decidir sobre novos investimentos com a maior clareza e certeza.

Nesse período, as **mudanças implantadas**, de acordo com Topping (1991), **corporativas** e os *stakeholders* importantes, classificados conforme Michell, Agle e Wood (1997), foram:

- a) os **Associados** (*stakeholders* internos): enquadram-se na classe de ***stakeholders* definitivos**, pois possuem todos os três atributos considerados – poder, legitimidade e urgência;

- b) os **Concorrentes** (*stakeholders* externos): enquadram-se na classe de ***stakeholders* perigosos**, pois possuem legitimidade e urgência;
- c) os **Fornecedores** (*stakeholders* externos): enquadram-se na categoria de ***stakeholders* exigentes**, pois possuem urgência;
- d) os **Clientes Internos ou Funcionários** (*stakeholders* internos): caracterizam-se como ***stakeholders* adormecidos**, pois possuem apenas poder;
- e) as **Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão – Universidades, Sebrae** (*stakeholder* externo): por possuir legitimidade na reestruturação administrativa, caracterizam-se como ***stakeholder* discricionário**.
- f) as **Empresas de Consultoria** (*stakeholder* externo): por possuir legitimidade no planejamento estratégico, caracterizam-se como ***stakeholder* discricionário**.

Sob a perspectiva do **Cubo da Mudança**, faz-se a seguinte análise sobre as mudanças ocorridas no período estratégico 1 – Reorientação Planejada.

A – Estratégia

A estratégia principal da Cotrijal, neste período, foi a reorientação planejada; ou seja, a Cooperativa definiu como, o que e por que mudar, a fim de definir seu negócio essencial e seus objetivos organizacionais, para, depois dessas definições, organizar-se de forma a tornar-se mais eficiente e rentável.

A.1 – Visão

Neste período, a principal mudança, segundo os entrevistados, foi a elaboração e a implantação do planejamento estratégico, uma vez que foram os momentos em que se buscou repensar toda a organização.

Para o Diretor Presidente, a principal mudança foi, em sua ótica, a decisão de implantar o planejamento estratégico e, assim, sair da zona de conforto que a organização se encontrava.

O Gerente da Unidade de Grãos corrobora a opinião do Presidente, afirmando que a postura gerencial mais proativa, iniciada com a implantação do planejamento estratégico, foi a principal mudança ocorrida na Cooperativa neste período.

Dessa forma, pode-se constatar, a partir das entrevistas, que a visão principal da coalizão dominante foi de repensar a Cooperativa e adotar uma nova política de gestão, especialmente no que diz respeito a novos investimentos.

A.2 – Posições

Conforme a coalizão dominante, neste período, houve uma grande necessidade de repensar e reposicionar a organização, em especial, a partir da estruturação das unidades de negócio.

As unidades de negócio, juntamente com o programa de qualidade, marcaram um novo momento para a Cooperativa: o primeiro contribuiu para fortalecer a compreensão do negócio essencial, especialmente pela definição de como, onde e quanto investir; já o segundo contribuiu para a melhoria dos processos, produtos e serviços da Cooperativa.

Segundo o Presidente, este era o momento de fazer mais, pois, como tudo estava bem, era o momento melhorar ainda mais e alcançar novas posições.

O Gerente da Unidade de Grãos mencionou que, neste período, a Cooperativa começou a perceber que poderia alcançar novos padrões de desempenho e atingir novos mercados.

Este período foi marcado pela necessidade de reorientar e reestruturar os negócios, a fim de, posteriormente, alcançar um novo posicionamento para os negócios da Cooperativa.

A.3 – Programas

Neste período, foram implantados, na Cooperativa, dois grandes programas: Programa de Planejamento Estratégico e Programa de Qualidade.

O **Planejamento Estratégico** envolveu toda a Cooperativa, uma vez que as reuniões e os seminários tiveram a participação da direção, das gerências, das

assessorias, dos setores, dos conselhos e, ainda, de todos os associados, os quais foram envolvidos, no projeto, através de reuniões, nas diversas comunidades onde a Cooperativa possui entrepostos e unidades de recebimento. Este foi o maior programa já implementado pela Cooperativa até então.

O **Programa de Qualidade** foi iniciado praticamente junto com o Planejamento Estratégico, sendo implantado, inicialmente, na sede da Cooperativa e nos entrepostos, com a adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e, posteriormente, nas propriedades rurais, através do Programa QT-Rural, em convênio com o Sebrae-RS (*stakeholder* externo).

Na Cooperativa, o programa de qualidade fomentou a implantação de diversos **programas de capacitação aos funcionários**: atendimento ao público; convênios com universidades (cursos de especialização para a direção e gerência); 5S, entre outros e, ainda, **programas de capacitação aos associados**: seminários das culturas de inverno e verão; encontro das mulheres; dias de campo, visitas técnicas a propriedades modelo e palestras; entre outros.

A.4 – Produtos

Neste período, não surgiram novos produtos ou se implementaram novos serviços prestados pela Cooperativa, entretanto, iniciaram-se, através das UENs, estudos de viabilidade sobre novos produtos e/ou serviços que a Cooperativa poderia implantar.

B – ORGANIZAÇÃO

A organização se encontrava em uma situação estável, com imagem positiva no mercado, devido, principalmente, a seu quadro de associados – compatível com sua capacidade de armazenagem e produção – e aos resultados positivos que garantiam sucessivas distribuições de sobras e novos investimentos.

Nesse sentido, a reorientação planejada surgiu como uma possibilidade de incrementar, ainda mais, os negócios da Cooperativa e tornar as propriedades rurais mais rentáveis e competitivas.

B1 – Cultura

Neste período de reorientação planejada, o primeiro grande desafio da coalizão dominante foi mostrar ao quadro social e aos conselhos por que a Cooperativa deveria implementar um novo modelo de gestão, mais inovador, competitivo e, ainda, como esse novo modelo seria implementado, ou seja, inculcar, nos *stakeholders* internos, a necessidade de reorganizar a Cooperativa, a fim de torná-la mais competitiva.

Segundo a coalizão dominante, a maior dificuldade foi mostrar aos associados mais antigos que era possível crescer sem perder a identidade e, mais do que isso, que a profissionalização da gestão torná-la-ia, ainda mais participativa e sólida.

B2 – Estrutura

O presidente relatou que, após a formulação e implantação do planejamento estratégico e da reestruturação organizacional, houve grandes mudanças na estrutura organizacional da Cooperativa.

Conforme a coalizão dominante, a nova estrutura organizacional, centrada em Unidades Estratégicas de Negócio, trouxe resultados superiores e um modelo de gestão mais dinâmico, flexível e ágil.

Essa mudança estrutural acarretou, também, a reformulação de rotinas e processos internos, os quais tiveram suporte metodológico do Programa de Qualidade e Produtividade (PGQP).

Segundo os entrevistados (coalizão dominante), a estrutura do quadro social não sofreu alterações com a implantação do planejamento, porém, com a organização da Cooperativa em UENs (grãos, produção animal e varejo), os associados (*stakeholders* internos) puderam visualizar, com maior transparência, as informações e, dessa forma, entender como estavam divididos os rendimentos e os investimentos da Cooperativa. Isto, por sua vez, tornou mais factível a tomada de decisão, pois poderiam decidir sobre os investimentos com base em dados financeiros gerados pelas várias fontes produtoras.

B3 – Sistemas

A partir das entrevistas, pôde-se perceber que, após o planejamento, a organização das UENs e o Programa de Qualidade, houve muitas mudanças nos processos e nas rotinas internas da Cooperativa.

De acordo com os Gerentes de Negócios (coalizão dominante), entre as mudanças mais significativas estão: a elaboração dos orçamentos anuais das UENs, a implantação do programa de melhorias e a definição de novos produtos e serviços.

B4 – Pessoas

Com a implantação do Programa de Qualidade, a principal preocupação da Diretoria foi qualificar o quadro funcional, a fim de melhorar a oferta de produtos e serviços. Houve, portanto, a realização intensiva de programas de treinamentos para o quadro funcional da Cooperativa, além da reestruturação de cargos e funções.

4.2.1.1.1 Síntese do Período Estratégico 1 – Reorientação Planejada

Conforme pode ser observado na Figura 15, durante os anos 1993 e 1994, a estratégia dominante da Cotrijal foi planejar e atuar no seu *core business*. Para isso, os gestores da Cooperativa, sob forte **influência de stakeholders** (internos e externos), implantaram **mudanças corporativas** que afetaram toda a organização Cooperativa e, ainda, a organização individual dos associados.

Outrossim, evidencia-se que as mudanças estratégicas implantadas no período impactaram tanto a **estratégia** como a **organização cooperativa** e a **organização dos associados**, como já foi descrito na seção anterior e pode ser visualizado na Figura 15.

PERÍODO ESTRATÉGICO 1 –REORIENTAÇÃO PLANEJADA – 1993 A 1994						
Cubo da Mudança (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 2000)		Classificação dos <i>Stakeholders</i> (MICHEL; AGLE; WOOD, 1997)	Dimensão da Mudança (TOPPING, 1991)	Classificação das mudanças (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 2000)	Processo de Formulação da Estratégia (MINTZBERG, 1973)	Formas Básicas da Estratégia (MINTZBERG; Mc HUGH, 1995)
A) Estratégia (mudanças) Implantação do Planejamento Estratégico; Implantação do Programa de Qualidade Criação das UENs		Associados (definitivos)	Mudanças corporativas	Macromudanças planejadas e conduzida	Modo empreendedor	Estratégias realizadas
A1. Visão	Repensar a Cooperativa					
A2. Posições	Reorientar e reposicionar os negócios.					
A3. Programas	Planejamento Estratégico Programa de Qualidade					
A4. Produtos	Não houve novos produtos e/ou serviços	Fornecedores (exigentes)				
B) Organização		Funcionários (adormecidos)				
B1. Cultura	Início do processo de profissionalização da Cooperativa mexeu com a cultura organizacional	Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão (discricionário)				
B2. Estrutura	As UENs trouxeram uma nova configuração estrutural					
B3. Sistemas	Foram implantando sistemas de monitoramento e controle dos processos.	Consultoria (discricionário)				
B4. Pessoas	Houve muitos investimentos em qualificação dos funcionários					

Figura 15 – Síntese do Período Estratégico 1 – Reorientação Planejada
Fonte: Elaborado pela Autora.

4.2.1.2 Período Estratégico 2 – Expansão do *Core Business* (1995)

Neste período, ocorreram duas mudanças essenciais: **Parceria com a Maltaria Navegantes** e **Criação da Central de Cooperativas** (Cooperajacuí).

As mudanças classificaram-se como **mudanças cooperativas** (TOPPING, 1991) e, também, como **macromudanças planejadas** (MINTZBERG; AHKSTRAND; LAMPEL, 2000), pois são programáticas e afetaram toda a organização de **modo planejado** (MINTZBERG, 1973). Já as estratégias foram do tipo **realizadas** (MINTZBERG; Mc HUGH, 1985).

A partir das mudanças cooperativas – alianças estratégicas firmadas com a Maltaria e com as cooperativas, que formaram a central de cooperativas – a Cotrijal buscou, através de mudanças estratégicas planejadas, ampliar seu *core business*, e, assim, fornecer aos associados novas alternativas de produção e de negócio.

Neste período estratégico, caracterizado pela expansão do *core business* – através da formação de alianças estratégicas –, os *stakeholders* importantes, classificados segundo a percepção da coalizão dominante, foram:

- a) os **Associados** (*stakeholders* internos): enquadram-se na classe de **stakeholders definitivos**, pois possuem todos os três atributos considerados – poder, legitimidade e urgência;
- b) os **Concorrentes** – Cotrisoja, Cotrisal, Cotribá, entre outros – (*stakeholders* externos): enquadram-se na classe de **stakeholders perigosos**, pois possuem legitimidade e urgência;
- c) o **Cliente** – Maltaria Navegantes – (*stakeholder* externos): como esta empresa possui legitimidade, poder e urgência, ela foi considerada um **stakeholder definitivo**;
- d) os **Bancos** (*stakeholders* externos): caracterizaram-se como **stakeholders perigosos**, por possuírem legitimidade e urgência;
- e) o **Governo** (*stakeholders* externos): por possuir legitimidade e poder, foi caracterizado como um **stakeholder dominante**.

Quando indagado sobre a aliança estratégica com a Maltaria, o Gerente de Negócios – Grãos disse que:

Assim que foram implantadas as novas UEN, tivemos a necessidade de melhorar ainda mais nossos processos e, acima de tudo, de redefinir nossos produtos e implantar ações que resultassem em ganhos para nossos associados. Uma das primeiras ações foi encontrar parceiros capazes de incrementar nossos negócios, a Maltaria é um exemplo.

O Gerente de Produção Animal acrescentou:

A aliança com as cooperativas da região e a compra do frigorífico foi uma importante mudança, pois, através dela, conseguimos diversificar e dar aos pequenos produtores mais uma alternativa de produção.

Sob a perspectiva do **Cubo da Mudança**, faz-se a análise a seguir sobre as mudanças ocorridas no Período Estratégico 2.

A – ESTRATÉGIA

A estratégia principal da Cotrijal, neste período, foi a expansão do *core business* – negócio essencial – e, para tanto, a organização estabeleceu **duas alianças estratégicas**: a primeira, com uma Maltaria (*stakeholder* externo), que visava garantir mercado para a cevada produzida; e a segunda, com as cooperativas Cooperativa Tritícola de Ibirubá (Cotribá), Cooperativa Tritícola de Tapera (Cotrisoja), Cooperativa Tritícola de Sarandi (Cotrisal), criação da Central Agroindústria de Cooperativas do Alto Jacuí (Cooperjacuí), no intuito de comprar um frigorífico, o qual abate suínos e industrializa seus produtos (embutidos, cortes especiais, etc.).

Essa estratégia foi fortemente influenciada pelos associados (*stakeholders* internos) os quais reivindicavam ações da Cooperativa que proporcionassem a possibilidade de incrementar a sua rentabilidade. Assim, a Unidade de Produção Animal, buscando satisfazer às necessidades dos associados participantes do Programa de Suinocultura, implementou a parceria, a fim de viabilizar a industrialização dos produtos suínos, gerando, por conseguinte, uma maior agregação de valor aos mesmos.

A segunda estratégia – parceria com a Maltaria Navegantes – foi, por seu turno, influenciada: pelo próprio cliente – a Maltaria – (*stakeholder* externo), que demandava produtos com maior qualidade; pelos associados (*stakeholders* internos)

que buscavam maior rentabilidade para a cultura de cevada; pelos bancos (*stakeholders* externos), que forneceram os recursos financeiros para a viabilização do projeto. Nesse caso, a estratégia foi implementada pela Unidade de Grãos a qual percebeu a conjuntura desfavorável, gerada em grande parte pelas políticas² agrícolas e econômicas do Governo Federal (*stakeholder* externo), que prejudicavam os produtores que baseavam suas atividades na monocultura.

A.1 – Visão

A partir das entrevistas, pôde-se observar que, neste período, a visão era a ampliação do negócio essencial e, para isso, as parcerias e as alianças foram as principais mudanças implantadas.

A.2 – Posições

Segundo a coalizão dominante, as estratégias cooperativas foram implantadas através das parcerias com a Maltaria Navegantes e com as cooperativas da região, formando a Cooperajacuí. Com essas alianças, a Cooperativa alcançou novas posições e entrou em novos mercados através da diversificação dos seus produtos.

A.3 – Programas

Neste período, surgiu, na Cooperativa, o **Programa de Fomento à Cultura da Cevada**, o qual foi implantado pela UEN – Grãos, através da equipe de técnicos agrícolas e engenheiros agrônomos.

Este programa tornou-se mais uma alternativa de produção para as culturas de inverno, especialmente depois da parceria realizada com a indústria, a qual garantiu a comercialização.

O segundo programa implementado nesse período estratégico foi o de fomento à suinocultura, implantado pela Unidade de Produção Animal, com o intuito

² Segundo os entrevistados, em muitas situações, os produtores rurais foram prejudicados pelo Governo Federal, não só por causa de políticas públicas equivocadas, mas também pela falta de políticas que regulassem os mercados agrícolas. Nesse contexto, as próprias cooperativas agropecuárias receberam uma parte dos encargos do Governo, no que tange às políticas de proteção aos produtores rurais, notadamente os pequenos e médios.

de servir como uma fonte de renda extra e como um redutor do risco para os pequenos produtores que tinham, na pecuária leiteira, a sua principal fonte de subsistência.

A.4 – Produtos

Neste período, a Cooperativa fortaleceu a Unidade de Grãos com uma cultura de inverno (cevada) e com o programa de incentivo à sua produção.

Segundo o Gerente de Grãos, a grande vantagem da cevada é que ela surge como mais uma opção de cultura de inverno, especialmente porque não compete com o trigo, mas complementa.

Por outro lado, a Cotrijal ampliou a sua linha de produtos, principalmente através dos embutidos de suínos, uma vez que, até então, não tinha tido nenhuma experiência no que concerne à industrialização de origem animal.

B – ORGANIZAÇÃO

Neste período, a organização se deparava com mudanças importantes, especialmente após a formação de alianças estratégicas com as três Cooperativas da região e com a indústria (Maltaria).

Essas mudanças significativas ocorreram de modo planejado e afetaram tanto a organização cooperativa em si, quanto a organização individual dos associados, que aderiram aos programas da cevada e da suinocultura, pois tiveram que adequar os seus processos produtivos e de gestão, a fim de atender às especificações técnicas e de qualidade, detalhadas nos contratos de compra de cevada e de suínos.

As mudanças na organização, após a implantação dos programas de fomento retromencionados, foram sentidas, em particular, nas UENs de Grãos e de Produção Animal, além das propriedades rurais que aderiram ao programa.

Os agricultores realizaram mudanças na organização de suas propriedades a fim de garantir o cumprimento das especificações técnicas e de qualidade para a entrega dos produtos à Cooperativa. A Cooperativa teve, por sua vez, que buscar a

rápida capacitação e qualificação do seu corpo técnico, para atender às demandas que surgiram nas propriedades que aderiram ao programa.

B1 – Cultura

Neste período de expansão do *core business*, perceberam-se mudanças significativas na cultura da Cooperativa e nas propriedades. Entre as principais mudanças sentidas, ocorreu a adoção de estratégias cooperativas, efetivadas a partir de parcerias que resultaram na formação da Central de Cooperativas e na parceria com a Maltaria.

A formação da Central de Cooperativas – com a aquisição do Abatedouro de Suínos – foi um marco importante na gestão da Cotrijal, haja vista que, pela primeira vez na história da organização, um projeto de aporte financeiro vultoso foi implementado em uma UEN (Produção Animal) de menor importância econômica para a Cooperativa. Ademais, foi um projeto pioneiro no que diz respeito à intercooperação (princípio do cooperativismo), mais especificamente a uma parceria com outras cooperativas.

A outra parceria com a Maltaria, a seu turno, traduz a preocupação da Cooperativa em garantir mercado e competitividade aos grãos.

B2 – Estrutura

As mudanças implementadas, neste período, geraram mudanças na estrutura de produção e comercialização das propriedades rurais – que aderiram aos programas de fomento – e, também, nas UENs de Grãos e Produção Animal, as quais adotaram novas sistemáticas de acompanhamento e monitoramento da produção de cevada e de suínos, nas propriedades participantes do programa.

Outrossim, quando da formação da aliança estratégica com as cooperativas da região já citadas, houve, também, uma mudança na estrutura organizacional da Cotrijal, pois essa parceria demandou uma estrutura organizacional cooperativada, com representantes de todas as cooperativas para a gestão deste novo empreendimento.

B3 – Sistemas

Para os Programas de Fomento à Produção de Cevada e de Suínos, foi implantado um programa de produção assistida, através do qual os técnicos da Cooperativa deram o suporte necessário para a produção no âmbito das propriedades rurais.

B4 – Pessoas

Neste período, houve necessidade de acompanhamento da equipe técnica – agrônomos e veterinárias –, às propriedades rurais participantes do programa de incentivo à cultura da cevada. Essas propriedades receberam acompanhamento e monitoramento desde o plantio até a colheita.

4.2.1.2.1 Síntese do Período Estratégico 2 – Expansão do Core Business.

A Figura 16 traz uma síntese do Período Estratégico 2, mostrando que, no ano de 1995, a estratégia dominante da Cooperativa foi atuar no seu novo *core business*, ou seja, ampliar o seu negócio essencial e reposicionar-se em seu campo organizacional. Para isso, implantou estratégias cooperativas com organizações cooperativas e organizações não cooperativas.

PERÍODO ESTRATÉGICO 2 – EXPANSÃO DO <i>CORE BUSINESS</i> – 1995						
Cubo da Mudança (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 2000)		Classificação dos Stakeholders (MICHEL, AGLE, WOOD, 1997)	Dimensão da Mudança (TOPPING, 1991)	Classificação das mudanças (MINTZBERG, ALSTRAND, LAMPEL, 2000)	Processo de Formulação da Estratégia (MINTZBERG, 1973)	Formas Básicas da Estratégia (MINTZBERG, Mc HUGH, 1995)
A) Estratégia (mudanças estratégicas) Alianças estratégicas com Maltaria e com cooperativas (criação da Cooperjacuí)		Associados (definitivos)	Mudanças cooperativas	Macromudanças planejadas e conduzidas	Modo empreendedor	Estratégias realizadas
A1. Visão	Expansão do <i>core business</i>					
A2. Posições	Alcançou novas posições e novos mercados					
A3. Programas	Programa de fomento à cevada e suínos					
A4. Produtos	Industrialização de suínos e fortalecimento do cultivo da cevada	Concorrentes (perigosos)				
B) Organização		Cliente (definitivo)				
B1. Cultura	Aceitação dos novos parceiros, novas tecnologias.	Bancos (perigosos)				
B2. Estrutura	Mudança na estrutura do associado e da Cooperativa	Governo (dominante)				
B3. Sistemas	Houve alterações e mudanças nos sistemas produtivos nos associados e no sistema de assistência técnica da Cooperativa.					
B4. Pessoas	Treinamento e capacitação de associados e funcionários da Cooperativa.					

Figura 16 – Síntese do Período Estratégico 2 – Expansão do *Core Business*
Fonte: Elaborado pela Autora.

4.2.1.3 Período Estratégico 3 – Reestruturação Organizacional (1995-1996)

Nesta fase, a Cooperativa procurou reestruturar-se, buscando um reposicionamento em seu campo organizacional; ou seja, a partir das mudanças implantadas nos períodos anteriores, sentiu a necessidade de implantar novas mudanças, dessa vez, priorizando a gestão e a estrutura organizacional.

Assim, as mudanças ocorridas foram: **Eleição da Nova Diretoria; Reestruturação das UENs e Terceirização e Reformulação dos Processos Produtivos**. Essas mudanças classificam-se como **mudanças corporativas** (TOPPING, 1991), como **macromudanças planejadas** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), pois afetam toda a organização, e, ainda, como conduzidas, pelo fato de terem sido guiadas por um grupo (diretoria e gerências), que supervisionou o processo e garantiu sua implementação. Já as **estratégias foram realizadas** (MINTZBERG; Mc HUGH, 1985), **de modo planejado** (MINTZBERG, 1973), uma vez que a coalizão dominante, analisando o cenário, implementou estratégias corporativas.

Neste período estratégico, em que a Cooperativa implementou importantes medidas de reestruturação organizacional, os *stakeholders* importantes, segundo a coalizão dominante da Cooperativa, foram:

- a) os **Associados**: enquadram-se novamente na classe de **stakeholders definitivos**, pois possuem todos os três atributos considerados – poder, legitimidade e urgência;
- b) os **Concorrentes**: enquadram-se na classe de **stakeholders perigosos**, pois possuem legitimidade e urgência;
- c) os **Fornecedores**: enquadram-se na categoria de **stakeholders exigentes**, já que possuem somente urgência;
- d) as **Instituições Financeiras** (Banco do Brasil): enquadram-se na categoria de **stakeholders exigentes**, já que possuem somente urgência;

Sob a perspectiva do **Cubo da Mudança**, faz-se a seguinte análise sobre as mudanças ocorridas no Período Estratégico 3 – Reestruturação Organizacional.

A – ESTRATÉGIA

A principal estratégica da Cooperativa, neste período, foi a reestruturação organizacional que se fez necessária diante de tantas mudanças internas e externas que vinham ocorrendo nos períodos relatados anteriormente.

Segundo o presidente, a reestruturação das UENs fez-se necessária a partir dos primeiros resultados atingidos no Planejamento Estratégico e das “pressões” dos associados (*stakeholders* internos) que solicitavam a distribuição das sobras, proporcionalmente ao resultado de cada unidade³. Isto resultou em uma nova configuração das UENs, as quais passaram a ser divididas em três Unidades de Negócio (Grãos, Produção Animal e Varejo) e três Unidades de Apoio (Administrativa/Financeira e Operacional).

Paralelamente a essa nova configuração, foram reformulados os processos produtivos e os serviços prestados pela Cooperativa, ficando apenas aqueles caracterizados como sendo parte da atividade principal da Cooperativa, sendo que os demais foram terceirizados e/ou eliminados. Isto se deu, basicamente, por influência dos concorrentes (*stakeholders* externos) que estavam oferecendo os mesmos serviços a preços mais competitivos, e dos associados (*stakeholders* internos) que cobravam melhores condições de pagamento.

Não obstante, segundo a coalizão dominante, os *stakeholders* que mais influenciaram no processo de reestruturação da Cotrijal foram os fornecedores (*stakeholders* externos), pois empresas como a Agrocere, a Pioneer e a Monsanto – que já haviam percebido que várias outras cooperativas haviam quebrado por problemas de gestão – exerceram uma pressão sobre a Cotrijal, no intuito de torná-la mais eficiente em sua gestão. Em menor escala, o próprio Banco do Brasil também exerceu este tipo de pressão, pois essa instituição financeira (*stakeholder*

³ A divisão em UENs proporcionou uma melhor visualização das receitas e despesas geradas por cada unidade de negócios e, dessa forma, os associados ativos em cada uma das UENs puderam reivindicar suas participações nas sobras, proporcionalmente a cada UEN da qual eram partícipes (com a entrega dos produtos específicos a cada UEN). Por exemplo, um associado que entregasse leite e soja para a Cooperativa, teria a possibilidade mais clara de demandar a participação das sobras geradas pelas UENs de Grãos e Produção Animal.

externo) tinha interesse na profissionalização da Cooperativa e dos associados, a fim

de minimizar o risco de inadimplência das operações de financiamento que havia realizado com estes agentes (Cooperativa e associados).

Para o vice-presidente, a terceirização possibilitou agilidade e ganho de escala para a Cooperativa, bem como o surgimento de novas empresas (terceirizadas)⁴. Isto gerou ganhos tanto para a comunidade, quanto para a Cooperativa.

O gerente administrativo corrobora essa opinião, acrescentando que a concentração da Cooperativa no negócio essencial – agronegócio de alimentos – trouxe benefícios, especialmente para os associados, tendo em vista que muitos dos serviços prestados pela Cotrijal estavam muito onerosos para o associado e geravam muita despesa para a Cooperativa, ou seja: “Apesar de todo o esforço despendido para atender bem, a Cooperativa estava tendo problemas de competitividade e eficiência”.

A1 – Visão

Neste período, o principal objetivo da coalizão dominante foi implantar a reestruturação organizacional, no intuito de otimizar os processos e dinamizar a gestão da cooperativa.

Para isso, a mudança da presidência teve um papel importantíssimo, pois, pela primeira vez em sua história, a Cotrijal elegeu um presidente que, diferente dos demais, já havia ocupado vários cargos administrativos na Cooperativa e fora preparado pelo antecessor para assumir o cargo.

Assim, com nova gestão, a Cooperativa continuou o modelo de gestão, baseado em unidades de negócio e de apoio. Além disso, a organização: intensificou a política de investimentos e fortalecimento do *core business*; buscou ainda mais as melhorias nos seus processos produtivos e implantou a

⁴ Alguns serviços terceirizados pela Cooperativa foram, por exemplo, a distribuição de calcário e a produção de mudas de árvores frutíferas (viveiro).

orçamentação, visando a uma redução de custos. Tudo isso confirma a visão fundamental de reestruturação organizacional para o incremento da competitividade da Cooperativa

A.2 – Posições

Nesta fase, a Cooperativa procurou reestruturar-se, através de mudanças estratégicas corporativas, as quais objetivavam – em última análise – o ajuste do novo modelo de gestão (baseado na expansão do *core business* e na estruturação por unidades de negócio).

Estas mudanças de reestruturação marcam o momento do fortalecimento e da expansão da posição da Cooperativa no mercado. Conforme os entrevistados, a Cotrijal tomou estas posições, a fim de manter-se competitiva no mercado de produtos agro-alimentares, pois havia percebido as mudanças que estavam sendo adotadas pelos concorrentes (cooperativas e não-cooperativas).

A.3 – Programas

Os programas adotados pela Cooperativa foram: Reestruturação Organizacional, Orçamentação das UENs e Terceirização, todos feitos de modo conduzido e liderados pela direção da Cooperativa.

A.4 – Produtos

Neste período, não foram lançados nem suprimidos produtos, todavia foram terceirizados serviços na Cooperativa, conforme mencionado anteriormente, tais como: distribuição de calcário; entrega de adubo; viveiro de mudas e transportes.

B – ORGANIZAÇÃO

As decisões de reestruturação organizacional implantadas neste período – diminuição do número de gerências e chefias e terceirização de alguns serviços prestados – abalaram o *status quo* da organização.

Segundo o gerente administrativo, desde o momento em que foram pensadas e implantadas as unidades de negócio e de apoio, toda a estrutura organizacional da

Cooperativa foi afetada e um novo modelo de organização e gestão foi iniciado. Isto gerou, no início, intranquilidade e desconforto – tanto para funcionário (*stakeholders* internos) quanto para associados (*stakeholders* internos) – mas, logo depois dos primeiros resultados, estes sentimentos deram lugar à motivação e à interatividade.

Segundo a coalizão dominante, esse novo modelo deu mais agilidade e tranquilidade à tomada de decisão, já que passaram a utilizar dados financeiros e econômicos por unidade de negócio, discutindo, assim, com mais propriedade e segurança em reuniões com associados, gerentes e conselhos.

Sobre esse tema, o gerente da Unidade de Grãos acrescentou que, após a orçamentação e divisão por unidades de negócio: “iniciou-se uma competição saudável entre as áreas, o que resultou em ganhos para os associados, através dos programas de incentivo à qualidade e produtividade”.

B1 – Cultura

Neste período, a cultura organizacional foi afetada e todo o conjunto de crenças, valores e normas de comportamento foi repensado e reavaliado; ou seja, a rotina de atividades e os padrões de comportamento (de décadas) foram alterados pelo novo estilo gerencial, inovador e competitivo.

Após a implantação desse novo modelo organizacional, a cultura organizacional foi gradualmente se alterando e novos padrões de comportamento foram sendo instalados, em todas as áreas da Organização.

Cabe destacar que essa mudança é sentida, até hoje, pela coalizão dominante, visto que, segundo eles, a cultura organizacional é a chave para a implementação de toda a mudança, “por ter uma força muito grande para gerar foco, motivação e resultado”.

B2 – Estrutura

De acordo com a coalizão dominante, a estrutura organizacional foi bastante afetada pelas mudanças implementadas na Cooperativa.

O redesenho organizacional e a suplementação de serviços prestados provocou mudanças substanciais, tanto de forma quanto de processos, conforme explicado nos itens acima.

Essas mudanças na estrutura da Cooperativa influenciaram, também, a estrutura das propriedades rurais que sentiram o impacto dessas reformas na prestação de serviços, já que a Cooperativa deixou de atender algumas demandas e, assim, os associados tiveram que buscar outros fornecedores e prestadores de serviço, no mercado.

B3 – Sistemas

Neste período, foram implantados sistemas de gestão por unidades de negócio, objetivando-se estruturar e definir quais produtos e serviços que cada uma delas ofereceria aos associados e clientes.

B4 – Pessoas

Segundo a coalizão dominante, cada mudança proposta, antes de ser implementada, foi discutida e apresentada ao Conselho de Administração, a fim de receber o parecer positivo ou negativo. Dessa forma, a gestão participativa e as decisões democráticas foram valorizadas – Princípio da Gestão Democrática.

O gerente de grãos disse que: “apesar de tudo ter sido discutido por muito tempo e por todas as áreas, foi muito complexo mudar a estrutura organizacional existente, já que muitas chefias e áreas foram eliminadas, e os funcionários remanejados”. Ele lembra que isso ocorreu porque “estes não agregavam valor e não faziam parte do negócio essencial da Cooperativa”.

O gerente administrativo ressalta, também, que esse processo foi, no início, muito difícil, pois a instabilidade gerada com a reforma organizacional afetou o moral dos funcionários, em especial dos mais antigos, os quais se sentiram ameaçados e até desvalorizados.

Com as mudanças, a Cotrijal iniciou a realocação dos funcionários das áreas extintas em outras áreas e, ainda, incentivou a abertura de empresas, a fim de prestarem serviços para a Cooperativa.

4.2.1.3.1 Síntese do Período Estratégico 3 – Reestruturação Organizacional

A Figura 17 traz a síntese do Período Estratégico 3 (1995-1996), o qual teve como estratégia dominante a reestruturação organizacional, resultante da ampliação do *core business*, ocorrida no Período Estratégico 2.

Neste período, a Cotrijal implantou macro mudanças corporativas que, segundo a percepção da coalizão dominante, foram influenciadas pelos *stakeholders* internos e externos, classificados segundo a posse dos atributos: poder, legitimidade e urgência.

PERÍODO ESTRATÉGICO 3 – REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL – 1995 - 1996						
Cubo da Mudança (MINTZBERG, ALSTRAND; LAMPEL, 2000)		Classificação dos <i>Stakeholders</i> (MICHEL, AGLE, WOOD, 1997)	Dimensão da Mudança (TOPPING, 1991)	Classificação das mudanças (MINTZBERG, ALSTRAND, LAMPEL 2000)	Processo de Formulação da Estratégia (MINTZBERG,1973)	Formas Básicas da Estratégia (MINTZBERG; MC HUGH, 1995)
A) Estratégia (mudanças estratégicas) Eleição da nova diretoria Reestruturação das UENs e terceirização.		Associados (definitivos) Concorrentes (perigosos) Fornecedores (exigentes) Instituições financeiras (exigentes)	Mudança corporativa	Macromudanças planejadas Modo conduzido	Planejado	Estratégias realizadas
A1. Visão	Reestruturação organizacional					
A2. Posições	Reposicionamento em seu campo organizacional					
A3. Programas	Terceirização de serviços; reestruturação organizacional; orçamentação das UENs					
A4. Produtos	Terceirização de alguns serviços					
B) Organização						
B1. Cultura	Mudança de comportamento a partir da nova diretoria.					
B2. Estrutura	Redesenho organizacional					
B3. Sistemas	Sistemas de gestão por UENs					
B4. Pessoas	Treinamento e capacitação do grupo de gestores das UENs e das equipes de apoio.					

Figura 17 – Período Estratégico 3 – Reestruturação Organizacional

Fonte: Elaborado pela Autora.

4.2.1.4 Período Estratégico 4 – Fortalecimento do *Core Business* (1996)

Nesta fase, a Cooperativa procurou fortalecer o seu posicionamento no mercado de produtos agro-alimentares. Para isso, a partir das mudanças implantadas nos períodos anteriores, a Cooperativa, sentindo a necessidade de fortalecer o seu *core business*, priorizou a geração e a disseminação de tecnologias para todos e, ainda, o fortalecimento do elo da produção primária⁵.

As mudanças ocorridas foram: a implantação da Unidade Produtora de Leitões (UPL) e a criação do Centro de Difusão Tecnológica (CDTEC). Elas classificam-se como **mudanças corporativas e de negócio** (TOPPING, 1991) e como **macro e micromudanças planejadas** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), porque afetaram toda a organização e, em especial, as Unidades de Negócio específicas (Grãos e Produção Animal). Outrossim, as mudanças deram-se de **modo conduzido**, uma vez que foram guiadas por um grupo (gerências das Unidades de Negócio Grãos e Produção Animal), o qual supervisionou e garantiu sua implementação. Já as estratégias foram **realizadas** conforme Mintzberg e Mc Hugh (1985).

Neste período estratégico, em que a Cooperativa implementou importantes medidas de inovação tecnológica, os *stakeholders* influentes, segundo a coalizão dominante da Cooperativa, foram:

- a) os **Associados** – em especial os integrantes do projeto de suinocultura e os produtores de grãos – (*stakeholders* internos): enquadram-se novamente na classe de ***stakeholders* definitivos**, pois possuem todos os três atributos considerados – poder, legitimidade e urgência;
- b) o **Cliente** – Cooperjacuí – (*stakeholder* externos): como esta organização possui legitimidade e urgência, ela é considerada um ***stakeholder* dependente**;
- c) os **Concorrentes** (*stakeholders* externos): enquadram-se na classe de ***stakeholders* dependentes**, pois possuem legitimidade e urgência;

⁵ Especificamente da cadeia produtiva de suínos (implantação da Unidade Produtora de Leitões – UPL).

d) os **Fornecedores** (*stakeholders* externos): por possuírem somente urgência, enquadram-se na categoria de ***stakeholders exigentes***.

e) **Instituições de Ensino e Pesquisa** (*stakeholder* externo): por possuírem legitimidade na difusão de tecnologia, caracterizam-se como ***stakeholders discricionários***.

Sob a perspectiva do **Cubo da Mudança**, faz-se a seguinte análise sobre as mudanças ocorridas no Período Estratégico 4 – Fortalecimento do *Core Business*.

A – ESTRATÉGIA

Nos períodos anteriores, a Cotrijal havia ampliado o seu *core business*, uma vez que diversificou as atividades, as quais eram basicamente voltadas para a produção de grãos e leite, incluindo a industrialização de produtos derivados de suínos. Neste período, com estratégias de negócio, a Cooperativa buscou o fortalecimento de suas atividades, através da criação do CDTEC e da implantação da UPL.

Pode-se notar que todas as ações, relativas à diversificação e melhoria da gestão, deram-se em decorrência da pressão competitiva, as quais emanaram dos concorrentes da Cooperativa (*stakeholders* externos) que impulsionaram a competição por mercados.

A primeira mudança – criação do Centro de Difusão Tecnológico – foi influenciada pelos associados (*stakeholders* internos), os quais reivindicavam uma maior participação da Cooperativa na difusão de novas tecnologias de produção.

Em resposta a essas demandas, a Cooperativa melhorou a sua capacidade de prestar serviços de assistência técnica aos associados, fortalecendo sua competência técnica, com a criação do seu CDTEC. Essa unidade está diretamente ligada ao Departamento Técnico e sua principal atividade é antecipar informações sobre a produção e o manejo das culturas de inverno e verão.

A área experimental continua abrigando ações em várias frentes. Na busca de um sistema de produção adequado são desenvolvidos estudos em todas as culturas – soja, milho, trigo e cevada, entre outras (MARTINS, 2002, p. 73).

Além disso, a difusão das informações geradas pelo CDTEC subsidia a Área Comercial da Cooperativa, assessorando os compradores na escolha dos insumos que a Cooperativa planeja revender aos associados.

As instituições de pesquisa e ensino e os fornecedores (*stakeholders* externos) também tiveram um papel importante no processo de criação do CDTEC, já que a Cooperativa precisava testar – em parceria com a instituição – os inúmeros novos produtos lançados no mercado por estes últimos, antes de repassar aos seus associados, garantindo, assim, a confiabilidade dos mesmos.

A segunda mudança – implementação da UPL – foi fortemente influenciada pelos associados (*stakeholders* internos). Isto ocorreu por causa do *modus operandi* da Cotrijal, no que tange ao Sistema de Integração dos Produtores de Suínos. Ou seja, a Cooperativa (Integradora) – que fornece a grande maioria dos insumos aos produtores (Integrados) e mantém um controle sobre a engorda dos cevados (suínos prontos para o abate) – precisava investir na construção da UPL, no intuito de profissionalizar a atividade suinícola, de modo a garantir a qualidade dos produtos finais (derivados de suínos).

A Cooperjacuí foi outro *stakeholder* (externo) influente neste processo, por ser o comprador dos cevados, assim garantindo o escoamento da produção de suínos dos associados. Isto, como mencionado nas análises do Período Estratégico 2, propiciou uma nova opção de geração de renda e redução dos riscos para os pequenos produtores associados da Cotrijal.

A1 – Visão

Neste período, o principal objetivo da Cooperativa era fortalecer o negócio essencial – agronegócio de alimentos, por meio das atividades suinícola e de grãos.

Assim, com essas estratégias, a Cotrijal vislumbrava fortalecer a sua linha de produtos e se consolidar no mercado agroalimentar com produtos de melhor qualidade, viabilizados, através dos experimentos realizados no Centro de Pesquisa e Difusão de Tecnologias, aos associados (CDTEC). Por outro lado, a UPL também fez parte dessa visão da Cooperativa (melhorar seus produtos e posicionar-se no mercado agroalimentar), uma vez que possibilitou o incremento da produção de suínos.

A.2 – Posições

Nesta fase, a Cooperativa buscou posicionar-se no mercado como produtora de suínos, fortalecendo essa atividade através da construção da UPL e, ainda, buscando manter sua posição competitiva no mercado de grãos.

A.3 – Programas

Neste período, foram implantados, na Cooperativa, dois programas/projetos para os associados: o primeiro foi o **Programa de Suinocultura**; e o segundo, a **Implantação do Centro de Inovação Tecnológica**.

Esses programas foram implementados pelas UEN – Grãos e Produção Animal, através da equipe de técnicos – agrônomos e veterinários.

O **Programa de Suinocultura** foi iniciado em 1996, com a construção da Unidade Produtora de Leitões – UPL. O sistema é de integração, sendo a Cooperativa a integradora (responsável pela reprodução e primeira idade dos leitões), e os produtores, os integrados (responsáveis pela terminação dos cevados). Após esse processo, os suínos são vendidos para o frigorífico (administrado pela Cooperjacuí) que realiza a industrialização dos produtos, os quais são embalados e comercializados com a marca Aurora.

O **Programa de Difusão Tecnológica** surgiu como mais uma iniciativa da Cooperativa para fortalecer as unidades produtivas (propriedades rurais), difundindo a pesquisa através das áreas experimentais.

Esse programa utilizou como método de difusão das tecnologias, testadas e aprovadas, a organização de eventos como:

- a) **Dias de Campo** – ocorrem na área experimental da Cooperativa, em parceria com fornecedores de insumos e sementes, e visam demonstrar os resultados das pesquisas realizadas pelo CDTEC;
- b) **Encontros Técnicos** – visam discutir tendências de mercado, clima e gestão das propriedades. Ocorrem no período que antecede o plantio das várias culturas de inverno e verão;

c) Visitas Técnicas – ocorrem em outras cooperativas, indústrias e propriedades modelo no Estado, no País e em outros países. Com elas, associados e gestores da Cooperativa entram em contato com novas técnicas de produção e gestão, as quais são, posteriormente, analisadas, discutidas e adaptadas às propriedades e à Cooperativa.

A.4 – Produtos

Neste período, a Cooperativa não desenvolveu, nem lançou nenhum novo produto, apenas implementou ações para especializar e fortalecer o atual *core business*.

Essas ações – criação do CDTEC e construção da UPL –, porém, surgiram como resultado da preocupação das Unidades de Grãos e Produção Animal em especializarem-se e tornar cada vez mais rentável as culturas de inverno e de verão, além de consolidar o projeto de suinocultura iniciado no Período Estratégico 2.

B – ORGANIZAÇÃO

Este período reflete a grande co-responsabilidade da Cooperativa em adequar a organização às demandas tecnológicas dos associados e do mercado. Isso pode ser percebido pelas ações que foram implementadas neste período, objetivando, prioritariamente, o fortalecimento do negócio essencial da Cooperativa.

B1 – Cultura

A mudança na cultura da organização, iniciada com o planejamento estratégico (Período 1), pode ser percebida, neste período, com a crescente preocupação da Cooperativa em modernizar a assistência técnica (CDTEC) e investir em tecnologia de produção (UPL).

B2 – Estrutura

A estrutura se adequou à estratégia, confirmado pela criação do CDTEC e da UPL, ou seja, houve uma movimentação da Cooperativa no sentido de adequar a estrutura física e organizacional para atender às demandas de associados, clientes e fornecedores.

B3 – Sistemas

As duas mudanças ocorridas no período afetaram os sistemas internos (padrões produtivos e de assistência técnica) das UENs Grãos e Produção Animal.

Em relação à UEN Grãos, o sistema de assistência técnica foi incrementado com a área experimental, com a pesquisa e com ações de difusão tecnológica implantadas no período que tornaram a Cooperativa um agente responsável não apenas pela difusão de tecnologias, mas também pela geração de conhecimentos e tecnologias de produção.

Já em relação à UEN Produção Animal, a mudança no sistema produtivo se deu a partir da consolidação do sistema de integração, adotado no programa de suinocultura, a partir da construção da primeira Unidade Produtora de Leitões (UPL).

Cabe ressaltar que houve, também, mudanças nos sistemas produtivos das propriedades rurais dos associados, pois, com o fortalecimento da pesquisa (através da área experimental), os agricultores puderam modernizar seus processos produtivos. Além do mais, nas propriedades que participam do projeto de suinocultura, a UPL surgiu para fortalecer o sistema de integração e garantir a qualidade dos suínos.

B4 – Pessoas

Os integrantes da área técnica da Cooperativa (agrônomos, técnicos e veterinários) exerceram um papel muito importante neste período, especialmente a partir da criação do CDTEC, que marcou o redirecionamento da área técnica, pois, até então, esta desempenhava suas atividades basicamente de forma reativa, respondendo aos problemas de produção e manejo e, desse momento em diante, passou a agir de forma mais pró-ativa, produzindo experimentos e pesquisas, de modo a antecipar as soluções.

Para isso, houve um grande investimento na qualificação da área técnica, por meio de parcerias com instituições de ensino e pesquisa (cursos e eventos técnicos) e, também, com fornecedores (visitas técnicas e dias de campo).

Os associados sentiram e participaram desta mudança na área técnica de forma substancial, pois, a partir desse momento, a Cooperativa passou a exercer, de forma mais ativa, produzindo experimentos e eventos técnicos, seu papel de agente de construção e disseminação do conhecimento, não se limitando apenas à transferência do conhecimento.

4.2.1.4.1 Síntese do Período Estratégico 4 – Fortalecimento do Core Business.

Em 1996, após a reestruturação organizacional, fez-se a implantação de mudanças que garantissem o fortalecimento do *core business*. Assim, na Figura 18, pode-se observar como ocorreram essas mudanças e quais foram os *stakeholders* influentes no período, segundo a percepção da coalizão dominante.

PERÍODO ESTRATÉGICO 4 – FORTALECIMENTO DO <i>CORE BUSINESS</i> - 1996						
Cubo da Mudança (MINTZBERG, ALSTRAND; LAMPEL, 2000)		Classificação dos <i>Stakeholders</i> (MICHEL, AGLE, WOOD, 1997).	Dimensão da Mudança (TOPPING, 1991).	Classificação das mudanças (MINTZBERG, ALSTRAND, LAMPEL 2000).	Processo de Formulação da Estratégia (MINTZBERG, 1973).	Formas Básicas da Estratégia (MINTZBERG, MC HUGH, 1995).
A) Estratégia (mudanças estratégicas) Construção da UPL (corporativa) Criação do CDTEC (negócio)		Associados (definitivos) Cliente (dependente) Concorrentes (dependente) Fornecedores (exigentes) Instituições ensino (discricionário)	Mudança corporativa e de negócio	Micromudança e Macromudança planejadas Modo conduzido	Planejado	Estratégias realizadas
A1. Visão	Fortalecer o negócio essencial					
A2. Posições	Fortalecer o posicionamento no mercado					
A3. Programas	Programa de suinocultura e programa de difusão tecnológica					
A4. Produtos	Ampliar os serviços de pesquisa e assistência técnica					
B) Organização						
B1. Cultura	Preocupação em modernizar a assistência técnica e os serviços e fortalecer parcerias com centros de pesquisa					
B2. Estrutura	Adequar a estrutura física e organizacional para atender às demandas dos associados					
B3. Sistemas	Mudanças nos sistemas de assistência técnica e produtivos dos associados.					
B4. Pessoas	Treinamento e capacitação, especialmente da área técnica e dos associados.					

Figura 18 – Síntese do Período Estratégico 4 – Fortalecimento do *Core Business*

Fonte: Elaborado pela Autora.

4.2.1.5 Período Estratégico 5 – Busca da Competitividade (1997-1998)

As mudanças implantadas nos períodos anteriores demandaram da Cooperativa ações estratégicas que fortalecessem toda a organização e, também, as propriedades dos associados.

Nesse sentido, a Cotrijal sentiu a necessidade de fortalecer as propriedades rurais dos associados responsáveis pela produção, incrementar a capacidade de armazenagem e área de abrangência da Cooperativa e, ainda, investir em sua unidade de negócio varejo.

As mudanças ocorridas se constituíram em investimentos de dois tipos: em infra-estrutura e em recursos humanos. Classificam-se como mudanças corporativas e de negócio (TOPPING, 1991) e como micromudanças e macromudanças planejadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), porque afetaram toda a organização e, em especial, as Unidades de Varejo e Grãos. Outrossim, as mudanças deram-se de modo conduzido, uma vez que foram guiadas por um grupo (gerências das Unidades de Negócio Grãos e Varejo), o qual supervisionou e garantiu sua implementação. Já as estratégias foram, conforme Mintzberg e Mc Hugh (1985), realizadas.

Nesse período estratégico, em que a Cooperativa implementou importantes medidas de inovação tecnológica, os *stakeholders* influentes, segundo a coalizão dominante da Cooperativa, foram:

- a) os **Associados** (*stakeholders* internos): enquadram-se novamente na classe de **stakeholders definitivos**, pois possuem todos os três atributos considerados (poder, legitimidade e urgência);
- b) os **Concorrentes** (*stakeholders* externos): enquadram-se na classe de **stakeholders perigosos**, pois possuem legitimidade e urgência;
- c) os **Fornecedores** (*stakeholders* externos): que se enquadram na categoria de **stakeholders exigentes** por possuírem somente urgência.
- d) **Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão** (*stakeholder* externo):, caracterizou-se como **stakeholder discricionário**.

Sob a perspectiva do **Cubo da Mudança**, faz-se a seguinte análise sobre as mudanças ocorridas no Período Estratégico 5 – Busca da Competitividade.

A – ESTRATÉGIA

Nessa fase, a empresa procurou fortalecer seu posicionamento e ampliar a competitividade no mercado de produtos agroalimentares no ambiente. Isto se deu por meio de quatro mudanças estratégicas: a primeira foi **a capacitação de associados**, caracterizada por **uma mudança corporativa**; a segunda, a **modernização da unidades de varejo**, caracterizada por **uma mudança de negócio**; a terceira mudança também se caracterizou por uma **mudança corporativa** e deu-se **por meio da ampliação da área de abrangência, da capacidade de armazenagem** e, ainda, através **da construção de novos entrepostos**.

A primeira mudança do período – **capacitação dos associados** – ocorreu segundo a percepção da coalizão dominante de duas formas: a primeira através da constituição do **Grupo de Gerenciamento**, e a segunda através da implantação do **Programa de Qualificação das Mulheres e Filhos** dos associados.

A partir das entrevistas com a coalizão dominante, percebe-se que o início do programa de gerenciamento foi fortemente influenciado por consultores de instituições de ensino e pesquisa (*stakeholder* externo), pelos associados (*stakeholder* interno) e pelos fornecedores (*stakeholder* externo).

O programa de gerenciamento foi constituído por associados selecionados pela equipe técnica e teve como objetivos básicos qualificar a gestão das propriedades rurais, fornecendo aos produtores rurais ferramentas e informações consistentes para a tomada de decisões, definindo, assim, sistemas de produção para diferentes módulos de propriedades da região de abrangência da Cooperativa.

Castro, Quadros e Paula Xavier (2003) ressaltam que a decisão da adoção de um sistema de gerenciamento das propriedades rurais, vinculadas à Cooperativa, partiu da estratégia de profissionalização da Cooperativa e dos associados. Essa foi uma decisão da diretoria motivada pela necessidade de manter-se competitiva e proporcionar o desenvolvimento dos produtores cooperados.

A partir da decisão de profissionalização, a unidade de grãos implementou essa estratégia através da aquisição de um sistema informatizado para a gestão das propriedades rurais. Após a aquisição do *software*, partiu para a sensibilização e capacitação dos técnicos e para a seleção dos associados que integraram o primeiro “grupo de gerenciamento”. Este grupo, recebendo apoio dos técnicos de campo – através de reuniões –, iniciou a implementação do sistema de gestão e forneceu, ainda, subsídios para adequações no mesmo.

Quando da utilização do *software*, no âmbito das propriedades rurais, os produtores fazem anotações nas planilhas fornecidas pela Cooperativa, as quais são, posteriormente, processadas e retornam aos produtores em forma de relatórios, que são discutidos em reuniões de grupo.

Segundo a coalizão dominante, as ferramentas de gestão e a técnicas de gerenciamento levaram os produtores a incorporarem conceitos que antes passavam despercebidos. De acordo com o gerente de Grãos:

Tudo passou a ser analisado e registrado em computadores, com acompanhamento técnico do agrônomo e/ou do veterinário, visando à obtenção de um quadro mais real possível dos custos e receitas na atividade grãos, principal alternativa econômica, e da produção leiteira, mantida como fonte agregadora de renda.

O Programa de Qualificação da Família dos associados teve como objetivo principal complementar o Programa de Gerenciamento e integrar a família dos mesmos na gestão das propriedades rurais, bem como no cotidiano da Cooperativa. Isto ocorreu através dos encontros das mulheres, encontros técnicos (soja, milho, leite, suínos e trigo, entre outros).

Segundo a coalizão dominante, os investimentos de infra-estrutura física (aumento da capacidade estática de armazenagem, construção de novos entrepostos e construção de novas lojas de insumos e supermercados) tiveram como objetivo principal a modernização e fortalecimento da unidade de varejo e a ampliação da área de abrangência, através da abertura de novos entrepostos e da construção de novos armazéns (estratégias corporativas).

Essas mudanças foram fortemente influenciadas pelos associados (*stakeholders* internos) que demandavam melhorias nas lojas e ampliação e modernização da capacidade estática de armazenagem; pelos concorrentes

(*stakeholders* externos), que se tornavam cada vez mais agressivos e competitivos; e, também, pelos fornecedores (*stakeholders* externos), que impulsionaram a organização quanto à modernização da estrutura física, a fim de melhorar a disposição dos produtos.

A1 – Visão

A visão, neste período, foi incrementar a competitividade da Cooperativa e dos associados. Nesse sentido, foram implementados investimentos estruturais e investimentos em capacitação.

A decisão da adoção de um sistema de gerenciamento das propriedades rurais – vinculadas à Cooperativa – partiu da estratégia de incremento da competitividade e profissionalização da gestão da Cooperativa e dos associados. Foi uma decisão da diretoria, motivada pela necessidade de ampliar a competitividade da Cooperativa e proporcionar o desenvolvimento dos produtores cooperados.

Assim, em parceria com uma *Software House* (*stakeholder* externo), a área técnica da Cotrijal desenvolveu um sistema gerencial, a partir de uma planilha de *Excel*.

Castro, Quadros e Paula Xavier (2003) ressaltam que a visão da coalizão dominante da Cooperativa foi viabilizar os produtores rurais e dar-lhes as condições adequadas para o desenvolvimento de suas atividades nas suas propriedades. Todavia, a tarefa foi bastante difícil, já que os produtores, em geral, não conhecem custos e não se interessam por melhorar a gestão de seus empreendimentos. Outro fator limitante diz respeito ao *timing* de lançamento dos dados no sistema, o qual não permite que os produtores tomem decisões rápidas, baseadas nos relatórios.

Os investimentos em infra-estrutura – aumento da capacidade estática de armazenagem de grãos e construção de novos entrepostos – foram implementados a partir da visão da coalizão dominante de melhorar a logística de recebimento de grãos. Com isso, buscou-se diminuir a distância do produtor às unidades de recebimento de grãos. Por outro lado, os investimentos na unidade de varejo partiram da decisão de ampliar e modernizar a mesma, a fim de oferecer uma linha maior de produtos e, ainda, ampliar a rede de lojas (supermercado e insumos).

A.2 – Posições

Nesse período, a Cooperativa buscou firmar-se no mercado e fortalecer a competitividade da organização e dos associados, através da profissionalização dos associados; da ampliação da área de abrangência e capacidade estática de armazenagem; e, ainda, da modernização da unidade de varejo, com a construção de novas lojas (supermercados e insumos).

A.3 – Programas

O Programa de Qualificação de Associados, fortemente influenciado pelos *stakeholders externos* (consultorias, *software house*, fornecedores, universidade parceira, instituição de pesquisa); e pelos *stakeholders* internos (associados), divide-se nos seguintes projetos:

- a) **Encontros técnicos** – palestras e seminários sobre os principais produtos da Cooperativa (soja, milho, trigo, leite e suínos), com o objetivo de discutir tendências de produção, mercados e clima;
- b) **Programa de Gerenciamento** – com a decisão de profissionalização e incremento da competitividade da Cooperativa e das propriedades rurais, as unidades de grãos e produção animal implementaram o Programa de Gerenciamento da Propriedade Rural, projeto que foi viabilizado a partir da aquisição de um sistema informatizado das propriedades rurais (detalhado no item sistema);
- c) **Programa de Qualidade de Vida das Mulheres** – a principal ação desse programa é o Encontro das Mulheres – projeto que foi criado com o objetivo de ampliar a participação da mulher na gestão da Cooperativa e da propriedade rural (incentivo à associação da mulher na Cooperativa), através dos núcleos e conselhos. Esse encontro trata de assuntos que vão desde a motivação e auto-estima até técnicas de gerenciamento.

A.4 – Produtos

Houve ampliação da linha de produtos e modernização da rede de varejo (loja de insumos e supermercados) e melhoria no serviço de recebimento, através da construção de novos entrepostos de recebimento, que encurtaram as distâncias para

os associados e, por conseguinte, tornaram a Cooperativa mais competitiva em relação aos concorrentes que atuam na mesma área de abrangência.

Novo serviço para as propriedades que aderiram ao Programa de Gerenciamento – *Software* de Gestão –, consultoria feita pelos agrônomos e veterinários.

B – ORGANIZAÇÃO

A mudança na organização Cooperativa se deu a partir da decisão de ampliar sua capacidade estática de armazenagem, bem como sua área de abrangência (novos entrepostos).

As mudanças nas organizações individuais dos associados ocorreram a partir da maior participação da família na vida organizacional da Cooperativa e das propriedades rurais e, também, da implantação do programa de gerenciamento, pela adoção de técnicas de gestão (controle de custos por cultura, por exemplo).

B1 – Cultura

Com o Programa de Gerenciamento e o Programa de Qualificação da Família do Associado, a coalizão dominante percebeu uma mudança cultural importante, devido à participação ativa das mulheres e dos filhos na gestão das propriedades e na da Cooperativa, por meio da associação dos mesmos na Cooperativa.

Essa mudança cultural pôde ser notada pela coalizão dominante, através da participação efetiva das mulheres nas reuniões de núcleo, assembleias gerais, encontros técnicos e na condução do processo de registro e organização dos dados do Programa de Gerenciamento.

Outro aspecto importante a ressaltar é a decisão da Cooperativa em investir na Unidade de Varejo, mostrando uma significativa mudança cultural dos associados e da gerência, pois, até então, os grandes investimentos, aprovados em assembleia geral, foram empregados apenas nas Unidades de Grãos e Produção Animal. Isso revela a decisão da Cooperativa em ampliar a linha de produtos e facilitar o acesso dos associados aos produtos.

B2 – Estrutura

Houve uma mudança na estrutura física da Cotrijal com a abertura dos novos entrepostos, o aumento da capacidade estática de armazenagem e, ainda, com a construção das novas lojas de insumos e supermercados, na sede e nos entrepostos.

B3 – Sistemas

Neste período, a principal mudança para incremento da competitividade na propriedade rural foi a adoção do Programa de Gerenciamento, o qual, de acordo com o gerente de Grãos e Produção Animal, provocou mudanças nos sistemas de gestão e apuração de custos das propriedades rurais dos associados participantes e, também, no sistema de assistência técnica da Cooperativa.

Conforme mencionado anteriormente, para a implementação do Programa de Gerenciamento, foi adquirido um *software* de gestão, por influência dos fornecedores, de empresa de pesquisa e da empresa de consultoria – *stakeholders* externos, o qual é um sistema de gerenciamento e controle técnico das culturas que possibilita ao produtor organizar de maneira detalhada todas as operações realizadas na propriedade rural e analisar os indicadores apresentados nos relatórios. Com isso, o sistema visa auxiliar os produtores na tomada de decisões. Segundo Castro, Quadros e Paula Xavier (2003), o sistema possibilita a integração de controles gerenciais e técnicos, conforme descrito a seguir:

- a) recomendações técnicas do plantio à colheita;
- b) cadastro de doenças, pragas, invasoras e estágios fenológicos das culturas;
- c) registro da fertilidade do solo, através do boletim de análise de solo;
- d) registro de ocorrências de invasoras, pragas, doenças e eventos climáticos;
- e) registro de semeadura, aplicação de agroquímicos, adubação de cobertura, colheita e transferência de depósito;

- f) informação dos gastos de insumos por gleba e/ou por área;
- g) operações de venda da produção;
- h) integração com outros sistemas, compartilhando as informações de estoque e finanças para o cálculo dos custos que pode ser: por gleba, por hectare, por saca ou por quilo.

O sistema pode, ainda, gerar os seguintes relatórios:

- a) indicadores de análise de solo;
- b) características do(s) empreendimento(s);
- c) histórico de gleba(s);
- d) recomendações técnicas;
- e) ocorrências de invasores, pragas, doenças e chuvas;
- f) controles de gasto de insumos, máquinas e mão-de-obra (recomendado vs realizado);
- g) controle de operações: preparo de solo, semeadura, adubação, tratos culturais, colheita e transporte;
- h) indicadores: produção e produtividade, colheita por depósito, colheita por conjunto de transporte, inventário de estoque por depósito, transferência de produtos, venda de produtos e preço médio de venda;
- i) avaliações das lavouras;
- j) cadastros.

Apesar de possibilitar o uso de todos esses recursos, o sistema permite, também, a operação modular dos mesmos. Isso significa que os usuários podem fazer uso parcial do *software* sem comprometer a qualidade dos módulos específicos efetivamente utilizados. No entanto, é importante destacar que o uso parcial de informação pode empobrecer as decisões estratégicas, à medida que deixa de utilizar todo o potencial do sistema.

A ampliação e a modernização da Unidade de Varejo demandou a ampliação da linha de produtos e a formatação de um novo sistema gerencial (da unidade). Este último modernizou o atendimento e o sistema de crediário – denominado conta corrente –, utilizado para que os associados possam adquirir insumos e produtos nas lojas da Cooperativa.

As demais mudanças no período (ampliação da capacidade estática de armazenagem e construção de novos entrepostos) não originaram mudanças nos sistemas existentes, apenas a adaptação e ampliação dos recursos necessários para a sua operacionalização.

B4 – Pessoas

Para a ampliação da capacidade estática de armazenagem e abertura e construção de novos entrepostos, foram contratados novos funcionários, os quais receberam treinamento e capacitação.

Em relação à implantação do programa de gerenciamento, ressalta-se que, logo após a aquisição do *software*, partiu-se para a sensibilização e capacitação dos técnicos e seleção dos associados que integraram o primeiro “grupo de gerenciamento”.

Esse grupo, recebendo apoio dos técnicos de campo, através de reuniões, iniciou a implementação do sistema de gestão e forneceu, ainda, subsídios para adequações no mesmo.

No âmbito das propriedades rurais, os produtores fazem anotações nas planilhas fornecidas pela Cooperativa, as quais são, posteriormente, processadas e retornam aos produtores em forma de relatórios, que são discutidos em reuniões de grupo.

4.2.1.5.1 Síntese do Período Estratégico 5 – Busca da Competitividade

Nos anos de 1997 e 1998, conforme se pode observar na Figura 19, a estratégia preponderante da Cooperativa foi aumentar a competitividade dos

associados e dela própria. Para isso, foram feitos investimentos na infra-estrutura física e qualificação dos associados e de sua família.

As mudanças do período ocorreram sob forte influência de *stakeholders* que, de acordo com a coalizão dominante, foram classificados segundo a urgência, poder e legitimidade dos mesmos sobre a Cooperativa.

PERÍODO ESTRATÉGICO 5 – BUSCA DA COMPETITIVIDADE 1997 –1998						
Cubo da Mudança (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 2000)		Classificação dos <i>Stakeholders</i> (MICHEL; AGLE; WOOD, 1997).	Dimensão da Mudança (TOPPING, 1991).	Classificação das mudanças (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL 2000).	Processo de Formulação da Estratégia (MINTZBERG, 1973).	Formas Básicas da Estratégia (MINTZBERG, MC HUGH, 1995).
A) Estratégia (mudanças estratégicas) Programa de qualificação dos associados (negócio) Investimentos no varejo (corporativa) Aumento da capacidade estática (corporativa) Ampliação da área de abrangência e entrepostos (corporativa)		Associados (definitivos)	Mudança corporativa e de negócio	Micromudança e Macromudança planejada	Planejado	Estratégias realizadas
A1. Visão	Aumentar a competitividade da Cooperativa e dos associados					
A2. Posições	Ampliar mercados e fortalecer os atuais					
A3. Programas	Gerenciamento da propriedade rural, Programa de qualidade de vida da mulher.					
A4. Produtos	Ampliação da linha de produtos oferecida no varejo (supermercados e lojas de insumos e ferragens)	Concorrentes (perigoso)	Fornecedores (exigentes)	Modo conduzido		
B) Organização		Instituições ensino (discricionário)				
B1. Cultura	Participação mais ativa da família do associado na Cooperativa e na propriedade					
B2. Estrutura	Modernização das lojas, ampliação das unidades de recebimento e entrepostos.					
B3. Sistemas	Sistema de gerenciamento					
B4. Pessoas	Treinamento e capacitação de associados e funcionários da Cooperativa.					

Figura 19 – Síntese do Período Estratégico 5 – Busca da Competitividade.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1.6 Período Estratégico 6 – Qualificação de Produtos e Serviços (1999 – 2001)

A partir das mudanças implantadas nos períodos anteriores, especialmente nos Períodos 4 e 5, quando o principal objetivo foi fortalecer o *core business* e buscar a competitividade, a Cotrijal sentiu a necessidade de qualificar, ainda mais, seus produtos e serviços, bem como intensificar a comunicação com o mercado. Para tanto, implantou mudanças que objetivaram a qualificação de produtos e serviços da Cooperativa.

Assim, as mudanças ocorridas foram: lançamento da Feira Agrodinâmica – Expodireto; projeto de descomotidização dos produtos; e construção da Segunda UPL – Unidade Produtora de Leitões.

Nesse período estratégico, em que a Cooperativa implementou importantes medidas de inovação tecnológica, os *stakeholders* influentes, segundo a coalizão dominante da Cooperativa, foram:

- a) os **Associados** (*stakeholders* internos): enquadram-se, novamente, na classe de **stakeholders definitivos**, pois possuem todos os três atributos considerados – poder, legitimidade e urgência;
- b) os **Concorrentes** (*stakeholders* externos): enquadram-se na classe de **stakeholders perigosos**, pois possuem legitimidade e urgência;
- c) os **Fornecedores** (*stakeholders* externos): enquadram-se na categoria de **stakeholders exigentes** por possuírem somente urgência.
- d) **Instituições de Ensino e Pesquisa** (*stakeholders* externos): enquadram-se na categoria de **stakeholder discricionário**, por possuir legitimidade na difusão de tecnologia.
- e) **Revista Plantio Direto** (*stakeholders* externo): enquadram-se na classe de **stakeholders perigoso**, pois possuem legitimidade e urgência;

f) os **Clientes** (*stakeholders* externos) – enquadram-se na classe de **stakeholders definitivos**, pois possuem todos os três atributos considerados – poder, legitimidade e urgência.

g) **Instituições financeiras** (*stakeholder* externos) – enquadram-se na categoria de *stakeholder* exigente, já que possuem somente urgência.

h) **Governo** (*stakeholder* externos) – por possuir legitimidade e poder, caracteriza-se como um *stakeholder* dominante.

Sob a perspectiva do **Cubo da Mudança**, faz-se a análise a seguir sobre as mudanças ocorridas no Período Estratégico 6 – Qualificação de Produtos e Serviços.

A – ESTRATÉGIA

A primeira mudança – **Lançamento da Expodireto** – foi fortemente influenciada pela empresa promotora do evento; pelos associados (*stakeholder* interno), que demandavam uma ação mais forte de difusão tecnológica; pelos fornecedores (*stakeholder* externo), que patrocinavam o evento e queriam que a Cooperativa fosse parceira e patrocinadora; pela Coopavel – Cascavel, PR – (*stakeholder* externo), que realiza uma feira agrodinâmica no Estado do Paraná, a qual é referência pela qualidade e porte, e que serviu de modelo para a realização da primeira Expodireto Cotrijal.

Caracterizou-se como **mudança corporativa** (TOPPING, 1991) de fortalecimento de produtos e de participação no mercado, **realizada** (MINTZBERG; Mc HUGH, 1985) de **modo conduzido** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL), pois foi liderada e guiada pela coalizão dominante, a qual garantiu que a mesma acontecesse. O processo se desenvolveu de **modo empreendedor** (MINTZBERG, 1973), pois a implantação da mudança ocorreu a partir da proposta de patrocínio e parceria da revista Plantio Direto, para realizar a feira na área experimental da Cooperativa, já que a feira não possuía local próprio para sua realização.

Caracterizou-se, também, como **estratégia emergente**, pois a coalizão dominante, percebendo uma oportunidade de fortalecer sua área experimental e o CDTEC, resolveu apoiar e promover a feira, em sua área experimental.

A segunda mudança – denominada, descomoditização dos produtos – foi fortemente influenciada por: clientes (*stakeholder* externo), que buscavam produtos de melhor qualidade; associados (*stakeholder* interno), que, sistematicamente, vinham aprimorando suas atividades, a fim de obter melhores ganhos; pelos fornecedores (*stakeholder* externo), que foram parceiros na implantação dos projetos de descomoditização; pelas instituições de pesquisa (*stakeholder* externo), que ajudaram a desenvolver o projeto MIP⁶ – Grãos.

Essa mudança caracterizou-se como uma **mudança corporativa** (TOPPING, 1991), pois buscou reposicionar e diferenciar os produtos da Cooperativa, através da adoção de novas tecnologias de logística e produção. Ademais, foi uma estratégia **realizada** (MINTZBERG; Mc HUGH, 1985) e se deu de **modo conduzido** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL), pois foi liderada e guiada pela coalizão dominante, a qual garantiu que ela acontecesse. O processo de desenvolvimento da estratégia ocorreu de **modo adaptativo** (MINTZBERG, 1973), pois a coalizão dominante, percebendo as mudanças no campo organizacional originadas especialmente pela constante demanda dos clientes por produtos mais saudáveis e socialmente aceitos (sem riscos a saúde animal e humana e sem riscos ao meio ambiente) e de maior qualidade alimentar, implantou o projeto de descomoditização, com o objetivo de qualificar e posicionar seus grãos no mercado consumidor como produtos (sementes e grãos) de alto padrão de qualidade e produtividade. Caracterizou-se, também, como **estratégia emergente**, pois a coalizão dominante, percebendo a demanda por produtos mais saudáveis, adotou a estratégia anteriormente descrita.

A terceira e última mudança do período – criação de uma nova UPL – foi fortemente influenciada pelos: associados, especialmente pelos produtores de suínos (*stakeholder* interno) e clientes (*stakeholder* externo) – Cooperjacuí e Aurora, compradores dos suínos.

Assim, **a construção da segunda UPL – Unidade Produtora de Leitões**, caracterizou-se como uma **mudança corporativa** (TOPPING, 1991), pois buscou fortalecer o produto – suínos, através da ampliação do projeto (já descrito no

⁶ O Manejo Integrado de Pragas (MIP) é explicado com mais detalhes adiante, no item “Programas”.

Período 4). Novamente, essa foi uma estratégia **realizada** (MINTZBERG; Mc HUGH, 1985) e aconteceu de **modo planejado** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL), pois esta é a segunda etapa do projeto de suinocultura. O processo de desenvolvimento da estratégia se deu de **modo planejado** (MINTZBERG, 1973), pois a coalizão dominante – analisado cenários e resultados da atividade nos períodos anteriores – decidiu ampliar o projeto de suinocultura, por meio da construção da segunda UPL.

A1 – Visão

A visão da coalizão dominante, com a formulação e implementação das mudanças, neste período, visou garantir e fortalecer a participação no mercado de produtos agroalimentares, através do fortalecimento dos produtos e serviços e da comunicação com o mercado.

A.2 – Posições

Nesta fase, segundo a coalizão dominante, a Cooperativa buscou posicionar-se no mercado de grãos, através da descomotidização dos produtos e da reformulação do processo de armazenagem. Além disso, a organização visou se fortalecer no mercado de suínos, com a construção da segunda UPL e fortalecer a sua área experimental, através da Expodireto – Cotrijal (Feira Agrodinâmica).

Nesse sentido, a Expodireto foi a mudança que mais contribuiu para o fortalecimento da Cooperativa no mercado nacional e internacional.

Como pode ser observado na Tabela 3, a primeira edição da feira reuniu, em seu parque de exposições, 114 expositores. Além disso, recebeu mais de 41 mil pessoas e movimentou R\$ 21 milhões em negócios. Na segunda edição, em 2001, por sua vez, o número de expositores aumentou para 121, o público visitante passou para 71 mil pessoas, e o movimento de negócios chegou a R\$ 31,6 milhões. Já a terceira edição, em 2002, fortemente influenciada pelo governo (*stakeholder* externo), através de seus programas de incentivo a agricultura e pecuária (Moderfrota, Finame e BB Agro), movimentou R\$ 80 milhões em negócios e teve a participação de 96.600 visitantes. A quarta edição, em 2003, a seu turno, contou com 122.850 visitantes, movimentou R\$ 200 milhões e teve a participação de 300 expositores.

Finalmente, a última edição da Feira, em 2004, contou com um público de 140.200 mil pessoas e 262 expositores. Ademais, o volume de negócios ficou no mesmo montante da edição anterior, devido à forte estiagem que afetou as lavouras de soja e milho do Rio Grande do Sul.

Tabela 3 – Indicadores da Expodireto — Cotrijal

Ano	Público	Expositores	Negócios (R\$)	Área (ha)
2000	41 mil	114	21 milhões	32
2001	71 mil	121	31,6 milhões	64
2002	96,6 mil	200	80 milhões	67,7
2003	122,85 mil	232	200 milhões	78
2004	140,2 mil	262	200 milhões	84

Fonte: Disponível em: <<http://www.cotrijal.com.br>> Acesso em: 22 mar. 2004.

A.3 – Programas

Para atingir os objetivos propostos – aprimorar a qualidade dos produtos e serviços, a Cotrijal implantou os seguintes programas:

- a) **MIP Grãos – Manejo Integrado de Pragas de Grãos** – projeto realizado em parceria com a Embrapa (*stakeholder* externo), com o objetivo de diminuir e até eliminar os problemas de má armazenagem de grãos, tais como: perdas de grãos ocasionados por pragas de armazéns; presença de fragmentos de insetos nos subprodutos alimentares; deteriorização de grãos; entre outros;
- b) **Grãos de Qualidade Superior** – programa que tem o objetivo de agregar mais valor aos grãos e possui, por hora, dois projetos em fase experimental: 1º) Projeto MAV (Milho Alto Valor), e 2º) Trigo Especial para o preparo de bolachas. Estes projetos estão sendo desenvolvidos pela Cooperativa em parcerias com fornecedores de sementes.

A.4 – Produtos

Nesta fase, a Cooperativa procurou fortalecer os produtos existentes e melhorar os serviços prestados. Para isso, implantou ações de fortalecimento das

unidades de negócio (grãos, produção animal e varejo), tais como: a construção da segunda UPL; os programas de melhoria na logística e na armazenagem de grãos; o programa de qualidade de grãos; e a ampliação do projeto de difusão tecnológica, através do lançamento da Feira Agrodinâmica Expodireto.

B – ORGANIZAÇÃO

A mudança na organização, neste período, deu-se a partir da implantação do programa MIP – grãos, o qual demandou mudanças tanto organizacionais quanto operacionais, sendo que os encarregados de armazéns e os gerentes do entreposto compartilharam a responsabilidade no cumprimento das metas.

Essa mudança ocorreu, ainda, a partir da construção da segunda UPL, a qual demandou uma nova reestruturação da unidade de produção animal, tanto de recursos físicos, quanto de recursos humanos.

O lançamento da Feira Agrodinâmica, por sua vez, provocou mudanças no Centro de Difusão Tecnológica – CDTEC, porque houve um incremento em suas atividades, além de uma intensificação das parcerias com fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos agrícolas. Aliás, a Feira demandou, inclusive, a criação de um departamento específico para sua organização.

Em relação à organização das propriedades rurais, houve mudanças tênues, sentidas apenas por aqueles que já iniciaram o programa MIP Grãos, de forma experimental e acompanhada pelos técnicos da Cooperativa.

Cabe acrescentar que as propriedades rurais, tanto dos associados quanto dos demais produtores da região, são significativamente influenciadas pela Expodireto, já que, durante o período de sua realização, os produtores podem participar de fóruns de discussão (Fórum da Soja, Fórum do Mercosul, Encontro de Cooperativas) e realizar negócios (compra de máquinas, equipamentos e insumos, entre outros). Além disso, podem, também, aperfeiçoar seus conhecimentos sobre as diversas culturas de inverno e verão, sobre atividade suinícola e leiteira, por meio de muitos eventos (palestras, fórum, entre outros), realizados em parceria com instituições e empresas públicas e privadas. Outrossim, os produtores podem, também, visualizar os experimentos realizados por instituições de pesquisa e

fornecedores (insumos e sementes) e, ainda, participar das agrodinâmicas de máquinas e equipamentos⁷.

B1 – Cultura

Neste período, nota-se uma gradativa mudança cultural acontecendo na Cooperativa, uma vez que os gestores começaram a observar, com mais atenção, as demandas dos clientes e associados por produtos socialmente aceitos, ou seja, produtos livres de resíduos que não agredem a natureza e não causam malefício à saúde humana e animal.

Isso pode ser evidenciado a partir dos depoimentos da coalizão dominante, a qual justificou a adoção do programa MIP Grãos, por exemplo, pelas inúmeras pressões que sentiam dos compradores externos e reivindicações de consumidores por produtos mais saudáveis e livres de insetos.

Outro fato significativo, neste período, foi a decisão dos gestores em assumir a realização da Expodireto, fato que marcou sobremaneira a cultura organizacional da Cooperativa, pois ela passou a ter postura e estratégia de comunicação mais agressivas. Ademais, ela passa a ter uma ação mercadológica não apenas local, mas nacional e até internacional.

B2 – Estrutura

Houve mudança na estrutura da Cooperativa com a construção da nova UPL, com a ampliação da área experimental e a construção de pavilhões e do parque de exposições para a realização da feira (Expodireto).

Em relação à estrutura física das propriedades rurais dos associados, a coalizão dominante não relatou nenhum tipo de mudança.

B3 – Sistemas

Neste período, a Cooperativa adotou um novo sistema de armazenagem de grãos – denominado MIP Grãos – desenvolvido pela Embrapa Trigo (Passo Fundo,

⁷ As agrodinâmicas são demonstrações interativas do uso de máquinas e implementos agrícolas, realizadas (*in loco*) nas áreas experimentais, dentro do parque de exposições da Expodireto, durante a feira.

RS) e operacionalizado pela unidade de apoio operacional e técnicos responsáveis pelos armazéns.

Esse sistema é operacionalizado seguindo-se as etapas abaixo descritas:

- a) mudança de comportamento dos armazenadores;
- b) conhecimento da unidade armazenadora de grãos;
- c) medidas de limpeza e higienização da unidade armazenadora;
- d) correta identificação das pragas;
- e) conhecimento da resistência de pragas aos inseticidas químicos;
- f) potencial de destruição de cada espécie-praga;
- g) monitoramento da massa de grãos;
- h) gerenciamento da unidade armazenadora.

O sistema foi implantado, inicialmente, nos armazéns e, gradativamente, está sendo adotado nas unidades de varejo (estoque de produtos alimentícios) e nas propriedades rurais, pois, para que o controle de pragas seja efetivo, deve ser feito em toda área de abrangência da Cooperativa.

Outra mudança percebida pela coalizão dominante refere-se ao sistema de difusão tecnológica, o qual foi intensificado e ampliado a partir da Feira Agrodinâmica Expodireto.

B4 – Pessoas

No que concerne à realização da Expodireto, houve uma grande necessidade de contratação e capacitação, tanto do grupo que organizou a Feira quanto do grupo que participou da operacionalização da mesma. Para isso, foram organizadas visitas técnicas às feiras Agrishow (São Paulo) e Show Rural Coopavel (Cascavel) e contratados profissionais e empresas especializadas na organização de eventos.

Já para a implantação do programa MIP Grãos, houve um trabalho intenso de treinamento e capacitação dos funcionários e dos gerentes dos entrepostos e da

sede para a implantação deste programa. O programa de treinamento foi orientado pela área técnica sob a supervisão da Embrapa Trigo (Passo Fundo, RS).

4.2.1.6.1 Síntese do Período Estratégico 6 – Qualificação de Produtos e Serviços

Entre os anos de 1999 a 2001, conforme pode ser visualizado na Figura 20 (síntese do período), percebe-se a preocupação da coalizão dominante em qualificar produtos e serviços da Cotrijal, além de fortalecer sua atuação mercadológica.

Neste período, a exemplo dos períodos anteriores, houve, segundo a percepção da coalizão dominante, muitos *stakeholders* influentes no processo de formulação das mudanças estratégicas que foram tanto corporativas quanto de negócios.

Quanto às estratégias, nota-se que, pela primeira vez, ocorreram estratégias emergentes, fortemente influenciadas por um *stakeholder* externo.

PERÍODO ESTRATÉGICO 6 – QUALIFICAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS (1999 – 2001)						
Cubo da Mudança (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 2000)		Classificação dos <i>Stakeholders</i> (MICHEL; AGLE; WOOD, 1997).	Dimensão da Mudança (TOPPING, 1991).	Classificação das mudanças (MINTZBERG, ALSTRAND, LAMPEL, 2000).	Processo de Formulação da Estratégia (MINTZBERG, 1973).	Formas Básicas da Estratégia (MINTZBERG, Mc HUGH, 1995).
A) Estratégia (mudanças estratégicas) Lançamento da Expodireto Projeto descomoditização Construção da segunda UPL		Associados (definitivo)	Mudança corporativa e de negócio	Micromudança e Macromudança planejadas Modo empreendedor e conduzido	Adaptativo	Estratégias emergentes realizadas
A1. Visão		Cliente (definitivo)				
A2. Posições		Concorrentes (perigoso)				
A3. Programas		Fornecedores (exigente)				
A4. Produtos		Revista plantio direto (perigoso)				
B) Organização		Instituições Financeiras (exigente)				
B1. Cultura		Governo Federal (dominante)				
B2. Estrutura						
B3. Sistemas						
B4. Pessoas						
Fortalecimento da imagem						
Fortalecer posicionamento no mercado						
MIP Grãos; Grão Qualidade Superior.						
Melhorar os produtos existentes						
Preocupação ambiental e imagem dos produtos e da Cooperativa.						
Nova estrutura física para UPL						
MIP Grãos e fortalecimento do sistema de integração de suínos						
Contratação, treinamento e capacitação.						

Figura 20 – Período Estratégico 6 – Qualificação de Produtos e Serviços.
Fonte: Elaborado pela Autora.

4.2.1.7 Período Estratégico 7 – Reorganização Corporativa (2001 – 2003)

Após as inúmeras mudanças – corporativas, de negócio e cooperativas –, implantadas desde 1993, a Cotrijal decidiu olhar para dentro de sua estrutura organizacional e implantar micro e macro mudanças com o objetivo de implementar uma reorganização corporativa.

Assim, entre os anos de 2001 e 2003, as mudanças ocorridas foram a reestruturação da Unidade de Apoio Administrativa; a implantação do Programa de Gestão Ambiental; e a parceria com a empresa italiana Agrex, para a venda e moagem de trigo.

Neste período estratégico em que a Cooperativa implementou importantes medidas de reorganização corporativa, os *stakeholders* influentes, segundo a coalizão dominante da Cooperativa, foram:

- a) os **Associados** (*stakeholders* internos): enquadram-se na classe de ***stakeholders* definitivos**, pois possuem todos os três atributos considerados: poder, legitimidade e urgência;
- b) os **Funcionários** (*stakeholders* internos): enquadram-se na classe de ***stakeholders* perigosos**, pois possuem legitimidade e urgência;
- c) os **Concorrentes** (*stakeholders* externos): enquadram-se na classe de ***stakeholders* perigosos**, pois possuem legitimidade e urgência;
- d) os **Fornecedores** (*stakeholders* externos): enquadram-se na categoria de ***stakeholder* dominante**, por possuir poder e legitimidade;
- e) **Instituições de Ensino e Pesquisa** (*stakeholders* externos): enquadram-se na categoria de ***stakeholder* discricionário**, por possuir legitimidade na difusão de tecnologia;
- f) **Consultoria** (*stakeholder* externo): enquadra-se na categoria de ***discricionário***, por possuir legitimidade.
- g) os **Clientes** (*stakeholders* externos): enquadram-se na classe de ***stakeholders* perigosos**, pois possuem legitimidade e urgência;

Sob a perspectiva do **Cubo da Mudança**, faz-se a seguinte análise sobre as mudanças ocorridas no Período Estratégico 7 – Reorganização Corporativa.

A – ESTRATÉGIA

A primeira mudança – **Reestruturação da Unidade de Apoio Administrativa** – foi fortemente influenciada: pelo fornecedor (*stakeholder* externo) – empresa de consultoria de sistemas de informação, o qual mostrou à coalizão dominante a necessidade de a empresa modernizar seu sistema de informações, criando uma base de dados inteligente e um sistema integrado de informações entre os vários entrepostos e a sede; pelos associados (*stakeholders* internos), que demandavam um atendimento mais rápido e efetivo; pelos concorrentes (*stakeholders* externos), que assumiam cada vez mais uma postura agressiva nos momentos de negociação com os clientes e associados; pelos funcionários (*stakeholders* internos), que reivindicavam maiores investimentos em recursos humanos (capacitação, treinamento e investimentos tecnologia para a realização do trabalho); por universidades (UPF, ULBRA – Carazinho, UFRGS e USP), as quais participaram ativamente dos programas de qualificação dos funcionários.

A **reestruturação administrativa** caracterizou-se como **mudança de negócio** (TOPPING, 1991) e se desenvolveu como micro mudança realizada de **modo planejado** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), pois foi programática e seguiu um sistema de normas e procedimentos. Já a estratégia foi **realizada** (MINTZBERG; Mc HUGH, 1985) e o processo de formulação e implementação deu-se de **modo adaptativo** (MINTZBERG, 1973), pois, a implantação da mudança ocorreu a partir da reação da coalizão dominante a problemas estruturais internos.

A segunda mudança do período – **implantação do programa de gestão ambiental** – foi fortemente influenciada: pelos fornecedores (*stakeholders* externos), os quais participaram, efetivamente, dos programas e das iniciativas de gestão ambiental, tanto na Cooperativa quanto nas propriedades rurais dos associados; pelos clientes (*stakeholders* externos) e pelos associados (*stakeholders* internos), os quais exigiam uma co-participação nos referidos programas; pelas instituições de ensino, pesquisa e extensão (*stakeholders* externos), as quais realizaram eventos

com o objetivo de sensibilizar e capacitar o quadro de associados e funcionários da Cooperativa.

Esta mudança caracterizou-se como uma **mudança de negócio** (TOPPING, 1991) e se desenvolveu como uma **macromudança planejada** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), pois afetou toda a organização. Já o processo de estratégia deu-se, novamente, de **modo adaptativo** e a estratégia foi **realizada** (MINTZBERG; Mc HUGH, 1985).

A última mudança do período foi a **parceria com a empresa italiana – Agrex – para a venda e moagem de trigo**. Foi fortemente influenciada pelo cliente – empresa italiana (*stakeholder* externo); pelos associados (*stakeholders* internos), que cobravam ações mais efetivas da Cooperativa para a cultura de trigo, a fim de torná-la mais rentável e, ainda, pressionavam os gestores da Cooperativa para fazer investimentos no moinho de trigo, que estava com tecnologia deficitária.

A aliança estratégica com a empresa italiana caracterizou-se como uma **mudança cooperativa** (TOPPING, 1991) e se desenvolveu como uma **macromudança conduzida** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), pois envolveu toda a organização e foi guiada pela coalizão dominante. Em relação à estratégia, pode-se dizer que ela foi **realizada** (MINTZBERG; Mc HUGH, 1985) e desenvolveu-se de **modo empreendedor** (MINTZBERG, 1973), pois foi fortemente influenciada pelo presidente da Cooperativa que buscou parcerias internacionais para o fortalecimento da cultura de trigo.

A1 – Visão

A visão da coalizão dominante, neste período, foi redirecionar as ações mercadológicas do trigo e de seus derivados, através da aliança estratégica com a CBM, subsidiária da empresa italiana Agrex, que instalará uma unidade de moagem de grãos no município de Tio Hugo – RS.

Por outro lado, a coalizão dominante pretende, ainda, modernizar os processos internos, por meio da reestruturação da unidade de apoio administrativa.

A.2 – Posições

Segundo a coalizão dominante, neste período, o objetivo principal da Cotrijal foi manter a posição atual e fortalecer/ampliar o mercado para o trigo. Para isso, a coalizão dominante adotou ações para fortalecer o quadro funcional e iniciou projeto para fortalecimento da cultura de trigo, por meio de uma aliança estratégica.

A.3 – Programas

Neste período, foram implantados os seguintes programas para fortalecer e reestruturar a unidade de apoio administrativa e o quadro funcional:

- a) **Programa de Qualificação Profissional** – foram, inicialmente, diagnosticadas as maiores deficiências do quadro funcional e implementados cursos e eventos em parceria com instituições de ensino, extensão e pesquisa, a fim de sanar as deficiências e aprimorar as competências dos funcionários;
- b) **Programa de Qualidade** – este projeto, iniciado no primeiro período estratégico, foi reformulado e ampliado, a fim de abranger todos os setores da Cooperativa;
- c) **Programa de Segurança no Trabalho** – este programa foi implantado juntamente com o programa de qualidade, o qual participou ativamente das ações preventivas de segurança no trabalho;
- d) **Programa de capacitação de associados, funcionários e dependentes** – tem como objetivo facilitar o ingresso de funcionários, associados e dependentes na educação formal (ensino superior). Para tanto, foram realizados convênios com universidades⁸ da região, as quais facilitaram o pagamento das mensalidades, através de um desconto de 15%;
- e) **Programa Escolaridade 2º Grau** – este programa tem como objetivo incentivar os funcionários a concluírem o ensino médio, sendo direcionado aos funcionários de todas as unidades da Cooperativa.

⁸ As universidades participantes no convênio foram: UPF – Universidade de Passo Fundo; ULBRA/Carazinho – Universidade Luterana do Brasil; UNICRUZ – Universidade de Cruz Alta.

- f) Programa de Descrição Perfil Profissional** – foi desenvolvido em parceria com a empresa P2N de Porto Alegre e tem como objetivo traçar um perfil aos cargos da Cooperativa e, posteriormente, implementar um plano de cargos e salários;
- g) Sistema Integrado de Informações** – este projeto foi realizado em parceria com a empresa de consultoria *DBC Company* e tem como objetivo facilitar o acesso da coalizão dominante a um banco de dados, com informações armazenadas dos últimos dez anos, e, ainda, instrumentalizar os gestores e conselhos para a tomada de decisão;
- h) Programa de Consultoria Ambiental** – realizado por uma bióloga contratada pela Cooperativa, a fim de auxiliar a realização de ações educativas e em projetos gestão ambiental na Cooperativa⁹ e nas propriedades rurais dos associados;
- i) Tríplice Lavagem** – foi realizado em parceria com os fornecedores de agrotóxicos e tem como objetivo principal a educação ambiental de associados e familiares. Com ele, a Cooperativa – juntamente com o fornecedor – responsabiliza-se pelo recolhimento das embalagens de agrotóxicos (vazias e limpa do insumo), e o associado se responsabiliza pela entrega da embalagem à Cooperativa, em local e data pré-determinados.

A.4 – Produtos

Neste período, não foi implantado nenhum produto novo, porém, foram agregados novos serviços aos associados através da consultoria ambiental e parcerias com instituições de ensino para a educação formal.

B – ORGANIZAÇÃO

Segundo o gerente administrativo da Cotrijal, a reestruturação na unidade de apoio administrativa afetou a maioria dos setores e departamentos da Cooperativa, pois suas ações implicaram mudanças estruturais e funcionais.

⁹ Durante a Expodireto, os projetos e experimentos de educação e gestão ambiental são demonstrados aos visitantes na Casa do Meio Ambiente, local preparado pela cooperativa em parceria com a EMATER – Empresa Assistência Técnica e Extensão Rural.

B1 – Cultura

Neste período, a cultura organizacional foi afetada a partir das mudanças implantadas pela gerência administrativa, pois novos padrões de comportamento e ação foram incorporados a todas as áreas da Cooperativa.

B2 – Estrutura

As principais mudanças estruturais foram as reestruturações físicas e humanas dos departamentos: unidade de apoio administrativa (com novas atribuições e funções); de qualidade; de segurança no trabalho; de informática; e do setor de registros legais e relações de trabalho.

B3 – Sistemas

Este período foi marcado pela implantação do sistema de informações gerenciais, realizado em parceria com a empresa de consultoria *DBC Company*.

Segundo o gerente administrativo, o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) promoveu a interdependência dos dados de todos os setores da Cooperativa, facilitando, assim, a tomada de decisão da coalizão dominante.

B4 – Pessoas

Para a implantação das mudanças ocorridas neste período, foram contratados e capacitados novos funcionários e, ainda, intensificados os programas de educação e qualificação profissional da Cooperativa.

4.2.1.7.1 Síntese do Período Estratégico 7 – Reorganização Corporativa

No último período analisado, sintetizado na Figura 21, percebe-se a preocupação da Cotrijal em organizar-se internamente, pela modernização dos sistemas de informação e da qualificação do quadro funcional e de associados.

Outrossim, percebe-se, ainda, através da aliança estratégica com a empresa italiana, uma gradual mudança no comportamento comercial da Cooperativa, pois foi a primeira vez que buscou parcerias internacionais para o fortalecimento dos produtos e a ampliação de mercados.

PERÍODO ESTRATÉGICO 7 – REORGANIZAÇÃO CORPORATIVA (2001 – 2003)						
Cubo da Mudança (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 2000)		Classificação dos <i>Stakeholders</i> (MICHEL; AGLE, WOOD, 1997).	Dimensão da Mudança (TOPPING, 1991).	Classificação das mudanças (MINTZBERG, ALSTRAND, LAMPEL 2000).	Processo de Formulação da Estratégia (MINTZBERG, 1973).	Formas Básicas da Estratégia (MINTZBERG, MC HUGH, 1995).
A) Estratégia (mudanças estratégicas) Reestruturação da Unidade Apoio Administrativa Implantação do Programa de Gestão Ambiental Aliança estratégica com empresa italiana		Associados (definitivo)	Mudança corporativa e de negócio	Micromudança e Macromudança planejadas Modo empreendedor e conduzido	Planejado	Estratégias emergentes realizadas
A1. Visão		Cliente (perigoso)				
A2. Posições		Funcionário (perigoso)				
A3. Programas		Concorrentes (perigoso)				
A4. Produtos		Fornecedores (dominante)				
B) Organização		Instituição de Pesquisa (discricionário)				
B1. Cultura		Consultoria (discricionário)				
B2. Estrutura						
B3. Sistemas						
B4. Pessoas						

Figura 21– Síntese do Período Estratégico 7 – Reorganização Corporativa.

Fonte: Elaborado pela Autora.

4.3 ANÁLISE DOS SETE PERÍODOS ESTRATÉGICOS

A análise dos sete períodos estratégicos (resumidos nas Figuras 22 a 24) mostra que, a partir da década de 1990, marcada pelo fim da intervenção governamental nas cooperativas¹⁰, a Cotrijal passou a implantar mudanças estratégicas corporativas e de negócio, com o propósito de definir mercados e conquistar e manter a competitividade da Cooperativa e dos associados.

Nas Figuras 15 a 23, observa-se que – durante os períodos estratégicos da Cotrijal – as mudanças mais significativas, segundo a coalizão dominante, foram iniciadas em 1993 com a **reorientação planejada** (Implantação do Planejamento Estratégico e Programa de Qualidade e a Reestruturação Organizacional),

A partir da nova configuração organizacional e estruturação em Unidades de Negócio (grãos, produção animal e varejo), a Cotrijal buscou a diferenciação através da identificação de novos produtos e serviços. Assim, em 1995, período definido como sendo de **expansão do core business**, a Cooperativa fez alianças estratégicas com empresas cooperativas e não cooperativas, as quais objetivaram o fortalecimento dos produtos e diversificação das atividades dos associados.

Ainda em 1995, iniciou-se um novo período estratégico que surgiu, segundo a coalizão dominante, da necessidade de se realizar, novamente, uma **reestruturação organizacional**, após a apuração dos primeiros resultados anuais das UENs.

Após a reestruturação organizacional, em 1996, a Cotrijal implantou ações de **fortalecimento do core business** (criação da UPL e implantação do CDTEC).

Nos anos de 1997 e 1998, o período estratégico da Cotrijal foi marcado pelas mudanças estratégicas de negócio e corporativas que objetivaram a **busca da competitividade** da Cooperativa e das propriedades dos associados. Este período foi marcado pela preocupação dos gestores em qualificar não apenas a gestão da organização cooperativa, mas também a gestão das propriedades rurais.

¹⁰ Périus (1998) denomina esta fase – que inaugura uma nova era cooperativista, a partir da constituição de 1988 – de “autogestionária”. Pinho (2004), a seu turno, chama-a de período de autogestão do cooperativismo.

Logo após o período de busca da competitividade da Cooperativa e dos associados, a coalizão dominante percebeu que devia, ainda, ampliar suas ações estratégicas corporativas e de negócio e, assim, iniciou-se uma nova fase. Esta começou em 1999 e foi marcada pela busca da **qualificação dos produtos e serviços** e fortalecimento da comunicação com o mercado.

O último período estratégico da Cotrijal (2001 a 2003) foi novamente marcado por ações de **reorganização corporativa** (programas de qualificação, gestão ambiental e nova aliança estratégica), quando buscou aprimorar seus processos internos de gestão, a fim de manter-se competitiva.

Então, pode-se dizer que as mudanças implantadas nos sete períodos estratégicos afetaram tanto a organização cooperativa quanto as organizações particulares dos associados, sendo que elas iniciaram na parte mais conceitual e acabaram na parte mais concreta, corroborando com a Teoria do Cubo da Mudança de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ou seja, iniciaram na estratégia, nas posições e nos programas, terminando no produto. Essas mudanças estratégicas forçaram mudanças organizacionais que começaram na cultura da empresa, passaram pela estrutura e sistemas, e chegaram nas pessoas.

Então, observando-se as Figuras 15 a 23, pode-se constatar que as mudanças estratégicas implantadas durante os Períodos Estratégicos 1 a 7 – fortemente influenciados por *stakeholders* internos e externos – foram causadoras de profundas mudanças na estratégia e na organização da Cotrijal.

	Dimensão da Mudança (TOPPING, 1991)	Classificação das mudanças (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL 2000)	Processo de Formulação da Estratégia (MINTZBERG,1973)	Formas Básicas da Estratégia (MINTZBERG; MC HUGH, 1995)
PERÍODO 1	Mudanças corporativas	Macromudanças planejadas Modo conduzida	Modo empreendedor	Estratégias realizadas
PERÍODO 2	Mudanças Cooperativas	Macromudanças planejada Modo Conduzido	Modo Empreendedor	Estratégias Realizadas
PERÍODO 3	Mudança corporativa	Macromudanças planejadas Modo conduzido	Modo Planejado	Estratégias realizadas
PERÍODO 4	Mudança corporativa e de negócio	Micromudança e Macromudança planejadas Modo conduzido	Modo Planejado	Estratégias realizadas
PERÍODO 5	Mudança corporativa e de negócio	Micromudança e Macromudança planejada Modo conduzido	Modo Planejado	Estratégias realizadas
PERÍODO 6	Mudança corporativa e de negócio	Micromudança e Macromudança planejadas Modo empreendedor e conduzido	Modo Adaptativo	Estratégias emergentes realizadas
PERÍODO 7	Mudança corporativa e de negócio	Micromudança e Macromudança planejadas Modo empreendedor e conduzido	Modo Planejado	Estratégias emergentes realizadas

Figura 22 – Síntese do processo de formulação das mudanças estratégicas na Cotrijal
 Fonte: Baseado na coleta e na análise dos dados

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	PERÍODO 5	PERÍODO 6	PERÍODO 7
Cubo da Mudança							
(A) Estratégia	Implantação do Programa de Qualidade Criação das UENs	Alianças estratégicas com Maltaria e com cooperativas (criação da Cooperjacuí)	Eleição da Nova Diretoria Reestruturação das UENs e Terceirização.	Construção da UPL (corporativa) Criação do CDTEC (negócio)	Programa de qualificação dos associados (negócio) Investimentos no varejo (corporativa) Aumento da Capacidade Estática (corporativa) Ampliação da área de abrangência e entrepostos (corporativa)	Lançamento da Expodireto Projeto descomoditização Construção da 2.º UPL	Reestruturação da Unidade Apoio Administrativa Implantação do Programa de Gestão Ambiental Aliança estratégica com empresa italiana
A1. Visão	Repensar a Cooperativa	Expansão do <i>core business</i>	Reestruturação organizacional	Fortalecer o negócio essencial	Aumentar a competitividade da cooperativa e dos associados	Fortalecimento da imagem	Reestruturar para competir
A2. Posições	Reorientar e reposicionar os negócios.	Alcançou novas posições e novos mercados	Reposicionamento em seu campo organizacional	Fortalecer o posicionamento no mercado	Ampliar mercados e fortalecer os atuais	Fortalecer posicionamento no mercado	Manter a posição atual e melhorar a imagem
A3. Programas	Planejamento Estratégico Programa de Qualidade	Programa de fomento à cevada e suínos	Terceirização de serviços; reestruturação organizacional; orçamentação das UENs	Programa de suinocultura e Programa de difusão tecnológica	Gerenciamento da propriedade rural, Programa de qualidade de vida da mulher.	MIP Grãos; Grão Qualidade Superior.	Programas de reestruturação da Gerência Administrativa e Setor de RH Programas de Gestão ambiental
A4. Produtos	Não houve novos produtos e/ou serviços	Industrialização de suínos e fortalecimento do cultivo da cevada	Terceirização de alguns serviços	Ampliados os serviços de pesquisa e assistência técnica	Ampliação da linha de produtos oferecida no varejo (supermercados e lojas de insumos e ferragens)	Melhorar os produtos existentes	Fortalecer os programas atuais

(continua...)

(continuação...)

	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	PERÍODO 5	PERÍODO 6	PERÍODO 7
B) Organização							
B1. Cultura	Início do processo de profissionalização da Cooperativa mexeu com a cultura organizacional	Aceitação dos novos parceiros, Nova tecnologias.	Mudança de comportamento a partir da nova diretoria.	Preocupação de modernizar a assistência técnica e os serviços e fortalecer parcerias c/ centros de pesquisa	Participação mais ativa da família do associado na cooperativa e na propriedade r	Preocupação ambiental e imagem dos produtos e da cooperativa.	Mudança na cultura organizacional
B2. Estrutura	As UENs trouxeram uma nova configuração estrutural	Mudança na estrutura do associado e da cooperativa	Redesenho organizacional	Adequar a estrutura física e organizacional para atender as demandas dos associados	Modernização das lojas, ampliação das unidades de recebimento e entrepostos.	Nova estrutura física para UPL	Reestruturações físicas e administrativas
B3. Sistemas	Foram implantando sistemas de monitoramento e controle dos processos.	Houve alterações e mudanças nos sistemas produtivos nos associados e no sistema de assistência técnica da cooperativa.	Sistemas de gestão por UENs	Mudanças nos sistemas de assistência técnica e produtivos dos associados.	Sistema de Gerenciamento	MIP Grãos e fortalecimento do sistema de integração de suínos	Novos sistemas de gestão
B4. Pessoas	Houve muitos investimentos em qualificação dos funcionários	Treinamento e capacitação de associados e funcionários da cooperativa.	Treinamento e capacitação do grupo de gestores das UENs e das equipes de apoio.	Treinamento e capacitação especialmente da área técnica e dos associados.	Treinamento e capacitação de associados e funcionários da cooperativa.	Contratação, treinamento e capacitação.	Treinamento, capacitação e novas contratações.

Figura 23 – Síntese dos períodos estratégicos sob a perspectiva do Cubo da Mudança.
Fonte: Baseado na coleta e na análise dos dados.

A fim de mostrar como os objetivos iniciais do estudo foram atendidos, apresenta-se uma síntese dos principais resultados da pesquisa, de forma a atender os objetivos iniciais do estudo. Salienta-se que a ligação entre os dados e informações coletados e os objetivos do estudo está apoiada nas teorias descritas no Referencial Teórico, relacionadas à: Gestão de Cooperativas, Mudança Estratégica e Teoria dos *Stakeholders*. Cada uma dessas possui relação direta com as questões de pesquisa e com os objetivos propostos, conforme pode ser visualizado nas Figuras 8 e 11.

A questão central deste estudo foi pesquisar, conhecer e identificar quem foram os *stakeholders* e qual seu papel na formulação das mudanças estratégicas em uma organização que tivesse passado por mudanças significativas. Para o estudo da influência e do papel dos *stakeholders* na gestão estratégica das cooperativas, estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: qual a influência e a dinâmica temporal dos *stakeholders* nas mudanças estratégicas da Cotrijal – Cooperativa Tritícola Mista do Alto Jacuí?

Com referência ao objetivo geral deste estudo, verificou-se ser possível – através da coleta e da análise de dados e informações adequadas – não apenas identificar como ocorreu o processo de formulação e implementação das mudanças estratégicas em uma organização cooperativa, a partir da percepção da coalizão dominante, mas também caracterizar todo o processo de formulação e implementação das mudanças estratégicas, a partir da influência e da dinâmica temporal dos *stakeholders* influentes.

Com relação ao alcance dos objetivos específicos, buscou-se, com este estudo:

- **Identificar quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na Cooperativa, segundo a percepção da direção da mesma**

Nos anos de 1988 a 1995, denominados por Pinho (2004) e Périus (1998), respectivamente, como fase da autogestão do cooperativismo e fase autogestionária (que inaugura uma nova era cooperativista, a partir da Constituição de 1988), a Cotrijal iniciou o processo de mudanças significativas na organização cooperativa, as

quais afetaram tanto a organização quanto a sua estratégia. Desse modo, a partir de 1993, começou o processo de mudanças significativas analisado neste estudo.

Ressalta-se que as mudanças ocorridas na Cotrijal – no período de 1993 a 2003 – foram fortemente influenciadas pelas mudanças ocorridas no campo organizacional da Cooperativa, sendo motivadas pela fase de autogestão do cooperativismo e por graves problemas organizacionais, estruturais e mercadológicos. Esses problemas, aliás, vinham sendo enfrentados por várias cooperativas do setor, devido à sua instabilidade econômica.

Assim, a partir das informações prestadas pela coalizão dominante da Cooperativa e de informações coletadas em dados secundários, pôde-se estruturar e agrupar as mudanças estratégicas em sete períodos, os quais demonstraram como a **organização** e a **estratégia** da Cooperativa e da propriedade rural dos associados, nos períodos estudados, foram afetados pelas mudanças estratégicas.

Durante os dez anos analisados, a Cooperativa implementou mudanças de três tipos: corporativas, de negócio e cooperativas, termos emprestados por Topping (1991), que foram descritas e analisadas no capítulo 4.

Em relação às mudanças, pôde-se constatar que, nos primeiros períodos (1 a 3), as primeiras mudanças implantadas foram mudanças corporativas que objetivaram, inicialmente, a definição do negócio essencial da Cooperativa. Elas afetaram toda a organização (macromudanças), foram realizadas de modo empreendedor e planejado e, ainda, foram fortemente influenciadas pelo estilo empreendedor do líder da organização, especialmente a partir da eleição no novo presidente.

Em seguida – nos períodos 4 a 7 –, a Cooperativa iniciou uma nova fase, quando a preocupação essencial foi o fortalecimento do *core business*, a busca de novos mercados, a qualificação de produtos e serviços e a profissionalização das propriedades rurais dos associados. Para isso, realizaram-se mudanças corporativas, de negócio e cooperativas, através de estratégias emergentes e realizadas e, ainda, através de alianças estratégicas com concorrentes e clientes.

Ainda em relação às mudanças implementadas na Cooperativa, percebeu-se – através da análise dos períodos – que elas sempre se iniciaram com mudanças na organização cooperativa e, em seguida, foram adaptadas e implantadas também nas propriedades dos associados, mostrando, assim, a preocupação da gerência da Cooperativa (coalizão dominante) em qualificar e profissionalizar os associados e suas propriedades rurais.

Ressalta-se que as mudanças implantadas nos diversos períodos variaram do altamente conceitual (ou abstrato) ao concreto (ou tangível), afetando ambas as dimensões da organização (estratégia e organização); ou seja, corroborando com a Teoria do Cubo da Mudança de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Na análise dos períodos estratégicos da Cotrijal:

- a) verificou-se que a visão (na dimensão da estratégia) foi mais conceitual (repensar a Cooperativa, reconceber a organização, fortalecer o negócio essencial, aumentar a competitividade, fortalecer a imagem), da mesma forma que a cultura (na dimensão da organização): mudanças culturais nas propriedades rurais e na Cooperativa, participação efetivas das mulheres e dos filhos dos associados, parcerias estratégicas;
- b) em relação ao mais concreto, as mudanças ocorridas foram: nas posições estratégicas (reestruturação organizacional, reorientação planejada, reorganização corporativa); e na estrutura da organização (reestruturações físicas e administrativas, modernização da estrutura física, mudanças na estrutura física das propriedades dos associados);
- c) quanto aos sistemas, observou-se que cada mudança ocorrida influenciou na implantação e/ou modernização dos sistemas de gestão e produção da Cooperativa e das propriedades dos associados (novos sistemas de gestão e produção, sistema de integração de suínos, sistema de gerenciamento, sistema de assistência técnica, sistema de gestão por UENs, sistemas de monitoramento e controle dos processos administrativos);

d) finalmente, no que concerne às pessoas e aos produtos, estes foram atores e participaram de todas as ações das mudanças, influenciando e sendo influenciados por elas.

Além do primeiro objetivo específico (descrito anteriormente), este estudo também respondeu ao segundo objetivo:

- **Descrever e classificar quais foram os *stakeholders* internos e externos, no processo de mudança estratégica, segundo a percepção da direção da Cooperativa**

Com relação a este objetivo, o estudo mostrou que – de acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997) – um *stakeholder* pode possuir uma combinação de três atributos críticos (poder, legitimidade e urgência), sendo que a combinação destes atributos gera uma classificação (Figura 7).

Outrossim, foi ainda mostrado que a relevância de um *stakeholder* particular para a gerência de uma empresa é – de acordo com a percepção dos gerentes: baixa, quando apenas um destes atributos está presente; moderada, quando dois atributos estão presentes; e alta, quando todos os três atributos estão presentes.

A identificação e a relevância dos *stakeholders* devem ser consideradas como aspectos dinâmicos, de modo que existem outras implicações adicionais nesses atributos (poder, legitimidade e urgência). Por isso, urge considerar que cada atributo é uma variável – não um estado permanente – e pode mudar para cada entidade particular ou relação gerente-*stakeholder*.

A existência (intensidade) de cada atributo é uma questão de múltiplas percepções e, também, uma realidade construída, em vez de uma realidade objetiva. Finalmente, um indivíduo, ou uma entidade, pode ou não estar consciente de que possui o atributo, ou ainda, se estiver consciente de que possui o atributo, pode ou não escolher se comportar de forma ativa junto à empresa (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Assim, a partir das entrevistas, identificaram-se os *stakeholders* presentes e influentes em cada mudança estratégica implantada pela Cotrijal, segundo a

percepção da coalizão dominante, conforme pode ser visualizado nas Figuras 15 a 23.

Nesse contexto, os *stakeholders* da Cooperativa – da forma como são percebidos pela coalizão dominante da organização – influenciaram sobremaneira o processo de implantação das mudanças organizacionais, o que pode ser comprovado pelo fato de que vários deles (*stakeholders*) participaram ativamente no processo de mudança estratégica da Cooperativa.

Por fim, quanto ao último objetivo, tem o que segue.

▪ **Identificar a dinâmica e a natureza temporal dos *stakeholders* durante os processos de mudança estratégica.**

Com relação ao último objetivo, o estudo evidenciou que um mesmo *stakeholder* pode mudar sua tipologia ao longo do tempo, caracterizando, assim, a natureza temporal do mesmo.

Em relação à dinâmica e à natureza temporal dos *stakeholders*, pode-se visualizar, através da Figura 24, que um mesmo *stakeholders* foi percebido pela coalizão dominante em classes diferentes, durante os períodos estudados.

Assim, cabe destacar que somente um *stakeholder* (os associados) manteve sua tipologia ao longo dos sete períodos. Os associados foram identificados pela coalizão dominante como *stakeholders* definitivos, altamente relevantes para a organização Cooperativa, pois, em todos os períodos, possuíram os três atributos – poder, legitimidade e urgência, o que revela a grande interação e preocupação da Cooperativa com seu quadro social.

Nota-se, também, na análise temporal dos *stakeholders*, que as instituições de ensino, pesquisa e extensão mantiveram a classificação de *stakeholders* discricionários, por possuir legitimidade, em todos os períodos analisados, com exceção do segundo período, quando não foram percebidos pela coalizão dominante como *stakeholders* do período. Isso evidencia o papel e a grande influência exercida por elas no processo de mudanças estratégicas da Cotrijal.

Dessa forma, essa pesquisa corrobora com as afirmações de Zylbersztajn (1993), para quem existe a necessidade de romper as barreiras extremamente rígidas da pesquisa para uma visão mais abrangente que contemple os interesses de todos os agentes da cadeia. Nesse sentido, propõe a atração de produtores, industriais e distribuidores para o convívio nas instituições de pesquisa, no intuito de se realimentarem com a problemática e os desafios da cadeia.

Ressalta-se, ainda, a forte influência dos *stakeholders* externos – fornecedores e concorrentes – no processo de formulação e implementação das mudanças estratégicas.

Os primeiros oscilaram de *stakeholders* exigentes, quando possuíam apenas o atributo urgência, a *stakeholders* dominantes, quando a sua influência na Cooperativa foi assegurada através de seu poder e sua legitimidade. Como deferência às reivindicações legítimas que eles têm sobre a Cooperativa e sua habilidade para exigir que suas reivindicações fossem atendidas, destacam-se as ações relativas à reorganização estrutural e modernização nos processos produtivos e de gestão.

Os últimos, por sua vez, oscilaram de *stakeholders* perigosos, quando possuíam urgência e poder – o que os tornou *stakeholders* coercitivos e até mesmo agressivos (em suas relações com a Cooperativa) – a *stakeholders* dependentes, quando, mesmo sem poder, influenciaram a Cooperativa através das reivindicações de outros *stakeholders* (associados). Especialmente nos processos de comercialização de insumos e de produtos e, assim, participaram no processo de formulação e implantação das mudanças estratégicas.

Não obstante, nos sete períodos estratégicos estudados, um mesmo *stakeholder*, a exemplo dos clientes, instituições financeiras e funcionários, assumiu configurações diferentes, de acordo com a mudança formulada e implantada, o que evidencia a dinâmica temporal de um *stakeholder* na organização, como pode ser percebido na Figura 24.

Stakeholders	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	PERÍODO 5	PERÍODO 6	PERÍODO 7
Associados	Definitivo						
Fornecedor	Exigente	NP	Exigente	Exigente	Exigente	Exigente	Dominante
Concorrente	Perigoso	Perigoso	Dependente	Dependente	Perigoso	Perigoso	Perigoso
Clientes Internos	Adormecido	NP	Dependente	N/P	N/P	N/P	Perigoso
Instituição Financeira	Adormecido	Perigoso	Exigente	N/P	N/P	N/P	Exigente
Consultoria	Discricionário	NP	N/P	N/P	N/P	N/P	Discricionário
Inst. Ensino, Pesquisa e Extensão	Discricionário	NP	Discricionário	Discricionário	Discricionário	Discricionário	Discricionário
Governo Federal	N/P	Dominante	NP	N/P	Dominante	N/P	Dominante
Cliente	N/P	N/P	N/P	Dependente	N/P	Definitivo	Perigoso
Revista Plantio Direto	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P	Perigoso	N/P

Nota: *N/P = Não percebido

Figura 24: Síntese da análise temporal dos *Stakeholders* por período estratégico

Fonte: Baseada nos dados coletados pela Autora.

Não obstante, o estudo revela que o campo organizacional das organizações cooperativas – fortemente estruturados pela legislação e pelas peculiaridades relativas à sua organização e gestão – são contextos que podem induzir a uma homogeneização das organizações (cooperativas) em suas estruturas, suas práticas, suas culturas, e até seus produtos. DiMaggio e Powell (1991) denominaram essa tendência à homogeneização de isomorfismo e afirmaram ser fruto de demandas de atores do campo organizacional sobre a organização.

DiMaggio e Powell (1991) definem campo organizacional como o conjunto de atores sociais – fornecedores, agências reguladoras, concorrentes, clientes, dentre outros – que definem um “espaço” de atuação da, e sobre a organização.

Este espaço de atuação da e sobre a organização cooperativa, pode ser identificado, neste estudo, através da percepção da coalizão dominante sobre o papel deste conjunto de atores (*stakeholders* internos e externos) no processo de formulação e implementação das mudanças.

Outrossim, a homogeneização das organizações também pode ser percebida, neste estudo, quando a Cotrijal influenciou e foi influenciada por ações de outras cooperativas e, em particular, afetou as organizações particulares de seus associados.

Finalmente, na próxima seção, apresentam-se as considerações finais, as limitações e contribuições deste estudo para futuras pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, com a globalização dos mercados, grandes mudanças político-econômicas ocorreram, notadamente a abertura comercial dos países e a difusão e implantação de novas tecnologias na gestão e na produção das organizações.

O ambiente que envolve as organizações cooperativas, por sua vez, está, também, caracterizado por fortes mudanças que afetam e influenciam a gestão e a performance organizacional das mesmas e as têm levado a adotar mudanças significativas – tanto na gestão da organização cooperativa quanto na organização particular de seus associados.

Destaca-se, aqui, o papel dos governos, que – após a Constituição de 1988 – deixaram de intervir nessas organizações. Dessa forma, as cooperativas passaram a competir diretamente pelos mesmos mercados de outras organizações, cooperativas e não-cooperativas.

Esse estudo revelou que a performance organizacional das organizações cooperativas se dá como resposta às demandas dos *stakeholders* do campo organizacional em que estão inseridas e, ainda, que a posição das organizações, neste campo, é socialmente construída, através de sua doutrina e princípios, e institucionalmente sustentada. A Cotrijal – cujo campo organizacional é altamente estruturado, com legislações, normas, estatutos, regimentos e *stakeholders* – solidamente conhecida e reconhecida pelos mercados comprador e consumidor, não foge a essa regra.

Porém, mesmo pertencendo a um setor altamente estruturado, a Cotrijal sobressai, no setor, pela adoção, com sucesso, de um planejamento estratégico, por modelos de gerenciamento das propriedades rurais dos associados e pela participação no PGQP.

O estudo mostrou, ainda, que a ação dos *stakeholders* atuantes no processo de mudança estratégica – ou seja, aqueles que influenciaram efetivamente através de seu poder, legitimidade e urgência, segundo a percepção da coalizão dominante, delineou o desenvolvimento das mudanças estratégicas na organização cooperativa e, também, nas propriedades rurais dos agricultores (associados). Dentre todos os *stakeholders*, ressalta-se a ação dos associados, alvo da atenção permanente da cooperativa, uma vez que este é dono, fornecedor e cliente da mesma.

Por outro lado, a identificação e a relevância dos *stakeholders* devem ser consideradas como aspectos dinâmicos, conforme visto anteriormente, já que os seus atributos percebidos – poder, legitimidade e urgência – são variáveis e não estados permanentes.

Finalmente, salienta-se que este estudo pode trazer uma contribuição para o entendimento de como a coalizão dominante percebe o campo organizacional e responde a esse contexto organizacional numa Cooperativa agrícola gaúcha. Além disso, o trabalho traz elementos importantes para identificar quais os *stakeholders* relevantes, de acordo com a percepção da coalizão dominante, e como aqueles assumiram atributos diferentes ao longo do período estudado.

As limitações presentes neste estudo referem-se aos respondentes, pois os resultados não podem ser extrapolados para conjuntos maiores, devendo ser interpretados somente para o conjunto pesquisado. Mesmo com esse tipo de limitação relativo à validade externa, ainda assim entende-se que, com essa amostra exploratória, foi possível a identificação de elementos importantes para a realização de estudos futuros onde se possa conhecer e perceber outros *stakeholders* influentes no processo de mudança estratégica.

Com referência às limitações do estudo realizado, é importante ressaltar, ainda, que não foram entrevistados os líderes de núcleo e os conselheiros de administração e fiscal, por se ter optado em descrever e analisar as mudanças estratégicas, a partir da percepção da coalizão dominante na Cotrijal.

Como perspectiva de pesquisa, considera-se importante ressaltar a necessidade de realização de estudos que investiguem a percepção dos associados das cooperativas sobre o papel dos *stakeholders*. Além disso, torna-se importante

que se amplie a análise a partir das estratégias funcionais (produção, marketing, recursos humanos), reconhecendo e conhecendo ainda mais a influência dos *stakeholders* na gestão das organizações.

6 REFERÊNCIAS

ALKHAFAJI, A. F. **A Stakeholder Approach to Corporate Governance. Managing in a Dynamic Environment.** Westport, CT: Quorum Books, 1989.

ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1983.

BATALHA O. M. **Gestão Agro-industrial**, v. 01 – GEPAI – Grupos de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997.

BARNARD, C. L. **The Funcions of Executives.** Cambrige, MA: Harvard University Press, 1938.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava. **Economia e Gestão dos Negócios Alimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000a. 428 p.

BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativas: As Tendências e a Nova Geração de Cooperativas. In: MONTOYA, Marcos A.; PARRÉ, José Luiz. Agronegócio. **O Agronegócio Brasileiro no Final do Século XX.** Passo Fundo: Editora UPF, 2000b. vol. 1. 325 p.

BOETCHER, E. (Org.). **Problemas de Direção em Cooperativas.** Florianópolis – SC. UFSC/ASSOCENE, 1983. 92p.

BORGEIOIS, L.J. Strategy and environment: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, v.5, n.1, p.25-39,1980.

BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

CASTRO, C. C de; QUADROS G. A. S. de; PAULA XAVIER, M de. Avaliação do uso de um sistema de gerenciamento de propriedades rurais: estudo de casos na região de Carazinho (RS) In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE SOCIOLOGIA E ECONOMIA RURAL – SOBER, 2003, Juiz de Fora – MG. **Anais...**, 2003

CLARKSON, M. **A Risk Basead Model of Stakeholder Theory. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory**, Toronto: Center for Corporate Social. Performance & Ethics, University of Toronto, 1994

CHILD, J.; SMITH, C. The Context and Process of Organizational Transformation. Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.565-596,1987

FRANKE, W. Aspectos Jurídicos Decorrentes da Conceituação da Cooperativa como Extensão das Economias Cooperativadas. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, n.12, p.11-46, 1982.

FREEMAN, R. E.; REED, D.L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v.25, n.3, p.93-94,1983.

FREEMAN, R. E. **Strategy Management: A Stakeholder Approach**. London: Pitman,1984.

FREEMAN, C. Innovation and the Strategy of the Firm. In: FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation**. Harmondsworth: Penguin Books, 1988.//

GIDDENS, A. **A Central problems in social theory: action, struture and contradiction in social analysis**. Berkeley: University of California Press, 1979.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração (RAE)**, São Paulo, v.35, n,2, p.20-39 – Maio/Jun. 1995.

LAMPERT, P. **La Doctrina Cooperativa**. Buenos Aires: Machi, 1975.

LAUSCHNER, R. **Agribusiness Cooperativa e Produtor Rural**. São Leopoldo: Unisinos,1995

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, J. G.; SIMON, H. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARTINS, F. Trabalho experimental leva a antecipação de informações. In: SCHROEDER, Enio. Perfil da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí Ltda. Nos seus 45 Anos de Trabalho Conjunto. **Revista Cotrijal** 2002, Publicação Especial Cotrijal 45 Anos, Impressão: Imperial Artes Gráficas, 114 p. Citação p. 73, Passo Fundo: 2002.

MASON, R. O.; MITROFF, I. I. **Challenging Strategic Planning Assumptions**. New York: Wiley, 1981.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational Environments**. Beverly Hills, California: Sage, 1983.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony In: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. **The New Institutionalism in Organizational Analyses**. Chicago: Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MILES,R.E.,SNOW,C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in three Modes. **California Management Review**, v.16, n.2, p.44-53, winter 1973.

_____. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, v.65, p.66-75, 1987.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy Formation in a adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n.1, p.160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, p. 465-499, 1982.

MINTZBERG, H.; QUIN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHEL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Alimentares**. São Paulo: Pioneira, 428 p., 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. de O. **Manual de Gestão das Cooperativas**, São Paulo: Atlas, 2001.

PERIUS, V. **Cooperativismo e Lei**. São Leopoldo – RS: Unisinos, 2001. 352p.

PEDROSO, E. A.; SILVA, T.N. Cooperativa, uma organização diferenciada rumo à sustentabilidade. **Análise**, PUC-RS, Porto Alegre, v.10, n.2, p.47-73, 1999.

PINHO, D.B.; PINHO, C.M. Contribución del cooperativismo al desarrollo rural – La producción de Alimentos y de Energía de Fuentes Renovables. **Cuadernos de Cooperativismo y Desarrollo Rural**. Quito, Equador, 1982.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 428 p, 2004.

POLÔNIO, W. **Manual das Sociedades Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROWLEY, T. J. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. **Academy of Management Executive**, n.5, p. 61-75, 1991.

STARIK, M. The Toronto Conference. **Business and Society**, n.33, p. 89-95, 1994.

THOMPSON, J. K.; WARTICK, S. L.; SMITH, H. L. Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in

Small Business. **Research in Corporate Social Performance and Policy**, n. 12, p. 207-230, 1991.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JUNIOR, J.B.; ROCHA J.A.O. **Gestão de Negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.

ROWLEY, Timothy J. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p.887-910, 1997.

SCOTT, W.R. **Organizations**: rational, natural and open systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. H.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. **Academy of Management Executive**, n. 5, p. 61-75, 1991.

STARIK, M. The Toronto Conference. *Business and Society*, n.33, p. 89-95, 1994.

TESCH, V. **Dicionário Básico do Cooperativismo**. Brasília – SESCOOP, 2000.

THIOLLENT, M. – **Metodologia da Pesquisa** – ação. São Paulo: Cortez, 1992.

TOPPING, S. **Strategic change in one organization: A longitudinal study of the patterns and periods of change**. Tese (Doutorado em Administração) University of Alabama at Birmingham, 1991.

THOMPSON, J. K.; WARTICK, S. L.; SMITH, H. L. Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in Small Business. **Research in Corporate Social Performance and Policy**, n. 12, p. 207-230, 1991.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill.1967.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a Estudo em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

ZYLBERSZTAJN, D. P&D e a Articulação do *Agribusiness*. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v.28, n.3, p.73-78, jul./set. 1993.

YIN, R. K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

Histórico e Gestão da Cotrijal. Disponível em:<<http://www.cotrijal.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2004.

Dados Estatísticos das Cooperativas Brasileiras. Disponível em:<[http://www.ocb.org.br/ocb/detec/banco de dados.htm](http://www.ocb.org.br/ocb/detec/banco%20de%20dados.htm)>. Acesso em: 01 mar. 2004.

ANEXO A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM A COALIZÃO DOMINANTE DA COOPERATIVA

DATA:

Dados de Identificação do Entrevistado

Nome da Cooperativa:

Nome:

Idade:

Cargo:

Formação:

Tempo na Cooperativa:

Tempo no Cargo Ocupado:

Estratégia

1. Quais foram as mudanças ocorridas no período de 1993 a 2003?
2. Quem influenciou a implantação das mudanças estratégicas nestes períodos?
3. Como aconteceram as mudanças (Planejada, Conduzida, Guiada)?
4. A mudança ocorrida objetivou um departamento ou unidade de negócio ou a organização como um todo (micromudança ou macromudança)?

Visão

5. Qual era a sua visão em relação às referidas mudanças?

Posição

6. Qual foi o impacto da mudança no posicionamento da cooperativa?

Programa

7. Ocorreu alguma mudança nos processos internos da cooperativa?
8. Ocorreu alguma mudança nos processos produtivos da propriedade rural dos associados?
9. A Cooperativa implementou algum tipo de programa para implementar ou consolidar as mudanças ocorridas?

Produtos

10. A mudança visou o surgimento de algum novo produto ou serviço?
11. Houve algum tipo de diversificação de produtos e serviços prestados pela Cooperativa?

Organização

12. Qual a situação da organização a partir da mudança?
13. Como a mudança afetou a organização?

Cultura

14. As mudanças ocorridas mexeram com a cultura da organização – Quadro de associados, conselhos etc...?

Estrutura

15. As mudanças ocorridas mudaram a estrutura organizacional da Cooperativa e/ou da propriedade do associado?
16. Houve alguma mudança no quadro gerencial da Cooperativa?
17. Houve alguma mudança no quadro social da Cooperativa?

Sistemas

18. As mudanças ocorridas mudaram os processos internos da cooperativa e/ou da propriedade do associado?
19. Qual era a visão do gestor ao implementar a referida mudança?
20. Houve alguma mudança nos sistemas operacionais da cooperativa e/ ou da propriedade rural do associado?

Pessoas

21. Ocorreu alguma reestruturação no quadro de funcionários/ associados?
22. Houve necessidade de treinamento dos funcionários e/ou associados para a implementação das mudanças?

Stakeholder

23. Quem influenciou a implementação da mudança estratégica?
24. Que tipo de influência este indivíduo ou grupo exerce sobre a cooperativa?

25. Como sua influência pode ser observada?

26. Sua influência foi igual em todos os períodos e para todas as mudanças?

Classes dos *Stakeholders*

Poder

27. O grupo ou indivíduo que influenciou exerce poder sobre a cooperativa?

Legitimidade

28. O grupo ou indivíduo que influenciou exerce legitimidade sobre a cooperativa?

Urgência

29. O grupo ou indivíduo que influenciou exerce urgência sobre a cooperativa?