

## Mudança estratégica organizacional

análise de um período histórico estratégico da  
Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda – Cotrijui

**Berenice Rossner Whatuba<sup>1</sup>**

**Jaciara Treter<sup>1</sup>**

**Jorge Oneide Sausen<sup>2</sup>**

### Resumo

---

O presente estudo descreve e analisa um período histórico (1995-2002) de mudanças estratégicas organizacionais importantes na vida da Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda – Cotrijui, evidenciando as principais mudanças efetuadas, como as estratégias de adaptação foram desenvolvidas e as relações de influência dos fatores externos. Quanto ao enfoque metodológico utilizado, o trabalho configura-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e de análise contextual e longitudinal. Apresenta, como resultado da investigação, um conjunto de inferências teóricas sobre o processo de mudança e adaptação estratégica organizacional de uma empresa que desempenha papel importante no desenvolvimento da sua região de inserção, enriquecendo a literatura existente sobre o tema e o conseqüente avanço do conhecimento na área de mudança organizacional.

**Palavras-chave:** mudança estratégica, adaptação organizacional, cooperativismo.

### Abstract

---

The current study describes and analyses a historical age (1995-2002) of important organizational strategic changes in the life of the “Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda” (Cotrijui), showing up the main effected changes, like the adaptation strategies were developen, and the relation of influence of the external factors. About the methodology focus used, the work figures itself as a study of the qualitative nature and of a contextual and longitudinal analysis. It shows, as result of investigation, a set of theoretical inferences about the process of change and organizational strategy adaptation of an important role in the development of its region the insertion, enriching the literature that exists about the theme the consequent breakthrough of the knowledge in the organizational change in the area.

**Keywords:** strategic change, organizational adaptation, cooperativism.

---

<sup>1</sup> Mestrandas do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania da Unijuí/Ijuí/RS.

<sup>2</sup> Professor doutor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania.

## Introdução

Na atualidade as organizações de um modo geral defrontam-se com um quadro de mudanças que exige maior capacidade de adaptação às contingências e imposições do ambiente e também preparo profissional para enfrentar os desafios do ambiente competitivo.

As empresas cooperativas, em particular, se vêem forçadas a acompanhar essas mudanças e adequar as suas estratégias à nova realidade de mercado.

A história do cooperativismo nasce em 1844, quando 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra, criaram uma associação que mais tarde seria chamada de cooperativa. Desde então, as idéias do cooperativismo se expandiram por todo o mundo. Os valores e princípios cooperativos foram preservados, com pequenas alterações ao modelo cooperativista adotado, como também a própria base da filosofia do cooperativismo.

A Lei nº 5.764, de 16/12/1971, que rege atualmente as atividades do sistema cooperativista no Brasil, define as entidades cooperativas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (capítulo II – artigo 4).

As cooperativas distinguem-se de outras sociedades por algumas particularidades, tanto em relação ao regime comercial quanto civil e jurídico. Legalmente definidas como entidades civis, elas obtêm personalidade jurídica mediante arquivamento de seus atos constitutivos no registro do comércio, e suas atividades operacionais visam a fins econômicos, ainda que não lucrativos.

Ainda que a missão social destas organizações possa ser traduzida nas ações que valorizem o trabalho do cooperado e no favorecimento do seu desenvolvimento, o caráter empresarial e econômico não pode ser desprezado.

O acirramento da competitividade e o imperativo da mudança exigem que as organizações qualifiquem seus processos produtivos e de gestão para responderem de forma mais eficaz a esse novo contexto, de modo que o gerenciamento da mudança torna-se imprescindível à sobrevivência organizacional e à busca da competitividade.

Assim como as demais organizações, as cooperativas do Sul do Brasil também estão inseridas nesse ambiente complexo e turbulento, que exige mudanças em função das contingências decorrentes dos fatores de ordem econômica, política e tecnológica. Profundamente influenciadas por estes fatores, as cooperativas sentem-se cada vez mais pressionadas a promover mudanças estratégicas em níveis cada vez mais acelerados.

Neste artigo procura-se analisar um processo de mudança estratégica organizacional partindo-se de um estudo de caso de uma cooperativa de produção agrícola do Estado do Rio Grande do Sul, que desempenha papel relevante no desenvolvimento da sua região de inserção. Procura-se descrever seu processo de mudança estratégica entre 1995/2002, período de grande alteração na história da cooperativa, e dele extrair uma análise teórica que pudesse explicar suas ações e estratégias desenvolvidas ao longo do período objeto de estudo.

## **Os objetivos do estudo**

O objetivo deste trabalho de pesquisa foi estudar o processo de mudança e adaptação estratégica organizacional da Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda – Cotrijuí, no período de 1995/2002, por meio da percepção da coalizão dominante (Miles; Snow, 1978). Mais especificamente, buscou-se descrever, analisar e interpretar o processo de adaptação estratégica da empresa, evidenciando as mudanças estratégicas ocorridas ao longo deste período de estudo; determinar quais foram, como se desenvolveram e que fatores contextuais internos e externos ocasionaram estas mudanças.

## A metodologia da pesquisa

Do ponto de vista metodológico, o presente estudo pode ser classificado como um estudo de caso singular, de natureza qualitativa.

Mintzberg (1997) é um dos autores que recomenda o estudo de caso na construção de modelos de análise de mudanças organizacionais, construídos a partir de dados e observações de fatos e desenvolvidos de forma indutiva, mediante a investigação sistemática do comportamento de uma determinada organização.

Para Merriam (1998) o estudo de caso pode ser caracterizado como sendo *particularista, descritivo e heurístico*. Tem característica *particularista* pois seu foco concentra-se numa particular situação, evento, programa ou fenômeno, sendo importante pelo que revela sobre o fenômeno e pelo que pode representar. É *descritivo* porque o produto final de um estudo de caso se constitui numa rica descrição do fenômeno em análise. Especificamente, o presente trabalho configura-se como um estudo de caso de análise *longitudinal*, em que se explicita seu caráter temporal, em face do período histórico abrangido pela pesquisa (1995/2002). Sua característica *heurística*, finalmente, significa que o estudo de caso ilumina o entendimento do leitor a respeito do fenômeno investigado, possuindo, assim, a intenção de “descoberta”, de “achado”, ao discorrer sobre as razões de um problema, o pano de fundo de uma situação, o que aconteceu e o “por quê”.

## Coleta e análise dos dados

A pesquisa qualitativa, classificação em que se enquadra o presente trabalho, segue um processo de pesquisa que não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados em determinados momentos passa a ser,

também, análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações. Ela assume características de um processo simultâneo, não linear (Triviños, 1987).

Nesta pesquisa foram utilizadas, como técnicas de coleta de dados, entrevistas e pesquisas documental e bibliográfica.

Foram entrevistadas pessoas que são ou foram membros da coalizão dominante da organização, no sentido atribuído por Miles e Snow (1978). Todos eles exercem e/ou exerceram cargos estratégicos (presidência, vice-presidência, superintendência, direção) na cooperativa.

Em relação à pesquisa documental, buscou-se informações complementares sobre o processo de adaptação estratégica da empresa em vários documentos internos, como relatórios da diretoria e de conselhos superiores, balancetes contábeis e financeiros e atas de reuniões.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros e revistas especializadas como reforço de informações, principalmente na caracterização do campo das condições objetivas da empresa – ambiente geral e específico –, que exigiu a compreensão de fatos e acontecimentos do contexto político e econômico relacionados à história da cooperativa e que não estavam suficientemente presentes na interpretação dos sujeitos (entrevistados), mas que estabeleciam relação com as mudanças e decisões estratégicas ocorridas na empresa.

Com base nestes procedimentos metodológicos, o presente estudo cumpriu as seguintes fases de trabalho (embora não exatamente sequenciais):

- 1) realização das entrevistas, pesquisa documental e bibliográfica, de forma simultânea, de modo que a coleta e análise dos dados constituíam-se, sempre, em processo interativo, para identificar categorias conceituais e descobertas emergentes;
- 2) elaboração de uma lista de eventos considerados relevantes do ponto de vista estratégico, com base nas informações e dados extraídos das entrevistas e da análise documental;

- 3) definição dos períodos estratégicos históricos, com base na interpretação dos entrevistados e dos pesquisadores;
- 4) caracterização das condições do contexto externo da organização e que tiveram influência nas ações e decisões da empresa, com base nas percepções dos entrevistados e da pesquisa bibliográfica;
- 5) análise teórica de cada período estratégico.

## **0 contexto externo da cooperativa**

Esta parte procura descrever o *contexto externo* com que se confrontou a cooperativa, em seu processo de mudança e adaptação estratégica, caracterizando os *ambientes geral e específico* da empresa.

O *contexto externo*, aproximado pelas *condições objetivas do setor*, segundo a classificação de Child e Smith (1987), é traduzido pelo conjunto de fatores externos que podem criar pressões para a transformação da organização, na medida em que a viabilidade da empresa depende da extensão para a qual seu comportamento é apropriado para aquelas condições ambientais. Contrapõe-se à *arena cognitiva*, definida como a interpretação que os membros da organização fazem do ambiente externo, fruto da construção mental dos dirigentes a respeito deste ambiente.

O *ambiente geral* da organização, para Bowdith e Buono (1997), refere-se aos fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Inclui condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas e culturais, fatores demográficos e de mercado, e a estrutura legal o sistema ecológico. O ambiente geral volta-se para as condições que potencialmente podem afetar as organizações.

Embora a análise do processo de mudança estratégica da cooperativa se restrinja ao período de 1995/2002, o *contexto externo* será caracterizado a partir de 1993, em virtude dos relevantes acontecimentos deste período e que trouxeram conseqüências para o que se seguiu. Em função das peculiaridades das cooperativas de produção agrícola, dar-se-á maior

ênfase à descrição das condições econômico-políticas do ambiente geral, fazendo-se referência a outros aspectos somente quando sua abordagem for relevante para a consecução dos objetivos do estudo.

Contrastando com a ambigüidade e incerteza relativas ao efeito do ambiente geral numa organização específica, o *ambiente específico* enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Um ambiente específico como este geralmente inclui os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes da organização.

Neste estudo o *ambiente específico* será abordado por intermédio da caracterização do setor *cooperativista e agrícola*, correspondendo também ao período de 1993/2002.

Com essa análise ambiental, descrição das condições objetivas do setor, por meio da caracterização dos *ambientes geral e específico*, completa-se o exame do *contexto externo* das mudanças estratégicas da organização, de acordo com a categorização de Pettigrew (1987).

### ***Ambiente geral: condições macroeconômicas e políticas do Brasil no período 1993-2002***

Na análise de alguns autores, dentre os quais se destacam Brum (1998); Lacerda et al. (2000) e Gonçalves (1998), é possível apontar um conjunto de fatos e acontecimentos que caracterizam esse período, quais sejam:

- abertura das economias e liberalização do comércio que estabelecem um processo de globalização completo;
- acirramento da concorrência comercial, determinando novas relações na disputa de mercado;
- revolução tecnológica pela eletrônica e informática, acompanhada ainda de outros avanços científicos e tecnológicos;

- emergência de novos conceitos de qualidade, produtividade, modernização e competitividade, que revolucionaram estruturas e processos produtivos das organizações;
- formação de grandes estruturas transnacionais que influenciaram as profundas decisões no mundo;
- *impeachment* do governo Collor e ascensão do vice-presidente à condição de presidente da República, com o compromisso de resgatar a ética na administração pública e preparar o país para a implantação de um novo plano de estabilização econômica;
- reestruturação produtiva e conseqüente aceleração no processo de privatização de empresas estatais;
- instituição do novo plano de estabilização econômica (Plano Real), que determinou um conjunto de medidas visando à estabilidade econômica e à retomada do crescimento, tais como a reforma monetária; conversão dos salários, preços e tributos; queda da inflação; aumento do consumo; aceleração das importações, estimuladas pela sobrevalorização do real em relação ao dólar; aumento do comércio de mercadorias e serviços, aliados ao crescimento do fluxo de capitais; e internacionalização das empresas por meio das estratégias dos grandes conglomerados multinacionais.

### ***Ambiente específico: evolução dos setores agrícola e cooperativista no período 1993-2002***

No balanço geral do período em análise é possível afirmar que o setor agrícola apresentou um desempenho de altos e baixos. Com o advento do *Plano Real* (1993) o frágil quadro da agricultura brasileira se agravou ainda mais. Novamente neste plano a agricultura brasileira foi chamada a entrar com sua cota de sacrifício (a chamada “âncora verde”) para sustentar a nova moeda introduzida. Felizmente, nos anos mais re-



centes, a relação se inverteu, as boas condições em termos de safras, produção, produtividade e preços trouxeram um quadro promissor para a agricultura. Alguns fatos, a seguir relacionados, permitem uma idéia melhor do desempenho do setor neste período:

- fim da política agrícola do governo Collor (1992), caracterizada pela descapitalização e endividamento da maioria dos produtores rurais;
- advento do Plano Real (dezembro/1993) e agravamento da situação na agricultura;
- boa safra 94/95 do ponto de vista da produtividade, porém com resultados não compensatórios aos produtores;
- combinação adversa de diversos fatores – endividamento anterior, descapitalização, preços baixos, juros altos e concorrência de produtos importados;
- crescimento da inadimplência de produtores rurais com as instituições financeiras;
- posse de presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, com uma política agrícola que procurava amenizar a crise na agricultura, criando condições para a renegociação das dívidas agrícolas junto aos bancos e sua securitização;
- concessão de novos empréstimos bancários com subsídios variáveis, de acordo com o tamanho da propriedade rural;
- concessão de apoio especial à propriedade familiar, por meio do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf;
- estímulo à profissionalização dos produtores rurais e uma postura empresarial moderna no campo;
- elevação dos preços das *commodities* no mercado internacional;
- safra recorde de cerca de 100 milhões de toneladas, em 2002;
- eleição presidencial e vitória nas urnas do candidato de oposição ao governo e perspectivas de mudança no atual cenário da agricultura brasileira.

A exemplo do setor agrícola, a área cooperativista também enfrentou sérios problemas no período 1993/2002. A conjugação de uma série de acontecimentos ligados à situação econômica e política do país refletiu negativamente na sua estrutura. O conjunto de acontecimentos e eventos, a seguir relacionados, caracterizam bem o setor no período em análise:

- com o advento do *Plano Real*, a mais visível conseqüência sobre as atividades cooperativistas reflete o aumento acelerado da descapitalização das cooperativas; a diminuição dos capitais de giro; a redução dos investimentos para ampliação e melhorias de instalações; aquisição de máquinas e equipamentos (inclusive em informática); treinamento de pessoal; enfim, aceleração das dificuldades econômico-financeiras das cooperativas de um modo geral;
- agravamento do quadro financeiro das cooperativas, que já apresentava sérios problemas, especialmente as do ramo agrícola e de consumo;
- incapacidade de competir em nível de economia interna e de ajustar seu funcionamento para a economia global, em virtude da descapitalização e da falta de capital de giro para fazer frente aos seus compromissos mais prementes;
- tentativa de qualificar os processos produtivos e de gestão das cooperativas, pela implantação de programas de qualidade e produtividade, visando à maior profissionalização e racionalização dos custos, com resultados pouco satisfatórios;
- redução drástica das linhas de financiamentos para o setor e de incentivos no âmbito do setor produtivo;
- limitação das cooperativas na reposição de equipamento e na introdução de novas tecnologias consideradas indispensáveis aos seus processos produtivos, acarretando desvantagens na competição em relação a outras empresas que atuam no mesmo ramo;

- grande parte das cooperativas agrícolas enfrenta graves problemas financeiros, a exemplo dos produtores rurais. Há bom tempo as cooperativas estão sucumbindo frente a endividamentos com os bancos oficiais, devido, essencialmente, às elevadas taxas de juros, conseqüência dos crescentes déficits orçamentários e da desordem das contas públicas;
- necessidade de prestarem socorro aos seus associados inadimplentes com o setor bancário, mediante adiantamento de recursos para o plantio dos produtos e, em conseqüência, assumindo compromissos importantes com os bancos comerciais, sacrificando seu capital de giro ou desfazendo-se de parte do ativo fixo para atender aos pagamentos destes empréstimos.

### ***Fases do processo de mudança e adaptação estratégica da cooperativa***

Esta parte do trabalho apresenta os resultados da investigação sobre o processo de mudança e adaptação estratégica da Cotrijuí, no período de 1995/2002, por meio da descrição e da análise dos dados obtidos mediante entrevistas e apoio de pesquisa documental e bibliográfica, constituindo parte importante da resposta aos objetivos da pesquisa.

Inicialmente apresenta-se, em linhas gerais, a organização Cotrijuí, procurando dar uma idéia rápida da sua história e tamanho. Trata-se de uma breve caracterização da organização para que o leitor tenha uma noção melhor da natureza da organização que está sendo objeto de pesquisa.

Posteriormente apresentar-se-ão os eventos relevantes e os períodos estratégicos que perfazem a trajetória da cooperativa e explicam melhor o seu processo de mudança e adaptação estratégica.

## ***A Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda – Cotrijuí***

A história da Cotrijuí e das demais cooperativas tritícolas do Estado do Rio Grande do Sul é muito semelhante, pois foram constituídas e organizadas com um forte apoio estatal, dentro de uma política de proteção da triticultura nacional e depois, em função do interesse do país na soja, para garantir a expansão do cultivo desse grão para a exportação.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras, a “cooperativa é 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”. Nesse sentido, por serem as cooperativas associações que organizam um grupo de pessoas, que têm uma infraestrutura e uma estrutura de gestão, são elas entidades que de alguma forma o Estado apoiou com créditos subsidiados para a realização de investimentos pesados no setor produtivo. A estrutura atual destas organizações reflete em muito essa filosofia da sua origem.

A Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda – Cotrijuí –, foi fundada em 20 de julho de 1957 e tem como missão “desenvolver as atividades agropecuária e comercial, oferecendo produtos e serviços com qualidade, a fim de construir o caminho da satisfação dos associados, dos funcionários e dos clientes”.

Conta atualmente com um quadro social de 12.777 associados, 1.322 funcionários, e uma capacidade de armazenagem de 702.628 toneladas. No seu quadro social apresenta uma estratificação composta de aproximadamente 65% de miniprodutores, 25% de pequenos produtores, e em torno de 10% entre médios e grandes produtores.

A área de ação da Cotrijuí envolve 32 municípios. Sua origem foi no município de Ijuí, atualmente município-sede, que abriga sua maior estrutura e o comando diretivo. Tem unidades produtivas e administrativas distribuídas nos seguintes municípios: Ijuí, Santo Augusto, Tenente

Portela, Jóia, Coronel Bicaco, Chiapetta, Ajuricaba, Augusto Pestana, São Luís Gonzaga, Cachoeirinha e Dom Pedrito. Atua nos segmentos de grãos, leite, supermercados e indústria (principalmente arroz e frigorífico).

A fonte mais expressiva de recursos da cooperativa é a soja, seguida do arroz, trigo, milho, leite, suínos, supermercados, agroindústria e, finalmente, produtos secundários. Sua receita operacional bruta, apurada no exercício de 2002, foi de R\$ 341.795.912,00.

### ***Eventos relevantes e períodos estratégicos***

Para explicar o processo de mudança e adaptação estratégica da cooperativa, no período compreendido entre 1995/2002, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização (Quadro 1). Entende-se por eventos críticos as mudanças estratégicas que têm influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica de uma organização (Cunha, 1996). Neste período (1995-2002) foram identificados oito eventos críticos.

#### *Quadro 1* – Eventos Críticos

<b>Eventos Críticos</b>	<b>Ano</b>
1. Auge da crise financeira	1995
2. Mudança na presidência da empresa	1995
3. Retomada da credibilidade junto aos associados	1996
4. Renegociação das dívidas	1996
5. Implantação do Programa de Qualidade e Produtividade	1997
6. Retomada da credibilidade junto a fornecedores	1998
7. Nova renegociação de dívidas	2000
8. Implantação do programa de fidelidade do produtor	2002

*Fonte:* entrevistas dos autores

Com base nestes eventos críticos foram definidos os períodos estratégicos da cooperativa. O período estratégico é caracterizado por um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico característico do período. Entre 1995 e 2002 foram identificados três desses períodos (Quadro 2).

*Quadro 2* – Períodos Estratégicos da Cotrijuí

Nº	Períodos Estratégicos	Descrição
I	1995-1996	Crise financeira e sobrevivência
II	1997-1999	Manutenção da sobrevivência
III	2000-2002	Tentativa de crescimento

*Fonte:* pesquisa dos autores

Para cada período foi realizada a descrição dos eventos críticos que caracterizaram as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação dos entrevistados, como também a análise teórica que ajuda a explicar o comportamento da cooperativa.

### ***Período Estratégico I – Crise financeira e sobrevivência (1995-1996)***

#### *Evento crítico 1: auge da crise financeira (1995)*

A crise financeira, cujo ápice foi atingido em 1995, havia tido início na década de 80, quando houve uma retração violenta por parte do governo federal na alocação de recursos para a agricultura como um todo e para a infra-estrutura de instituições como as cooperativas. Essa crise suscitou uma mudança de cultura que vinha sendo adotada nos últimos 20 anos e que era baseada num modelo de gestão que supunha sempre um forte apoio estatal para as cooperativas e uma política de proteção da triticultura.

Quando a realidade muda, porém, as pessoas nem sempre percebem claramente as diferenças e geralmente levam um certo tempo para se adaptarem à nova realidade e incorporarem os novos valores.

Neste processo algumas cooperativas defrontaram-se com uma realidade bem diferente num curto espaço de tempo. O fato de as cooperativas sempre terem trabalhado com capital de giro de terceiros e construído sua base financeira a partir dessa variável, principalmente num país de economia instável, fez com que o quadro econômico-financeiro destas organizações se agravasse significativamente, uma vez que a opção por trabalhar dessa forma representa um alto risco. Com a Cotrijuí essa situação não foi diferente. Nesse período ela chegou a um nível de endividamento considerável, colocando em perigo, inclusive, sua sobrevivência.

A dificuldade de obtenção de linhas de financiamento no início dos anos 90 fez com que se adotasse um sistema chamado “troca-troca”, na tentativa de suprir a falta de recursos financeiros. Na ausência de dinheiro propriamente dito, a cooperativa adiantava sementes e insumos aos produtores, insumos estes obtidos junto aos fornecedores e que seriam pagos pela cooperativa por ocasião da colheita. A moeda tornou-se o próprio produto, pois era época de inflação alta e a soja representava uma moeda segura.

Essa prática somente se sustenta com boas safras. No momento em que ocorre uma frustração, essa moeda torna-se indisponível. Como a cooperativa tinha adiantado ou avalizado o adiantamento junto a fornecedores e a safra não apresentou os resultados esperados em termos de produção e produtividade, os produtores não conseguiram pagar a cooperativa e esta, por sua vez, não conseguiu saldar seus compromissos com os fornecedores. Isso aconteceu por dois anos consecutivos, fazendo com que a cooperativa ficasse sem capital de giro e dessa forma precisou financiar a safra seguinte com dinheiro de terceiros, e a um custo elevado, fator que dá início a um novo processo de endividamento, agravando a crise.

Somado a isso, a Cotrijuí fez alguns investimentos pesados, destacando-se a decisão de implantar um novo sistema de ventilação em todos os seus silos. Esse investimento foi da ordem de US\$5.000.000, dinheiro esse que a cooperativa não dispunha, buscando-o no sistema financeiro. Outro investimento foi na agroindústria, numa fábrica de flocos de milho para a qual o orçamento inicial foi da ordem de US\$ 6.000.000, mas que ao final chegou a quase US\$ 20.000.000. A obra chegou a um estágio em que só havia uma saída – terminá-la – investindo mais recursos, para que, concluída, pudesse dar retorno. Quando finalmente foi terminada, entretanto, houve problemas no seu sistema de funcionamento, iniciando um novo ciclo de endividamento pesado. A crise foi tão grave que a dívida contraída chegou a comprometer o patrimônio total da cooperativa, praticamente decretando a sua liquidação.

### ***Evento crítico 2: mudança na presidência da empresa (1995)***

A situação estava se tornando insustentável, a tal ponto que aconteceu uma movimentação interna do Conselho Fiscal para a remoção da então cúpula administrativa, antes mesmo do término do mandato.

Em julho de 1995 os conselhos superiores da cooperativa tomaram a decisão de mudar a diretoria. Assume então o novo presidente e é instalado um novo modelo de gestão, abandonando definitivamente a idéia até então arraigada de continuar gerindo a cooperativa na expectativa de que o governo em algum momento pudesse intervir e auxiliar na resolução do seu problema financeiro. Até essa gestão existia a expectativa de que era possível “politizar” a dívida, cultura que se criou ao longo de mais de 20 anos por culpa do próprio Estado, situação esta que ele mesmo não conseguiu mais sustentar.

A posse da nova presidência deu-se no momento mais crítico. A cooperativa estava endividada com os bancos, fornecedores e associados. Restavam apenas duas alternativas: ou mudava radicalmente sua estratégia de ação ou partia para o processo de liquidação.



Com a troca do comando superior tem início um processo de tentativa de reversão do quadro crítico da cooperativa. O novo presidente faz a opção de não liquidar e nem desmembrar a organização. Foi uma decisão corajosa e, de certa forma, quase isolada na cúpula administrativa. As palavras utilizadas para justificar tal decisão demonstram bem qual era o seu pensamento: “Se há um grande buraco e se a empresa for maior, ela não entra no buraco. Mas se ela for fragmentada, vai sucumbir. Enquanto a cooperativa for grande, ela assusta mesmo que seja pelo porte da dívida”.

Começa um processo de recuperação, com o propósito de que a cooperativa deveria ter o tamanho que as suas possibilidades lhe permitissem, e não a dimensão que muitas pessoas desejavam que ela tivesse. As decisões e ações, portanto, a partir deste momento, assumem um caráter incremental, ou seja, o dia-a-dia é administrado de acordo com as possibilidades existentes, seja nos seus aspectos de operacionalização da máquina como um todo, seja no gerenciamento das dívidas existentes.

### ***Evento crítico 3: retomada da credibilidade junto aos associados (1996)***

Diante do não-pagamento aos associados, a cooperativa viu-se desacreditada, tanto perante estes quanto dos fornecedores, credores e comunidade em geral. Era preciso desencadear medidas que pudessem resgatar a confiança principalmente dos associados, grupo responsável pela produção e por toda a movimentação da cooperativa.

Nesse sentido surge a idéia de um planejamento estratégico participativo, com diretrizes e metas gerais que pudessem envolver e comprometer todo o quadro social e funcional da cooperativa. Além de organizá-la e alinhá-la em torno de propósitos definidos, esse plano também tinha o objetivo de resgatar o ânimo e a motivação para a reversão do quadro crítico em que se encontrava.

O ponto fundamental do plano foi a retomada da credibilidade junto aos associados e, em seguida, ao público externo e credores. Esta credibilidade foi recuperada por meio da demonstração de austeridade, que se iniciou com um rigoroso corte de pessoal – uma vez que a cooperativa tinha imagem de ser um “cabide de empregos” – e ainda com a retomada dos pagamentos aos produtores, principais aliados da cooperativa.

O corte de pessoal foi uma medida enérgica e que começou nos níveis estratégicos mais elevados e não apenas nas camadas de base (operacionais). O quadro de pessoal, que em 1995 era de 1.406 pessoas, foi para 1.068 em 1996. Com isso o associado começou a visualizar mudanças e a recuperar a confiança na cooperativa.

Aliado às medidas de cortes, foi desenvolvido um amplo trabalho de mobilização e envolvimento do quadro social nas decisões estratégicas da cooperativa. A recuperação da credibilidade passava pela constatação de que os associados estavam de fato gerindo a cooperativa. Era preciso reverter a cultura de que o associado somente era chamado para aprovar os resultados finais de balanço e em épocas de eleição.

Esse conjunto de ações e medidas contribuíram para a recuperação da imagem da cooperativa e da sua credibilidade junto ao quadro social.

#### ***Evento crítico 4: renegociação das dívidas (1996)***

Como o montante das dívidas era muito elevado, indexado a taxas exorbitantes devido à inflação, a dívida tinha um movimento próprio superior à possibilidade de saldá-la apenas com os resultados operacionais da cooperativa, portanto praticamente impagável. A renegociação dessa dívida era uma questão urgente e decisiva para a continuidade da Cotrijuí.

Um primeiro passo com relação aos débitos da cooperativa com as instituições financeiras já havia sido dado anteriormente, ainda sob a antiga gestão: centralizar a maior parte deles no Banco do Brasil, haja

vista que antes encontravam-se bastante dispersos em uma grande quantidade de bancos. Isso significou um grande avanço, uma vez que é mais fácil controlar e negociar uma dívida concentrada em um credor ao invés de em muitos.

A estratégia da nova gestão foi a de convocar os credores um a um e, de maneira franca e transparente, expor a impossibilidade do pagamento. Foi solicitado um tempo para que a cooperativa, sem entrar em liquidação, pudesse se organizar e, num prazo mais longo, saldar os débitos.

Neste período, portanto, nenhuma dívida foi saldada nos bancos, seus principais e maiores credores. A política adotada foi, segundo as palavras de um diretor, “trancar a dívida num quarto escuro e jogar a chave fora, por um tempo determinado”.

## ***Período Estratégico II – Manutenção da sobrevivência (1997-1999)***

### ***Evento crítico 5: implantação do programa de qualidade e produtividade (1997)***

Em 1997, passado o período crítico de renegociação das dívidas, a ordem era de “arrumar a casa”. Neste sentido, a presidência lança mão de uma importante estratégia: implantar no quadro de associados um amplo programa de qualidade e produtividade, que deveria envolver todas as atividades da cooperativa tanto no âmbito interno quanto externo.

Num primeiro momento foi contratada a empresa Conesul para a implantação de tal programa. Para tanto foram realizados vários seminários e treinamentos de capacitação junto aos funcionários e associados, visando à qualificação para a implantação do programa. A instrumentalização técnica e a conscientização do grupo para a qualidade era fundamental e condição primeira para o sucesso do projeto.

Embora essa primeira fase tenha sido bem-sucedida, verificou-se que, em certos momentos, faltava aos técnicos o perfil adequado para a continuidade do trabalho, tendo em vista as constantes

mudanças de pessoal. Com os ajustes promovidos, conseguiu-se um bom avanço em termos de qualificação e profissionalização na cooperativa.

Numa segunda etapa o programa foi comandado por uma segunda empresa de consultoria, a Quality, que, além de dar continuidade às iniciativas implantadas também desenvolveu importante trabalho de motivação e resgate da auto-estima do quadro de funcionários. Com esse programa a cooperativa alcançou importantes resultados no seu processo de recuperação.

### ***Evento crítico 6: retomada da credibilidade junto aos fornecedores (1998)***

Assim como foi necessária a retomada da credibilidade junto aos associados, também era imperativo que se fizesse o mesmo com relação aos fornecedores.

A política adotada foi a de evitar que a Cotrijuí tivesse títulos protestados. Todo um trabalho nesse sentido foi desenvolvido com os fornecedores credores. A reconquista da credibilidade representava um passo importante no processo de recuperação da cooperativa. A inexistência de protestos de títulos possibilitava segurança nas novas transações comerciais e “vida limpa” no mundo dos negócios. Isso permitiu que a cooperativa voltasse a negociar e transacionar com empresas parceiras e, inclusive, com empresas com as quais até então estava inadimplente.

Essa nova política de relacionamento com fornecedores tinha o compromisso de pagá-los em dia, como também, em determinados momentos, de antecipar os pagamentos para a obtenção de descontos, o que possibilitava alguma sobra de recursos para pequenos investimentos.

### ***Período Estratégico III – Tentativa de crescimento (2000-2002)***

#### ***Evento crítico 7: nova renegociação de dívidas (2000)***

Partindo do princípio de que a casa estava relativamente organizada e que grande parte da credibilidade junto aos associados, fornecedores e comunidade fora recuperada, o momento era de chamar novamente os credores (bancos) e iniciar uma nova renegociação das dívidas mais urgentes, ou seja, era hora de “abrir a porta do quarto escuro da dívida.”

Criou-se uma ordem de prioridades que coincidia com os casos mais complicados e urgentes e que comprometiam o patrimônio da empresa. Apenas o presidente da cooperativa tinha conhecimento desta lista de prioridades.

Tal processo se dava a passos lentos, uma vez que o patrimônio ainda estava fortemente comprometido e a estratégia da gestão era ir saldando a dívida de acordo com o limite que podia ser pago durante o ano.

Parte da dívida, portanto, foi paga e/ou renegociada, de forma que a cooperativa pudesse, mediante seu resultado operacional, continuar saldando seus compromissos e apostar no crescimento e recuperação plena daquela que foi a maior cooperativa da América Latina e que hoje ainda desempenha importante papel econômico na sua região de inserção.

#### ***Evento crítico 8: implantação do programa de fidelidade do produtor (2002)***

O programa de fidelidade do produtor passou a ser implantado no início de 2002. Constitui-se de um projeto que visa motivar o associado não só a entregar toda sua produção na cooperativa, mas também a adquirir ali os insumos para a plantação.

O mecanismo do programa consiste em conceder um bônus ao associado, que varia de acordo com o volume de transações efetivado com a cooperativa. O índice para a concessão do bônus é calculado com

base no volume da produção que o associado entrega na cooperativa e da quantidade de insumos que adquire para a plantação. Além do bônus, ele tem tratamento diferenciado e personalizado. Existem duas faixas que dão direito ao bônus: a) de 70% a 90% do volume, bônus de 0,5%; b) de 90% a 100%, bônus de 1%.

Dessa maneira se torna mais fácil fazer um planejamento, tanto da produção quanto das vendas de insumos. A fidelidade do produtor não só permite uma maior racionalização dos negócios, como também proporciona um caminho mais curto para o equacionamento da dívida, ainda existente na cooperativa, e para o crescimento da organização como um todo.

### ***Análise teórica dos períodos estratégicos***

No *período estratégico I – crise financeira e sobrevivência* –, percebe-se que os reflexos da inversão da postura do Estado em relação ao setor agrícola e ao cooperativismo, que marcaram os últimos 20 anos com políticas agrícolas lastreadas no crédito farto e barato, determinaram uma nova situação de sustentabilidade para as cooperativas de um modo geral. Acostumadas a buscarem recursos junto ao governo federal para suprir seus compromissos, depararam-se, bruscamente, com uma situação de esgotamento de um modelo cooperativista calcado no paternalismo estatal.

As razões do endividamento da Cotrijuí e, conseqüentemente, da sua crise financeira nos anos 90 não foram diferentes das demais cooperativas agrícolas do país. As dificuldades de obtenção de novas linhas de crédito barato, então existentes, somadas à introdução, por conseqüência, dos sistemas “troca-troca” como forma de adiantar recursos apostando nas boas safras e, ainda, a carregar o ônus de alguns investimentos mal planejados, como foi o caso da agroindústria e dos sistemas de ventilação no seus silos, fizeram com que a cooperativa chegasse a uma situação de *overtrading* (Vertes, 1977).

Cada empresa tem uma determinada capacidade de manutenção de um certo volume de negócios que ela não pode ultrapassar, sob pena de sofrer conseqüências indesejáveis. Quando negocia para além da sua capacidade financeira, ou mantém um volume de negócios exagerado, com capitais próprios reduzidos, afirma-se que ela está numa situação de *overtrading* (Vertes, 1977). O volume de investimentos feitos com recursos de terceiros foi muito elevado na Cotrijuí, neste período de análise.

Também nesse período identifica-se, inicialmente, um processo incremental (Mintzberg; Quinn, 2001) de estabelecer estratégias, seguido, posteriormente, de um processo planejado (Mintzberg, 1973).

No início do processo de recuperação da cooperativa, quando ela optou por gerenciar a sua dívida e o seu funcionamento de acordo com as possibilidades existentes no momento, inclusive adotando a postura de “trancar a dívida num quarto escuro”, como afirmou um dos seus diretores, identifica-se um conjunto de ações tipicamente fragmentadas e evolucionárias, não decorrentes de um processo analítico-racional, mas fundamentalmente de providências tomadas a partir das contingências estabelecidas, que caracterizam o modo do *incrementalismo lógico* (Mintzberg; Quinn, 2001).

Desde 1996, quando a direção decidiu promover uma ampla reestruturação organizacional, visando resgatar a credibilidade e a confiança na empresa, esse trabalho vem acompanhado de um processo de planejamento estratégico na cooperativa, o que caracteriza um novo modo de administrar e, conseqüentemente, de estabelecer estratégias – *o modo de planejamento* (Mintzberg, 1973).

No *período estratégico II – manutenção da sobrevivência*, a ênfase na ação da direção concentrou-se em duas grandes vertentes. Primeiro, foi desencadeado um amplo trabalho de reestruturação organizacional em todas as áreas da cooperativa, visando ao enxugamento, à racionalização, ao aperfeiçoamento de processos e à implantação de mecanismos e instrumentos capazes de qualificar as suas atividades operacionais. O enfoque

na *qualidade total* (Campos, 1992) foi amplamente incorporado na cooperativa. Esse trabalho, além de despertar a preocupação com a qualidade e a produtividade nos serviços e produtos, teve o objetivo de comprometer o quadro funcional e de associados com uma causa que se julgava fundamental para reerguer a cooperativa, a confiança numa nova etapa, fundamentada em conceitos de *qualidade, produtividade e comprometimento*.

A segunda ação estratégica da direção, neste período, foi estabelecer uma nova dinâmica de relacionamentos com fornecedores, clientes e credores, visando criar condições objetivas para voltar a contratar e transacionar produtos e serviços com o mercado, uma vez que tais transações estavam prejudicadas em função das dívidas da cooperativa e dos débitos com bancos e empresas parceiras.

Para Morgan & Hunt (1994), a base para a construção e sustentação de um relacionamento de sucesso é o comprometimento e a confiança entre as partes. Foi com esse intuito que a direção da cooperativa pautou sua estratégia de relacionamento com os parceiros. Era preciso envolvê-los num processo de entendimento e negociação, de modo que eles também se comprometessem em continuar fornecendo insumos, recursos e produtos à empresa, para não inviabilizar o seu funcionamento e, ao mesmo tempo, transmitir a confiança de que era possível saldar os compromissos existentes se os parceiros acreditassem na recuperação da cooperativa, processo que já havia sido iniciado.

Após o trabalho de reorganização da casa e de resgate da credibilidade com os associados e mercado, surge, no *período estratégico III – tentativa de crescimento*, a necessidade da retomada do desenvolvimento na Cotrijuí.

Constata-se que toda a nova gestão da cooperativa foi marcada pelo pensamento empreendedor que, dentro das escolas de pensamento sobre formulação de estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000),



corresponde à escola empreendedora. Esta escola se caracteriza por focalizar o processo de formação de estratégia na experiência e na intuição do líder. Enfatiza a natureza pró-ativa e o papel da liderança personalizada e da visão estratégica na organização.

O seu eixo central é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito. A visão tende a ser mais uma imagem que um plano articulado em palavras e números.

A estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção, e emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o percurso, ou seja, a meta geral está traçada, porém as decisões são tomadas conforme o rumo dos acontecimentos.

Pelo fato de esta escola fundamentar-se na visão, o grande líder seria aquela pessoa com visão. Uma espécie de “salvador da pátria”. O presidente da cooperativa, de certa forma, assumiu essa figura de grande líder. A postura adotada na condução dos negócios e dos problemas permitiu um certo dismantelamento de uma cultura de dependência estatal e de exagerada confiança de que o grande porte estava acima dos problemas cotidianos no plano econômico-financeiro. Lembrando Mintzberg et al. (2000, p. 197), “a cultura e, em especial a ideologia, não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente. (...) a lógica antiga – dominante – precisa ser, de certa forma, desaprendida pela organização” .

Este período foi marcado pela renegociação das dívidas mais urgentes. Criou-se uma estratégia em termos de prioridades de pagamento que era do conhecimento apenas do presidente. Como bem afirmam Mintzberg e Quinn, “o banco de dados estratégico da organização não está na memória dos computadores, mas na cabeça dos gerentes” (2001, p. 37).

## Conclusões e contribuições da pesquisa

Do estudo do processo de mudança e adaptação estratégica da Cotrijuí é possível concluir que um conjunto considerável de fatores externos à organização, no âmbito dos ambientes *geral e específico*, exerceu forte influência no comportamento da cooperativa. As adversidades em função da instabilidade da economia, as constantes alterações nas políticas econômica e agrícola do país e a crise do setor cooperativista como um todo repercutiram diretamente no seu desempenho, exigindo modificações no seu sistema de gestão, na sua estrutura organizacional e, principalmente, na sua cultura organizacional.

Certamente a maior mudança provocada no interior da cooperativa pela ação dos fatores e condições externos relaciona-se à exigência de uma nova cultura de gestão da empresa. Acostumada com as facilidades do crédito fácil e da mão salvadora do Estado nos momentos críticos, num espaço muito curto de tempo a Cotrijuí, como as demais cooperativas do país, se viu obrigada a implantar um sistema de gestão próprio, sem o generoso socorro estatal. A política paternalista do Estado que havia sustentado o setor e encoberto suas deficiências ao longo dos últimos vinte anos chegara ao fim.

Ao deparar-se com um novo quadro externo e com uma situação econômico-financeira extremamente crítica, que colocou em risco a própria continuidade da cooperativa, a coalizão dominante demonstrou maturidade e capacidade para implementar as mudanças necessárias para a reversão da difícil situação em que se encontrava. Num primeiro momento fez a opção por um tipo de gestão que seria pautada pelo compromisso da manutenção e sobrevivência da cooperativa e, posteriormente, após criadas as condições de estabilidade, pensar em novos projetos que pudessem alavancar o desenvolvimento do empreendimento.

Essa primeira fase, de manutenção e sobrevivência da cooperativa, marca o período de 1995-1999, caracterizada por meio da análise dos dois primeiros períodos estratégicos. A segunda fase, mais recente, e ainda em processo de continuidade, registra as ações, decisões e mudanças desencadeadas a partir do ano 2000.

Embora se observe que as origens das alterações mais importantes da cooperativa estão relacionadas às mudanças ocorridas nas condições dos ambientes *geral e específico*, o que reforça a tese de Child e Smith (1987) de que as mudanças no interior das organizações sempre estão relacionadas às modificações importantes nas condições do setor, também é possível constatar que na Cotrijuí a capacidade de fazer escolhas estratégicas (Hrebiniak; Joyce, 1985) foi amplamente exercida, mediante ação firme do seu comando superior, personalizada na figura do seu presidente, não obstante as condições externas desfavoráveis.

Fica, portanto, a constatação de que, sempre que o comando superior da organização tem clareza do seu projeto institucional e capacidade para executá-lo, as condições externas podem tornar-se mais ou menos favoráveis, ou seja, a organização pode tornar-se menos vulnerável às contingências desfavoráveis do contexto quando apresenta uma estrutura de gestão qualificada.

Dentre as contribuições que o presente estudo propiciou merecem destaque a investigação sobre um período histórico importante na vida da cooperativa, que resultou na sistematização de um conjunto de informações preciosas para seus administradores que, por certo, permite uma reflexão sobre o comportamento estratégico adotado, como também subsídio para ações e decisões futuras. Do ponto de vista acadêmico, ressalta-se a importância das inferências teóricas resultantes da investigação realizada, que enriquecem a literatura existente sobre o tema mudança e adaptação estratégica organizacional e podem servir de estímulo para novos estudos e pesquisas.

## Referências

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Presidência da República – Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Dispõe sobre o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências*. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/constituicoocooperativa>>. Acesso em: 19/12/ 2002.

BRUM, Argemiro. *Desenvolvimento Econômico Brasileiro*. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Controle da qualidade total*. Rio de Janeiro: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation Cadbury Limited in its sector. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, nov. 1987, p. 565-593

CUNHA, Cristiano J. C. A. *Adaptação estratégica em ambiente turbulento*. Florianópolis, 1996. [Tese para concurso de professor titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina.]

FRANTZ, Telmo Rudi. *Cooperativismo empresarial e o desenvolvimento agrícola*. Ijuí: Fidene, 1982.

GONÇALVES, S. A. *Ambientes institucional e técnico e esquemas interpretativos: o caso da Companhia Paranaense de Energia – COPEL*. Universidade Federal do Paraná, 1998. (Dissertação de Mestrado).

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaption: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, 1985, p. 336-349.

LACERDA, A. C.; BOCCHI, J. I.; REGO, J. M.; BORGES, M.; MARQUES, R. M. *Economia brasileira*. São Paulo: Vozes, 2000.

MILES R. G.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. *Administrative Science*, v. 24, n. 9, 1997, p. 582-589.

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

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. *O processo de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment – trust theory of relationships marketing. *Journal of Marketing*, jul., 1994.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, nov. 1987, p. 649-670.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. *Shaping Strategic Change*. London: Sage Publications, 1992.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

VERTES, Alexandre. *Estrutura, análise e interpretação de balanços*. São Leopoldo: Unisinos, 1977.