

Área Temática: Estratégia e Organizações

Fatores Estratégicos em Processos de Adaptação Organizacional em uma Cooperativa Tritícola no Período de 1957 a 2006

AUTORES

EDUARDO ANGONESI PREDEBON

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

epredebon@ufpr.br

ELVIS SILVEIRA MARTINS

Universidade do Vale do Itajaí

elvis@itake.net.br

RESUMO

A interdependência global e a presença de conexões transnacionais intensificadas constrangeu e distinguiu o destino das organizações cooperativistas no Estado do Rio Grande do Sul ao longo dos últimos anos. Esse processo, decorrente da reconfiguração do ambiente competitivo brasileiro, tornou necessário ampliar os âmbitos e os tópicos das decisões estratégicas. O presente artigo tem como objetivo apresentar e discutir as nuances relativas aos conceitos essenciais do processo de adaptação estratégica sob o enfoque do modelo proposto por Tushman e Romanelli (1985) em uma cooperativa tritícola gaúcha, no período compreendido entre os anos de 1957 e 2006. Para tanto, empreendeu-se pesquisa qualitativa na Cooperativa Tritícola Beta, sob a forma de um estudo de caso intrínseco, baseado em seus contextos ambientais interno e externo, onde se procurou explicar as mudanças estratégicas ocorridas e seus impactos nas ações e estruturas organizacionais. Por intermédio da reconstituição detalhada dos eventos críticos que resultaram da adaptação estratégica da Cooperativa Tritícola Beta foi possível a compreensão dos motivos que originaram e desencadearam os processos de inércia e mudança revolucionária na organização.

ABSTRACT

The global interdependence and the presence of intensified transnational connections constrained and distinguished the destiny of the cooperative organizations in the State of Rio Grande do Sul during the last years. This process, due to the reconfiguration of the Brazilian competitive environment, turned necessary to enlarge the scope and the topics of the strategic decisions. The present paper has as objective to present and to discuss the relative nuances of the essential concepts of the process of strategic adaptation under the focus of the model proposed by Tushman and Romanelli (1985) in a southern grain cooperative, between 1957 and 2006. Consequently, a qualitative research was conducted in the Cooperativa Tritícola Beta, as an intrinsic case study, based on its internal and external environmental contexts, where we tried to explain the strategic changes that happened and their impacts in the organizational actions and structures. Through a detailed rebuilding of the critical events that resulted from the strategic adaptation of the Cooperativa Tritícola Beta it was possible to comprehend the reasons that originated and unchained the inertia processes and revolutionary change in the organization.

Palavras-chave: adaptação estratégica; mudança organizacional; modelo de equilíbrio pontuado.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente marcado pelo adensamento das redes de interdependência nas relações comerciais, o estudo dos diferenciais competitivos ganha progressiva centralidade. Mas todos os processos de adaptação estratégica e desenvolvimento de diferenciais competitivos também têm características próprias, sempre estando associados ao tempo, aos fatos e à região nos quais ocorrem. A sua interpretação analítica e as associadas implicações estratégicas demandam, portanto, o entendimento correto de situações concretas.

O presente artigo destaca que o processo de adaptação estratégica deve ser uma sucessão de estados ou de mudanças organizacionais inclusiva, portanto demandando instituições – projetos, regras, organizações, acordos explícitos e tácitos – contemporâneas e adequadas à atual complexidade da prática administrativa.

Para tanto, o percurso teórico empreendido vem explorar os aspectos complexos que caracterizam a própria concepção da adaptação estratégica, avaliando a problemática da identidade da abordagem estratégica perante outras formas e agentes, como elemento determinante para o entendimento da realidade organizacional, por intermédio da utilização do modelo proposto por Tushman e Romanelli (1985).

Nesse sentido, o trabalho aborda as relações entre estratégia, mudança, adaptação estratégica e estruturas analíticas, entre outras, refletindo sobre os limites em que essas unidades de análise se inscrevem. Têm-se como objetivo, avaliar em que medida elas são responsáveis pela definição da estratégia e seus desdobramentos, para o estudo de caso em questão e de que modo suas fronteiras são concebidas em seu discurso e na dinâmica organizacional.

Assim, essas análises permitem observar como a ciência e a tecnologia estão sempre estreitamente relacionadas a projetos humanos. Produzidas historicamente pelos homens, para os homens, elas têm o seu espaço na história humana, o que nos leva a indagar a respeito das condições econômicas, políticas e culturais em que foram produzidas, levando ao questionamento dos fundamentos da complexidade dos desafios contemporâneos organizacionais, como aventado por Rossetto e Rossetto (2001), dentro de uma lógica de busca incessante da excelência (FREITAS, 1997).

Isso torna possível o exame das relações entre agente e estrutura e a inércia organizacional por parte de Tushman e Nadler (1997); possibilitando, enfim, observar como esses fatores contribuem para a solução de questões e de papéis desempenhados nesse processo (MOTTA, 1997). É de especial interesse a apreensão e explicação de como estes processos fazem parte da compreensão do fenômeno da mudança organizacional.

Tendo em vista o contexto acima, destaca-se a constante evolução e as mudanças que as organizações tradicionais e contemporâneas estão suscetíveis, iluminadas pelas profundas exigências do mercado atual, ratificando uma busca cotidiana e incessante pela melhoria da eficiência e produtividade.

Dessa forma e amparado em um estudo de Rossetto e Rossetto (2001) acerca do estudo das variáveis influenciadoras das mudanças organizacionais, o presente estudo procura destacar acontecimentos essenciais que, no entender de Morgan (1995, p. 163), enaltecem “o fato de harmonizar melhor as diferentes dimensões em jogo de tal forma que a organização possa ir de encontro aos desafios e oportunidades colocados pelo ambiente”.

O artigo se propõe, principalmente, a examinar o surgimento e o perecimento das estruturas organizacionais através do tempo, conforme as determinações econômicas, políticas e sociais existentes em contextos organizacionais, particularmente, no que tange as relações entre os recursos estratégicos organizacionais sob suas mais diversas formas; e, ao desvendar

os seus fundamentos e a sua gênese, ele abre o caminho para a compreensão crítica dos processos de adaptação estratégica.

Com isto, se pretende estudar a adaptação estratégica como fundamento, dentro da estrutura de uma organização em uma análise longitudinal. Tal análise será desenvolvida em perspectiva estritamente analítica, no nível de desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento, isto é, do estudo da causação e seus desdobramentos estratégicos e organizacionais.

Este artigo está organizado em quatro seções, além desta introdução, que exploram passo a passo a gênese, a consolidação e as conseqüências dos processos de adaptação estratégica em uma cooperativa tritícola gaúcha. Na primeira seção é apresentado o quadro teórico de referência que procura situar o contexto intelectual onde se empreendeu o estudo de caso. Na segunda seção, aborda-se a metodologia que orientou a condução do estudo de caso sob análise. Na terceira seção, discute-se e pondera-se sobre o processo de adaptação estratégica na organização analisada. Na quarta e última seção, a guisa de conclusão, debatem-se algumas reflexões e se traçam algumas novas direções e possibilidades para a cooperativa tritícola gaúcha, discutindo-se as conclusões a que o estudo permitiu chegar.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

O presente quadro teórico de referência incorpora de forma objetiva a apresentação da visão contemporânea das organizações, o atual ambiente organizacional, as mudanças estratégicas e o modelo de Tushman e Romanelli (1985).

2.1 Organizações

Os problemas da visão mecanicista, emergentes nos últimos cinquenta anos, fizeram muitos teóricos organizacionais abandonar ou desapegarem-se a ciência mecânica, ganhando maior respaldo às ciências naturais, sobretudo a biologia e seu teórico Ludwig von Bertalanffy como fonte de idéias para reflexão para que as organizações passassem a serem vistas como organismos que estão abertos ao seu meio ambiente ao mesmo tempo que devem atingir uma relação apropriada com este ambiente (MORGAN, 1995), recusar-se a aceitar tais circunstâncias é acatar a possibilidade de que os processos de manutenção se tornem cada vez mais difíceis (KATZ; KAHN, 1987). Aponta-se assim a necessidade de adotar a inovação como um modo de vida corporativo (TUSHMAN; NADLER, 1997).

Esta visão elucida que as organizações caminham para o lado da multiplicidade de procedimentos, ambigüidade na definição de tarefas, descentralização de controles, dualidade nas fronteiras de responsabilidade, variação em produtos e serviços e flexibilidade estrutural (MOTTA, 1999), perspectiva dinâmica, orgânica e complexa, deixando assim, as margens do processo organizacional uma visão racional, mecanicista e estática (SILVA; REBELO, 2003).

2.2 Ambiente Organizacional

Além do termo ambiente ser empregado como retaguarda para justificar e/ou espelhar as mudanças que ocorrem nas organizações (MARUCCI; MACHADO-DA-SILVA, 2000), ele também pode ser descrito como sendo um conjunto de forças externas a empresa e de dimensões abstratas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), que esta não pode controlar (PEREIRA, 2000). O ambiente organizacional tradicional, representado pelo comando-controle (mecanicista), não possui características suficientes para manter-se estável em um ambiente de constantes mudanças de âmbito social e organizacional (SILVA; REBELO, 1999), sendo que a busca por um pensamento estratégico, que prime pelo sucesso deve ser incorporado ao cotidiano empresarial, fazendo um constante exame do ambiente com quem mantém relação, seja esta, direta ou indireta (TREGOE; ZIMMERMAN, 1980).

Segundo afirmação de Motta (1999, p. 31) “na inovação organizacional, valores como produtividade e qualidade não mais serão tratadas a qualquer preço”, estas mudanças poderão gerar conflitos dentro das organizações (MORGAN, 1995) tornando-as mais competitivas e instáveis (BRITO; FACHIN, 2001), que, por sua vez, poderão causar desconforto e sofrimento às estruturas, mas em contrapartida, irão reforçar a busca pela aprendizagem e mudança, ajudando a manter a organização voltada às ocorrências no ambiente externo (MORGAN, 1995), embora ela (organização) possa ser capaz de também influenciar o seu ambiente local de algum modo (PEREIRA, 2000).

A busca pela inovação, além de um desafio, é também a busca por um equilíbrio paradoxal entre a estabilidade (possibilitando economias de escala e aprendizado incremental), mudança e experimentação (avanços nas áreas de produto, processo e tecnologia) (TUSHMAN; NADLER, 1997; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), que deve incorporar as variações produzidas nos âmbitos: i) social; ii) técnico e interno; e, iii) pelas provocações ambientais (MOTTA, 1997).

A intensidade da renovação (SILVA; REBELO, 2003) e adaptação (TREGOE; ZIMMERMAN, 1980), devem responder as forças do ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) para conseguir impulsionar a organização a manter-se “viva”. Para Motta (1999), torna-se claro e evidente a ruptura com o existente e a emergência de novos valores e práticas, sendo que o evolucionismo fundamenta-se no progresso contínuo e na finalidade histórica única.

Nesse estudo, buscou-se a demonstração dessas mudanças, já incorporadas ao ambiente organizacional, evidenciadas no dia-a-dia das empresas e relacionadas as diferentes percepções de atitudes formuladas e implementadas. Como consequência, os pesquisadores primaram por diferenciar as etapas e mudanças ocorridas na organização em epígrafe.

2.3 Mudança Estratégica

Muitos são os teóricos que espelham a tese das mudanças organizacionais nas organizações, enfocando a busca pelo método adaptativo aonde se persegue a interação dos objetivos e informações continuamente crescentes sobre as potencialidades e oportunidades das empresas, destacando que as influências institucionais agem, em sua grande maioria, impondo restrições em relação aos objetivos e estratégias. Sob esta lógica, a empresa deverá buscar a flexibilidade como uma proteção contra “catástrofes organizacionais” colocando esta no caminho das mais diversas descobertas possíveis (ANSOFF, 1977).

Compartilhando deste pensamento sobre as mudanças estratégicas, Mintzberg (1995) enfatiza que a flexibilidade da estrutura orgânica é vital, dividindo pela sua teoria o ambiente em relação à mudança estratégica em simples ou complexa, estável ou dinâmica, sendo que o ajustamento mútuo das mudanças estratégicas deve dar-se com a emergência em primeira instância do mecanismo de coordenação e, conseqüentemente sua utilização é encorajada pela necessidade de interligação.

Conceituam-se, assim, as mudanças ocorridas nas empresas como sendo qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização, de forma que a mudança pode ser com relação à: a) natureza; b) organização com o ambiente; e, c) quanto a forma de implementação (WOOD JR. *et al.*, 1995). Em complemento com o contexto, afirma-se que dificuldade não está no desenvolvimento da estratégia a ser implementada, mas na própria implantação (WOOD JR., 1995).

A mudança organizacional não ocorre do nada, sem um alicerce contextual (PETTIGREW, 1987). O contexto está correlacionado com um conjunto de fatores internos e externos à organização que influenciam no processo organizacional como um todo

(ROSSETTO, 1998; ROSSETTO; CUNHA, 1999) e através do tempo, bem como as variáveis dependentes e independentes (SAUSEN, 2001).

Um desequilíbrio duradouro na organização, seja com relação à estrutura ou processo, pode vir a resultar na busca incessante de ajustes internos, aonde a incerteza manifesta-se como desafio nas tomadas de decisões do corpo gerencial, que devem espelhar os melhores interpretes da nova tecnologia emergente e novos mercados competitivos. Outro ponto a ser observado é a chamada visão de túnel, ou a falta de consideração pelo ambiente, possível geradora de incompatibilidades com os ajustes internos e externos (MILLER, 1992).

Após contemplar o posicionamento de vários estudiosos sobre o tema de mudanças estratégicas, enfocaremos a presente pesquisa por meio do modelo desenvolvido por Tushman e Romanelli (1985), o qual possui, como um dos principais benefícios, o estado de abordar um longo período de análise, no qual ocorrem as mudanças incrementais e/ou de adaptação, além de mudanças revolucionárias, entendidas como reorientações (ROSSETTO; ROSSETTO, 2001).

2.3.1 Modelo de Tushman e Romanelli

O mundo industrial foi modelado no decorrer de todo um processo acumulativo de inovação industrial (GUERREIRO RAMOS, 1989), onde em reflexo do ontem, hoje as organizações que posicionam-se estaticamente em uma única forma de operação se tornarão incompetentes quando da produção de diferentes tipos de inovação durante a evolução do ciclo de vida do produto (TUSHMAN; NADLER, 1997), uma vez que o contexto mercadológico exige flexibilidade e grande capacidade de ação por exceção, e a constante adaptação (MOTTA, 1997).

Embasando-se nesse contexto, enfoca-se o modelo de Tushman e Romanelli (1985) dando vistas às mudanças ocorridas que podem ser interpretadas como sendo considerada exploração dos mercados para tendências, ameaças e oportunidades que surgem no cotidiano das organizações (MILLER, 1992). Desta forma, a inovação vem apresentar-se como um trabalho complexo e impulsionador de rupturas. O modelo em questão grafa dois tipos de mudanças: a primeira de sintonia fina (*fine-tuning*), onde as estratégias são de fáceis implementações e adaptações e primam pela busca de efetividade organizacional (ROSSETTO; ROSSETTO, 2001).

A adaptação ambiental surge, em contrapartida, com a dinâmica de mudanças, inspirando a orientação estratégica. De forma sintetizada, a adaptação ocorre em função de ajustes desenvolvidos pela própria organização que visa a melhor adaptação com o ambiente em que está inserida (ALPERSTEDT; CUNHA, 2000). Sua importância possui respaldo na afirmação de que a maioria das inovações ocorridas nos produtos é representada apenas por mudanças incrementais (TUSHMAN; NADLER, 1997).

A segunda forma de inovação é constituída de uma mudança revolucionária, que possui uma versão de maior impacto sobre os processos organizacionais, visionando conduzi-la a um patamar mercadológico de destaque frente aos demais concorrentes. Tais mudanças também conceituadas como mudanças quânticas (MILLER, 1992; ALPERSTEDT; CUNHA, 2000), são consideradas graduais, sendo necessária a separação de forças básicas de mudanças de forças que buscam a estabilidade (ALPERSTEDT; CUNHA, 2000).

Sob a ótica de Brito e Fachin (2001) não se deve somente considerar a mudança de um estágio (quadrante) para outro, como sendo simples ajustes incrementais ou períodos de mudanças de revolucionárias, uma vez que, levando-se em conta as mudanças do próprio ambiente, observando quando ele deixa de ser configurado como sendo pouco determinista para alto determinista, em consequência de decisões organizacionais serem influenciadas por determinados nichos de mercado. Nesse sentido, os autores comentam o papel decisivo do

administrador (*manager*) em adaptar a organização ao ambiente, levando em consideração os elementos próprios (intrínsecos) de cada organização (MARUCCI; MACHADO-DA-SILVA, 2000), promovendo desta forma a sua sobrevivência frente ao competitivo mercado.

Visualiza-se esta fragmentação de mudanças (incrementais e revolucionárias), normalmente, como consequência de escolhas estratégicas que buscam da melhor forma soluções para problemas organizacionais/ambientais (ROIEK; BULGACOV, 1999). Sua necessidade é ratificada pela afirmação de que quanto maior o período de sucesso organizacional, paradoxalmente, fomenta-se uma sensação de domínio absoluto sobre os fatores mercadológicos e uma capacidade reduzida de aprendizado (TUSHMAN; NADLER, 1997). Nesse sentido a percepção dos administradores torna-se imprescindível quando da determinação dos níveis de prioridade de solução dos problemas e conseqüentes ações estratégicas (BRITO; FACHIN, 2001).

EVENTO	RESUMO DO MODELO PONTUADO	
	O QUÊ?	QUANDO?
Desencadeadores de Mudanças	Início de Mudanças.	A margem competitiva frente a concorrência está baixa.
Período de Fomento	Informações prévias a uma mudança revolucionária.	É desencadeada a mudança.
Mudanças Revolucionárias	Geração de novas atitudes buscando reduzir a margem de deficiência em relação ao mercado.	Após o fomento e quando os ajustes incrementais não são suficientes e/ou adequados aquele período estratégico.
Desencadeadores de Inércia	Previne que novas estratégias sejam implementadas por simples impulso.	Após a revolução estratégica o processo busca manter o <i>status quo</i> .
Períodos de Ajuste	Ajustes incrementais buscando adequação dos processos estratégicos.	Não é necessário uma mudança “drástica”, e sim, uma sintonia-fina (<i>fine-tuning</i>).

Quadro 1 – Resumo do Modelo de Equilíbrio Pontuado de Tushman e Romanelli

Fonte: elaboração própria dos autores.

De forma resumida e objetiva, os eventos do modelo desenvolvido por Tushman e Romanelli (1985) buscam explorar a função da administração principal de uma organização, frente a determinado processo de mudança de pensamento e circunstâncias mercadológicas, refletidos nas preferências de membros da gerência e da responsabilidade de mudanças prioritárias e/ou estratégicas (GOOLD; CAMPBELL, 1994).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento de pesquisa que caracterizou esta análise foi o estudo de caso intrínseco, onde o caso constitui o próprio objeto da pesquisa no qual o pesquisador almeja conhecê-lo em profundidade, sem preocupação com o desenvolvimento teórico (MERRIAM, 1998; STAKE, 2000). Adotou-se a perspectiva de análise seccional com avaliação longitudinal, tendo em vista que as categorias analíticas foram investigadas ao longo do período compreendido entre 1957 e 2006. O nível de análise foi o organizacional, e a unidade de análise foi o grupo de dirigentes do nível estratégico da organização objeto deste estudo. A abordagem metodológica utilizada foi, predominantemente, descritivo-analítica.

A população da pesquisa compreendeu os dirigentes do nível estratégico integrantes da Cooperativa Triticola Beta – neste artigo, a organização em estudo recebe o nome fictício de Beta a fim de preservar sua identidade. No tocante ao processo amostral empregado utilizou-se o tipo não-probabilístico intencional, por julgamento. Logo, não se fez uso de formas aleatórias de seleção de componentes, ficando a definição a cargo da organização sob análise, delimitada pelos pesquisadores, tendo por base a área de atuação dos indivíduos

pesquisados. Dessa forma, com base no critério de atuação e dentro das áreas organizacionais delimitadas pelos pesquisadores, foram, intencionalmente selecionados, pela organização sob análise, dirigentes do nível estratégico das seguintes áreas de atuação: Recursos Humanos, Produção, Finanças e *Marketing*.

Em consonância com a natureza do fenômeno em estudo, utilizaram-se dados provenientes de fontes primárias, provenientes da pesquisa de campo e fontes secundárias, provenientes da pesquisa documental. Os dados secundários utilizados foram coletados em jornais e revistas, periódicos especializados e em pesquisas acadêmicas anteriormente realizadas, os quais forneceram informações referentes às pressões ambientais as quais a organização estava inserida, possibilitando a identificação dos elementos por meio dos quais a organização obtinha informações para subsidiar o processo de tomada de decisão.

A partir da análise destes dados, foi possível a elaboração de um roteiro de entrevista semi-estruturada, bem como a elaboração de um questionário estruturado, com questões fechadas e com respostas, predominantemente, atribuídas em uma escala do tipo *Likert*, utilizados como fontes primárias. Dessa forma, como fontes primárias, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas, estas buscaram complementar e confirmar os dados secundários anteriormente observados para identificar as mudanças ocorridas no período, bem como para elucidar, identificar e determinar as estratégias adotadas durante o processo de adaptação estratégica da organização sob análise no intervalo de tempo observado.

Na realização das entrevistas utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturada, que orientou a coleta de informações; neste momento, foi, igualmente, ministrado um questionário estruturado. Estes dois instrumentos haviam sido previamente testados, tendo por objetivo revisar e melhor direcionar a investigação. As entrevistas realizadas foram gravadas e, posteriormente, transcritas pelos pesquisadores para facilitar a análise e recuperação das informações no processo de interpretação dos resultados da pesquisa.

Nesta pesquisa, os dados obtidos de fontes secundárias foram tratados, predominantemente, de forma qualitativa, já que a técnica de análise utilizada foi a análise documental, com posterior análise de conteúdo. Por sua vez, os dados obtidos de fontes primárias foram tratados, predominantemente, de forma descritivo-analítica, com análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico da organização em estudo. Os dados coletados de fontes primárias por meio dos questionários estruturados foram analisados por intermédio de técnicas estatísticas paramétricas e não-paramétricas, com o objetivo de identificar e descrever as percepções dos dirigentes do nível estratégico da organização em estudo.

Posto isso, a triangulação dos dados primários e secundários foi utilizada para garantir a validade e confiabilidade das análises, ampliando a compreensão da problemática em estudo. Os dados assim obtidos garantiram uma visão enriquecida e mais completa acerca do fenômeno estudado, dado o maior grau de convergência, por triangulação, obtido na pesquisa realizada.

3.1 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

Apesar do rigor do método empregado nesta pesquisa, algumas situações vivenciadas durante seu desenvolvimento sugerem certas limitações e sua superação resultará em recomendações para pesquisas futuras.

Em primeiro lugar, o delineamento de pesquisa – estudo de caso – utilizado nesta investigação, não obstante tenha propiciado uma abordagem completa e intensiva das variáveis analisadas na organização em estudo, não permite a generalização plena de suas conclusões para outras organizações, estando limitado à situação observada. Seria recomendável a extensão da pesquisa aqui empreendida para uma amostra mais ampla,

abarcando um número maior de organizações, o que poderia contribuir para uma melhor sistematização e identificação das relações causais entre os diversos construtos.

Outra limitação refere-se à tentativa de verificar informações por intermédio de entrevistas com indivíduos, pois estes nem sempre conseguem descrever com precisão acontecimentos passados, por não se recordarem ou por terem recordações oblíquas dos eventos. Seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como respondentes de outros escalões da organização ou externos à organização.

Evidentemente, a subjetividade do pesquisador não pode ser negada. Ao contrário, não obstante o cuidado e o rigor aplicados e, aconselháveis, ao delineamento de pesquisa utilizado, sua aplicação prática, a proximidade da realidade investigada e a reflexão constante, podem ter influenciado sua sistematização. No entanto, ressalvadas as limitações verificadas, procurou-se superar estas distorções apontadas, por intermédio da metodologia de pesquisa utilizada.

Entretanto, tais limitações não retiram o interesse, tampouco o sentido, da pesquisa realizada, pois, esta se diferencia da maioria das pesquisas, anteriormente realizadas, encontradas na literatura especializada neste tema.

4 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA SEGUNDO O MODELO DE TUSHMAN E ROMANELLI

4.1 Caso em Estudo: Cooperativa Tritícola Beta

Buscando estimular os produtores a recuperar o potencial produtivo de inverno, um grupo de 125 pessoas se uniram e, apostando no sistema cooperativo, fundaram em 04 de agosto de 1957, a Cooperativa Tritícola Beta, na região do Alto Uruguai, no Estado do Rio Grande do Sul.

Com o decorrer dos anos, a Cooperativa Tritícola Beta foi se estruturando no processo de recebimento, armazenamento e assistência técnica direcionado a grãos, com uma capacidade inicial de 7.000 toneladas. Em 1957, investiu, também, na construção de um silo graneleiro com capacidade de armazenamento de 21.600 toneladas, ampliando a capacidade em três vezes a inicial. No ano de 1966, a cooperativa adquiriu um moinho de trigo de propriedade privada.

No ano de 1975 a cooperativa, visando ampliar seu leque de atuação, investiu na construção de um silo graneleiro com capacidade de 12.000 toneladas que a cooperativa, além de atender aos cooperados no quesito armazenagem, também facilitou o atendimento no fornecimento de insumos, defensivos e um supermercado com gêneros alimentícios e agrícolas.

Nesse mesmo ano, foram realizados estudos no sentido de verificar a viabilidade de formação de uma única cooperativa, pois existia outra em atividade, a Cooperativa Tritícola Alfa, uma vez que os associados de uma eram praticamente os mesmos das outras. Assim, em 02 de Janeiro de 1976, a Cooperativa Tritícola Beta incorporou sua co-irmã a Cooperativa Tritícola Alfa.

A Cooperativa Tritícola Beta conta hoje com um quadro de 5.450 associados, 1050 funcionários, tendo uma área de ação que incorpora os seguintes centros: Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro e todo o Alto Uruguai gaúcho. Possui unidades divididas em cereais, frigoríficos de suínos, moinho de trigo e milho, fábrica de rações, indústria de laticínio, indústria de doces, balas e conservas salgadas, supermercados, reflorestamento, horticultura e fruticultura.

4.2 Estudo Sintético das Principais Estratégicas da Cooperativa Tritícola Beta

Para explicar o processo de adaptação estratégica as mudanças estratégicas que mais influenciaram na formulação das estratégias adotadas pela organização foram identificadas e representadas no Quadro 2.

A partir desta estrutura básica, definiram-se os períodos estratégicos (Quadro 3) onde a análise de cada evento crítico permite observar as estratégias implementadas na organização, bem como o contexto em que elas ocorreram e quais foram seus resultados durante este processo.

ANO	PRINCIPAIS MUDANÇAS OCORRIDAS NA ORGANIZAÇÃO
1957	Fundação da Cooperativa Tritícola Beta
1966	Aquisição de moinho para recebimento de trigo e milho
1971	Comercialização do feijão-soja
1975	Incorporação da Cooperativa Tritícola Alfa
1976	Ampliação do mercado (São Paulo e Rio de Janeiro)
1982	Construção de amplo supermercado
1983	Aquisição de indústria de balas, doces e conservas
1989	Construção de matrizeiros de suínos
1996	Instalação de unidade produtora de leitões no município A
1996	Instalação de unidade produtora de leitões em município B
1996	Instalação de unidade produtora de leitões em município C
1997	Construção indústria de laticínios

Quadro 2 – Principais Mudanças Ocorridas na Cooperativa Tritícola Beta

Fonte: dados primários da pesquisa, 2006.

Após análise das principais períodos de 1957 e 2006, com base no Quadro 2, foram destacados alguns períodos estratégicos da Cooperativa Tritícola Beta (Quadro 3). Estes períodos, caracterizados pelo conjunto de decisões e ações tomadas que buscam criar um padrão de comportamento estratégico competitivo (ALPERSTEDT; CUNHA, 2000), implementados como respostas das cobranças explícitas e implícitas do mercado.

EVENTO ESTRATÉGICO	PERÍODO
1 – Fundação da Cooperativa Tritícola Beta	1956 – 1957
2 – Ampliação do foco de comercialização de grãos	1958 – 1971
3 – Entrada em novos mercados	1972 – 1981
4 – Diversificação do <i>portfólio</i> de produtos e serviços	1982 - 1983
5 – Reestruturação física	1984 - 1996
6 – Entrada em novo mercado	1997 - 2006

Quadro 3 – Períodos Estratégicos da Cooperativa Tritícola Beta

Fonte: dados primários da pesquisa, 2006.

4.3 O Processo de Adaptação Estratégica da Cooperativa Tritícola Beta

Durante o processo de adaptação estratégica da Cooperativa Tritícola Beta, observaram-se diferentes mudanças, incrementais e revolucionárias. Para melhor entendimento do modelo de equilíbrio pontuado da evolução organizacional proposto por Tushman e Romanelli (1985) (Figura 1), em seqüência, serão descritos todos os períodos de mudanças estratégicas.

4.3.1 Período Estratégico 1 – Fundação da Cooperativa Tritícola Beta (1956-1957)

No início da história da Cooperativa Tritícola Beta a estratégia dominante era atuar como parceira com a comunidade local, visando potencializar a safra de inverno da região, que já naquela época era o principal motivador econômico do município. Este desencadeador de mudança foi fomentado pelos estudos sobre as diversas formas de constituição legal de empresas. Desta forma, os objetivos do grupo de pessoas que estavam iniciando as atividades vieram ao encontro com os objetivos e princípios do sistema cooperativo.

Em prosseguimento, no ano de 1957, realiza-se a primeira mudança revolucionária na história da Cooperativa Tritícola Beta e do sistema cooperativo nacional, surgindo assim a fundação da Cooperativa Tritícola Beta.

4.3.2 Período Estratégico 2 – Ampliação do Foco de Comercialização de Grãos (1958-1971)

Após um período de inércia, desencadeado por boa rentabilidade, reflexo de ótimas safras e da cooperação mútua dos cooperantes, que em contrapartida, resultou em expressivo número de associados e/ou cooperantes, expandindo as fronteiras do município de origem da organização cooperativa.

Com a visão de que os negócios estavam expandindo e a estrutura necessitava agregar maiores recursos para os associados, à Cooperativa Tritícola Beta, iniciou um período de fomento, adquirindo um moinho de trigo e milho. Nesse período, o plantio de feijão-soja, oriundo do município de Santa Rosa, onde o plantio iniciara ainda em 1914 (sendo o primeiro registro no Brasil), toma espaço na região do Alto Uruguai e incentiva a cooperativa a iniciar a comercialização deste grão.

4.3.3 Período Estratégico 3 – Entrada em Novos Mercados (1972-1981)

A existência de cooperativas “co-irmãs” no mesmo local impulsiona desencadeadores de mudanças, pois o mercado nesse período já se encontrava com o quantitativo de oferta superando a demanda. Nesse sentido, o cenário estratégico era direcionado a adentrar novos mercados, sob pena de esgotamento da capacidade produtiva e retração do crescimento da mesma.

Um período de fomento do processo de adaptação estratégica é desenhado e concretizado quando da incorporação da co-irmã Cooperativa Tritícola Alfa, além do ingresso com seus produtos nos mercados de São Paulo e do Rio de Janeiro, algo que na época já demonstrava o potencial inovador da cooperativa.

4.3.4 Período Estratégico 4 – Diversificação do *Porftólio* de Produtos e Serviços (1982-1983)

Uma mudança revolucionária no processo histórico e estratégico da Cooperativa Tritícola Beta é evidenciada nesse período quando a organização direciona suas ações para a diversificação de seus produtos e serviços. Primeiramente, no ano de 1982, com a construção de um amplo supermercado, que estaria desde aquele momento, apto a atender toda a região do Alto Uruguai, diferenciando-se por oferecer produtos com valores mais acessíveis aos seus associados, principalmente; além dos usuários em geral, fomentando também, sua atuação social. Em um segundo momento, com a aquisição da indústria de balas, doces e conservas, que atendeu uma necessidade regional de industrialização – mesmo atualmente poucas são as organizações que detêm o conhecimento e tecnologia para atuar neste setor. Desta forma, a organização já direcionava suas estratégias mercadológicas visando o longo prazo.

4.3.5 Período Estratégico 5 – Reestruturação Física (1984-1996)

Com a sua estrutura concretizada, porém, enxuta; aliada à rápida expansão do consumo de carne suína, a Cooperativa Tritícola Beta entra em um período de inércia,

sofrendo apenas ajustes advindos da construção de matrizeiros e instalação de unidades produtoras de leitões, sendo estas as principais práticas estratégicas dos gestores neste período.

4.3.6 Período Estratégico 6 – Entrada em Novo Mercado (1997-2006)

Em 1997, inicia-se um período de desencadeadores de mudanças motivados pelos baixos preços do litro de leite praticados pelo mercado e, em contrapartida, oferecidos aos cooperantes da cooperativa. O oligopólio de algumas empresas do setor de laticínios na região foi o principal desencadeador de mudanças.

Neste mesmo ano, emerge um período de mudanças alicerçado na criação da indústria de laticínios com a missão de receber o leite dos cooperantes a um preço maior do que anteriormente praticado. Esta indústria surge como uma das mais modernas do Estado do Rio Grande do Sul, detentora de alta tecnologia de produção e industrialização de lácteos.

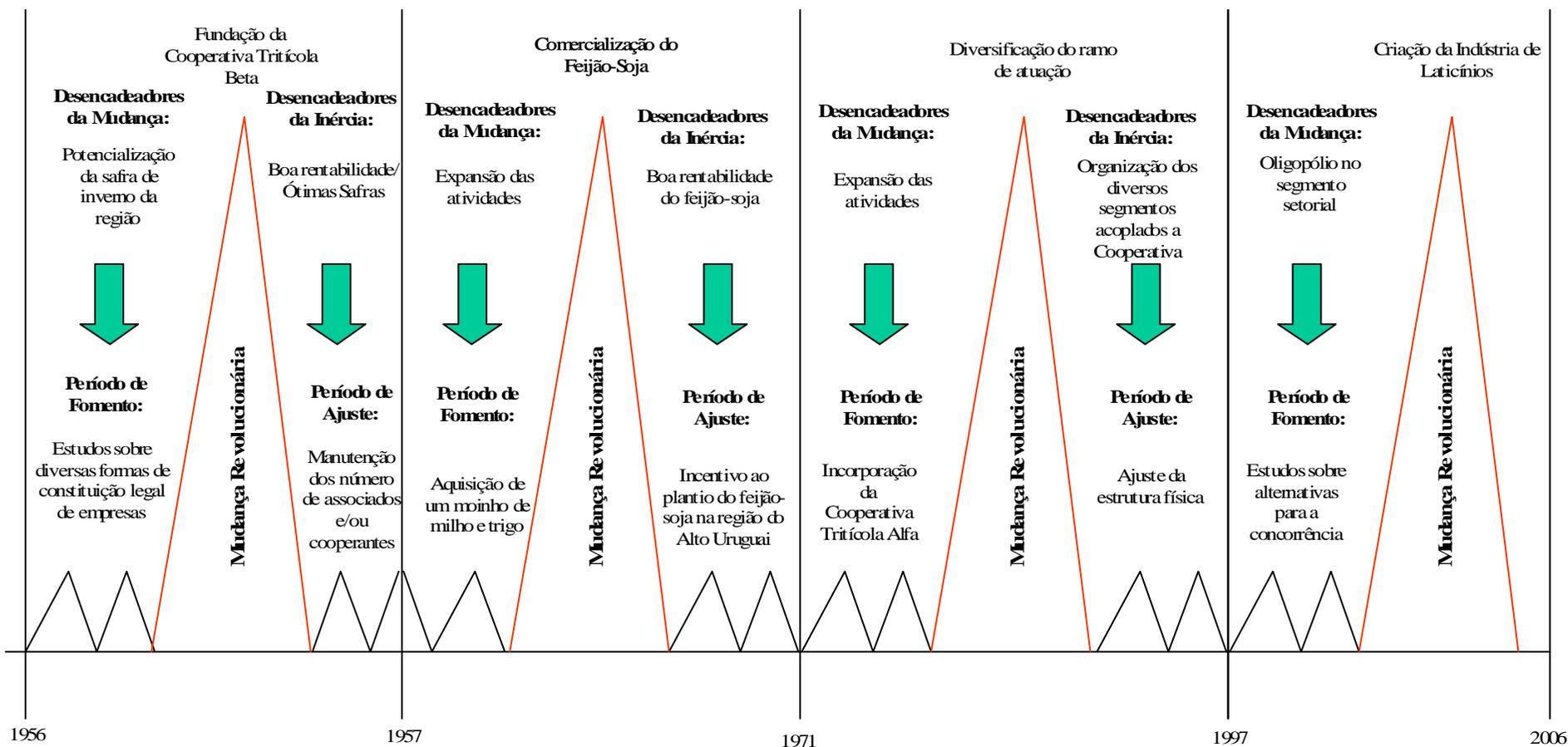


Figura 1 – Processo de Adaptação Estratégica da Cooperativa Tritícola Beta
 Fonte: dados primários da pesquisa adaptados ao modelo de Tushman e Romanelli (1985), 2006.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado num exuberante conjunto de informações sobre os preditores de mudança estratégica nas organizações, o artigo nos mostra uma análise extensa e aprofundada do argumento, em que se evidencia seu aspecto processual de produção de similaridades e dessemelhanças, produção que se dá a partir de mecanismos intencionais e outros inadvertidos.

Dessa forma, se procurou a apropriação do sistema de regras que institui o processo formativo para, ao estudar seu aparecimento e funcionamento, compreender com o auxílio de um instrumental estratégico, como ele se organiza e o que pode produzir e reproduzir nas atuais e passadas circunstâncias na organização sob análise – Cooperativa Tritícola Beta.

Procurou-se voltar ao universo dos processos de mudança estratégica e ao mundo contemporâneo onde a Cooperativa Tritícola Beta atua. Dessa forma, se realizou uma análise e revisão que rememora os primórdios da teoria acerca dos processos de mudança e adaptação estratégica e suas repercussões organizacionais, procurando compreender os discursos e as práticas que instauram a realidade da organização, esclarecendo as redes discursivas organizacionais e suas relações com suas estratégias e desdobramentos organizacionais.

Ao longo do tempo, alguns conceitos e construtos foram cunhados, e outros apropriados pela teoria estratégica no que tange à análise dos processos de mudança organizacional, como demonstrado por meio da utilização do modelo proposto por Tushman e Romanelli (1985); apesar do objeto dessas tentativas de apreensão conceitual mostrarem-se instáveis, a proposta deste artigo revisita essas questões com uma proposta inovadora, na medida em que não promete respostas definitivas nem o fim da ambivalência.

A via explorada neste artigo procura mostrar a possibilidade de se ampliar o espaço de questionamento acerca dos próprios alicerces corporativos e de sua relação com a dimensão dos *stakeholders* organizacionais, principalmente, pelo estabelecimento de uma estrutura analítica que permite a percepção dos problemas de agência, dos mecanismos de legitimação, dos sistemas sociais, da mudança, da adaptação e do desempenho.

Evidentemente, a falta de legitimidade das formas de poder econômico, político e social contemporâneos existentes permite a busca de modos alternativos de justificação como uma característica do mundo atual e uma plena demonstração de relativa instabilidade corporativa.

Posto isso, o desafio da análise estratégica e organizacional deve ser acolhido, mas sem abdicar da capacidade de análise, tão pouco de fazer concessões às idéias ultrapassadas; porém, pode-se as acolher, na medida em que se demonstram seus limites. Atrai, particularmente, na análise da adaptação estratégica por intermédio do modelo propugnado por Tushman e Romanelli (1985), a incorporação de problemas organizacionais, científicos e sociológicos absolutamente atuais, projetando-se sobre o futuro.

Dessa forma, não há determinações vinculantes e estáticas, pois a dependência das condições subjacentes leva ao surgimento de novas alternativas. O futuro, evidentemente, encontra-se envolto em brumas, exigindo a ação humana, porém, para além da erudição e da profundidade analítica, o valor da estratégia organizacional reside na compreensão de que esta não pode tudo, mas sem ela, e sua multiplicidade de possibilidades, não há caminhos.

Mediante a reconstituição detalhada e cuidadosa dos passos que levaram à elaboração da abordagem estratégica e organizacional da Cooperativa Tritícola Beta, assim como a algumas de suas principais inflexões, o que se visou aqui é à compreensão dos motivos que estão na origem de dos processos de mudança, de adaptação e estruturação estratégica.

Neste artigo foram debatidas algumas das grandes questões que permearam o universo da estratégia organizacional nas últimas décadas, como as propriedades e distinções das múltiplas possibilidades teóricas de análise do processo de mudança organizacional e seus desdobramentos; quais análises dessas propriedades e construtos são possíveis ou adequadas;

além da análise da gestão organizacional não como uma técnica neutra, mas como uma forma de poder.

Em suma, dessas abordagens resulta um rico panorama responsável pela configuração da variedade de posturas em torno das quais se desenvolve a análise estratégica e organizacional contemporânea.

6 REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA J. C. A.. Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso na universidade do sul de Santa Catarina. *in* Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, XXV, 2000, Florianópolis. **Anais Eletrônicos do XXV Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD**. Florianópolis: Anpad, 2000.

ANSOFF, I. H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BRITO, V.V.T.; FACHIN, R.C.. Decisão estratégica na universidade como resultado da interpretação ambiental: um estudo de caso. *in* Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, XXVI, 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos do XXVI Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD**. Campinas: Anpad, 2001.

FREITAS, A.B.. *in* MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M.P. (orgs). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A.. **Strategies and Styles: The role of the center in managing diversified corporations**. New York: Blackwell, 1994.

GUERREIRO RAMOS, A.. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MARUCCI, J. C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto ambiental e esquemas interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais. *in* Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, XXV, 2000, Florianópolis. **Anais Eletrônicos do XXV Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD**. Florianópolis: Anpad, 2000.

MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. *in* **Qualitative Research and Case Applications in Education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MILLER, D. Environmental Fit and Internal Fit. **Organization Science**, vol.3, nº 2, May, 1992.

MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, P. R.. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente, um instrumento indispensável para o desenvolvimento pessoal e profissional de atuais e futuros executivos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

- PEREIRA, M. F.. Mudanças Estratégicas em Organizações Hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, p. 83-96, 2000.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n. 6, p. 649 – 670, 1987.
- ROIEK, R. S.; BULGACOV, S.. Declínio organizacional e processo estratégico. *in* Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, XXIV, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais Eletrônicos do XXIV Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD**. Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.
- ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. A.. A importância dos stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo de caso na indústria da construção civil. *in* Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, XXIV, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais Eletrônicos do XXIV Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD**. Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.
- ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multicaso na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações**. 1998. Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M.. O comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow: O estudo Multicaso em três Empresas Familiares na Indústria de Construção Civil – Setor de Edificações. *in* Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE, II, 2001, Londrina. **Anais Eletrônicos do II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE**. Londrina: EGEPE, 2001.
- SAUSEN, J. O.. Adaptação Estratégica Organizacional: o caso da Kepler Weber S/A *in* Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, XXVI, 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos do XXVI Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD**. Campinas: Anpad, 2001.
- SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 777-796, Jul./Ago., 2003.
- STAKE, R. E. Case Studies. *in* DENZIN, N. K.; LINCOLN, W. S. **Handbook of Qualitative Research**. Londres: Sage, 2000.
- TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1980.
- TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. *in* STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- TUSHMAN, M.; ROMANELLI, E. Organizational Evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. **Research in Organizational Behavior**, v.7, p. 171-222, 1985.
- WOOD JR., T. Mudança organizacional: introdução ao tema. *in* **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas, qualidade, teoria do caos, mudanças radicais, recursos humanos, inovação em gestão, cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M..Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *in* **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais**

em administração de empresas, qualidade, teoria do caos, mudanças radicais, recursos humanos, inovação em gestão, cultura organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. Introdução. *in* **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.