

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

HELENA LOFFREDO DA ROCHA FAVA SCARE

**Mudança Organizacional em cooperativas agroindustriais: o processo de
profissionalização da gestão**

Orientador: Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro

RIBEIRÃO PRETO

2019

PROF. DR. VAHAN AGOPYAN
Reitor da Universidade de São Paulo

PROF. DR. ANDRÉ LUCIRTON COSTA
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

PROF. DR. JORGE HENRIQUE CALDEIRA DE OLIVEIRA
Chefe do Departamento de Administração

HELENA LOFFREDO DA ROCHA FAVA SCARE

**Mudança Organizacional em cooperativas agroindustriais: o processo de
profissionalização da gestão**

Versão Corrigida. A original encontra-se disponível
na FEA-RP/USP.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração de Organizações da
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de
São Paulo, para obtenção do título de Mestre em
Ciências.

Área de Concentração: Planejamento, Inteligência de
Mercado e Relações Contratuais

Orientador: Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro

RIBEIRÃO PRETO

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Scare, Helena Loffredo da Rocha Fava

Mudança Organizacional em cooperativas agroindustriais: o processo de profissionalização da gestão. Ribeirão Preto, 2019.

193 p. : il. ; 30 cm.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Planejamento, Inteligência de Mercado e Relações Contratuais

Orientador: Castro, Luciano Thomé e

1. Mudança organizacional. 2. Cooperativas agroindustriais. 3. Processo de mudança. 4. Profissionalização. 5. Governança.

Para Beto

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primordialmente, ao meu marido, por ter me incitado a trilhar essa jornada do conhecimento. Pelas suas tão valiosas orientações; por todo o apoio e base de sustentação para que eu cursasse o mestrado da melhor maneira possível; por todo o amor envolvido. Sem você, nada disso sequer existiria.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro, pela confiança, por todos os ensinamentos ao longo da jornada acadêmica e pelo rumo sobre quais caminhos seguir.

Agradeço imensamente à minha família, minha mãe, meu pai, irmãs, sobrinhos e minha sogra, pelo amor incondicional, pelo encorajamento, por mudarem suas próprias vidas e rotinas para cuidar do que é mais precioso e importante na minha vida, possibilitando que eu viajasse semanalmente para aulas, que eu pudesse me empenhar no meu trabalho, que eu pudesse ir a campo, que eu pudesse aprender e crescer.

Na vida acadêmica, temos a valiosa oportunidade de conhecer pessoas realmente inspiradoras, que detêm conhecimentos gigantescos e, mais importante, os transmitem com paixão, propriedade e humildade. Entre graduação e pós-graduação, alguns professores foram mestres fundamentais para o meu desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal: Décio Zylbersztajn, Matheus Gerolamo e Gilberto Shinyashiki. Este trabalho tomou forma e chegou onde chegou graças a vocês. Minha gratidão e admiração por vocês são profundas.

O mestrado me presenteou, ainda, com pessoas de brilho intenso, que ora me divertiam, ora me apoiavam, ora me ensinavam, e sempre me compeliavam a ir além. Muito obrigada, Paty, pela cumplicidade e alegria de uma nova amizade; e muito obrigada, Dri, pela retomada de uma amizade antiga, verdadeira, muito inspiradora, que me faz bem, e que sempre salva a pátria!

Agradeço à minha *alma-mater* Universidade de São Paulo e à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto pela excelência no ensino e pesquisa. Eu tive ainda a sorte de cursar disciplinas em outras unidades da minha Universidade, o que contribuiu para ampliar sobremaneira minha visão de mundo, e sou muito grata a isso. Que a evolução e a transmissão do conhecimento sejam sempre prioridade!

Sobretudo, agradeço ao meu filho, Tito, o maior professor da minha vida. Obrigada, meu amor, por fazer com que eu queira ser melhor dia após dia, por me ensinar tanto, por me fazer mais forte, disciplinada e, especialmente, tão feliz. Você é a epítome de tudo que é bom na nossa vida. Eu amo você mais que.... tudo!

“A mudança se tornou universal e persistente. Ela “é” a normalidade.”

(HAMMER; CHAMPY, 1993)

RESUMO

Mudança Organizacional em cooperativas agroindustriais: o processo de profissionalização da gestão

O presente trabalho tem como objetivo investigar o processo de Mudança Organizacional em cooperativas agroindustriais brasileiras, a partir da profissionalização da gestão e implantação de governança corporativa. Cooperativas agroindustriais têm passado por transformações significativas nas últimas décadas, porém a literatura sobre Mudança Organizacional não aborda cooperativas e concentra-se majoritariamente em empresas de capital. Por meio de estudo de múltiplos casos em duas cooperativas do Estado São Paulo, foi analisado como ocorre o processo de profissionalização e implementação de governança corporativa em relação à teoria de Mudança Organizacional. Como resultados, observou-se que o processo de mudança foi motivado pela necessidade de competitividade em relação ao ambiente externo e de desenvolvimento de sucessão, e que as lideranças desempenham um papel fundamental. A mudança de profissionalização e governança contempla tanto aspectos de maximização econômica quando de desenvolvimento de capacidades organizacionais e mudança cultural. Observou-se resistências de cooperados e colaboradores, devido à tomada de decisão mais racional e transparente e menos relacional e pessoal. Conclui-se que a profissionalização da gestão e governança corporativa possibilitam que as cooperativas sejam bem-sucedidas no ambiente competitivo e mantenham-se fiéis aos seus princípios doutrinários.

PALAVRAS-CHAVE: Mudança organizacional. Cooperativas agroindustriais. Processo de mudança. Profissionalização. Governança.

ABSTRACT

Organizational Change in agribusiness cooperatives: the management professionalization process

The present work aims to investigate the Organizational Change process in Brazilian agroindustrial cooperatives, from the professionalization and corporate governance implementation point of view. Cooperatives have been through major changes over the last few decades, but Organizational Change research focuses mainly on investor-owned firms and does not address cooperatives. Through a multiple case study held in cooperatives in the State of São Paulo, the process of professionalization and implementation of corporate governance in relation to the Organizational Change theory was analyzed. As results showed, the main reasons for the change process were the competitiveness need regarding the external market and the development of successors, and that leadership plays a fundamental role. Resistances of members and employees were observed due to the more rational and transparent, less relational and personal decision-making process. The conclusion is that management professionalization and corporate governance enable cooperatives to be competitive and successful in the market while remaining faithful to their doctrinal principles.

KEY WORDS: Organizational change. Agricultural cooperatives. Change process. Professionalization. Corporate Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evoluções e revoluções conforme as organizações se desenvolvem.....	43
Figura 2: Modelos de mudança planejada.....	46
Figura 3: Matriz Dunphy/Stace de mudança.....	47
Figura 4: Modelo "7-S".....	48
Figura 5: Gestão da resistência e aceleração do processo de mudança.....	55
Figura 6: Modelo Conceitual: Mudança Organizacional.....	64
Figura 7: Sistemas Agroindustriais.....	71
Figura 8: Separação entre Propriedade e Gestão da Organização e decisões de Controle e Gestão em Cooperativas Agroindustriais.....	84
Figura 9: Modelos alternativos de cooperativas sob a perspectiva de direitos de propriedade.....	90
Figura 10: Modelo Conceitual: Mudanças Organizacionais em Cooperativas Agroindustriais.....	95
Figura 11: Esquema do Projeto de Pesquisa.....	103
Figura 12: Hierarquização dos nós codificados.....	108
Figura 13: Nuvem de palavras.....	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faturamento de 2018 e previsão para 2019.	114
Gráfico 2: Crescimento da Cooperativa Alfa.	141

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação das teorias de mudança.....	37
Quadro 2: Fontes de resistência à mudança.....	53
Quadro 3: Resumo da fundamentação teórica: Mudança Organizacional.....	65
Quadro 4: Resumo do Referencial Teórico: Cooperativas Agroindustriais.	95
Quadro 5: Objetivos e proposições teóricas.	104
Quadro 6: Resultado das categorias temáticas.....	107
Quadro 7: Análise comparativa entre os casos.	155

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	JUSTIFICATIVA: RELEVÂNCIA TEÓRICA E PRÁTICA	26
2	REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	29
2.1.1	Contexto: alinhamento em um ambiente de crescente complexidade	30
2.1.2	Tipos e exemplos de Mudança Organizacional	33
2.1.3	Teorias de Mudança Organizacional.....	34
2.1.4	Modelos de Mudança Organizacional	42
2.1.5	Resistência à Mudança.....	50
2.1.6	Liderança para a mudança.....	56
2.1.7	Cultura Organizacional e Mudança	59
2.1	COOPERATIVAS.....	65
2.1.1	Sistemas Agroindustriais e Cooperativas.....	70
2.1.2	Problemas e necessidades de mudança em cooperativas Agroindustriais	76
2.2.	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS	87
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	97
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	97
3.2	MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO.....	99
3.3	PROJETO DA PESQUISA DE CAMPO.....	101
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	110
4.1	ESTUDO DE CASO 1: COOPERCITRUS	110
4.1.1	Análise e Discussão do Caso Coopercitrus.....	121
4.2	ESTUDO DE CASO 2: COOPERATIVA ALFA.....	131
4.2.1	Análise e Discussão do Caso Cooperativa Alfa.....	142
4.3	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS COOPERCITRUS E COOPERATIVA ALFA	150
4.4	DISCUSSÃO: DESAFIOS E TENDÊNCIAS DA MUDANÇA DE GOVERNANÇA E PROFISSIONALIZAÇÃO EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS.....	154

5	CONCLUSÕES.....	163
5.1	RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS	169
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	171
	REFERÊNCIAS.....	173
	APÊNDICE 1.....	182
	PROTOCOLO DE PESQUISA	182
	APÊNDICE 2.....	188
	MEMORANDO DESCRITIVO DO CASO COOPERCITRUS.....	188
	APÊNDICE 3.....	192
	MEMORANDO DESCRITIVO DO CASO COOPERATIVA ALFA	192

1 INTRODUÇÃO

A mudança é o fato mais certo e constante da vida humana. Diariamente, em conversas informais, em universidades, em organizações, na política, na economia, em todos os âmbitos da existência humana, a mudança – e sua crescente rapidez – é percebida e comentada.

Em um mundo imprevisível e que se movimenta rapidamente, não há dúvida que a mudança organizacional é uma das principais questões em relação a organizações (BURNES, 2004; AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015). As organizações atuais enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável, o que demanda que elas se adaptem constantemente a novas condições (ROBBINS, 2005).

O termo “mudança organizacional” conota mais do que a mera adoção de alguma alteração nos processos de trabalho de uma organização: o objetivo da mudança organizacional é fundamentalmente mudar a maneira pela qual uma organização toma suas decisões no processo de lidar com seu ambiente (OWENS, 1974). Assim, o propósito da mudança é criar um ativo que não existia antes: uma organização de aprendizado capaz de se adaptar ao ambiente competitivo mutável (BEER; EISENSTAT; SPECTOR, 2011).

Em indústrias de alta velocidade com ciclos de produtos curtos e paisagens competitivas que variam rapidamente, a habilidade em se engajar em mudança contínua e inexorável é uma capacidade crucial de sobrevivência das organizações (EISENHARDT, 1989a). À medida que o ambiente econômico, tecnológico, social e político se transforma, as mudanças nas organizações também devem se intensificar para acompanhar tais movimentações. Novos mercados e competidores emergem (BATEMAN; SNELL, 2012), e as organizações devem mudar para sobreviver ou crescer.

Essa realidade se impõe em todos os setores produtivos, inclusive no agronegócio. Impulsionados por fatores como desenvolvimento tecnológico, mudanças demográficas, mudança nas preferências dos consumidores, liberalização de comércio, mobilidade de capital financeiro, os sistemas agroindustriais são forçados a se adaptar e modernizar. Em todo o mundo, eles estão passando por uma transformação distintiva e mudanças são observadas em todos os segmentos da cadeia de produção e distribuição, bem como no ambiente institucional em que operam (DA SILVA, 2005).

Testemunha-se um fenômeno que está sendo chamado de “industrialização da agricultura mundial”, uma metáfora que destaca a transição das maneiras tradicionais de produzir e comercializar alimentos, madeira e fibras para um modo em que fazendas tendem a

aumentar em tamanho, reduzir em quantidade, adotar processos de produção semelhantes a empresas de manufatura e desenvolver laços mais próximos com processadores, distribuidores e outros parceiros na cadeia de negócios (DA SILVA, 2005).

Tais transformações, bem como as respostas organizacionais a elas, estão criando desafios e oportunidades para produtores, processadores, varejistas e outros atores da cadeia (DA SILVA, 2005). Compreender e antecipar como competir em um contexto agrícola dinâmico e uma economia global em evolução é um desafio cada vez mais crítico para as organizações do agronegócio (KING *et al.*, 2010).

Neste contexto, as cooperativas agrícolas brasileiras são exemplo de organizações que têm atravessado mudanças cruciais em diversos âmbitos de sua atividade. Da mesma forma que empresas de capital, as cooperativas foram estimuladas a mudar suas estruturas e operações, fosse visando crescimento ou sobrevivência.

As cooperativas são associações autônomas de pessoas unidas voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de um empreendimento de propriedade conjunta e controlado democraticamente (ICA, 2019). No Brasil, as cooperativas agroindustriais têm grande importância para o desenvolvimento econômico e social, visto que são responsáveis por 48% da produção agrícola (OCB, 2019).

No entanto, as cooperativas passaram e estão passando por mudanças em sua postura diante da realidade das transformações do mercado competitivo (SIMIONI *et al.*, 2009). Fusões e aquisições, alterações estatutárias para profissionalização da gestão, implementação de novos canais de vendas, internacionalização, criação de marcas próprias, integração vertical, “desmutualização”, mudanças de governança e direitos de propriedade são alguns exemplos.

Mudanças no ambiente competitivo agroindustrial pressionaram as cooperativas a perseguir ganhos de eficiência operacional e economias de escala para não perderem relevância no mercado (CHADDAD, 2007). Há um intenso debate se o modelo cooperativista pode sobreviver a um ambiente de negócios cada vez mais concentrado, desregulamentado, privatizado e global (CHADDAD; COOK, 2004a). Neste contexto, a sobrevivência e o crescimento das cooperativas agroindustriais demandam mudanças organizacionais críticas.

Em diversos aspectos, porém, as cooperativas operam de forma muito diferente das empresas de capital (chamadas de *Investor Owned Firms – IOF*). Suas peculiaridades, pressupostos básicos, valores, legislação e práticas de mercado específicas fazem com que seus processos se desenvolvam de maneiras próprias e distintas das IOF.

Para alguns autores, as cooperativas encontram maiores dificuldades em responder a ações de ajustamento interno devido às suas especificidades (GONÇALVES; VEGRO, 1994).

Tão grande quanto a relevância das cooperativas são os desafios crescentemente enfrentados pelo sistema cooperativista, tanto para sobreviver ao ambiente competitivo quanto para manter-se fiel aos seus princípios doutrinários (WAACK; MACHADO, 1999).

No entanto, apesar da magnitude econômica e social das organizações cooperativas, bem como das transformações fundamentais pelas quais elas têm passado nas últimas décadas, a pesquisa em Mudança Organizacional se concentra, majoritariamente, em organizações de capital. Após realizar uma extensa pesquisa bibliográfica, foi observado que a academia abordou satisfatoriamente a necessidade de mudança em cooperativas agroindustriais; críticas, desafios e tendências do modelo cooperativista; e as mudanças e alternativas já realizadas até então. Porém, a compreensão de como essas mudanças ocorrem no nível organizacional, dentro das cooperativas, ainda carece de estudos. Dadas as peculiaridades das cooperativas, compreender o processo e as abordagens de mudança organizacional nestas é relevante e necessário.

Segundo Presno (2001), a demanda pela profissionalização da gestão e a busca pela melhoria da competitividade podem ser consideradas o cerne das recentes mudanças ocorridas nas cooperativas. A sobrevivência do cooperativismo está ligada à sua profissionalização (MACHADO FILHO; MARINO; CONEJERO, 2004).

Dessa forma, o problema de pesquisa central deste projeto é: **a partir das mudanças institucionais e do ambiente externo, como as cooperativas estão mudando no nível organizacional?** O objetivo geral é compreender, por meio da análise do processo de profissionalização da gestão, como as cooperativas estão mudando no nível organizacional. Para atingir este objetivo geral, é necessário realizar os seguintes objetivos específicos:

- a) Apurar quais foram as principais mudanças ocorridas em cooperativas agroindustriais brasileiras nas últimas décadas.
- b) Investigar quais são os principais problemas e motivos que direcionaram as cooperativas estudadas para a profissionalização da gestão e implementação de governança.
- c) Apurar em quais tipos, abordagens e teorias as mudanças pelas quais as cooperativas passaram se enquadram.
- d) Investigar a maneira como as mudanças ocorreram em relação a diagnóstico, planejamento, implementação, resultados, resistência, liderança.
- e) Investigar qual é o impacto dos princípios, valores e cultura cooperativistas nos processos de mudança organizacional.

f) Compreender de que forma as cooperativas enfrentam e solucionam suas dificuldades específicas no processo de mudança organizacional. A seguir, apresenta-se a importância da presente pesquisa para contribuições teóricas e práticas.

1.1 JUSTIFICATIVA: RELEVÂNCIA TEÓRICA E PRÁTICA

A relevância teórica do presente trabalho reside na aplicação da teoria de Mudança Organizacional em cooperativas agroindustriais, tratando uma lacuna ao unir dois temas complexos, de grande importância e interface, porém insuficientemente abordados em conjunto até então.

As cooperativas agroindustriais recebem muita atenção da pesquisa acadêmica pela sua importância para o desenvolvimento econômico e social; e as mudanças ocorridas no ambiente externo nas últimas décadas e seus impactos sobre cooperativas agroindustriais foram amplamente estudadas em diversos países (SEXTON, 1986a; ISKOW, 1988; ZYLBERSZTAJN, 1994; HIND, 1997; HOLMSTRÖM, 1999; PRESNO, 2001; COOK; CHADDAD, 2004; CHADDAD, 2007; FULTON; HUETH, 2009; BIJMAN, 2016).

Porém, o tema foi abordado sob outras perspectivas teóricas – por exemplo, a Nova Economia Institucional – e não sob o enfoque da mudança organizacional. Resumidamente, é sabido que desde a década de 1990 as cooperativas mudaram e continuam mudando, porém pouco se sabe **como** isso vem ocorrendo internamente, no nível organizacional.

Cooperativas apresentam um desempenho diferente de outras empresas de mercado, mesmo que em geral adotem as mesmas estratégias de negócios, pois têm uma arquitetura organizacional distinta – inclusive na distribuição dos direitos de propriedade (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Visto que cooperativas têm suas particularidades e características fundamentais muito diferentes de empresas de capital (IOF), e dada a sua importância para o desenvolvimento econômico e social, é de grande interesse estudar de maneira mais profunda como ocorre a mudança organizacional neste tipo de organização.

Além disso, embora amplamente estudada desde a década de 1950, na prática a mudança organizacional ainda é de difícil operacionalização. Segundo Nohria e Beer (2000), a despeito de alguns casos de sucesso, a mudança organizacional permanece difícil de ser posta em prática. De acordo com os autores, é fato que 70% das iniciativas de mudança falham. A importância da mudança organizacional parece ser correspondente à dificuldade de realizá-la com sucesso, e as organizações se deparam com um paradoxo: embora tenham que mudar, a

maioria de suas iniciativas de mudança fracassa (BURNES, 2004; BURNES; JACKSON, 2011).

Para Burnes e Jackson (2011), as razões da alta taxa de insucesso das iniciativas de mudança vão além de planejamento falho ou falta de comprometimento: a causa profunda é o conflito entre a organização, o tipo de mudança/abordagem que adotou e os valores organizacionais e individuais. Visto que cooperativas são organizações peculiares e seus valores desempenham um papel crítico em suas operações, a escolha da abordagem correta é ainda mais fundamental.

De acordo com Pettigrew *et al.* (2001), a pesquisa em mudança organizacional está longe da maturidade em relação a compreender as dinâmicas e efeitos do tempo, processo, descontinuidade e contexto. Os autores propõem que pesquisadores de mudança concentrem uma atenção maior às seguintes questões-chave em pesquisas futuras, vez que a literatura permanece pouco desenvolvida nelas – no contexto das cooperativas, essa limitação teórica e sua aplicação empírica é ainda maior:

- a) A avaliação de múltiplos contextos e níveis de análise ao estudar a mudança organizacional;
- b) A inclusão do tempo, história, processo e ação nas análises;
- c) A conexão entre processos de mudança e resultados do desempenho organizacional;
- d) A investigação de comparações internacionais e interculturais na pesquisa em mudança organizacional;
- e) O estudo da receptividade, customização, sequenciamento, ritmo e processos de mudança episódicos *versus* contínuos;
- f) A parceria entre acadêmicos e profissionais ao estudar a mudança organizacional.

Dessa forma, dado que as pesquisas em gestão e organizações são desafiadas a desenvolver conhecimento sob a imagem de ciência enquanto contribuem para o desenvolvimento de práticas e políticas (PETTIGREW *et al.*, 2001), e que o modo como a mudança ocorre em cooperativas no nível organizacional ainda carece de mais estudos, considera-se que o presente trabalho poderá contribuir a algumas das demandas supracitadas ao analisar a mudança organizacional no contexto das cooperativas do agronegócio (o que não foi verificado na literatura até então); ao considerar dimensões de tempo, história, processo e ação nas mudanças ocorridas nas cooperativas analisadas; e ao realizar uma pesquisa acadêmica aplicada em organizações reais, com a participação de gestores, e com o intuito de contribuir com soluções práticas a partir da fundamentação teórica da mudança organizacional.

Para tanto, apresenta-se a seguir o referencial teórico que fundamenta este trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

“Nada existe de permanente, senão a mudança”. A célebre frase de Heráclito (500 a.C.) é frequentemente mencionada em publicações de negócios e no ambiente empresarial pois, como Beer (2010) afirma, embora não seja possível antecipar quais, quando, como e onde as mudanças acontecerão, compreende-se que elas devem ser consideradas certas, necessárias e inevitáveis.

O estudo da mudança e do desenvolvimento é um dos grandes temas das ciências sociais (PETTIGREW et al., 2001). Desde a década de 1950, a mudança organizacional recebeu grande atenção da pesquisa acadêmica. Esforços para descrever, explicar e dar importância ao tema resultaram em uma literatura vasta tanto em quantidade quanto em abrangência, abordando taxonomia, teorias, modelos, liderança, resistência, motivos, mudança ambiental, aspectos psicológicos, dimensões organizacionais do processo de mudança, cultura, variações das percepções e reações individuais à mudança, inovação, e aplicações práticas nas mais diversas áreas e setores de negócios (OWENS, 1974; VAN DE VEN; POOLE, 1995; ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999; TSOUKAS; CHIA, 2002; BAMFORD; FORRESTER, 2003; BARENDS *et al.*, 2014; AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015).

Uma organização é tanto um propósito articulado quanto um mecanismo estabelecido para realizar este propósito. As organizações constantemente modificam e refinam o mecanismo através do qual atingem seus propósitos, rearranjando sua estrutura de papéis e relacionamentos e seus processos de gestão (MILES et al., 1978). O termo “Gestão da Mudança Organizacional” passou a ser utilizado na década de 1970 e engloba uma matriz de conceitos e métodos sobre como a mudança organizacional pode ser administrada efetivamente (BARENDS *et al.*, 2014).

Com o propósito de definir uma taxonomia para os tipos, facilitadores, métodos e resultados de mudança com base em dezenas de estudos e modelos, Al-Haddad e Kotnour (2015) realizaram uma extensa revisão da literatura relacionada à mudança organizacional. A maior contribuição deste trabalho, de fato, é clarificar o quão extenso e abrangente é o tópico mudança organizacional:

- a) Sociologia e Psicologia explicam como e porque as pessoas respondem à mudança;

b) Administração e a Liderança fornecem princípios e práticas que ajudam a planejar, organizar e dirigir pessoas e recursos para realizar a mudança;

c) Gestão de Engenharia e a Engenharia Industrial fornecem métodos detalhados, processos e sistemas integrados através dos quais a mudança ocorre, bem como os valores e habilidades necessários para a mudança.

É possível compreender que a mudança organizacional não se limita a uma única função ou dimensão organizacional, mas transcorre em todos os processos, áreas funcionais e atividades da organização, a exemplo de cultura, aprendizado, inovação, Recursos Humanos, Qualidade, Desenvolvimento Organizacional, Estratégia, Estrutura Organizacional, Controladoria, Sustentabilidade, capacidades dinâmicas, entre tantos outros.

Dada a abrangência do tema, o foco desta fundamentação teórica consiste em compreender as bases da Mudança Organizacional, de forma a aplicá-la ao contexto das cooperativas agroindustriais. Para tanto, os seguintes tópicos serão estudados:

- a) Contexto ambiental: o alinhamento com o ambiente externo;
- b) Tipos e exemplos de Mudança Organizacional;
- c) Teorias e Modelos de Mudança Organizacional;
- d) Resistência à Mudança Organizacional;
- e) Liderança para a Mudança;
- f) Cultura Organizacional e Mudança.

2.1.1 Contexto: alinhamento em um ambiente de crescente complexidade

Além da onipresença da mudança, uma das características mais marcantes da atualidade é o aumento em quantidade e velocidade que esta ocorre (TEIXEIRA; SALOMÃO, TEIXEIRA, 2010). Termos como “mudança descontínua”, “tecnologia disruptiva”, “era da revolução” descrevem a incerteza e complexidade que permeiam o ambiente competitivo (BEER *et al.*, 2005). A mudança acontece de maneira generalizada, uma vez que abrange os âmbitos institucional, social, econômico, político, tecnológico, ambiental, cultural, demográfico – entre tantos outros que regem a vida humana.

Por exemplo, o acrônimo “VUCA” tem sido cada vez mais utilizado para descrever o mundo atual (LAWRENCE, 2013; BENNETT; LEMOINE, 2014): cunhado por volta dos anos 2000 por militares e amplamente empregado no ambiente de mercado, a sigla refere-se a volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*), e ambiguidade

(*ambiguity*). Tais termos referem-se a uma paisagem caótica, turbulenta, cujas instabilidade e velocidade de mudança aumentam progressivamente.

A volatilidade refere-se à natureza, rapidez, volume e magnitude da mudança. A incerteza refere-se à falta de previsibilidade dos eventos, enquanto a complexidade diz respeito às situações com muitas variáveis, partes interconectadas, e disponibilidade de informação insuficiente ou excessiva, de difícil processamento e interpretação. Por fim, a ambiguidade é o desconhecido, a falta de clareza sobre o significado de um evento, gerando incapacidade de conceituar oportunidades e ameaças, pois relações entre causas e efeitos são incompreensíveis (LAWRENCE, 2013; BENNETT; LEMOINE, 2014).

No ambiente de negócios, essa condição se replica: a mudança esteve presente nas organizações e sistemas produtivos desde seus primórdios. Conforme a perspectiva de Leo Huberman (1986), a história da evolução humana esteve atrelada à história da evolução produtiva, e grandes avanços políticos e sociais só foram possíveis graças às mudanças econômicas e dos sistemas produtivos.

Neste contexto, Johansen (2012) elencou prováveis forças externas que moldarão o futuro próximo e, portanto, terão imensa influência no ambiente organizacional. Em relação ao foco e objeto do presente trabalho, as mais relevantes são citadas a seguir:

a) Diásporas e novas economias emergentes: migração devido a guerras, fome e alterações climáticas; difusão da liderança econômica global; ruptura financeira e novas moedas alternativas.

b) Sociedade civil: desigualdade entre ricos e pobres; novas formas de produção cultural e econômica; aprendizado, saúde, urbanização, alimentação e políticas comuns.

c) Alimentação: razão de conflitos entre ricos e pobres; mudanças drásticas nas cadeias impactarão a produção de alimentos, saúde e políticas públicas – a exemplo do agroturismo; rastreamento de matérias-primas; cultivos urbanos; comércio justo doméstico; dietas locais; transgênicos de nova geração; problemas de consumo de água; cadeias de valor e pegada de carbono de alimentos.

d) Meio ambiente: ferramentas da ciência e da política serão necessárias para impedir os impactos da mudança climática e atender as necessidades humanas de alimento, água e combustível.

À medida que o ambiente econômico, tecnológico, social e político se transforma, as mudanças nas organizações também devem se intensificar para acompanhar tais movimentações. Novos mercados e competidores emergem (BATEMAN; SNELL, 2012) e as organizações devem mudar para sobreviver ou crescer.

Segundo Kotter (2001), em quase todos os processos de mudança organizacional, o objetivo básico é o mesmo: realizar mudanças fundamentais na maneira que os negócios são conduzidos para ajudar a lidar com um ambiente de mercado desafiador. Com efeito, nas últimas décadas foi possível notar a movimentação das empresas de organizações burocráticas e hierárquicas, características desde o período da Segunda Guerra Mundial, para organizações voltadas a resultados, por exemplo (BEER; EISENSTAT; SPECTOR, 2011).

Lidar com um ambiente competitivo variável significa mudança estratégica contínua, e a resposta de executivos é frequentemente adotar a última “moda” de gestão (BEER *et al.*, 2005). No entanto, mesmo que executivos compreendam a necessidade de mudança, frequentemente equivocam-se sobre o que é preciso fazer, incidindo na “falácia da mudança programada”: promovendo programas generalistas em toda a empresa (declarações de visão, cultura corporativa, treinamentos, círculos de qualidade, sistemas de avaliação e remuneração, por exemplo) com o intuito de transformar as organizações e o comportamento dos funcionários por meio de estruturas e sistemas (BEER; EISENSTAT; SPECTOR, 2011).

Embora tais iniciativas possam trazer novas ideias e inspirações e se tornarem populares rapidamente, tendem a ter um ciclo de vida curto e serem substituídas depressa. Segundo os autores, tais modas produzem iniciativas de mudança descoordenadas que perdem impulso com mudanças insignificantes nos arranjos e comportamentos fundamentais da organização. Assim, quando abandonadas, essas práticas podem resultar em custos humanos e financeiros consideráveis, incluindo uma força de trabalho desmoralizada e desconfiada, sem comprometimento e incentivo a futuros programas de mudança.

Para Burnes (1996, 2004), administrar a mudança não é adotar as “melhores práticas” formuladas pelos mais recentes especialistas, tampouco adotar mecanicamente uma abordagem que corresponda às circunstâncias da organização; e sim, é exercitar o poder de escolha: a escolha sobre o que mudar, sob que circunstâncias mudar, e qual abordagem seguir.

Por isso, as expressões “*organizational fit*” e “*organizational fitness*” são frequentemente utilizadas em mudança organizacional para denotar a necessidade de encaixe ou alinhamento entre a organização e seu ambiente, estratégia, estrutura, cultura, tecnologia, sistemas, políticas, práticas e liderança (BEER *et al.*, 2005). Segundo os autores, para que uma organização tenha um bom desempenho, sua estratégia de negócios deve estar alinhada ao seu ambiente competitivo, suas capacidades organizacionais alinhadas à sua estratégia, seu design e culturas organizacionais alinhados às suas capacidades, e seu comportamento de liderança alinhado ao seu design. O alinhamento e sinergia entre tais elementos, e a capacidade de aprender e se adaptar são cruciais para o sucesso da organização.

Para Tsoukas e Chia (2002), abordagens tradicionais à mudança organizacional foram dominadas por premissas que privilegiam estabilidade, rotina e ordem. Como resultado, a mudança organizacional foi reificada e tratada como excepcional, em vez de natural. A mudança é inerente à ação humana, e organizações são locais de ação humana em constante evolução. Se a mudança é vista como a exceção, o episódio ocasional na vida organizacional, subestima-se o quanto a mudança já é universal.

A partir da compreensão do conceito e contexto da Mudança Organizacional, a seguir serão analisados alguns tipos e exemplos.

2.1.2 Tipos e exemplos de Mudança Organizacional

As mudanças podem ser tanto incrementais, evolucionárias, de primeira ordem; estratégicas, transformacionais, revolucionárias, de segunda ordem; ou contínuas, alterando momentos de mudanças incrementais e radicais (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985; GREINER, 1998; PARDO DEL VAL; MARTÍNEZ FUENTES, 2003; MEYERSON, 2011). As primeiras são alterações em pequenos aspectos, com o intuito de melhorias na situação presente, mas mantendo a estrutura geral. O segundo tipo é radical, quando os principais fundamentos, estrutura essencial e paradigmas da organização são desafiados e alterados.

Para Meyerson (2011), a mudança de segunda ordem é descontínua e frequentemente forçada pela alta administração em face a inovações tecnológicas, escassez ou abundância de recursos críticos, ou alterações no ambiente institucional. Sob tais circunstâncias, a mudança pode ocorrer rapidamente e envolver um sofrimento considerável. A mudança evolucionária, em contraste, é suave, incremental, descentralizada, e ao decorrer do tempo produz efeitos amplos, duradouros, com menos transtornos.

Além de incrementais ou radicais, as mudanças também podem ser consideradas contínuas. De acordo com o modelo de equilíbrio pontual, períodos de mudanças incrementais são interrompidos por breves períodos de mudança descontínua e radical. Essas revoluções ocasionais e dramáticas superam a inércia organizacional, mas a estrutura profunda persiste, e limita a mudança nos estágios de equilíbrio. Sob esta perspectiva, as organizações são tanto inerciais quanto adaptáveis, vez que evoluem por meio de estágios de convergência de mudança incremental, e de reorientação, na qual ocorre a mudança fundamental (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985; EISENBACH; WATSON; PILLAI, 1999).

Exemplos de mudanças empresariais são fusões, aquisições e desinvestimentos, lançamento de novos produtos e serviços, implementação de novas tecnologias, novos líderes, e abertura de novos mercados. Segundo Beer (2010) há quatro categorias de mudança:

a) **Mudança estrutural:** reconfiguração da estrutura organizacional, de áreas de negócio, de centros de custo e de receitas. Por exemplo, fusões, aquisições, incorporações e desinvestimentos de unidades operacionais.

b) **Redução de custos:** eliminação de atividades que não são essenciais ao funcionamento da empresa e enxugamento dos custos operacionais.

c) **Redesenho de processos:** objetiva alterar a maneira como as coisas são feitas, para tornar o fluxo de trabalho mais rápido, eficaz, confiável e menos dispendioso.

d) **Mudança cultural:** enfatiza a perspectiva humana da organização, incluindo valores, princípios, visões, e comportamentos característicos.

De acordo com Nohria e Beer (2000), mesmo que existam diversos motivos, métodos e processos de mudança organizacional, há apenas dois objetivos essenciais que provocam a iniciativa de mudança: o aumento do valor econômico a curto prazo, ou a ampliação dos recursos organizacionais.

Após contextualizar e exemplificar a mudança organizacional, a seguir são apresentadas algumas teorias sobre o tema, desenvolvidas ao longo das últimas décadas.

2.1.3 Teorias de Mudança Organizacional

A maneira como nós produzimos e gerenciamos a mudança organizacional é uma função do nosso ponto de vista a respeito do fenômeno de mudança (FORD; FORD, 1994). Em vista disso, desde a década de 1950 diversas teorias sobre mudança organizacional e sua gestão foram criadas.

Cameron e Green (2009) organizam a teoria de sustentação de mudança organizacional em quatro tópicos: mudança individual, mudança em equipe, mudança organizacional e liderança para mudança.

Bovey e Hede (2001) citam diversos autores que afirmam que a mudança organizacional é dirigida pela mudança individual, e que a mudança individual é necessária para que a mudança organizacional ocorra.

Todavia, Owens (1974) aponta que a tendência em se aplicar processos de mudança individual a problemas de mudança organizacional gera uma grande confusão. De maneira similar, Beer, Eisenstat e Spector (2011) discordam do senso comum de que a mudança

organizacional deve ser iniciada com conhecimento e atitudes dos indivíduos. Os autores comentam que, segundo esta vertente, a mudança das atitudes leva à mudança do comportamento individual, e este, repetido por muitas pessoas, resultará em mudança organizacional – dessa forma, o processo de mudança organizacional assemelha-se mais a um processo de conversão.

Em contrapartida, os autores argumentam que o comportamento individual é fortemente moldado pelos papéis organizacionais que as pessoas desempenham. Assim, a maneira mais eficaz de mudar o comportamento é posicionar as pessoas em um novo contexto, que lhes impõe novos papéis, responsabilidades e relacionamentos. As mudanças bem-sucedidas, portanto, são aquelas alinhadas às tarefas competitivas mais importantes da organização (“*task alignment*”). Ao criar arranjos organizacionais específicos para solucionar problemas concretos do negócio, as organizações concentram-se no trabalho em si, e não em abstrações (BEER; EISENSTAT; SPECTOR, 2011).

Dunphy e Stace (1988) apresentam duas teorias contrastantes de mudança organizacional, quais sejam, a tese incremental e a tese transformacional. A primeira, na qual o Desenvolvimento Organizacional se baseia, segue uma ideologia de gradualismo, em que a mudança efetiva ocorre através de pequenos ajustes incrementais. Autores desta vertente argumentam que a mudança incremental aumenta a confiança de colaboradores, reduzindo a dependência organizacional de elementos externos para criar o ímpeto pela mudança. Assim, valoriza a mudança evolucionária em vez da revolucionária, a ordem sobre a desordem, o consenso e a colaboração ante ao poder e conflito, o uso de informações e autoridade de especialistas frente à liderança emocional e carismática e à autoridade hierárquica.

No entanto, tal abordagem somente faz sentido em um ambiente com estabilidade e crescimento – condições que desapareceram a partir da década de 1970, gerando um terreno cada vez mais fértil à teoria transformacional. Esta, por sua vez, envolve componentes da organização como estruturas totais, processos administrativos e culturas corporativas. A imprevisibilidade do futuro origina uma descontinuidade além da capacidade dos gestores de pressentir e agir sobre. Desta forma, a mudança externamente imposta pode ser a única forma de situar a organização de volta ao ambiente (DUNPHY; STACE, 1988).

Alguns cenários frequentes criam as condições para que a mudança transformacional seja mais apropriada em substituição à incremental: o avanço ambiental, que ocorre gradualmente e de maneira imperceptível aos gestores, mas que ao longo do tempo requer um reajuste maior da organização; o avanço organizacional, quando a própria organização se desalinha estrategicamente do ambiente; diversificações, fusões e aquisições, encerramentos da

atividade, que envolvem alterações estruturais drásticas; reorganização setorial, a exemplo de novas regulamentações e legislações; e grandes avanços tecnológicos (DUNPHY; STACE, 1988).

Por fim, os autores defendem que uma teoria de mudança compreensiva deve incluir ambas as abordagens de acordo com a contingência, pois estas são complementares, e não conflitantes. A questão não é “se”, e sim “quando” adotar a perspectiva incremental ou transformacional. As estratégias incrementais são apropriadas quando a organização está consoante com suas condições atuais e futuras previstas, mas necessita de alguns ajustes em sua missão, estratégia, estrutura e processos internos; ou mesmo que não exista a conformidade com o ambiente, mas a organização possui tempo suficiente para realizar mudanças sem colocar a viabilidade da organização em risco. As estratégias transformacionais são aplicadas quando a organização está profundamente dissonante de seu ambiente, ou este se altera dramaticamente, e a consonância deve ser atingida por uma questão de sobrevivência (DUNPHY; STACE, 1988)

De maneira similar, Nohria e Beer (2000) cunharam os termos “Teoria E” e “Teoria O” para abordar os dois objetivos fundamentais das mudanças organizacionais, quais sejam, o aumento do valor econômico a curto prazo ou a ampliação de recursos organizacionais.

A Teoria E é uma abordagem econômica, “rígida”, cujo objetivo explícito é aumentar o valor para os acionistas de forma rápida e drástica, com base na melhoria do fluxo de caixa, preço das ações, avaliação da empresa, entre outros indicadores. Normalmente, o estopim para uma mudança deste tipo é uma crise financeira, e são adotadas medidas como reorganização estratégica das unidades de negócios, venda de ativos, redução de pessoal e outros custos operacionais. Os contratos implícitos entre a organização e seus empregados são suspensos durante o processo, ou seja, pessoas, departamentos e unidades que efetivamente não criem valor ficam vulneráveis. Nesta abordagem, o processo de mudança normalmente é conduzido de cima para baixo, e com a participação de consultores externos (NOHRIA; BEER, 2000; BEER, 2010).

Em contrapartida, a Teoria O é uma abordagem “suave”, centrada nos recursos organizacionais, cujo objetivo é desenvolver uma cultura organizacional dinâmica, que fundamente o aprendizado contínuo e colaboradores de alto desempenho. Assim, essa abordagem preconiza o fortalecimento dos recursos e culturas através do aprendizado individual e organizacional, exigindo grande envolvimento dos colaboradores e uma estrutura organizacional mais horizontal, que suporte um vínculo mais estreito entre os níveis hierárquicos (NOHRIA; BEER, 2000; BEER, 2010).

Segundo os autores, poucas empresas utilizam somente a Teoria E ou somente a Teoria O, e sim uma mescla de ambas. No entanto, frequentemente os gestores aplicam as teorias simultaneamente, mas sem resolver as tensões inerentes entre elas. Embora o impulso de combiná-las seja correto, suas diferenças as tornam difíceis de administrar ao mesmo tempo – como resultado, os colaboradores não confiam em líderes que alternam o comportamento corporativo entre medidas implacáveis ou cuidado e estímulo ao desenvolvimento.

Os autores argumentam que empresas que conseguem combinar as abordagens rígida e suave de maneira efetiva podem colher ganhos em rentabilidade e produtividade; são mais suscetíveis a alcançar uma vantagem competitiva sustentável; e reduzem a ansiedade frente a reestruturações corporativas (NOHRIA; BEER, 2000). Ao comparar as Teorias E e O em seis dimensões, os autores ilustram como uma abordagem integrada entre elas toma forma, conforme exposto pelo Quadro 1.

Quadro 1: Comparação das teorias de mudança.

Dimensões da Mudança	Teoria E	Teoria O	Teorias E e O combinadas
Objetivos	Maximização do valor econômico.	Desenvolver capacidades organizacionais.	Adota explicitamente o paradoxo entre valor econômico e capacidade organizacional.
Liderança	Administra a mudança de cima para baixo.	Encoraja a participação de baixo para cima.	Define a direção a partir do topo e engaja as pessoas abaixo.
Foco	Ênfase em estrutura e sistemas.	Construção de cultura organizacional: atitudes e comportamentos.	Foca simultaneamente nos elementos rígidos (estrutura e sistemas) e suaves (cultura).
Processo	Planeja e estabelece programas (projetos).	Experimenta e evolui.	Planeja a evolução
Sistema de recompensas	Motiva por meio de incentivos financeiros	Motiva através de comprometimento – salários são trocas justas	Utiliza incentivos para reforçar a mudança, mas não direcioná-la
Uso de consultores	Consultores analisam problemas e moldam soluções	Apoio para a gerência moldar suas próprias soluções	Consultores são especialistas que capacitam os colaboradores

Fonte: Nohria e Beer (2000), p. 144.

Além das teorias de mudança organizacional incremental e transformacional, Dunphy e Stace (1988) também discorrem sobre os meios de efetuar-la: por meio de colaboração ou de coerção. Para pesquisadores da teoria organizacional, a abordagem colaborativa da participação dos envolvidos é a maneira universal, sob o argumento que métodos participativos superam as resistências da força de trabalho sobre as mudanças iniciadas e planejadas pela alta administração.

Segundo os autores, nos Estados Unidos predomina a premissa de que há uma harmonia de interesses entre os *stakeholders* da organização e a ênfase é dada à criação de uma mudança ou processo informalmente participativos, em vez da criação de estruturas participativas formais e duradouras. Portanto, a prerrogativa gerencial é preservada: a participação da força de trabalho ocorre sob convite e é limitada a processos consultivos.

Na Europa, em contraste, existe a tradição da democracia industrial, que assume os interesses conflitantes dos grupos de *stakeholders* e rejeita a harmonia industrial como uma ilusão perigosa. De acordo com esta linha, aqueles cuja vidas serão afetadas pelos programas de mudança organizacional devem possuir um papel significativo na determinação do curso da mudança (DUNPHY; STACE, 1988).

Para os autores, uma restrição de ambas as perspectivas é a limitação da participação somente aos funcionários, visto que existem vários outros *stakeholders* com interesses legítimos e vitais no processo de mudança: clientes, fornecedores, governos, entre tantos outros. Ainda, mesmo que os interesses conflitantes possam ser conciliados sob *trade-offs*, também podem haver situações de perde-ganha quando as partes envolvidas não aceitarem os arranjos negociados e/ou seus interesses forem incompatíveis (DUNPHY; STACE, 1988).

Sob tais circunstâncias, os conflitos de interesse podem ser resolvidos somente por uma conduta autoritária ou por coerção. Reconhece-se que as dinâmicas políticas da mudança organizacional tomam forma de maneira mais direta e coercitiva que a abordagem colaborativa recomendaria. Os autores observaram que gestores, executivos e *stakeholders*-chave abandonam a abordagem colaborativa caso ela seja inadequada para realizar as mudanças que estes valorizam (DUNPHY; STACE, 1988).

Em suma, tanto a colaboração quanto a coerção podem ser eficientes em situações diferentes. A colaboração pressupõe um alto grau de comunicação e é uma abordagem eficiente quando tanto a administração quanto os colaboradores estão motivados a apoiar a mudança para retornar à organização à conformidade. A abordagem direta envolve o uso de autoridade legítima para efetuar a mudança e pode ser efetiva caso os *stakeholders* respeitem-na. A mudança coercitiva envolve o processo autocrático de tomada de decisão e o uso explícito ou implícito de força entre administração e colaboradores. Tal abordagem pode ser efetiva se a coalizão dominante tiver poder suficiente para controlar o processo de mudança (DUNPHY; STACE, 1988).

Da literatura sobre mudança organizacional, parece haver duas grandes abordagens à gestão da mudança: a planejada e a emergente (BAMFORD; FORRESTER, 2003). A mudança planejada utiliza o conceito de mudança longitudinal, que sugere que as organizações existem

em diferentes estados em diferentes períodos, e existe alguma forma de movimento de um estado para o outro (BULLOCK; BATTEN, 1985).

No entanto, a partir da década de 1980 a mudança planejada passou a receber crescentes críticas. Primeiramente, por ser baseada na premissa que organizações operam sob condições estáveis e podem mover-se de um estado “fixo” a outro de maneira pré-planejada, o que já não faz sentido no ambiente de negócios cada vez mais caótico e turbulento (BURNES, 1996; BAMFORD; FORRESTER, 2003).

Em seguida, a ênfase na mudança incremental e em pequena escala não é aplicável em situações que exigem a mudança transformacional rápida e radical, ignorando situações em que abordagens mais diretivas sejam requeridas. Por fim, a mudança planejada presume que o acordo comum pode ser alcançado e que todas as partes envolvidas num projeto de mudança têm interesse e disposição em implementá-lo, ignorando conflitos e políticas organizacionais (BURNES, 1996)

Tsoukas e Chia (2002) meta-analisam a mudança organizacional de maneira ontológica e afirmam que nós não sabemos suficientemente como a mudança é, efetivamente, realizada. Mesmo que se possa explicar *ex post facto* como e porque a organização “A” mudou de uma posição X para uma posição Y, e que esta seja a abordagem de pesquisa dominante até então, não seria refinado o suficiente para demonstrar como a mudança ocorreu na realidade: como os planos foram traduzidos em ações, modificados, adaptados e mudados. Se a mudança é vista justaposta à estabilidade, tende-se a perder de vista as micro mudanças sutis que sustentam e simultaneamente corroem potencialmente a estabilidade.

Dessa forma, em resposta às críticas à mudança planejada, o conceito de mudança emergente ganhou espaço – a qual considera a mudança organizacional mais como um processo contínuo e sem fim, do que uma série de eventos distintos e independentes. Sua perspectiva é a de que a mudança ocorre de baixo para cima e é um processo contínuo de adaptação a condições e circunstâncias oscilantes, presumindo a mudança como um processo de aprendizado, e não apenas um método para mudar estruturas e práticas organizacionais (BURNES, 1996).

Os modelos de mudança emergente, por sua vez, baseiam-se na complexidade, dinâmica, incerteza e imprevisibilidade do ambiente de negócios. Portanto, o sucesso da mudança é menos dependente de projeções e planos e detalhados do que na compreensão da complexidade das questões envolvidas e na identificação das alternativas disponíveis (BAMFORD; FORRESTER, 2003). Dessa forma, a mudança não pode e não deve ser solidificada, ou vista como uma série de eventos em um período de tempo (BURNES, 1996).

As principais atividades que viabilizam os modelos de mudança emergente são a compilação de informações sobre o ambiente externo e os objetivos e capacidades internos; a comunicação (transmissão, análise e discussão das informações); e o aprendizado – a capacidade de desenvolver novas habilidades, identificar respostas apropriadas e desenvolver conhecimento a partir das ações presentes e passadas, próprias e alheias (BURNES, 1996).

Todavia, a partir da oposição entre os modelos de mudança planejada e de mudança emergente, surgiu a abordagem de mudança contingencial. Dunphy e Stace (1993) afirmam a necessidade de modelos essencialmente situacionais ou de contingência, que indiquem como variar as estratégias de mudança para alcançar um encaixe ótimo com o ambiente em mutação. Segundo os autores, as organizações não apenas operam sob diferentes circunstâncias, mas também existe mais de uma abordagem à mudança.

A teoria de contingência tem origem em estudos de estrutura organizacional e performance desenvolvidos na década de 1960 e, desde então, foi aplicada em diversas áreas e tópicos. Vez que seu propósito era fornecer guias para selecionar a estrutura mais apropriada para as organizações atingirem o melhor desempenho de acordo com as variáveis situacionais que enfrentam, rejeitava a abordagem de “uma única melhor maneira para todos”, substituindo-a por “uma única melhor maneira para cada um” (BURNES, 1996).

As críticas acerca da abordagem contingencial residem no fato de que as organizações têm um grau significativo de escolha e influência sob as variáveis situacionais, como tecnologia, tamanho e mesmo o ambiente em que operam (BURNES, 1996). Ou seja, as organizações não são absolutamente submissas às variáveis externas, e sim têm a capacidade de alterá-las também.

Worley e Mohrman (2014), por sua vez, argumentam que toda a discussão acerca da gestão da mudança pode estar obsoleta. Para os autores, as teorias e modelos vigentes fazem parte do chamado “velho normal”, em que as organizações eram desafiadas a desenvolver novas capacidades, maneiras de realizar suas atividades, gerir pessoas e se organizar devido a episódios transformacionais periódicos. Num contexto de mudança incremental, de mudanças radicais ou de equilíbrio pontual, os processos de mudança vigentes tendiam a ter início e finais claros, eram iniciados pela alta administração para convergir em uma estratégia de sucesso e focavam em sistemas específicos de sustentação de uma vantagem competitiva. As teorias de implementação apoiam um foco claro, definem limites e escopo da mudança, permitem um alto grau de controle, e têm êxito quando possuem alinhamento com uma estratégia reconhecida.

No entanto, os autores afirmam que hoje vivemos no “novo normal”, em que as mudanças externas já não ocorrem como uma série de rupturas espaçadas por períodos de

relativa calma. Para muitas organizações, não há mais períodos de calma e mudança ou mudança incremental: elas devem mover-se de uma mudança fundamental para outra, incorporando novas capacidades continuamente em resposta à complexidade do ambiente.

Dessa forma, é demandado que as organizações conduzam o desempenho hoje, enquanto desafiam seus modelos de negócio para amanhã; alavanquem suas capacidades competitivas atuais enquanto constroem novos conjuntos de capacidades; otimizem seus portfólios atuais de produtos e serviços; ofereçam soluções customizadas; e adotem práticas mais sustentáveis ao tornar os processos atuais mais eficientes e introduzir inovações disruptivas (WORLEY; MOHRMAN, 2014).

Em suma, dentre as inúmeras teorias e modelos de mudança organizacional existentes (alguns dos quais serão abordados adiante), não se pode afirmar que exista um modelo mais adequado, uma teoria mais correta, ou, de acordo com Burnes (1996), “uma única melhor maneira” de se analisar e exercer a mudança organizacional. O fator preponderante é que haja o supracitado “*organizational fit*”: o alinhamento entre a organização, suas dimensões, seu ambiente e sua abordagem para a mudança – caso contrário, sua própria existência é posta em risco. A falta de alinhamento é tanto a principal razão de necessidade de mudança quanto do fracasso em sua implementação.

Em seus esforços de aprimorar seu desempenho durante mudanças em ambiente e situação, todos os tipos de organizações embarcam em um processo de mudança. É improvável que um processo de mudança projetado para uma situação específica possa ser aplicado universalmente a todas as empresas sem modificações substanciais para problemas de alinhamento estratégico. Por isso, um processo factível deve ter a flexibilidade de incorporar prontamente os tipos de negócio/setor, problemas, desafios, ambientes, recursos e capacidades de uma organização (BEER *et al.*, 2005).

A teoria de agência, por exemplo, afirma que a escolha da forma organizacional é endógena e depende das “regras do jogo” exógenas encontradas no ambiente institucional. Essa escolha é conduzida por considerações de eficiência, vez que em uma economia de livre mercado a competição eliminará estruturas ineficientes. Sob essa vertente teórica, a mudança organizacional ocorrerá quando há eficiências econômicas a ganhar (CHADDAD; COOK, 2004b). Em outras palavras, a mudança organizacional ocorre de acordo com a necessidade de alinhamento ao ambiente institucional para ganhos econômicos e de eficiência, haja vista a crescente competição do mercado.

A partir da discussão acerca das principais teorias sobre mudança organizacional, a seguir serão apresentados alguns modelos de gestão da mudança.

2.1.4 Modelos de Mudança Organizacional

Tão vasta quanto a literatura sobre Mudança Organizacional é a quantidade de modelos acerca do tema. Por exemplo, Owens (1974), Bullock e Batten (1985), Burke e Litwin (1992), Burnes (1996), Bamford e Forrester (2003), Cameron e Green (2009), Burnes e Jackson (2011) Worley e Mohrman (2014), Al-Haddad e Kotnour (2015) relacionam dezenas de autores e modelos em seus trabalhos. Dada a premissa da racionalidade limitada, não é possível conhecer todos os modelos existentes. O presente trabalho, portanto, irá se concentrar em modelos de importância reconhecida e que estejam alinhados com os objetivos da pesquisa.

Duas abordagens de mudança organizacional se destacaram ao longo do tempo. Entre as décadas de 1950 e 1970, os modelos pertencentes à abordagem da mudança planejada prevaleceram, enquanto nas décadas de 1980 e 1990 a abordagem emergente/processual dominou o campo, pelo menos entre acadêmicos. No entanto, recentemente tem sido constatado que apenas um ou até mesmo dois métodos não conseguem atender a enorme quantidade de situações de mudança diferentes (BURNES; JACKSON, 2011). A seguir, serão apresentados alguns modelos que abordam desde as fases de desenvolvimento das organizações ao diagnóstico e processo de implementação da mudança.

A mudança, embora constante, não é linear. Greiner (1998) propôs um modelo de como as organizações se desenvolvem através de cinco fases de evolução e revolução, segundo o qual há cinco dimensões-chave que impactam no desenvolvimento das organizações: idade, tamanho, estágio de crescimento, estágio de crise e a taxa de crescimento do mercado.

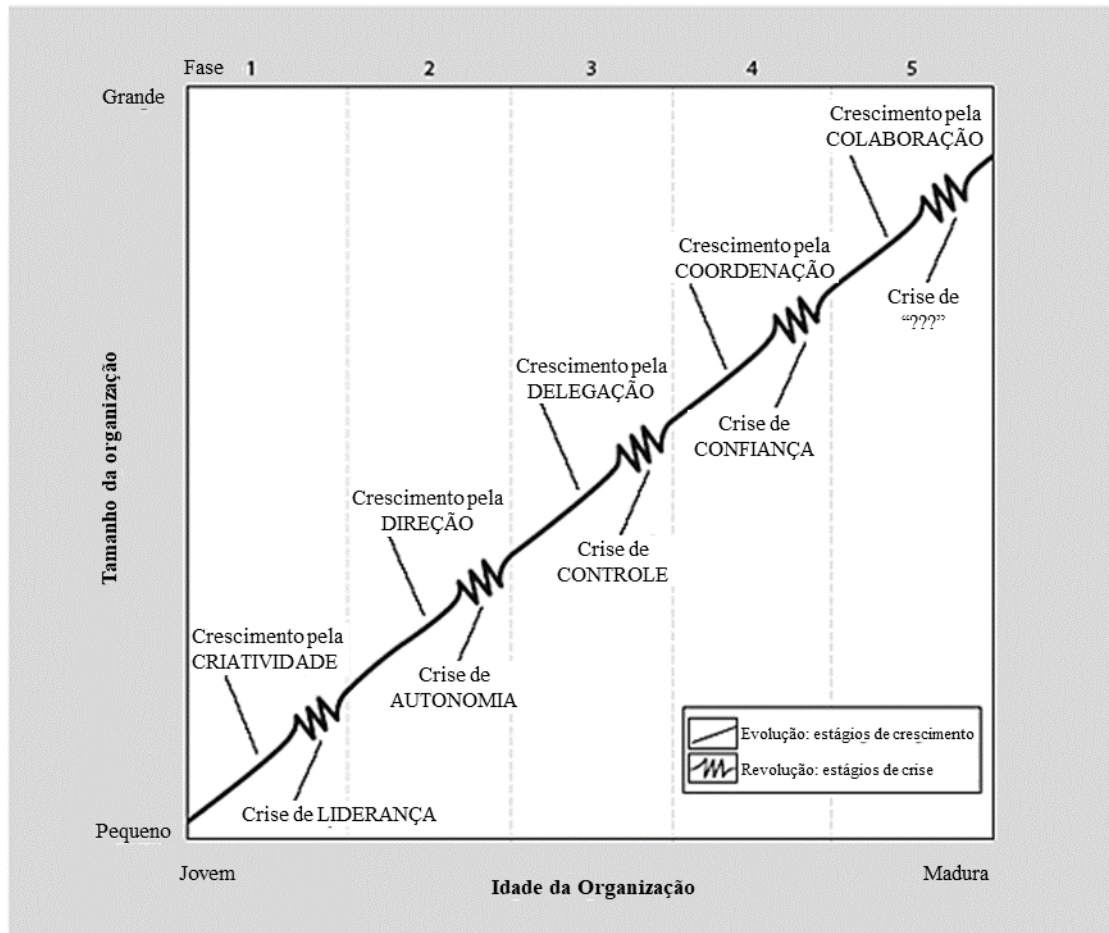
Relacionando tais variáveis, o autor identificou cinco fases de evolução (estágios de crescimento) e revolução (estágios de crise) pelas quais as organizações passam durante seu desenvolvimento. Cada período de evolução é caracterizado pelo estilo gerencial usado para atingir o crescimento, e cada período de revolução é caracterizado pelo problema gerencial a ser resolvido para retomar o crescimento, conforme ilustrado pela Figura 1 (GREINER, 1998).

De acordo com o autor, a primeira fase é caracterizada pela criatividade: a ênfase reside na criação de produto/serviço e mercado. Normalmente a orientação é técnica e empreendedora, a comunicação é informal, e a organização é muito sensível ao *feedback* do mercado. No entanto, conforme a organização cresce, ocorre uma crise de liderança devido à necessidade de profissionalização da gestão.

A fase seguinte ocorre com a implantação de uma gestão profissionalizada, e é caracterizada pela introdução de uma estrutura funcional, de sistemas de contabilidade, de padrões de recompensa e orçamento, e comunicação mais formal. A gerência administrativa

passa a ser responsável pela direção, enquanto supervisores de níveis inferiores tornam-se especialistas funcionais. Com o tempo, ocorre uma crise de autonomia, cuja solução adotada pela maioria das empresas é delegar poder.

Figura 1: Evoluções e revoluções conforme as organizações se desenvolvem.



Fonte: Greiner (1998).

A terceira fase envolve a implementação de uma estrutura organizacional desestruturada, caracterizada pela maior responsabilidade atribuída aos gerentes de linha e locais, enquanto a gerência de nível superior concentra-se na expansão do negócio, através inclusive de aquisições. Uma crise de controle emerge, devido à atuação diversificada resultante da autonomia. A coordenação bem-sucedida torna-se necessária para resolver o problema e retomar o crescimento.

A próxima fase é caracterizada pelo uso de sistemas formais para garantir a coordenação entre as unidades descentralizadas, com o estabelecimento de procedimentos formais de planejamento e centralização de funções técnicas e de apoio. No entanto, uma

crescente falta de confiança cria uma crise burocrática, pois a organização se tornou muito grande e complexa para ser administrada por sistemas rígidos e formais.

A última fase observável é a de colaboração, que salienta a cooperação interpessoal para superar os problemas burocráticos. Gestão por equipes, controle social e autodisciplina substituem os controles formais, criando uma abordagem mais flexível e comportamental da administração. O foco é a resolução rápida de problemas, através da combinação de equipes de acordo com as tarefas, a implementação de uma estrutura matricial, a simplificação de sistemas de controle, programas educacionais e sistemas de informação em tempo real (GREINER, 1998).

A maioria das pesquisas e modelos sobre mudança organizacional, bem como o tema Desenvolvimento Organizacional, derivam do modelo de mudança em três etapas proposto por Kurt Lewin (1951). Considerado por muitos como a abordagem clássica e fundamental para administrar a mudança (CUMMINGS; BRIDGMAN; BROWN, 2016), o modelo é formado pelas seguintes etapas: descongelar (*Unfreeze*), movimentar (*Change*) e recongelar (*Refreeze*).

A primeira etapa envolve examinar o *status quo*, aumentar as forças para a mudança, e diminuir as forças de resistência às mudanças. A etapa seguinte é a mudança em si: significa tomar atitudes, realizar as alterações e envolver as pessoas. Por fim, a última etapa visa tornar as mudanças permanentes, estabelecer as novas maneiras e recompensar os efeitos desejados (LEWIN, 1951; CAMERON; GREEN, 2009).

Schein (1996a) argumenta que, quando aplicava outras teorias de mudança de atitude contemporâneas ao modelo de Lewin em seu trabalho prático, estas se mostravam triviais e superficiais, enquanto o modelo lewiniano mostrou-se como uma fundamentação teórica sólida.

As três etapas podem ser interpretadas da seguinte maneira: “descongelar” é criar a motivação para a mudança, devido à insatisfação por negação de expectativas, criação de ansiedade por sobrevivência ou sentimento de culpa, e a criação de segurança psicológica para superar a ansiedade. Em seguida, o segundo estágio é caracterizado pelo aprendizado de novos conceitos e novos significados para conceitos antigos, por meio de imitação e identificação com modelos, exploração de soluções e aprendizado por tentativa e erro. Por fim, “recongelar” significa internalizar os novos conceitos e significados, incorporando-os no autoconceito, na identidade e nos relacionamentos (SCHEIN, 1996a; CAMERON; GREEN, 2009).

Existem diferentes métodos e processos para implementar a mudança. Kotter (1995, 2015) propõe oito passos para que a mudança ocorra eficientemente:

- a) a criação de um sentido de urgência;
- b) estabelecimento de uma equipe de liderança;

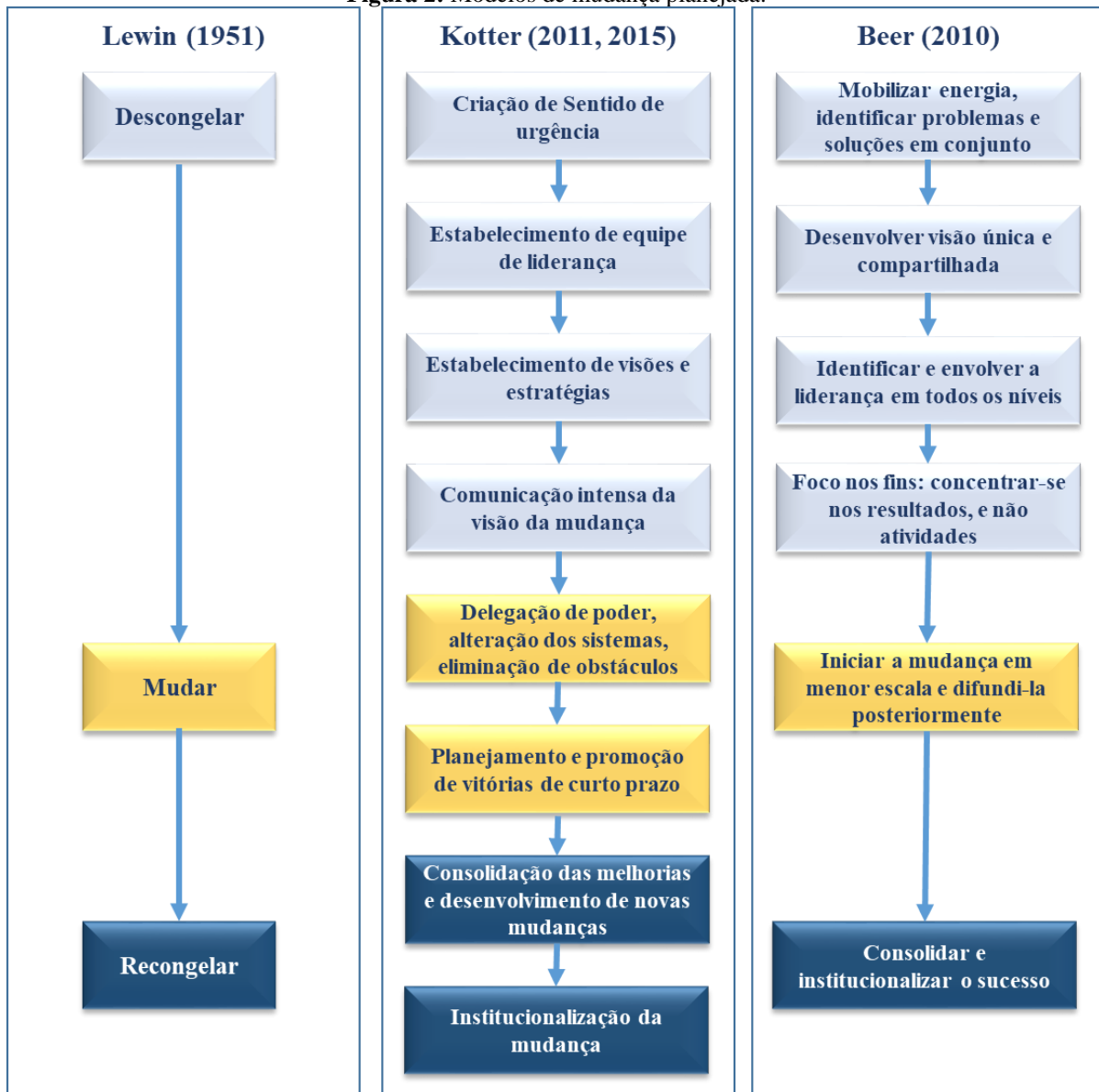
- c) estabelecimento das visões e estratégias eficientes;
- d) comunicação intensa da visão de mudança;
- e) delegação de poder;
- f) exaltar conquistas de metas visíveis de curto prazo;
- g) evitar o retorno a um estado de complacência confortável;
- h) institucionalização da mudança, tornando-a permanente.

Segundo o autor, para que a mudança seja bem-sucedida é necessário compreender que as fases do processo requerem uma certa duração de tempo, e que erros críticos em qualquer uma delas podem levar a um impacto devastador, desacelerando o desenvolvimento da mudança. O propósito da criação do sentido de urgência é fazer com que o *status quo* pareça mais perigoso do que arriscar-se ao desconhecido (KOTTER, 1995).

De maneira similar, Beer (2010) propõe uma série de sete etapas a serem cumpridas para um processo bem-sucedido de mudança, descritas a seguir:

- a) Mobilizar energia e comprometimento através da identificação de problemas e soluções de negócios em conjunto.
- b) Desenvolver uma única visão compartilhada de como organizar e administrar visando a competitividade.
- c) Identificar a liderança, envolvendo as melhores pessoas de todos os níveis, e não apenas ao pessoal administrativo.
- d) Foco nos fins, e não nos meios: concentrar-se nos resultados desejados, e não nas atividades.
- e) Iniciar a mudança em menor escala, para depois difundi-la em outras partes da organização – mudar uma organização inteira de uma só vez é mais difícil, e com uma probabilidade de sucesso menor.
- f) Consolidar e institucionalizar o sucesso através de políticas, sistemas e estruturas formais.
- g) Monitorar e ajustar as estratégias de acordo com os problemas ocorridos no processo de mudança.

A Figura 2 ilustra os modelos supracitados de mudança planejada, demonstrando como o modelo lewiniano de três passos é a base da qual outros modelos derivam.

Figura 2: Modelos de mudança planejada.

Fonte: Adaptado de LEWIN, 1951; KOTTER, 1995, 2015; BEER, 2010.

Em contraposição aos modelos de mudança planejada do Desenvolvimento Organizacional, Dunphy e Stace (1988, 1993) caracterizam os tipos de mudança em um modelo que relaciona o grau da mudança com o estilo da gestão, conforme figura 5. A escala de mudança é composta pelos elementos ajuste fino, ajuste incremental, mudança modular e mudança corporativa; enquanto a gradação do estilo de gestão da mudança vai de coerciva e diretiva para consultiva e colaborativa. Segundo os autores, existem quatro tipos de mudança, que ocorrem de acordo com a contingência – portanto, circunstâncias diferentes demandam estilos de liderança diferentes.

Figura 3: Matriz Dunphy/Stace de mudança.

		<i>Tipo de Mudança</i>			
		Ajuste fino	Ajuste incremental	Transformação Modular	Transformação Corporativa
<i>Estilo da Gestão da Mudança</i>	Colaborativa	TIPO 1 Evolução Participativa		TIPO 2 Transformação carismática	
	Consultiva				
	Diretiva	TIPO 3 Evolução Forçada		TIPO 4 Transformação ditatorial	
	Coercitiva				

Fonte: Dunphy e Stace (1993).

Um dos modelos amplamente divulgados sobre organização e de grande utilidade em mudança é o “7-S Framework” (ou também conhecido como “McKinsey 7-S”), ilustrado pela figura 6 (WATERMAN; PETERS; PHILLIPS, 1980). O modelo tem como premissa básica a necessidade de alinhamento entre sete aspectos internos de uma empresa: estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*), e sistemas de trabalho (*systems*) compreendem os aspectos “rígidos”, enquanto conceitos orientadores/valores compartilhados (*superordinate goals/shared values*)¹, estilo de gestão e liderança (*style of management*), capacidades (*skills*) e recursos humanos (*staff*) são os aspectos “suaves”.

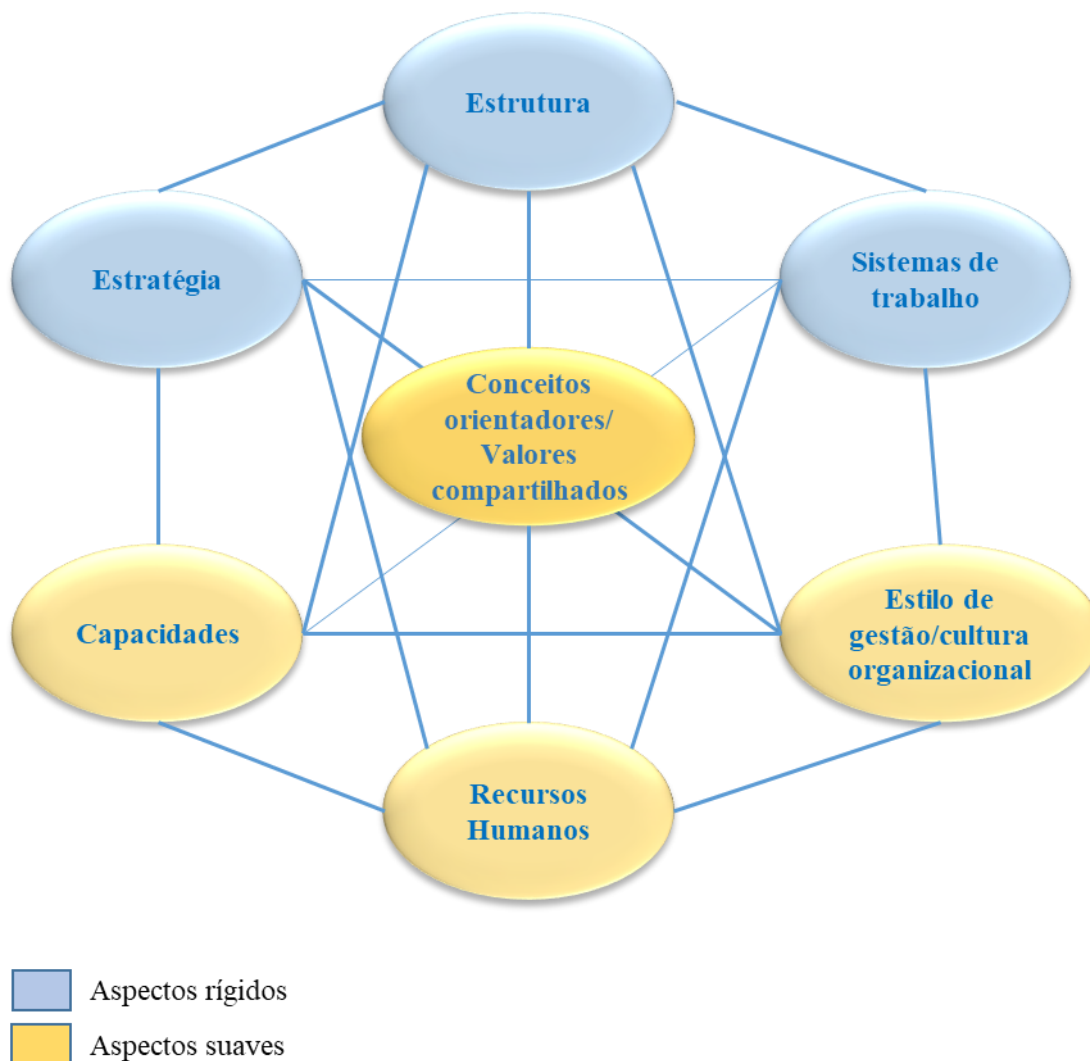
A estratégia compreende ações que uma organização planeja em resposta ou antecipação às mudanças no ambiente externo. A estrutura é a base para a especialização e coordenação, de acordo com o tamanho e diversidade da empresa. Os sistemas são processos e procedimentos formais e informais que apoiam a estratégia e a estrutura.

O estilo de gestão compreende dois componentes: a cultura organizacional, caracterizada pelos valores e crenças dominantes; e o estilo gerencial, caracterizado pelas ações

¹ No artigo original “Structure is not Organization” (1980), os autores definem essa dimensão como *superordinate goals*, ou objetivos de ordem superior, que são conceitos direcionadores. No livro “In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies” (1982), Peters e Waterman atualizam a definição para *shared values*, ou seja, valores compartilhados da organização.

dos gestores e criação de simbolismos. A gestão dos Recursos Humanos compreende os processos de socialização, desenvolvimento de gestores, recrutamento e seleção de novos colaboradores, administração da carreira dos funcionários, e moldar os valores básicos. As capacidades são as competências distintivas da organização: o que ela faz melhor, e como expande ou muda tais competências. Por fim, os conceitos orientadores/valores compartilhados são as ideias fundamentais sobre as quais o negócio é construído (WATERMAN; PETERS; PHILLIPS, 1980).

Figura 4: Modelo "7-S".



Fonte: (WATERMAN; PETERS; PHILLIPS, 1980).

Para os autores, a estrutura sugere que é necessário dar importância às variáveis costumeiramente consideradas suaves, informais ou abaixo do interesse gerencial, pois elas podem ser observadas diretamente (até mesmo mensuradas) e são tão relevantes quanto a estratégia e a estrutura ao orquestrar uma grande mudança: de fato, eles afirmam que são críticas para que se atinja uma mudança essencial ou desejada.

Da mesma forma, Beer *et al.*, (2005) apontam que, por décadas, os elementos rígidos da organização receberam muita atenção de gestores, enquanto os elementos suaves foram negligenciados. Por isso, afirmam que a estrutura 7-S aponta que os fatores suaves (emocionais, comportamentais e culturais) que costumeiramente são considerados inflexíveis e informais devem ser envolvidos e modificados tanto quanto os fatores rígidos. Assim, sob a premissa de alinhamento organizacional (*fit*), o modelo 7-S pode ser utilizado em diversos tipos de mudanças para analisar a situação atual, a situação futura proposta e as lacunas e inconsistências entre elas.

Aderir às etapas de qualquer um dos modelos de mudança organizacional desenvolvidos até então não necessariamente garante o sucesso da mudança organizacional (JACK WALKER; ARMENAKIS; BERNERTH, 2007). Existem fatores que devem ser levados em conta para que os esforços de mudança sejam bem-sucedidos.

Para Beer, Eisenstat e Spector (2011), três fatores necessários são a coordenação (ou trabalho em equipe), o comprometimento e as competências. A menos que haja comprometimento, ou seja, que a equipe tenha uma atitude positiva, o sucesso da mudança é improvável (BURNES; JAMES, 1995).

Os esforços de mudança são influenciados de maneira integrada por fatores relacionados ao teor, contexto, processo, e diferenças individuais existentes entre os agentes e os alvos de mudança. Aspectos de teor referem-se à mudança em implementação e são específicos a cada organização: se é incremental ou fundamental, episódica ou contínua, intencional ou reativa. Os aspectos de processo referem-se às ações tomadas pelos agentes de mudança na implementação. Os fatores de contexto relacionam-se às forças pré-existentes nos ambientes internos e externos de uma organização, como pressão competitiva, profissionalização, desregulamentação governamental, avanços tecnológicos, etc. Por fim, as diferenças de disposição e personalidade dos indivíduos envolvidos têm o potencial de influenciar as atitudes e comportamentos organizacionais (JACK WALKER; ARMENAKIS; BERNERTH, 2007).

Para Sirkin, Keenan e Jackson (2011), há pouca concordância sobre quais fatores mais influenciam as iniciativas de mudança organizacional. Diferentemente de Waterman, Peters e Phillips (1980); Beer, Eisenstat e Spector (2011); Kotter (1995); Schein (2004), os autores argumentam que embora o foco recente tenha recaído sobre as questões “suaves”, como cultura, liderança e motivação, tais fatores não influenciam diretamente os resultados de muitos programas de mudança, além de serem difíceis de mensurar. Portanto, os autores defendem que os principais fatores são rígidos, como tempo e quantidade de pessoas necessários para executar

o projeto e os resultados financeiros esperados. Os fatores rígidos possuem três características: são mensuráveis, passíveis de serem comunicados interna e externamente com facilidade, e podem ser influenciados pelas empresas rapidamente.

Existe uma discordância considerável na literatura em relação à abordagem mais apropriada para mudar organizações (BAMFORD; FORRESTER, 2003). Não importa qual o modelo de mudança adotado, e seja ele planejado, emergente ou contingencial, Burnes (1996) critica que a literatura acerca de mudança organizacional é tão prescritiva que ignora as dificuldades de adoção e implementação de mudança. Segundo o autor, diversos estudos sugerem que a preferência de uma organização por uma das abordagens de mudança deriva de sua cultura e, portanto, tal escolha não pode ser facilmente alterada ou substituída. Por fim, alerta para o perigo de se ignorar ou subestimar a resistência que pode surgir quando a mudança proposta choca-se com a cultura existente.

Em vista disso, parte-se para a discussão acerca da resistência à mudança organizacional.

2.1.5 Resistência à Mudança

Podemos afirmar que, se há mudança, há resistência a ela. Visto que a mudança frequentemente envolve sair de um estado conhecido para outro desconhecido, a resistência é uma resposta natural e normal à mudança (BOVEY; HEDE, 2001).

A resistência é um assunto chave na gestão da mudança e deve ser seriamente considerada para ajudar as organizações a se beneficiarem de transformações. A resistência é qualquer conduta que tente manter o *status quo*, sendo equivalente a inércia, oposição e persistência em evitar a mudança. Tais conceitos não são necessariamente negativos, visto que a mudança não é inerentemente benéfica às organizações. Por fim, a resistência pode mostrar aos gestores certos aspectos não abordados devidamente no processo de mudança (PARDO DEL VAL; MARTÍNEZ FUENTES, 2003).

A importância do assunto reside no fato de que o fracasso de muitos programas de mudança é diretamente atribuído à resistência dos colaboradores. No entanto, a gerência frequentemente concentra-se nos aspectos técnicos da mudança, com uma tendência de negligenciar os elementos humanos que são cruciais para a sua implementação (BOVEY; HEDE, 2001; ERWIN; GARMAN, 2010).

Agócs (1997) aponta que indivíduos resistem à mudança devido a hábitos e inércia, medo do desconhecido, ausência de habilidades necessárias e receio de perder poder. As

organizações, por sua vez, resistem à mudança devido inércia, custos irrecuperáveis, recursos escassos, ameaças à base de poder de coalizões, valores e crenças, conformidade com as normas, e inabilidade em perceber alternativas.

De acordo com Erwin e Garman (2010), existe uma grande variabilidade na maneira que o fenômeno de resistência é percebido e operacionalizado na pesquisa: diversos autores ofereceram definições tão abrangentes que se pode incluir quase qualquer reação, oposição ou força desfavorável como resistência. Os autores constataram que a resistência é percebida de diversas maneiras:

- a) como um problema que deve ser superado ou eliminado;
- b) como algo útil, que pode ser aproveitado produtivamente para desafiar e refinar planos e melhorar a qualidade da tomada de decisões;
- c) como uma resposta a ações antiéticas percebidas ou a mudanças que não sejam do melhor interesse da organização;
- d) como um processo positivo que encoraja o aprendizado organizacional.

Lewin (1947), apresentou uma análise de campos de forças que estimulam ou fazem oposição à mudança, sob o princípio de que, para que esta ocorra, as forças positivas à mudança devem ser maiores que as forças para manutenção do *status quo*. Tal conceito é incluído em seu modelo de 1951², que baseia-se na tendência de uma organização tentar manter seu equilíbrio quase-estacionário em resposta a mudanças disruptivas. Para mudar este estado, as organizações podem tanto diminuir as forças que mantêm o *status quo* quanto aumentar as forças que estimulam a mudança. O autor sugeriu que a segunda alternativa gera menos tensão e, portanto, é mais efetiva do que a primeira.

O estudo pioneiro de Coch e French (1948) apresenta uma teoria preliminar sobre a resistência à mudança, apontando-a primordialmente como um problema motivacional causado pela frustração resultante de forças favoráveis e forças restritivas. Os autores identificaram muitas formas que a resistência à mudança se manifesta no ambiente de trabalho, como queixas, altas taxas de rotatividade, baixos níveis de eficiência, e restrição de produção.

Além disso, observaram que o sentimento de grupo desempenha um papel importante, à medida que subgrupos com fortes atitudes negativas em relação à administração apresentavam uma maior resistência à mudança, ao contrário de grupos com atitudes positivas e cooperativas, cujos indivíduos reaprendiam novas atividades e adaptavam-se mais rapidamente às mudanças de função. Os pesquisadores observaram que os comportamentos de resistência eram mitigados

² Modelo de três etapas (*Unfreeze, change, Refreeze*), proposto Lewin em 1951 e abordado nas págs.43 e 44 deste trabalho.

quando grupos de colaboradoras eram convidadas a participar no planejamento das mudanças de trabalho.

Embora a literatura sobre resistência à mudança, em sua maioria, aborde a resistência por parte dos colaboradores e como os líderes podem superá-la, Agócs (1997) valiosamente aborda sob outra perspectiva: a resistência que ocorre por meio do exercício de poder dos tomadores de decisão organizacionais. A autora define como “resistência institucionalizada” o padrão de comportamento organizacional que tomadores de decisão empregam para negar, rejeitar, recusar a implementar, reprimir ou mesmo destruir iniciativas e propostas de mudança.

Para Agócs (1997), a resistência institucionalizada vincula uma série de comportamentos: recusa no envolvimento em busca conjunta por soluções de problemas, calar defensores da mudança, sabotagens, uso de sanções, entre outros atos repressivos. O debate, críticas e desacordos, no entanto, não caracterizam resistência: de maneira oposta, são contribuições valiosas para análise e ação em direção à mudança nas organizações. A autora elaborou uma tipologia de formas de resistência, que segue uma hierarquia ou sequência de etapas:

- a) Negação da necessidade de mudança: ataques à credibilidade da mensagem de mudança; ataques aos mensageiros e sua credibilidade.
- b) Recusa em aceitar a responsabilidade para lidar com o problema de mudança.
- c) Recusa em implementar a mudança que foi acordada.
- d) Repressão: ação para desarmar a mudança cuja implementação já foi iniciada.

Os quatro principais obstáculos à mudança citados por gerentes são: uma organização casada com o *status quo*, recursos limitados, pessoal desmotivado, e oposição de interesses poderosos. Frequentemente, a oposição mais séria à mudança é externa à organização. A mudança de estratégias e ações de uma organização tem impacto em outras, sejam parceiras, clientes ou competidoras: caso tais atores estejam satisfeitos com o *status quo* e sejam poderosos o suficiente, a oposição e resistência à mudança ocorrerá (KIM; MAUBORGNE, 2011).

Para Beer et al. (2005), envolver uma organização em uma discussão honesta que leve a uma análise sistêmica e à formulação de um plano integrado de mudança é bastante desafiador, e por isso as organizações consistentemente encontram barreiras que obstruem sua capacidade de implementar mudanças estratégicas – por exemplo:

- a) Impedimento à aprendizagem organizacional: modelos mentais obsoletos, falta de *feedback* e comunicação honestos.

b) Relação pouco saudável de poder e política: interesses pessoais priorizados, alocação de recursos ineficiente.

c) Falta de propósito comum e comprometimento organizacional: diálogo fraco ou ineficiente entre topo e colaboradores, falta de envolvimento.

d) Resistência à mudança: rotinas defensivas, silêncio organizacional, falta de competência interpessoal de gestão.

Pardo del Val e Matínez Fuentes (2003) realizaram uma revisão literária e, a partir de diversos autores, elencaram as principais fontes de resistência nos estágios de formulação e implementação da mudança, divididos em grupos, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Fontes de resistência à mudança.

Inércia e resistência no estágio de formulação.	Percepção distorcida, barreiras de interpretação e prioridades estratégicas vagas.	Miopia: inability da organização conjecturar o futuro.
		Negação ou recusa em aceitar informações não esperadas ou desejadas.
		Perpetuação de ideias.
		Premissas implícitas e não discutidas.
		Barreiras de comunicação, que levam a distorções e interpretações erradas.
		Silêncio organizacional, que limita o fluxo de informação e permite tomada de decisões sem todas as informações necessárias.
	Baixa motivação para a mudança.	Custos diretos da mudança.
		Custos de canibalização: mudanças que trazem sucesso por um lado em detrimento de prejuízos em outros.
		Conforto de subsídios cruzados: a necessidade de mudança é compensada pelas altas rendas obtidas sem mudança, não havendo motivação real para mudar.
		Fracassos passados, que deixam uma imagem pessimista do futuro.
		Interesses diferentes entre administração e colaboradores.
	Falta de reações criativas.	Mudanças rápidas e complexas no ambiente.
		Mentalidade reativa e resignação.
Visão estratégica inadequada.		
Inércia e resistência no estágio de implementação.	Impasses políticos e culturais.	Clima da implementação da mudança e a relação entre os valores da mudança e os valores organizacionais.
		Políticas departamentais ou resistência de departamentos que sofrerão com a mudança.
		Crenças imensuráveis e desacordo sobre a natureza dos problemas.
		Valores profundamente enraizados e lealdade emocional.
		Esquecimento da dimensão social das mudanças.
	Outras fontes de resistência.	Inação da liderança.
		Rotinas encaixadas.
		Problemas de ação coletiva, como decidir quem irá mudar primeiro ou como lidar com <i>free-riders</i> .
		Falta de capacidades para implementar mudanças.
		Cinismo.

Fonte: Pardo del Val e Martínez Fuentes (2003).

Para Heifetz e Linsky (2011), a mudança que realmente transforma uma organização demanda que as pessoas renunciem a algo que lhes é caro, como hábitos diários, lealdades, maneiras de pensar, enquanto a recompensa a tais sacrifícios pode ser nada além que a possibilidade de um futuro melhor. Assim, a resistência é resultado da busca pelo reestabelecimento da ordem, manutenção do que é familiar e proteção contra o sofrimento da mudança adaptativa.

O realinhamento pode envolver perdas consideráveis em poder, relacionamentos, identidade, senso de competência, *status* e recompensas, segurança e, por fim, autoestima. Por isso, muitos executivos evitam confrontar questões difíceis de alinhamento estratégico (BEER et al., 2005). A mudança é complexa à medida que, embora possa ser muito necessária e causar resultados positivos, também pode ser desanimadora, frustrante e até traumática para as pessoas envolvidas (BEER, 2010).

No final da década de 1970, Elizabeth Kubler-Ross³ criou um modelo seminal sobre o processo de transição associado ao luto, que é amplamente aplicado também em gestão da mudança, pela similaridade de fases que os indivíduos passam em crises. Ele engloba cinco estágios: negação, raiva, barganha, depressão e aceitação (ELROD; TIPPETT, 2002; CAMERON; GREEN, 2009).

Beer (2010) adapta este modelo ao contexto da realidade organizacional, elencando os seguintes estágios de reação a mudanças profundas:

a) Negação e choque: em face de uma mudança potencialmente catastrófica, o indivíduo pode não ser capaz de aceitar ou assimilar sua comunicação. Em reação ao desafio do status quo, as pessoas podem se sentir ameaçadas pela mudança, inseguras e imobilizadas, negando-a.

b) Raiva: ao constatar a realidade da mudança, as pessoas podem sentir raiva e medo, criticando a mudança e ancorando-se ao passado. É o estágio mais estressante e perigoso, visto que causa uma ruptura que, se não for bem gerenciada, pode levar ao caos.

c) Reconhecimento: a maioria das pessoas para de rejeitar e começa a aceitar a mudança, adaptando-se, admitindo riscos e explorando os prós e contras da nova situação.

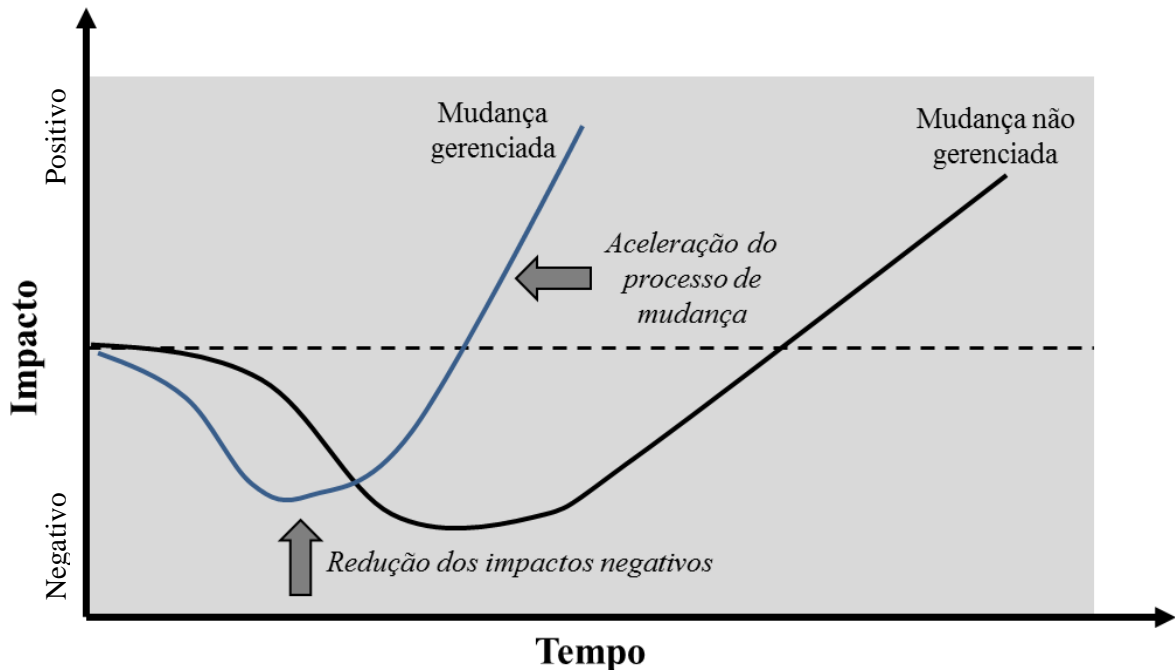
d) Aceitação e adaptação: as pessoas não apenas aceitam, como internalizam e se comprometem com a mudança (BEER, 2010).

A grande contribuição deste modelo na gestão da mudança reside no fato de que, ao se compreender e identificar os estágios pelas quais os envolvidos estão atravessando, é possível

³ Em seu livro “*On death and dying*” (1969), a autora estudou os estados emocionais de pacientes terminais e seus mecanismos de adaptação para criar sentido e viver em condições de saúde incuráveis.

realizar intervenções para acelerar o processo de mudança, reduzir seus impactos negativos e aumentar sua probabilidade de sucesso, conforme a Figura 5.

Figura 5: Gestão da resistência e aceleração do processo de mudança.



Fonte: elaborado pela autora com base em Elrod e Tippett (2002); Cameron e Green (2009); Beer (2010).

Para Kyle (1993), a resistência depende de dois fatores relacionados: o grau de controle do indivíduo sobre a mudança, e o grau de impacto da mudança sobre o indivíduo. Quanto maior o primeiro em relação a iniciar, modificar ou parar a mudança, menor a resistência. Quanto maior o segundo, maior a resistência. Ou seja, mudanças com baixo impacto e alto grau de controle individual geram menos resistência, enquanto mudanças com alto impacto e baixo controle individual geram resistência elevada.

Segundo Beer et al. (2005), comprometimentos emocionais com o passado podem bloquear a mudança. Em muitos processos de mudança, o esforço mais difícil é fazer com que as pessoas concordem com a necessidade de mudança: para que a mudança ocorra, os colaboradores não devem apenas reconhecer o que precisa ser feito, eles precisam querer fazê-lo (KIM; MAUBORGNE, 2011).

Embora a resistência à mudança seja amplamente abordada pela literatura, a aceitação à mudança (seu polo oposto) recebeu menos atenção. Os elementos que moldam a satisfação e aceitação à mudança são o alinhamento entre os valores pessoais e os valores da organização, ética, orgulho, trabalho com propósito e riqueza de conteúdo da função, envolvimento, e sensação de fazer a diferença (JOHANNSDOTTIR; OLAFSSON; DAVIDSDOTTIR, 2015).

Segundo Bovey e Hede (2001), existem quatro dimensões de aceitação à mudança: apoio abertamente expressivo, apoio oculto, apoio ativo e apoio passivo. Isso implica que, nos casos em que os envolvidos apoiam abertamente e de maneira ativa, iniciam e adotam as mudanças. Quando apoiam abertamente, porém de maneira passiva, eles concordam e aceitam as mudanças sugeridas. Apoio oculto e ativo é demonstrado através de cooperação com as iniciativas, enquanto apoio oculto e passivo significa que os envolvidos apenas consentem com a mudança.

A gestão da mudança organizacional, incluindo seu diagnóstico, planejamento, implementação e administração da resistência, ocorre de maneira bem-sucedida ou não de acordo com a participação de líderes da organização. Dessa forma, a seguir analisa-se o papel da liderança sobre a Mudança Organizacional.

2.1.6 Liderança para a mudança

A liderança pode ser definida como um processo através do qual uma pessoa influencia e dirige outras a realizar um certo objetivo ou atingir uma meta comum. A liderança para a mudança se refere a um conjunto de princípios, técnicas ou atividades aplicadas ao aspecto humano da execução de mudanças para influenciar a sua aceitação intrínseca e reduzir a resistência (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015).

Segundo Pettigrew (1987), é perfeitamente natural que em uma era de mudanças econômicas sociais e organizacionais rápidas haja o crescimento do interesse sobre o assunto liderança: em tempos de incerteza, é reconfortante crer que indivíduos em posições de liderança possam fazer a diferença.

A mudança, por definição, demanda a criação de um novo sistema, o que por sua vez demanda liderança (KOTTER, 1995). A introdução de mudança depende amplamente de administradores que possuem grande poder e influência, tanto para bloquear uma nova ideia quanto para instaurá-la (OWENS, 1974). Frequentemente, executivos assumem que um bom gerente será um bom líder para a mudança. Embora isso pareça sensato, bons gerentes do *status quo* não são necessariamente competentes em transformar organizações (SIRKIN; KEENAN; JACKSON, 2011).

Bass (1995) apresenta a diferença entre a liderança transacional e a liderança transformacional. A primeira se desenvolve a partir do processo de troca entre líderes e subordinados, na qual o líder fornece recompensas pelo desempenho dos subordinados.

No outro polo, a liderança transformacional vai além: ela motiva os seguidores a se identificarem com a visão do líder e preterir seu interesse próprio pelo do grupo ou organização. Essa conceptualização compreende carisma e influência idealizada, vez que os seguidores confiam e se identificam emocionalmente com o líder; estímulo intelectual, já que os seguidores são encorajados a questionar seus próprios modos de fazer as coisas; e consideração individualizada, pois as atribuições delegadas proveem oportunidades de aprendizado (EISENBACH; WATSON; PILLAI, 1999).

Empiricamente, Bass (1995) apurou que líderes transformacionais foram caracterizados por aumentar a consciência dos colaboradores sobre conseqüências, deslocar sua atenção por necessidades de nível superior, influenciá-los a transcender interesses próprios pelo bem do grupo ou organização, e mesmo fazer com que trabalhem com mais empenho do que esperado. Como resultado, o autor verificou que nos processos estudados as expectativas do líder foram atendidas; o desempenho atingiu maior qualidade; houve maior inovação, prontidão para maior desenvolvimento próprio, comprometimento total, aumento de confiança própria, e a crença na organização como conseqüência da crença no líder, bem como forte afeição, admiração, lealdade e respeito.

Desta forma, entende-se que a influência idealizada (carisma), a atenção ao desenvolvimento individual, a capacidade e disposição em prover estímulo intelectual são fatores críticos para líderes cujas organizações encaram demandas por renovações e mudanças. A consideração individualizada também contribui para neutralizar a resistência inevitável aos processos de mudança (EISENBACH; WATSON; PILLAI, 1999).

Para Eisenbach, Watson e Pillai (1999), as qualidades de cada tipo de liderança são apropriadas para tipos de mudança específicos. Por exemplo, a liderança transacional pode ser mais eficiente em mudanças eventuais, cujo objetivo é manter o *status quo* e atingir metas específicas, enquanto a liderança transformacional é mais adequada quando a adaptação evolucionária é o objetivo principal. Em outras palavras, novamente deve haver alinhamento (“*fit*”) entre as abordagens de mudança e de liderança escolhidas.

A mudança organizacional estratégica requer que líderes envolvam tanto as questões analíticas quanto emocionais, de maneira a superar a tendência natural dos colaboradores – e dos próprios líderes – de evitar problemas difíceis e ameaçadores (BEER *et al.*, 2005).

Os líderes para a mudança são pessoas com visões criativas, capazes de antever uma nova realidade e como chegar até ela. Assim, precisam compreender como seus colaboradores percebem a mudança para garantir que a aceitem e estejam prontos para ela (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015).

Segundo Eisenbach, Watson e Pillai (1999), líderes transformacionais, carismáticos e visionários podem mudar o *status quo* em suas organizações com êxito ao demonstrar os comportamentos apropriados de acordo com os estágios do processo de mudança. Tais líderes criam a mudança ao prover uma visão atrativa que leve em consideração as necessidades e valores fundamentais dos principais *stakeholders*, em vez de criar insatisfação com o *status quo*.

Quando essa visão é desenvolvida, o líder pode implementá-la através de estímulo intelectual, como a determinação de objetivos desafiadores que motiva os subordinados a repensarem as maneiras vigentes de se fazer as coisas (EISENBACH; WATSON; PILLAI, 1999). Ao delegar responsabilidades e decisões críticas, por exemplo, os líderes oferecem aos colaboradores oportunidades de praticar novos meios de trabalho (GARVIN; ROBERTO, 2011).

O estabelecimento de uma visão compartilhada elucida a direção em que a organização deve seguir, e precisa ser relativamente fácil de comunicar e envolver clientes, acionistas e colaboradores. Líderes para a mudança não apenas utilizam todos os canais possíveis para comunicar a visão, como agem de forma coerente a ela. A comunicação ocorre através de palavras e atos, sendo os últimos a maneira mais influente. Os esforços de mudança são minados por líderes cujo comportamento é inconsistente ao discurso, vez que gera falta de confiança e cinismo entre os colaboradores (KOTTER, 1995). O comprometimento da alta administração é essencial para engendrar o comprometimento dos colaboradores – é improvável que estes mudem caso percebam que a liderança não apoia a iniciativa de mudança efetivamente (SIRKIN; KEENAN; JACKSON, 2011).

O ritmo da mudança é tão veloz e complexo que torna impossível à alta administração identificar, planejar e implementar cada ação necessária. Portanto, a responsabilidade para a mudança deve ser mais delegada e, como resultado, demanda grandes mudanças também nos papéis desempenhados pela alta gerência (BAMFORD; FORRESTER, 2003).

Líderes competentes reforçam os valores organizacionais de maneira constante por meio de palavras e ações. O objetivo é mudar o comportamento, e não apenas as maneiras de pensar (GARVIN; ROBERTO, 2011). Beer et al. (2005) afirmam que, para que a organização tenha alinhamento ao seu ambiente de negócios, os líderes devem ser abertos ao aprendizado sobre como suas decisões e comportamento se encaixam no ambiente, na estratégia e na organização. Líderes eficientes confrontam as tensões que evitam o alinhamento e, através de um processo colaborativo, o remodelam em diversos níveis: entre ambiente e estratégia, estratégia e organização, organização e equipe de liderança, e entre as pessoas chave.

Para Agócs (1997), o poder de defensores da mudança decorre de sua *expertise* sobre o problema de mudança; seu conhecimento sobre a organização; sua influência pessoal, coletiva e habilidades políticas, sua capacidade de mobilizar apoio à sua posição dentro e fora da organização; seu comprometimento e perseverança; e sua coragem individual.

Existe a distinção entre tentativa de liderança, liderança bem sucedida e liderança efetiva: uma pessoa pode tentar liderar – se bem sucedido, outros irão segui-lo; e se for efetivo, os objetivos comuns serão atingidos (BASS, 1995).

Todavia, Pettigrew (1987) realiza uma revisão literária deveras crítica a respeito de liderança, sugerindo uma visão excessivamente confiante e simplista de seu papel na transformação organizacional e gerando uma série de dúvidas sobre a ligação entre comportamento de liderança à mudança efetiva das organizações. Segundo Pfeffer (1977), a liderança se tornou um repositório para variabilidades e inconsistências inexplicáveis. Ou seja, deposita-se nos líderes grande parte da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso das iniciativas de mudança.

Finalmente, um último aspecto de grande impacto sobre a mudança de uma organização é a sua cultura. Dessa forma, o assunto será abordado a seguir.

2.1.7 Cultura Organizacional e Mudança

Um elemento que desempenha um papel de suma importância na mudança organizacional é a cultura da organização, visto que esta influencia intensamente a maneira como pessoas se comportam no ambiente profissional (SCHEIN, 2004). Para Burnes e James (1995), o papel da cultura em uma situação de mudança é confirmar ou negar a legitimidade dos novos arranjos. A cultura e os valores compartilhados são importantes para unificar a dimensão social de uma organização, e são necessários para administrar ambiguidades e paradoxos (WATERMAN; PETERS; PHILLIPS, 1980).

O conceito de cultura, segundo Burke e Litwin (1992) é o conjunto relativamente estável de normas e valores subjacentes a um sistema social. A cultura corporativa é uma ferramenta necessária para a criação de relações de trabalho harmoniosas, vez que valores e crenças comuns fornecem uma harmonia de interesses que suprime o comportamento oportunístico. Quando os custos de transação são complexos e ambíguos para as organizações, um conjunto de valores e crenças comuns é necessário como um mecanismo regulatório (OUCHI, 1980, *apud* OGBOR, 2001).

Para Schein (1990, 1996b, 2004), a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de premissas básicas que o grupo aprendeu durante o tempo, conforme resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, sendo que este padrão funcionou bem a ponto de ser considerado válido e ser ensinado aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar, agir e sentir em relação aos problemas e situações. Assim, o nível mais profundo de cultura é o cognitivo, em que percepções, linguagem e processos de pensamento que um grupo passa a compartilhar tornam-se o determinante causal definitivo de sentimentos, atitudes, valores esposados e comportamento aberto.

Para Beer et al. (2005), as organizações tentam alinhar sua estratégia adotada em relação ao seu ambiente através de práticas de negócio que as auxiliam a competir com êxito e nos desafios que enfrentam. Normalmente, as práticas de sucesso começam a ser construídas ao longo dos anos como capacidades, que se arraigam dentro da organização e, frequentemente, recebem um esforço significativo para mantê-las como a cultura organizacional.

Por outro lado, Ogbor (2001) considera a cultura organizacional como uma prática discursiva que legitima a reivindicação de um grupo ao poder: se examinada acriticamente, permanece uma ideologia socialmente construída para refletir e ratificar as relações de poder das elites gerenciais dentro de uma organização ou sociedade, servindo como um instrumento de controle. O autor argumenta que a cultura organizacional pode ser vista como uma fonte de harmonia e identidade (uma prática que estimula a consciência, segurança de identidade e empoderamento dos colaboradores), ou como uma fonte de coerção e dominação, um instrumento da perpetuação hegemônica dos fins gerenciais.

A força e o grau de consistência interna de uma cultura é uma função entre a estabilidade do grupo, o período de tempo que esse grupo existe, a intensidade das experiências e mecanismos de aprendizado do grupo, e a força e clareza dos pressupostos dos fundadores e líderes do grupo (SCHEIN, 1990).

A cultura desencoraja comportamentos de trabalho disfuncionais, vez que faz os membros comprometerem-se a realizar atividades com e para outros, de acordo com os melhores interesses da organização. Portanto, a cultura é um mecanismo de promoção da unidade ética corporativa. A alta gerência tem um importante papel em criar e manter altos padrões éticos para guiar as ações organizacionais de seus membros: um conjunto de compreensões sobre o que é considerado como comportamento ético correto na organização (OGBOR, 2001; SCHEIN, 2004).

A cultura de um grupo é formada por três níveis: artefatos, valores esposados e premissas básicas (SCHEIN, 2004). Os artefatos são as estruturas e processos visíveis de um

grupo: compreendem tudo que se pode ver, ouvir e sentir quando se encontra uma cultura a qual não se está familiarizado. São exemplos de artefatos: a arquitetura do ambiente físico, linguagem e comunicação, tecnologia e produtos, criações artísticas, maneiras de se vestir, demonstrações emocionais, mitos e histórias, valores explícitos, rituais e cerimônias observáveis, entre outros. O autor ressalta que os artefatos são facilmente observáveis, porém muito difíceis de se decifrar, sob o risco de se fazer inferências incorretas se não se sabe como eles se conectam com os pressupostos básicos (SCHEIN, 1990).

O próximo nível da cultura organizacional é formado pelos valores. O processo de criação desses valores se inicia com o aprendizado do grupo, que em última instância reflete o senso do que é certo de um indivíduo, identificado como líder ou fundador à medida que influencia todo o grupo a agir conforme suas próprias premissas na resolução de tarefas e problemas. No entanto, os valores somente se tornam relativos ao grupo, e não mais ao indivíduo, quando são validados socialmente através da experiência e continuam a funcionar satisfatoriamente na resolução dos problemas do grupo. Assim, o grupo aos poucos cria uma base compartilhada para determinar o que é certo e real. Conforme os valores continuam a funcionar, gradualmente tornam-se premissas não-discutíveis e servem como um guia de comportamentos e maneiras de lidar com incertezas e eventos incontroláveis (SCHEIN, 2004).

Por fim, o último nível da cultura organizacional é referente às premissas básicas. As premissas fundamentais básicas são soluções e valores que funcionaram repetidamente que são dados como certos e garantidos: o que antes era hipótese, gradualmente passa a ser tratado como realidade. As premissas básicas são tão profundamente arraigadas no grupo que comportamentos incongruentes com tais premissas são considerados inconcebíveis. Como dificilmente são confrontadas ou debatidas, as premissas básicas também são extremamente difíceis de mudar. O desafio e revisão de tais premissas desestabiliza temporariamente a estrutura cognitiva, e vez que a mente humana necessita de estabilidade cognitiva, tal questionamento libera tensão, ansiedade e comportamento defensivo (SCHEIN, 2004).

Burnes e Jackson (2011) citam diversos autores ao argumentar que organizações eficientes são aquelas em que objetivos e valores são congruentes e compartilhados pela sua liderança e equipe. Para os autores, a mudança bem-sucedida é associada ao alinhamento dos valores entre as pessoas envolvidas na mudança, ao objetivo da mudança e à abordagem para a mudança.

Para Groysberg et al. (2018), em conjunto com a estratégia, a cultura é uma das principais alavancas para manter a viabilidade e eficácia organizacionais, pois enquanto a estratégia oferece uma lógica formal para as metas das organizações e orienta as pessoas para

atingi-las, a cultura expressa metas por meio de valores e crenças, guiando as atividades por meio de premissas e normas compartilhadas.

Assim, os autores desenvolveram um modelo abrangente para identificar os principais atributos de uma cultura organizacional, com base nas interações interpessoais (independência *versus* interdependência) e resposta à mudança (flexibilidade *versus* estabilidade). Foram identificados oito estilos de cultura organizacional: propósito, acolhimento, ordem, segurança, autoridade, resultados, prazer e aprendizado (GROYSBERG et al., 2018).

O poder de uma cultura advém do fato de que as premissas básicas são compartilhadas e mutuamente reforçadas. Segundo (SCHEIN, 1990), as origens e dinâmicas culturais muitas vezes podem ser observadas somente nos centros de poder da organização, onde elementos da cultura são criados e modificados por fundadores, líderes e gestores poderosos.

Ainda, é bem possível que um grupo possua valores conflitantes enquanto possui consenso completo sobre premissas básicas, gerando comportamentos inconsistentes, ao passo que também é possível que um grupo alcance o consenso no nível dos valores e comportamentos, mas desenvolva conflitos devido à falta de consonância com pressupostos básicos críticos.

Segundo Burnes e James (1995) cultura não é estática: ela se reproduz e perpetua através da socialização de novos membros, e pode ser modificada à medida que mudanças no ambiente produz tensões no grupo que forcem novo aprendizado e adaptação; enquanto novos membros também trazem novas crenças e pressupostos que alteram, aos poucos, a cultura.

Assim, existe uma certa pressão a qualquer cultura para evoluir e crescer. No entanto, a mudança cultural, no sentido de mudar as premissas básicas, é difícil, leva tempo e provoca muita ansiedade: da mesma maneira que indivíduos não desistem facilmente de elementos de sua identidade e mecanismos de defesa, um grupo não deixa suas premissas básicas de maneira natural (SCHEIN, 1990, 2004).

Quando o ambiente passa por mudanças disruptivas, demandando mudança concomitante nas organizações, a maneira enraizada de se fazer as coisas (crenças e valores profundos) pode revelar-se uma limitação à adaptação das demandas externas (BEER *et al.*, 2005).

Todavia, levar em conta o processo de mudança cultural é condição *sine-qua-non* para o processo de mudança organizacional: esta será mais fácil se for congruente com as premissas existentes, e muito difícil se for incongruente. Um dos principais papéis do Desenvolvimento Organizacional é ajudar as organizações a guiar a direção de sua evolução, realçando os elementos culturais críticos para manter a identidade da organização ao passo que retira os

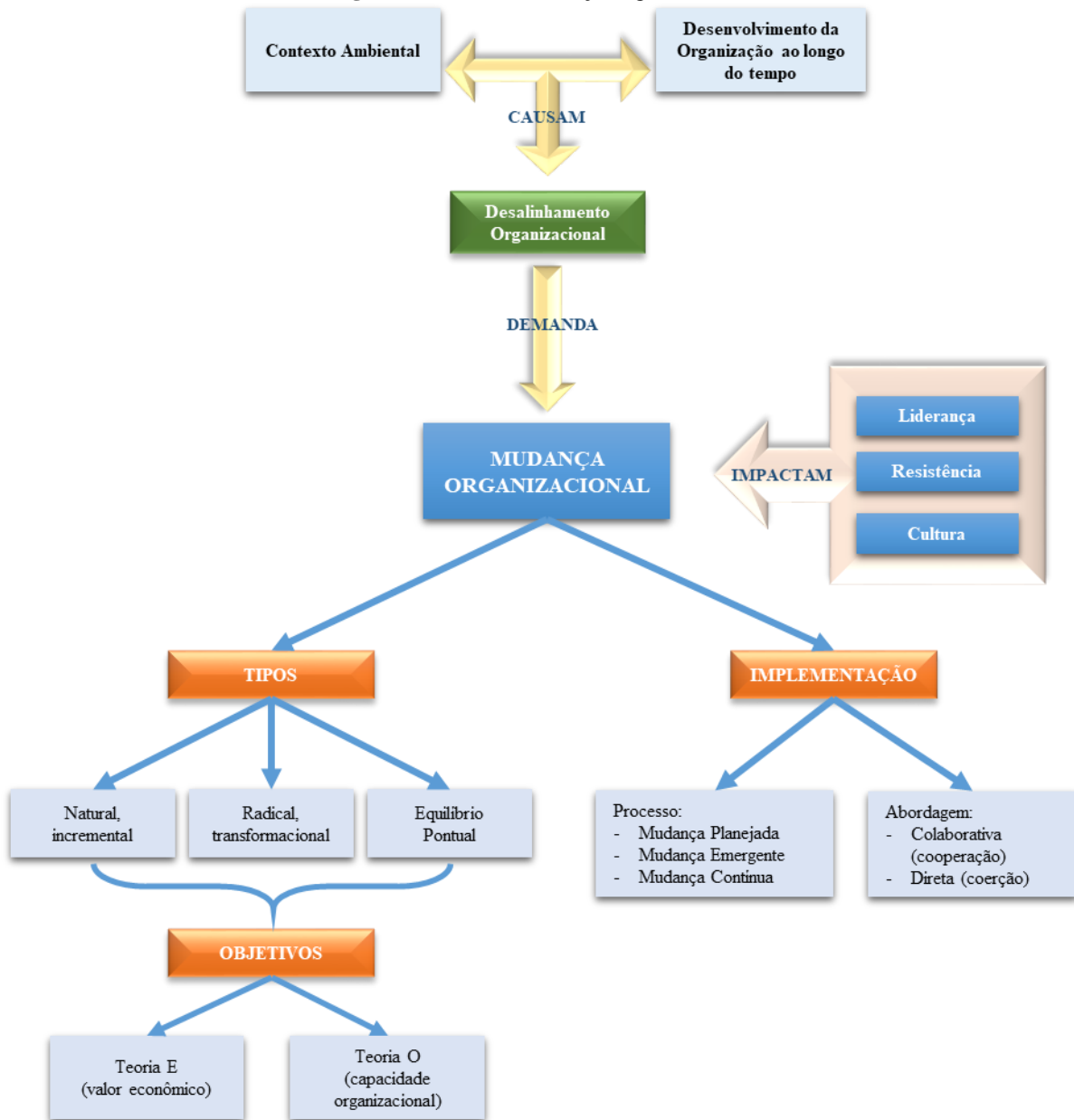
elementos culturais disfuncionais (SCHEIN, 1984, 1990). Para Burnes e James (1995), as mudanças organizacionais que enfraquecem o *status quo* cultural podem ter repercussões severas, se mal administradas.

A cultura pode ser administrada e modificada, desde que consideradas as fontes de estabilidade e premissas básicas. Dependendo da importância dos objetivos de mudança, os gestores devem decidir se adaptam a cultura da organização para as mudanças desejadas ou se alinham as mudanças à sua cultura (SCHWARTZ; DAVIS, 1981, *apud* (BURNES, 1996). Organizações que atingem um estágio de maturidade ou declínio a ponto de evitar inovações provavelmente terão necessidade de mudar aspectos de sua cultura para recuperar a competitividade, mesmo que este processo seja doloroso e haja resistência (SCHEIN, 1984).

Segundo Kotter (1995), a sedimentação das mudanças na cultura de uma organização é um processo que pode levar de cinco a dez anos. Os resultados da mudança tornam-se efetivos quando convertem-se na maneira como as coisas são feitas na organização. Enquanto os novos comportamentos não estiverem enraizados nas normas sociais e valores compartilhados da organização, ainda estão sujeitos a degradação assim que a pressão por mudança é removida.

Em vista dos tópicos e conceitos apresentados até então, a Figura 6 apresenta a síntese da presente fundamentação teórica acerca do tema Mudança Organizacional, resumida pelo Quadro 3. Em seguida, inicia-se a revisão da literatura sobre o objeto do presente trabalho: as cooperativas agroindustriais.

Figura 6: Síntese: Mudança Organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 3: Resumo da fundamentação teórica: Mudança Organizacional.

TEMA	PRINCIPAIS APONTAMENTOS	AUTORES
Contexto Ambiental	Aumento da velocidade e da abrangência da mudança no ambiente Alinhamento organizacional	Beer <i>et al.</i> (2005); Lawrence (2013); Bennett e Lemoine (2014); Johansen (2012).
Tipos e Exemplos de Mudança Organizacional	Tipologia de mudanças organizacionais	Greiner (1998); Meyerson (2011); Brown e Eisenhardt (1997).
	Exemplos de Mudanças Organizacionais	Beer (2010).
Teorias de Mudança Organizacional	Tese Incremental e Tese Transformacional	Dunphy e Stace (1988).
	Teoria E Teoria O	Nohria e Beer (2000).
	Abordagem de implementação colaborativa ou direta	Dunphy e Stace (1988).
	Mudança Planejada, Emergente, e contingencial	Burnes (1996); Bamford e Forrester (2003); Dunphy e Stace (1993);
Modelos de Mudança Organizacional	Processo de mudança em relação ao desenvolvimento da organização	Greiner (1998).
	Modelos de Mudança Planejada	Lewin (1951); Kotter (1995, 2015); Beer (2010).
	Modelos de Mudança emergente e contingencial	Dunphy e Stace (1988, 1993); Waterman; Peters; Phillips (1980); Beer <i>et al.</i> (2005);
Resistência à Mudança Organizacional	Conceitos, definições e importância da resistência	Coch e French (1948); Bovey e Hede (2001); Pardo del Val e Martínez Fuentes (2003); Erwin e Garman (2010).
	Resistência institucionalizada	Agócs (1997).
	Fontes de resistência e barreiras à mudança	Pardo del Val e Martínez Fuentes (2003); Beer <i>et al.</i> (2005).
	Gestão da resistência à mudança	Beer (2010).
Liderança para a Mudança	Liderança transacional e transformacional	Bass (1995); Eisenbach; Watson; Pillai (1999).
	Implementação de mudança pela liderança	Bamford e Forrester (2003); Beer <i>et al.</i> (2005); Garvin e Roberto (2011); Kotter (1995).
Cultura Organizacional e Mudança	Conceito e importância da Cultura Organizacional	Schein (1984, 1990, 1996, 2004); Burnes e James (1995); Ogbor (2001).
	Níveis da Cultura Organizacional	Schein (1990, 2004).
	Mudança cultural e impacto da cultura na mudança organizacional	Burnes e James (1995); Schein (1984, 1990, 2004); Beer <i>et al.</i> (2005); Kotter (1995).

Fonte: Elaborado pela autora

2.1 COOPERATIVAS

As cooperativas são associações autônomas de pessoas unidas voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de um

empreendimento de propriedade conjunta e controlado democraticamente (ICA, 2019). A distinção principal entre cooperativas e corporações são os proprietários: na primeira, os produtores ou consumidores são os donos da organização; na segunda, são os investidores (HOLMSTRÖM, 1999). As cooperativas são estruturas intermediárias formadas a partir da ação coletiva espontânea, situadas entre as economias particulares dos cooperados e o mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

De acordo com Antonialli (2000), o caráter específico das cooperativas manifesta-se através de duas dimensões básicas: de instituição política, com interesse na organização social de seus membros e, simultaneamente, de empreendimento econômico, que deve produzir algum bem ou serviço com certo grau de eficiência econômica. Assim, as cooperativas assumem a função dupla de associação (reunião de pessoas) e de empresa (reunião de capital), enquanto os cooperados também assumem o papel duplo de dono e de usuário do empreendimento.

O movimento social cooperativista se iniciou entre os séculos XVIII e XIX, quando em Rochdale (Inglaterra), um grupo de 28 tecelões instituiu a primeira cooperativa de consumo em 1844. Eles viviam sob condições de trabalho miseráveis e salários baixíssimos, sem condição de arcar com os altos custos de alimentação e moradia. Decidiram reunir seus recursos e trabalhar em conjunto visando obter acesso a bens de consumo a um custo menor. Abriram um pequeno armazém cooperativo que oferecia alimentos e artigos de primeira necessidade aos seus associados (ICA, 2019).

O sucesso do modelo difundiu-se por toda a Europa. Desde então, o cooperativismo cresceu geograficamente e se expandiu para diversos outros setores econômicos e produtivos. De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional, atualmente estima-se que o setor de cooperativas global empregue direta ou indiretamente 250 milhões de pessoas em todo o mundo, e as 300 maiores cooperativas mundiais tiveram uma receita de 2,2 trilhões de dólares em 2014 (ICA, 2019).

Anteriormente, as cooperativas eram regidas pelos Princípios dos Pioneiros de Rochdale, quais sejam: adesão livre, controle democrático, retorno pro-rata das operações, juros limitados ao capital, desenvolvimento da educação e intercooperação. Visto que apresentam ideias socialistas em seu âmago, alguns destes princípios foram modificados ou até abandonados no decorrer do tempo, devido à necessidade de adaptação às transformações capitalistas (ANTONIALLI, 2000).

Atualmente, as cooperativas ainda operam de acordo com os Princípios do Cooperativismo, porém revistos e adaptados à sociedade atual e suas demandas. A revisão mais recente e em vigor data de 1995, e apresenta os seguintes princípios atualizados:

a) **Adesão voluntária e livre:** cooperativas são organizações abertas à participação de todos, sem discriminação de raça, gênero, classe social, opção política ou religiosa, e a adesão não pode ser obrigatória, somente voluntária.

b) **Gestão democrática pelos membros:** cada membro tem direito a um voto, não importando a quantidade de cotas que cada associado possui – a regra “um membro, um voto”.

c) **Participação econômica dos sócios:** todos os associados contribuem para a constituição do capital social da empresa, através da aquisição de cotas.

d) **Autonomia e independência:** cooperativas são organizações independentes, controladas democraticamente pelos donos do negócio (associados), e este controle deve ser garantido quando são estabelecidos acordos com outras partes (incluindo-se governos e credores).

e) **Educação, formação e informação:** um dos objetivos permanentes das cooperativas é destinar ações e recursos para educar, capacitar e formar seus associados, dirigentes, conselheiros e funcionários, visando o bom funcionamento e desenvolvimento da cooperativa.

f) **Intercooperação:** cooperativas trabalham em conjunto com estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, além de haver intercâmbio de informações, produtos e serviços ente cooperativas. Tais ações visam o fortalecimento e crescimento do setor.

g) **Interesse pela comunidade:** cooperativas trabalham para o bem-estar da comunidade e não atuam de forma isolada, mas comprometidas com a sociedade em que estão inseridas.

As cooperativas são baseadas nos valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seguindo a tradição de seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos de honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidado com os outros (ICA, 2019).

No Brasil, o movimento cooperativista emergiu também no século XIX, com a fundação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro, em Ouro Preto (MG). Em seguida, houve a expansão para os estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul (OCB, 2019).

Em relação à legislação específica às cooperativas, a Lei 5.5764/71 disciplinou a criação de cooperativas, porém restringiu a autonomia dos associados, uma vez que interferia na criação, funcionamento e fiscalização das organizações. No entanto, a partir do X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, onde foi discutida e determinada a questão da autogestão do sistema cooperativista e da promulgação da Constituição de 1988, essa limitação foi superada,

permitindo sua autogestão ao proibir a interferência do Estado nas cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Em relação à organização da gestão, uma cooperativa sempre terá um organograma básico: a Assembleia-Geral como órgão máximo de decisão, o Conselho Fiscal que fiscaliza a execução orçamentária da cooperativa, e um Conselho de Administração, cujas atribuições compreendem a gestão do empreendimento cooperativista (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

No Brasil as cooperativas atuam em diversos setores, e são classificadas em 13 ramos: agropecuário, trabalho, crédito, saúde, transporte, habitacional, educacional, consumo, infraestrutura, produção, mineral, turismo e lazer, especial (formada por menores de idade em situação vulnerável, portadores de necessidades especiais e outros grupos sociais em situação de desvantagem) (OCB, 2019).

O presente trabalho irá concentrar-se somente nas cooperativas do ramo agropecuário, formado por produtores rurais e de pesca em busca do aperfeiçoamento do processo de produção e melhores condições de aquisição de insumos e comercialização de seus produtos. Assim, cooperativas agroindustriais podem ser de consumo (de produtos e serviços), de distribuição e/ou de processamento da produção dos membros.

De acordo com a Organização da Cooperativas Brasileiras – OCB, o ramo agropecuário é constituído por 1.618 cooperativas, que abrangem 1.017.481 associados e geram 198.654 empregos diretos. Atualmente, cerca de 48% de toda a produção agroindustrial brasileira passa, de alguma forma, por uma cooperativa (OCB, 2019).

Sua origem ocorreu por volta de 1900, com a criação de cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul e o desenvolvimento de cooperativas rurais, concebidas por produtores agropecuários – muitos de origem alemã e italiana, que trouxeram de seus países o conhecimento, o trabalho associativo e a experiência em atividades comunitárias, fatores que estimularam sua organização em cooperativas (OCB, 2019; (CHADDAD, 2017). Ainda, a criação de cooperativas agrícolas teve o apoio do Estado, como uma alternativa para enfrentar a crise da década de 1930 (GONÇALVES; VEGRO, 1994).

O sistema cooperativo do ramo agropecuário se caracteriza pela associação de um grupo de produtores rurais, normalmente de pequeno porte, com uma base cultural comum e atividades agrícolas específicas, que se reúnem em uma cooperativa singular. Ainda, as cooperativas singulares podem se reagrupar em cooperativas centrais, que são “cooperativas de cooperativas”, num processo piramidal cujo objetivo principal é o ganho de escala e de poder perante fornecedores e clientes (WAACK; MACHADO, 1999). O foco destas reside no processamento e comercialização de produtos com marcas. Recentemente, cooperativas

centrais têm sido formadas para ganhar economias de escala e poder de barganha em importação e comercialização de fertilizantes e defensivos (CHADDAD, 2017).

Em se tratando de cooperativas de distribuição e processamento, a principal característica que distingue as cooperativas agroindustriais de outras empresas do agronegócio é o domínio do controle pelos fornecedores, ou seja, os membros produtores: eles são, simultaneamente, os fornecedores de matérias-primas e provedores de capital (donos) da empresa cooperativa (HENDRIKSE; VEERMAN, 2001). Nas cooperativas de consumo, os cooperados são os clientes que adquirem os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. Em suma, o cooperado é, ao mesmo tempo, usuário, cliente, ou fornecedor, proprietário e até gestor, transferindo funções de sua economia individual para a empresa cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Mesmo com diversos pontos controversos, as empresas cooperativas se mostram um instrumento eficaz de integração de pequenos e médios agricultores ao processo de modernização da agricultura, internalizando o progresso técnico às propriedades dos membros associados (GONÇALVES; VEGRO, 1994). Elas possibilitam agregar valor ao sistema de produção e o equilíbrio de poder de mercado, e podem usufruir de vantagens em relação à coordenação dos sistemas agroindustriais, quando comparadas a outras empresas (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Entre as ações desenvolvidas pelas cooperativas agroindustriais, destacam-se as seguintes: aquisição e venda de insumos (sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas, etc.); ferramentas e maquinário; pesquisa e assistência técnica aos produtores; processamento, industrialização e distribuição da produção; representação dos interesses dos produtores ante os governos, instituições públicas e privadas; exportação; classificação, padronização e embalagem dos produtos *in natura*; serviços de crédito, seguros e administração (PRESNO, 2001).

As cooperativas agroindustriais são muito relevantes na Região Sul, onde cerca de 31% dos agricultores são associados a uma cooperativa e dependem menos de programas governamentais. Das 30 principais cooperativas agrícolas do Brasil, 15 estão baseadas no Paraná – além disso, são multifuncionais, pois oferecem vários serviços aos membros, como assistência técnica, crédito rural, insumos agrícolas, armazenamento, processamento, comercialização, gestão de risco e exportação (CHADDAD, 2017).

Tradicionalmente, o setor leiteiro se organiza majoritariamente por meio de cooperativas agroindustriais, e, portanto, há grande participação de cooperativas em Minas

Gerais. Além disso, cooperativas de cafeicultores também são muito relevantes na Região Sudeste.

Na Região Centro-Oeste, a partir dos anos 2000 começou a surgir o que Chaddad (2017) chama de “cooperativas de nova geração”, cujo propósito é defensivo e têm como objetivo resguardar as margens dos produtores rurais. Elas oferecem aos associados serviços não disponíveis no mercado e organizam *pools* de aquisição de insumos e comercialização da produção.

Para compreender as cooperativas agroindustriais, é necessário também compreender o contexto em que estão inseridas: os sistemas agroindustriais. Ambos serão analisados a seguir sob o enfoque da Nova Economia Institucional. Dentre tantas vertentes teóricas possíveis, esta foi escolhida pelo seu aspecto comportamental relacionado a questões como oportunismo, lealdade e relacionamento, tão caros às sociedades cooperativas; e, principalmente, pela premissa fundamental que a mudança no ambiente institucional externo determina que os agentes produtivos e organizações mudem (NORTH, 1991), à semelhança e em conformidade com a fundamentação teórica sobre mudança organizacional desenvolvida anteriormente.

Ainda, Loader (1997) argumenta que uma combinação sensível de teorias desde economia institucional, gestão da cadeia de valor a marketing de relacionamento podem ser produtivamente aplicadas no estudo de sistemas agrícolas, particularmente em uma época que a ênfase na maioria de tais sistemas está mudando da dependência de políticas públicas para uma orientação de mercado, e que as mudanças estruturais e tecnológicas sugerem a necessidade de uma abordagem mais analítica e dinâmica.

Sob esse enfoque, acredita-se que a aplicação da teoria de mudança organizacional também tem a agregar ao estudo dos sistemas agrícolas. O presente trabalho, portanto, almeja combinar dois referenciais teóricos distintos, porém com semelhanças fundamentais que permitem sua aplicação em conjunto.

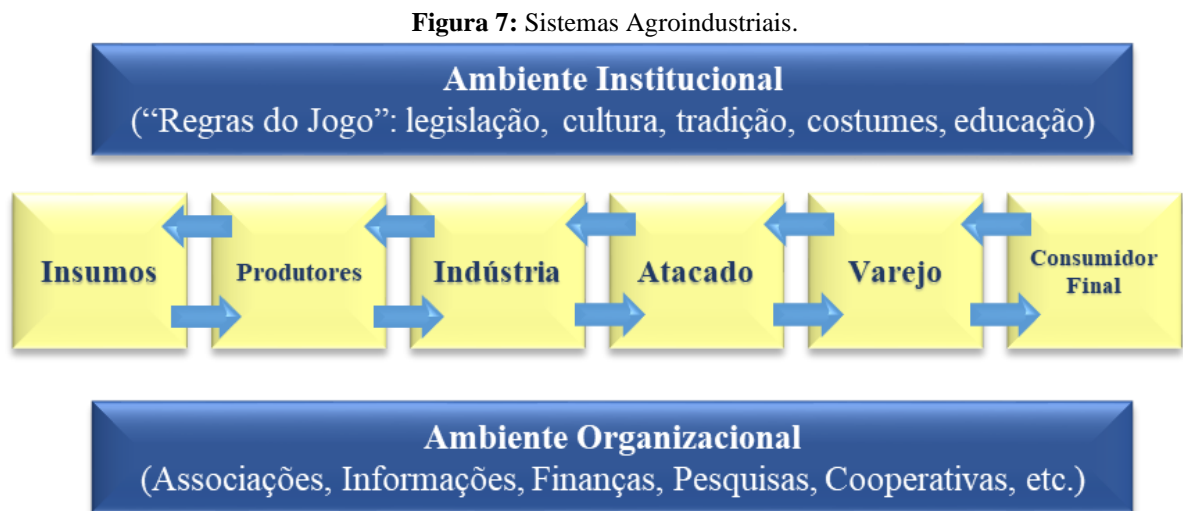
2.1.1 Sistemas Agroindustriais e Cooperativas

O conceito de agronegócio, segundo Davis e Goldberg (1957, p.2), é “a soma de todas as operações envolvidas na manufatura e distribuição de suprimentos agrícolas, operações de produção na fazenda, e a armazenagem, processamento e distribuição de *commodities* agrícolas”.

Sistemas Agroindustriais são sistemas de produção agrícola que englobam todos os componentes da cadeia de valor agropecuária, desde os fornecedores de insumos até o

consumidor final. Assim, seus quatro elementos fundamentais são os setores produtivos, o ambiente institucional, o ambiente organizacional e as transações que conectam os agentes produtivos, conforme ilustrado pela Figura 7 (DAVIS, GOLDBERG, 1957; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015).

O ambiente institucional é formado pelas normas legais, regras formais e informais adotadas por uma certa sociedade que pautam as relações entre agentes. Tais normas exercem grande influência sobre os arranjos contratuais e na matriz de incentivos para os agentes econômicos (NORTH, 1991, ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015).



Fonte: Zylbersztajn, Neves e Caleman (2015).

O ambiente organizacional é formado por organizações que apoiam a atividade do sistema agroindustrial, como estruturas de representação (associações e sindicatos), cooperativas, institutos de pesquisa, agentes certificadores, agentes financeiros, entre outros (ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015).

A mudança das organizações pode ocorrer com rapidez, porém as instituições mudam com mais dificuldades. A dinâmica dos agentes não somente adapta-se ao ambiente institucional, mas também tenta modificá-lo, exercendo pressões em busca de regras mais adequadas aos seus interesses (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Por exemplo, o papel uma vez dominante dos mercados *spot* como mecanismo para harmonizar as transações no agronegócio está sendo substituído por formas alternativas de coordenação vertical, incluindo alianças estratégicas, integração total e contratos (DA SILVA, 2005).

As transações são as interfaces onde ocorrem trocas de direitos de propriedade entre agentes, com o intuito de gerar valor. Essas relações podem ocorrer no mercado puro, onde são regidas por sistemas de preços, ou por meio de contratos formais e informais. Nos sistemas

agroindustriais em particular, as transações ocorrem entre múltiplos agentes, dispersos geograficamente, com grande especificidade temporal e de investimentos, devido à sazonalidade. Custos de transação são custos de proteger os direitos de propriedade devido a assimetrias informacionais, comportamento oportunista e outras imperfeições de mercado (BARZEL, 1982; ZYLBERSTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015).

As premissas comportamentais desempenham um papel fundamental nas transações. O oportunismo é a “busca do auto interesse” com avidez, e parte de um princípio de jogo não cooperativo, no qual a assimetria informacional entre os agentes permite que um deles desfrute de algum benefício às custas de outro. Assim, ações de monitoramento são necessárias para que o comportamento ético seja mantido, e estas podem ser tanto formais, como salvaguardas em contratos, quanto informais, como reputação, lealdade e elos sociais coercitivos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Finalmente, os setores produtivos são constituídos pelos agentes em si, que podem ser fornecedores de insumos, produtores, processadores e indústria, distribuidores no atacado e varejo, até o consumidor final.

A produção agrícola é uma atividade de crescente complexidade, fazendo com que os produtores rurais lidem com aspectos técnicos, mercadológicos, de recursos humanos e ambientais. Essa complexidade está mudando o perfil do agricultor rapidamente, em todo o mundo. No Brasil, o produtor em regiões mais tecnificadas e voltadas para o mercado é um agente que obtém informações e toma decisões de maneira muito similar a empresários de áreas urbanas (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Os produtores rurais necessitam de acesso aos mercados, e isso depende de infraestruturas e organizações verticalmente coordenadas, os sistemas agroindustriais. Cadeias de valor coordenadas verticalmente reduzem custos de transação e permitem eficiências no armazenamento, logística e distribuição ao consumidor final (CHADDAD, 2017).

Neste contexto, as cooperativas agroindustriais desempenham um importante papel na coordenação dos sistemas produtivos agroindustriais, sob a perspectiva de integração vertical dos produtores rurais em direção às atividades de aquisição e produção de insumos e comercialização e industrialização de produtos (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Segundo Sexton (1986b), a função econômica das cooperativas agroindustriais é a de integrar verticalmente seus membros na cadeia de valor, seja a montante (como uma cooperativa de consumo) ou a jusante (uma cooperativa de distribuição). A característica que as distingue é a sua articulação: os cooperados são agentes coordenados horizontalmente que se associam para realizar uma integração vertical.

De acordo com a Nova Economia Institucional, a integração vertical permite que transações sejam mais baratas internamente do que no mercado, devido às especificidades de ativo e dos custos irrecuperáveis. No agronegócio, a especificidade temporal dos produtos agrícolas faz deles ativos irrecuperáveis após a colheita. O risco de oportunismo como quebras contratuais pós-colheita são uma das principais razões do papel ativo das cooperativas de frutas, leite e vegetais, por exemplo (SEXTON, 1986a).

Sob essa perspectiva, a estrutura tradicional de cooperativas agroindustriais é definida como uma organização de posse dos membros, controlada pelos membros, e em benefício dos membros, além de possuir os seguintes atributos: direitos de propriedade restritos aos membros patrocinadores; direitos de retornos residuais intransferíveis, não-apreciáveis e resgatáveis; benefícios distribuídos entre os membros de maneira proporcional ao patrocínio, porém os investimentos podem não ser proporcionais a patrocínio (COOK; CHADDAD, 2004).

Cooperativas são organizações por meio das quais produtores rurais podem abordar falhas de mercado ao se integrarem verticalmente na cadeia de valor (SEXTON; ISKOW, 1988). Como exemplos de falhas de mercado em sistemas agroindustriais, os autores citam que produtores podem pagar muito por insumos e receber pouco pela venda da produção; estarem excessivamente expostos a riscos de preço e renda; e não possuírem a disponibilidade de comprar ou vender todos os produtos que desejam. Assim, tais problemas podem ser superados por meio de cooperativas, que têm sido organizações chave ligando os produtores aos mercados (ZHONG et al., 2017).

As economias de escala na produção são a causa mais óbvia de integração vertical em cooperativas, mas existem outros fatores que a motivam: redução de custos através de transações internas e melhor poder de negociação na aquisição de insumos; redução de taxas e impostos; ganhos de eficiência advindos da capacidade de coordenação das cooperativas; melhoria da posição de negociação no mercado, especialmente em relação a produtos perecíveis; e redução dos riscos por meio de garantia de distribuição e estabilidade de preços (SEXTON, 1986a; ZYLBERSZTAJN, 1994).

As cooperativas estão se integrando verticalmente tanto à montante quanto à jusante (SEXTON, 1986a). Ao centralizar o capital agrário, elas constituem um poder de mercado que permite aos produtores enfrentar os oligopsônios e oligopólios que dominam a cadeia produtiva. Assim, é o próprio conjunto de agricultores que verticaliza suas atividades, aumentando sua participação no valor agregado (GONÇALVES; VEGRO, 1994). Para Zhong *et al.* (2017), a decisão sobre quais níveis de coordenação vertical com os parceiros à jusante e à montante da cadeia de valor é fundamental para as cooperativas.

Cook (1995) afirma que as duas justificativas econômicas de formação de cooperativas são a necessidade de mecanismos institucionais para trazer equilíbrio econômico ao controle dos produtores e contrabalançar oportunismo e falhas de mercado. O autor classifica os principais tipos de cooperativas agroindustriais da seguinte maneira:

a) Cooperativas do Sistema de crédito agrário.

b) Cooperativas de utilidades rurais, que fornecem serviços como energia e telefone, por exemplo, indisponíveis em áreas de baixa densidade de consumidores.

c) Cooperativas locais (chamadas de Nourse I): unidades econômicas de múltiplos propósitos fundadas para superar falta de serviços, poderes de monopólio/monopsônio, reduzir riscos, e atingir economias de escala.

d) Cooperativas multifuncionais regionais (Nourse II): orientadas ao padrão competitivo, desempenham uma combinação de aquisições de insumos, fornecimento de serviços e distribuição. Podem se integrar no primeiro nível para frente ou para trás.

e) Cooperativas de barganha (Sapiro I): enfrentam falhas de mercado através de integração horizontal, com a função de aumentar margens e garantir o mercado aos membros cooperados.

f) Cooperativas de mercado (Sapiro II): são uma forma de integração vertical da produção que contornam e competem com intermediários, com objetivo de melhorar preços, margens e poder de mercado.

Embora a redução das incertezas relacionadas ao oportunismo e aos custos irrecuperáveis sejam um incentivo e uma vantagem na resolução de conflitos à integração vertical de cooperativas, para Sexton (1986a), a sua aplicação direta não é clara: a cooperação mantém a semelhança com trocas de mercado tradicionais, e membros podem ter individualmente incentivos para se comportar oportunisticamente ou em oposição aos interesses da associação. Por exemplo, a evasão para outros canais de distribuição que não a cooperativa em anos de oferta baixa e preços altos. Assim, a dissuasão do oportunismo de membros cooperados implica em custos de transação análogos às trocas de mercado.

A eficiência organizacional de cooperativas agroindustriais é importante, vez que elas operam em um ambiente de mercado competitivo e a eficiência é necessária à sustentabilidade das organizações (HADDAD et al., 2017). Existe um debate acerca da eficiência econômica de cooperativas agroindustriais em relação às IOF. Segundo uma vertente crítica, as cooperativas operam de maneira menos eficiente em comparação às empresas que visam lucro, em parte devido a incentivos públicos como acesso a crédito, benefícios fiscais, assistência técnica gratuita. No entanto, apesar de diversos estudos a respeito, as evidências acerca da eficiência

econômica de cooperativas são limitadas e não suportam a percepção popular que cooperativas são menos eficientes em comparação às IOF (SEXTON; ISKOW, 1993).

Aliás, segundo Sexton (1986a), comparações entre cooperativas e IOF baseadas em taxas de lucro, embora frequentemente feitas, não são válidas, pois ignoram o fato óbvio que o propósito de uma cooperativa é maximizar a prosperidade de seus membros, e não maximizar a renda no nível da cooperativa à custa dos membros.

A cooperativa é um meio através do qual os empreendimentos dos cooperados deveriam se desenvolver. Quando há conflitos entre os objetivos dos cooperados e da cooperativa, há crises de relacionamento. E quando a cooperativa age como amortecedora de crises externas em benefício dos cooperados, ela se complica financeiramente (GONÇALVES; VEGRO, 1994).

A relação contratual entre cooperativa e agricultores é diferente daquela realizada por grandes empresas não cooperativas (GONÇALVES; VEGRO, 1994). Essa relação é muito próxima, pois parte dos fundos do cooperado junto à organização não é acessível de forma líquida e parte considerável de sua renda pode resultar da comercialização através da cooperativa, criando barreiras e custos consideráveis ao associado caso queira deixar de ser cooperado (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Uma vez que a afiliação a uma cooperativa é voluntária, os resultados do processo de construção da associação continuam a condicionar um comportamento cooperativo estabelecido. Em essência, indivíduos não se associam a uma cooperativa a menos que sejam beneficiados pela organização (SEXTON, 1986b).

Para que tenham um bom desempenho, as cooperativas agroindustriais requerem um ambiente externo que suporte suas operações e estratégias, além de facilitar a efetividade de sua governança interna (HADDAD et al., 2017). Por exemplo, o tipo de legislação ao qual as cooperativas são submetidas influencia as oportunidades que estas organizações têm para se ajustarem às mudanças nas condições políticas e econômicas (BIJMAN, 2016). No entanto, as cooperativas têm enfrentado desafios organizacionais internos, enquanto o ambiente externo não fornece muita ajuda em solucioná-los (HADDAD et al., 2017).

De fato, é o ambiente externo que tem imposto grandes desafios às cooperativas, demandando mudanças internas para realinhamento. A seguir, os principais desafios e problemas que as cooperativas agroindustriais têm enfrentado são contextualizados, bem como as conseqüentes necessidades e propostas de mudança para saná-los.

2.1.2 Problemas e necessidades de mudança em cooperativas Agroindustriais

Mudanças no ambiente competitivo agroindustrial pressionaram as cooperativas a perseguir ganhos de eficiência operacional e economias de escala para não perderem relevância no mercado (CHADDAD, 2007). A recente onda de “desmutualização” (ou conversão para IOF) provoca a questão se o modelo cooperativista pode sobreviver a um ambiente de negócios cada vez mais concentrado, desregulamentado, privatizado e global (CHADDAD; COOK, 2004a). Parliament e Taitt (1989) afirmam que reorganizações e mudanças têm sido promovidas como maneiras de fortalecer a posição de cooperativas no agronegócio.

Nos EUA, as principais forças que moldaram as mudanças no ambiente do agronegócio a partir da década de 1980 foram a crise financeira do setor; o aumento de preços e volatilidade da renda devido redução da participação do governo e aumento da competição internacional; a concentração da produção em menos fazendas, porém maiores e mais especializadas; a concentração da distribuição em menos e maiores empresas; e a reestruturação do sistema de impostos (SEXTON, 1986a).

Para o autor, a crise financeira gerou uma “mentalidade de sobrevivência” entre gestores e líderes de cooperativas, cujas respostas imediatas foram retração, tentativa de maximizar as margens, e ênfase renovada em métodos de controle. A concentração da produção em menos e maiores fazendas traz consequências tanto positivas (devido à redução dos custos de transação) quanto negativas, pois fazendas maiores podem ter a própria capacidade da integração vertical, sem necessidade de se associar a uma cooperativa. A concentração da distribuição e o comportamento de curto-prazo devido à crise financeira aumentam a possibilidade de oportunismo pós-contratual, o qual a cooperação resolve parcialmente. No entanto, tais fatores também aumentam o oportunismo individual dos membros (SEXTON, 1986a).

No Brasil, até a década de 1960 ocorreu o auge do processo de expansão de cooperativas agrícolas de compra e venda em comum, quando uma profunda reforma fiscal retirou seus benefícios tributários. O início da modernização e industrialização da agricultura, então, impôs novos desafios ao cooperativismo agrícola (GONÇALVES; VEGRO, 1994).

A desregulamentação e liberalização do comércio no início dos anos 1990 beneficiou a agricultura brasileira com crescimento de produção, ganhos de produtividade e modernização. No entanto, diversos choques macroeconômicos e a acirrada competição por terras em um ambiente de negócios instável e imprevisível gerou a concentração de produção e acarretou a consolidação de propriedades cada vez maiores, especialmente nas áreas de fronteiras agrícola:

cerca de 8,4% dos estabelecimentos agrícolas são responsáveis por 85% do valor total da produção no Brasil (CHADDAD, 2017).

O crescimento de produção e produtividade são explicados, em grande parte, pela inovação tecnológica – porém este processo não ocorreu de forma uniforme pelo país: além das discrepâncias de produtividade entre as regiões brasileiras, a maior parte dos agricultores não teve acesso à educação formal e à assistência técnica. Além disso, a infraestrutura precária e a dificuldade de acesso ao capital devido a altas taxas de juros reais continuam a ser problemas sérios para os produtores rurais (CHADDAD, 2017). Neste contexto, as cooperativas são alternativas viáveis de superação de obstáculos, principalmente aos produtores menores.

Assim, uma das consequências da modernização da agricultura foi a ampliação da abrangência das cooperativas, que tornaram-se grandes empresas modernizadas e com enorme poder de mercado. Houve uma concentração de maior número de cooperados em uma quantidade menor de entidades. Ainda, deixaram de ser somente uma resposta à intermediação do capital comercial na compra e venda de insumos e produtos, e adotaram estratégias de integração para frente e para trás, assumindo também a produção industrial (GONÇALVES; VEGRO, 1994).

Essa integração vertical reflete também na relação da cooperativa com seu cooperado. As cooperativas gradualmente aumentaram sua gama de atividades de acordo com as necessidades de seus cooperados, tornando-se organizações bastante complexas, e que concorrem em muitos mercados com características diferentes (PRESNO, 2001). O crescimento da burocracia e da qualificação exigida para os quadros de direção e assistência técnica criam uma certa barreira entre cooperado e cooperativa, caso não haja um programa educacional amplo e bem administrado voltado ao quadro associativo (GONÇALVES; VEGRO, 1994).

Segundo Cook (1995), conforme as cooperativas agroindustriais evoluem e são bem-sucedidas em corrigir, ou pelo menos melhorar, impactos negativos das falhas de mercado, o comportamento estratégico dos agentes começa a se modificar. Vez que os preços entre IOF e cooperativas passam a diferir menos, os custos de curto prazo de transacionar via cooperativa passam a ser examinados com mais afinco pelos membros. Devido a um conjunto de direitos de propriedade vagamente definido entre usuários e investidores, conflitos sobre sobras líquidas e tomada de decisões começam a surgir.

Neste estágio, Cook (1995) elenca alguns problemas que podem surgir nas cooperativas e demandam por resoluções e mudanças na gestão:

a) Problemas de *free-rider* (caronistas): ocorre quando membros e/ou não membros utilizam de recursos providos pela cooperativa em benefício próprio sem necessariamente terem investido por eles. Por exemplo, um produtor que não participa de uma associação de barganha, mas captura os benefícios dos termos negociados por ela; ou novos membros que recebem os mesmos direitos a sobras advindas de uma série de investimentos feitos por membros antigos.

b) Problema de horizonte: a reivindicação de sobras líquidas geradas por um ativo ocorre antes do ciclo produtivo deste ativo, ou seja, os membros não podem obter retornos futuros caso deixem a cooperativa, criando um ambiente de desincentivos aos membros para investir e contribuir com oportunidades de crescimento.

c) Problema de portfólio: conflito entre as preferências e necessidades de portfólio de riscos da cooperativa e dos cooperados.

d) Problemas de controle: são custos de agência associados à tentativa de evitar divergências de interesses entre representantes da cooperativa (diretores) e gerentes (agentes). Conforme o tamanho e a complexidade das cooperativas aumentam, os problemas de agência também.

e) Problema de custos de influência: se a cooperativa opera em uma variedade ampla de atividades, os objetivos diversos dos membros podem levar a ações prejudiciais de influência, por exemplo nas decisões sobre distribuição de riquezas visando benefícios próprios. A magnitude dos custos de influência depende da existência de uma autoridade central, dos procedimentos de tomada de decisão, e do grau de homogeneidade ou conflito entre os interesses dos cooperados.

Outro problema frequentemente citado que as cooperativas enfrentam é a dificuldade de acesso a financiamento externo, pois como financiadores não podem tomar parte do controle da cooperativa (e na aplicação dos recursos), sua disposição em investir nesse tipo de organização é reduzida (BRETOS; MARCUELLO, 2017). Bialoskorski Neto (2015) também elenca como problemas a falta de profissionalização da gestão; a organização incipiente; os problemas de capitalização; a falta de integração entre cooperativas; e a necessidade de se elevar o nível de educação cooperativista dos associados.

Atualmente, no Brasil existem cooperativas em diversas situações: algumas gozam de situação econômica privilegiada, outras buscam maneiras de se adequar à realidade e sobreviver, e o restante está impossibilitado de operar satisfatoriamente devido a dificuldades financeiras ou em processo de auto liquidação. Algumas das causas para tais dificuldades são a falta de capacidade de adequação às mudanças e às novas tecnologias, falta de fidelidade e

lealdade dos membros à organização, e à instabilidade econômica recente (SIMIONI et al., 2009).

Para Gonçalves e Vegro (1994), as cooperativas encontram maiores dificuldades em responder a políticas de ajustamento interno em razão de suas especificidades, particularmente as relações contratuais distintas entre os membros e os demais agentes do fluxo produtivo. Bialoskorski Neto (2015) afirma que problemas de desempenho são também uma consequência da não-divisão entre propriedade e controle típica da cooperativa, em que os membros são simultaneamente donos e usuários da organização.

Crúzio (1999) associa os processos de falência das cooperativas agroindustriais brasileiras sob os aspectos econômicos e institucionais aos seguintes paradoxos: a proposta de “autogestão”, porém com intervenção de Estado e Organizações (OCB, OCE’s) nas cooperativas; as superposições dos poderes deliberativos e executivos (Conselhos de Administração e Conselho Fiscal) em relação ao poder da Assembleia Geral de Sócios, que deveria ser máximo; os descompromissos com as ações e resultados administrativos em relação às próprias decisões do Conselho de Administração. Além disso, o autor cita a falta de rotatividade de membros nos Conselhos de Administração e Conselhos Fiscais, gerando a baixa participação dos associados no processo decisório, que fica a cargo de poucos membros por um longo período; o conflito entre os interesses pessoais e os interesses das cooperativas; e o conflito entre os interesses dos cooperados e dos dirigentes de cooperativas.

Porém, de acordo com Presno (2001), o perfil das cooperativas, de empresa associativa, geralmente de alcance regional e administrada democraticamente por e para seus membros faz delas organizações econômicas singulares, com problemas e características muitos específicos em relação aos outros tipos de empresas.

De fato, estudos sobre negócios convencionais têm a tendência de aceitar o crescimento como uma consequência inevitável da existência corporativa, ou seja, a empresa deve “crescer ou morrer”. Muitas teorias econômicas e de gestão consideram lucro, crescimento e maximização/otimização de vendas os objetivos óbvios das firmas. A definição e teorias de cooperativas, no entanto, sugerem que esses objetivos corporativos tradicionais são ou supérfluos ou agem como restrições quando outros benefícios aos membros são almejados: nas cooperativas, pelo menos na teoria, tais objetivos corporativos são meios, e não fins (HIND, 1997).

Segundo Gonçalves e Vegro (1994), há um intenso debate pois, uma vez inserido numa economia regulada pelo mercado (mesmo que não em sua plenitude), o sistema cooperativista enfrenta crises frequentes ao se moldar à realidade, como, por exemplo:

a) Crise de credibilidade devido à dificuldade de as cooperativas alcançarem o reconhecimento social, sendo confundidas como mais uma forma de organização econômica.

b) Crise gerencial, vez que ao tentar atuar como empresas rentáveis na economia capitalista, as cooperativas podem assumir padrões empresariais que se chocam com a ideologia da cooperação, para o qual a cooperativa é meio, e não fim – ela deve servir aos objetivos dos cooperados, e não o oposto.

c) Crise de identidade em função dos dois problemas anteriores, que gera a tendência de fazer prevalecer entre os cooperados o “negócio” em detrimento das raízes doutrinárias, ou seja, razões de cunho econômico e individualista suplantam os valores e ideologia da cooperação.

De acordo com Zylbersztajn (1994), o desafio das cooperativas atualmente é manter o seu papel de sistema de produção centrado no homem, enquanto simultaneamente desenvolve uma organização capaz de competir com empresas de outras naturezas e orientação para o mercado. De maneira similar, Gonçalves e Vegro (1994), afirmam que o dilema essencial do cooperativismo é obter o sentido orgânico e rápido de tomada de decisão de uma grande empresa não-cooperativa (IOF) sem abrir mão do princípio de gestão democrática de um voto a cada membro. O foco central foi e sempre deverá ser o cooperado e a função social do empreendimento (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Mudanças na gestão cooperativa diversas vezes são malsucedidas, ou não conseguem ser implementadas com total apoio e compreensão dos cooperados (PRESNO, 2001). O universo da doutrina cooperativista e as regras da concorrência capitalista estão constantemente sob confronto. Assim, o ajustamento das cooperativas gera problemas como relações contratuais tênues e estrutura política de tomada de decisões estratégicas sob condições de crise (GONÇALVES; VEGRO, 1994).

Algumas políticas e práticas tradicionais das cooperativas brasileiras parecem não mais se alinhar com as realidades do mercado atual, porém apresentam grandes oportunidades de crescimento devido seu conhecimento em relação ao setor produtivo agroindustrial e proximidade com os produtores (CHADDAD, 2007). O empreendimento cooperativo tem que ser eficiente economicamente, para subsistir no mercado e poder trazer benefícios para os seus associados (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Segundo Presno (2001), a demanda pela profissionalização da gestão e a busca pela melhoria da competitividade podem ser consideradas o cerne das recentes mudanças ocorridas nas cooperativas. Zylbersztajn (1994) também cita a inadequação do processo gerencial tradicional das cooperativas para lidar com a crescente competição de mercado. Somado a isso,

Bialoskorski Neto (2015) afirma que muitos membros cooperados não possuem o devido preparo técnico e experiência para administrar um empreendimento agroindustrial.

Devido à falta de profissionalização, em muitos casos a decisão de implementação de projetos estratégicos em cooperativas ocorre ou por uma resolução pessoal de grandes lideranças (sem análises técnico-econômicas aprofundadas), ou se prolonga por um longo período de indecisões (MACHADO FILHO; MARINO; CONEJERO, 2004). Para os autores, não se trata apenas de trazer bons profissionais do mercado para trabalhar nas cooperativas, e sim adaptar modelos e ferramentas de gestão às características e doutrina cooperativista. Assim, apresentam seu conceito de profissionalização no cooperativismo, que engloba o equacionamento do processo sucessório, a otimização do processo de tomada de decisão, e a otimização das estruturas administrativas.

Existem dois aspectos fundamentais na profissionalização das cooperativas: a contratação de profissionais do mercado, especializados para dar suporte decisório aos gerentes, e a profissionalização da direção eleita (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Presidente, Vice-Presidente, Diretores, por exemplo) com formação e capacitação técnica. É fundamental encontrar profissionais de mercado que, à parte sua competência técnica, estejam em conformidade com o objetivo singular da cooperativa. A integração cultural dos gestores contratados nos valores cooperativistas torna-se necessária (BARASUOL et al., 2015).

A literatura sugere que a tomada de decisão coletiva das cooperativas implica custos maiores do que em firmas capitalistas. Isso se deve à heterogeneidade das preferências e objetivos dos membros; falta de motivação dos membros devido a um excesso de igualitarismo; falta de oportunidades e papéis de liderança a líderes naturais; e soluções de conflitos internos insatisfatórias devido à falta de monitoramento. Assim, um dos resultados mais perigosos da tomada de decisão coletiva num contexto de economia globalizada e volátil é a lentidão das cooperativas em tomar decisões chave (BRETOS; MARCUELLO, 2017).

Ainda, outro risco da tomada de decisões em cooperativas é o oportunismo denotado pelo ganho individual em detrimento do ganho coletivo, que ocorre quando um grupo de associados tem a condição de tomar decisões em favor de apenas uma parte dos cooperados, e não do empreendimento como um todo. A autogestão associada à ausência de autorregulação sujeitam essas organizações ao risco da gestão oportunística (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Um dos principais pontos em governança cooperativa é a alocação de direitos de decisão entre Conselho Administrativo e gerentes profissionais. Os diretores, representantes dos cooperados, devem manter direitos de decisão suficientes para controlar o desenvolvimento estratégico da organização. Os gestores, por sua vez, demandam espaço para

empreendedorismo, tanto para que a cooperativa seja bem-sucedida no mercado quanto para terem a liberdade de traçar novas direções estratégicas e atrair gerentes de qualidade. A principal questão é, portanto, o quanto de decisões o Conselho delega aos gerentes (BIJMAN; HENDRIKSE; VAN OIJEN, 2013; BIJMAN, 2016).

Essa questão faz emergir um problema de agência. Resumidamente, a teoria de agência diz respeito ao relacionamento em que uma parte (principal) delega um trabalho a outra parte (agente). Dois problemas comuns são encontrados nessa relação: o conflito entre desejos e objetivos do principal e do agente; e a dificuldade ou alto custo de monitoramento das ações do agente pelo principal, devido a assimetrias informacionais (COOK; BARRY, 2004). Assim, uma das principais funções dos diretores é garantir que a gerência (agentes) tomem decisões de acordo com os interesses dos proprietários da empresa (JENSEN; MECKLING, 1976) – neste caso, os membros cooperados. A combinação de alta complexidade das cooperativas e heterogeneidade dos membros leva a uma paralisia do Conselho e, portanto, a uma transição do poder de decisão dos diretores para os gerentes (FULTON; HUETH, 2009). Assim, acomodar o mundo dos produtores e o mundo dos gerentes profissionais em uma estrutura de governança é um desafio para o Conselho Administrativo (BIJMAN, 2016).

Em relação à governança, Costa (2010) desenvolveu uma comparação entre os modelos mais comuns vigentes no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa, conforme ilustrado pela Figura 8. A relação de agência em cooperativismo é comumente descrita como cooperados (principal) *versus* profissionais de mercado (agentes). No entanto, o autor nota que existe mais que uma relação de agência: entre os proprietários cooperados (principal) e Conselho de Administração (agente), e entre conselho administrativo (principal) e diretoria executiva (agente), entre diretoria executiva (principal) e gerentes (agentes).

Nota-se que, no Brasil, ainda prevalecem modelos de propriedade e gestão sem separação, enquanto nos Estados Unidos e União Europeia, prevalecem modelos em que existe a delegação dos direitos de controle formal e a separação do processo decisório (COSTA, 2010). No entanto, o autor observa que os modelos 1, 2 e 3 permitem que um CEO seja contratado para as decisões de gestão. Ou seja, pode haver a desvinculação dos proprietários das decisões de gestão em modelos “híbridos”, em que a separação de propriedade e controle é parcial.

A fidelização dos cooperados também pode ser um fator motivador para mudanças em cooperativas. Chaddad (2007) afirma que, no caso de cooperativas leiteiras, os cooperados eram mais comprometidos, participativos e capitalizavam a organização adequadamente no passado. Porém, atualmente é possível perceber o problema de *free-riding*, ou “caronas”, os

associados que se beneficiam dos serviços das cooperativas, porém não arcam diretamente com seus custos proporcionais.

De maneira similar, o preceito doutrinário da livre entrada e livre saída da cooperativa pode induzir a uma situação contratual frágil, desfavorecendo a fidelização à medida que o próprio ato de cooperação não existe: o membro transaciona com a empresa somente quando lhe é favorável. Dessa forma, a cooperativa transfere benefícios para a economia particular do cooperado, mas este associado não transfere ganhos de eficiência necessários à cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

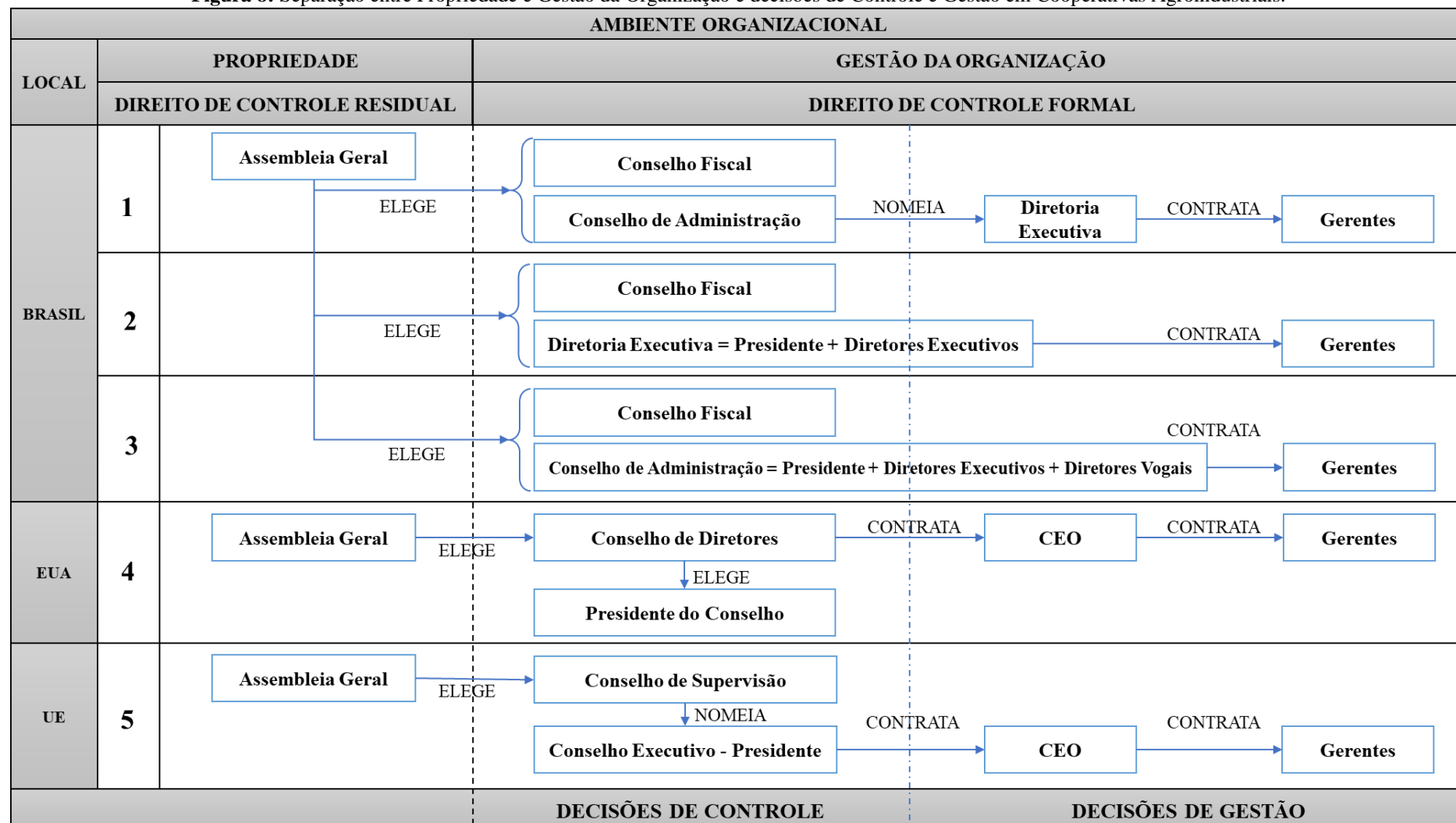
Para Bijman (2016), o controle efetivo dos membros é uma característica de boa governança em cooperativas, não apenas para os gerentes trabalharem de acordo com os interesses dos cooperados, mas também para manter tais membros comprometidos com a cooperativa. Assim, mudanças são necessárias para controlar ações oportunistas e estimular a fidelização dos membros.

Porém, Presno (2001) frisa as pressões para que as cooperativas se “empresalizem”, ou seja, tornem-se parecidas com empresas não-cooperativas em busca de melhoria de competitividade, denotando a crença de que devem ser “menos cooperativas” para serem mais competitivas. Os riscos de tais mudanças residem na possibilidade de distorcer a própria identidade das cooperativas e no impacto da dinâmica entre cooperativas e cooperados.

De maneira similar, Gonçalves e Vegro (1994) questionam se não há outro caminho para o cooperativismo que não a aproximação a sociedades de capital, que visa tornar a cooperativa um fim em si mesma e não um instrumento a serviço dos cooperados, e contribui para a crise de identidade vista anteriormente.

A cooperativa somente terá sucesso social se tiver sucesso também economicamente, de modo a permitir o crescimento conjunto e igualitário de seus associados e, assim, cumprir com sua responsabilidade fundamental. Por isso, a gestão deverá ser simultaneamente voltada aos desejos dos consumidores de produtos e serviços no mercado, e sensível às necessidades de crescimento e consolidação de seus associados (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Figura 8: Separação entre Propriedade e Gestão da Organização e decisões de Controle e Gestão em Cooperativas Agroindustriais.



Fonte: Costa (2010, p. 28).

Defensores de mudanças com o intuito de tornar as cooperativas mais adaptadas ao capitalismo propõem três mudanças básicas nos princípios, sob o argumento que são condição para aumentar a eficiência do negócio: alterar o axioma de “um homem, um voto” (independente de quantas cotas-parte cada membro tenha) para uma quantidade de votos proporcional ao capital investido por cada membro; remunerar o capital investido (cotas-parte), estimulando a participação em uma cooperativa como “especulador” apenas para valorizar o capital; distribuir as sobras líquidas de maneira proporcional não somente ao movimento comercial entre membro e cooperativa, mas também ao volume de cotas-parte, visando novamente remunerar o capital investido (GONÇALVES; VEGRO, 1994).

No entanto, existe a discussão sobre a cultura cooperativista *versus* as necessidades de mudança de tais organizações. Para Bialoskorski Neto (2015), o empreendimento cooperativo tem algumas dificuldades de gestão devido à sua estrutura doutrinária. De acordo com Antonialli (2000), as mudanças na doutrina das cooperativas encontra resistências tanto de indivíduos quanto coletivamente. Waack e Machado (1999) consideram que há sérios problemas relacionados à cultura e aspectos doutrinários cooperativistas a serem superados, e neste âmbito não se pode esperar por mudanças muito radicais, vez que o ambiente é tipicamente conservador.

Segundo Presno (2001), os valores e princípios das cooperativas muitas vezes não são considerados em toda sua magnitude, podendo tanto descaracterizá-las quanto limitá-las em relação ao alcance de seus objetivos e à própria potencialidade competitiva. É importante analisar corretamente as vantagens e fatores limitantes da competitividade das cooperativas agroindustriais, não se restringindo apenas aos aspectos econômicos, pois os seus elementos sociais, políticos, culturais e históricos também têm impactos preponderantes. Da mesma forma, Bijman (2016) afirma que embora a priori as cooperativas tenham sido organizadas com propósitos econômicos, os elementos sociais de colaboração e solidariedade não devem ser subestimados.

Bialoskorski Neto (2015) resume essa discussão ao apresentar o conceito da nova empresa cooperativa: ágil, moderna, flexível e eficiente economicamente, com acesso a diversas fontes de capital alternativas, para cumprir com sua função social primordial de inserir o cooperado em um mercado confiável e possibilitar seu crescimento. Ainda, o autor sugere alguns pontos relevantes para uma gestão moderna de cooperativas, por exemplo a profissionalização do quadro gestor, atentando também para a capacitação cooperativista dos profissionais contratados no mercado e que não conhecem as particularidades deste tipo de empresa; a ampliação da responsabilidade do Conselho Fiscal; a necessidade de incentivo à

inovação na gestão, com a participação de capital externo mas mantendo-se os princípios doutrinários da cooperação; e a existência de um sistema de auditoria independente.

A discussão acerca da necessidade de mudanças nas cooperativas agroindustriais é compilada a seguir a partir de revisão dos trabalhos de Gonçalves e Vegro (1994), Zylbersztajn (1994), Cook (1995) Crúzio (1999), Antonialli (2000) Zylbersztajn e Neves (2000), Presno (2001), Chaddad e Cook (2004b), Cook e Barry (2004), Chaddad (2007), Simioni *et al.* (2009), Costa (2010) Bijman, Hendrikse e Van Oijen (2013), Bialoskorski Neto (2015), Bijman (2016), Bretos e Marcuello (2017) e do Mapa Estratégico do Cooperativismo (OCB, 2017). São desafios que motivam a mudança em cooperativas:

- a) Necessidade de ganhar eficiência num ambiente intensamente competitivo.
- b) Necessidade de reorganização das estratégias, partindo da estrutura voltada à produção e atingindo a visão de mercado.
- c) Necessidade de encontrar novas fontes de financiamento e incorporação de capital.
- d) Necessidade de competitividade dos produtos industrializados e marcas próprias e, ao mesmo tempo, manter o retorno econômico e remuneração adequados aos cooperados.
- e) Necessidade de profissionalização da gestão e governança *versus* a falta de cultura cooperativista de consultores externos e gerentes vindos do mercado, acomodando o mundo dos produtores cooperados e dos gestores profissionais em uma única estrutura de governança.
- f) Necessidade de reduzir oportunismo e crises de relacionamento e aumentar a fidelidade e lealdade dos membros.
- g) Necessidade de reduzir problemas de influência e de agência.
- h) Necessidade de reduzir os objetivos e interesses conflitantes, que aumentam a complexidade da organização e atrapalham na determinação do foco de atuação.
- i) Necessidade de estratégias de desenvolvimento que permitam o ganho de competitividade, porém em acordo com o perfil e princípios característicos das cooperativas.
- j) Necessidade de acompanhar e fomentar a mudança do perfil dos produtores rurais, oferecendo oportunidades de desenvolvimento técnico e inovação tecnológica aos membros.
- k) Necessidade de qualificação de mão de obra para o cooperativismo.
- l) Fortalecimento da cultura cooperativista, contribuindo para reduzir as crises de reconhecimento, credibilidade e identidade.
- m) Possibilidade de internacionalização das atividades.
- n) Necessidade de fortalecer a imagem e a comunicação do cooperativismo.
- o) Necessidade de se estimular a intercooperação.

A ênfase dada aos problemas e desafios que as cooperativas têm a enfrentar pode criar a impressão de que este tipo de organização possui mais defeitos que virtudes, ou mais contras do que prós. Essa impressão é uma falácia. Por óbvio, o presente trabalho analisa o contexto de problemas que as cooperativas enfrentam com o intuito de contribuir para sua compreensão e posterior solução. Porém, Bretos e Marcuello (2017) citam estudos que destacam que as dificuldades enfrentadas por cooperativas agroindustriais, como ineficiência econômica, inovação e investimento, são as mesmas que pequenas e médias IOF do setor também enfrentam. Ainda, cooperativas podem ser mais eficientes e produtivas que empresas capitalistas, vez que a participação dos membros e colaboradores na tomada de decisão, propriedade e distribuição das sobras pode influenciar a produtividade ao alterar as habilidades, motivação e intensidade da força de trabalho.

Assim, enquanto alguns autores afirmam que as cooperativas não são viáveis na economia globalizada atual e estão fadadas a falir ou degenerar em formas capitalistas, outros argumentam que elas são capazes de ter sucesso neste contexto, com vantagens sobre formas convencionais e a habilidade de mudar as relações econômicas e sociais da globalização (BRETOS; MARCUELLO, 2017). Não à toa, as cooperativas agroindustriais são o modelo favorito de ação coletiva de produtores rurais na Holanda (BIJMAN, 2016).

Após a contextualização do ambiente em que as cooperativas agroindustriais operam, bem como os desafios e problemas que ora enfrentam, parte-se para a discussão acerca das mudanças que vêm ocorrendo para atender às necessidades supracitadas.

2.2. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS

Conforme visto anteriormente, o ambiente institucional e de negócios tem passado por mudanças frequentes e drásticas nas últimas décadas. Tais mudanças geram incongruências entre o modelo de operações de cooperativas e o mercado no qual estão inseridas, motivando e demandando alterações em diversos graus – desde pequenas mudanças incrementais a até mesmo mudanças estruturais e fundamentais. Assim, analisa-se a seguir exemplos e tendências de mudanças organizacionais que as cooperativas agroindustriais estão realizando frente aos desafios e necessidades que o contexto impõe.

Segundo Holmström (1999), o maior dilema para uma cooperativa é que a mudança obrigatoriamente aumenta as tensões entre seus membros. Isso ocorre por duas razões: primeiro, pois a mudança perturba mecanismos estabelecidos para a cooperação e tomada de decisões; e segundo, ela tende a fazer com que as preferências entre os membros diverjam.

Conforme as cooperativas se desenvolvem existe um movimento potencial do comprometimento dos *stakeholders* ao longo do tempo. Grupos de interesses distintos emergem, como clientes, membros cooperados desiludidos, entusiastas da cooperativa, e pessoal organizacional. Ao longo do tempo, se o pessoal organizacional prevalecer, o comprometimento com os ideais cooperativistas pode ser sacrificado visando ganho organizacional. A cooperativa passa, então, a se comportar cada vez mais como um negócio convencional, com aspirações e desempenho corporativamente orientados (rentabilidade, aumento de capital, imagem corporativa positiva etc.) sendo priorizados em relação aos objetivos centrados nos membros (HIND, 1997).

De maneira similar à teoria de ciclo de vida de empresas de Greiner (1998), anteriormente citada, há evidências que as cooperativas tornam-se mais corporativamente orientadas à medida que se desenvolvem ao longo do tempo. No entanto, a idade não é o único fator determinante da mudança de orientação: outros fatores como equilíbrio de poder entre grupos e objetivos dos *stakeholders* dominantes também podem contribuir para a reorientação de valores e foco das cooperativas agroindustriais (HIND, 1997).

Hendrikse e Veerman (2001) observaram que diversas cooperativas agrícolas estão considerando mudar ou recentemente mudaram sua estrutura financeira e organizacional. Algumas estão se movendo em direção a uma firma convencional (IOF) de maximização de lucro ao discutir a equidade, como abandonar o princípio de “um membro, um voto” ou afrouxar o tratamento uniforme dos membros.

De acordo com Cook (1995), os problemas de *free riders*, de horizonte, de portfólio, de controle e influência abordados anteriormente tornam a gestão das cooperativas cada vez mais complexa e desafiadora, e lhes apresentam basicamente três alternativas de solução:

- a) **Saída:** por meio de liquidação das atividades ou reestruturação em uma IOF;
- b) **Continuação:** por meio de busca de equidade competitiva sem tornar-se uma IOF ou pela busca de uma estratégia proporcional de geração interna de capital;
- c) **Mudança:** por meio da transição para uma cooperativa de nova geração – que o autor denomina como estrutura “Sapiro III”. Tais cooperativas de valor agregado tentam resolver seus problemas através de mecanismos de apreciação dos ativos, aumento da liquidez ao criar casas de compensação de direitos de entrega, planos de equidade de capital, e políticas de associação diferentes da adesão livre e voluntária (COOK, 1995).

Além disso, algumas cooperativas têm buscado separar claramente o negócio da cooperativa e as atividades industriais, criando uma divisão entre a cooperativa e as empresas processadoras, das quais os cooperados tornam-se acionistas comuns. Assim, formas

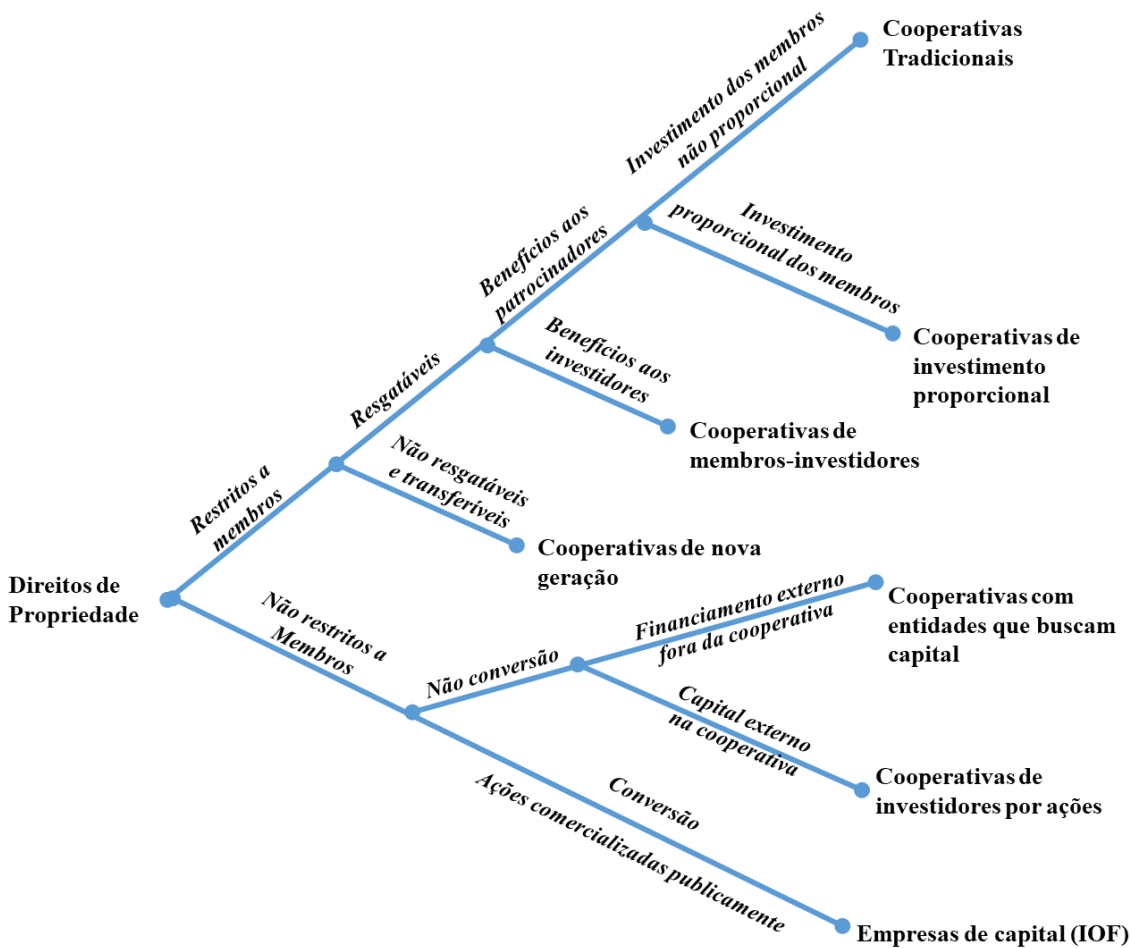
intermediárias de organização, parte cooperativa e parte sociedade de capital, estão emergindo no *agribusiness* (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Jank (1997, *apud* ANTONIALLI, 2000) apresenta soluções drásticas aos problemas enfrentados pelo cooperativismo atualmente, como a seleção de cooperados ativos com base no grau de comprometimento, grau de fidelidade e eficiência econômica; a eliminação do critério de adesão livre, com a definição de padrões rígidos de entrada no empreendimento; novos critérios de pagamento e de votação em assembleias; discussão de formas de acesso a capitais de risco, como a criação de subsidiárias na forma de sociedades anônimas; e entender e gerenciar o processo de adição de valor através de *joint ventures* e outras alianças estratégicas.

Cook e Chaddad (2004) constataram cinco novos modelos de cooperativas, que representam mudanças significativas na estrutura de propriedade tradicional cooperativista, à medida que os atributos cooperativistas são afrouxados. Os autores argumentam que os modelos se distinguem pela definição dos direitos de propriedade atribuídos aos agentes econômicos vinculados à firma. Tais modelos são a cooperativa de investimento proporcional; cooperativa de membros-investidores; cooperativas de nova geração; aporte de capital em entidade externa; e cooperativa com títulos de investimento, conforme ilustrado pela figura 9. Na Região Centro-Oeste do Brasil, Chaddad (2017) apresenta como cooperativas de nova geração as organizações que surgiram a partir dos anos 2000 e cujas características organizacionais diferem do modelo tradicional. Essas cooperativas adotam uma política de adesão seletiva de associação com critérios rigorosos de reputação e condição financeira para a entrada de novos associados, em detrimento do princípio de adesão livre do cooperativismo tradicional. Elas são concebidas como extensões da fazenda, e não como empresas cooperativas: seu propósito é prestar serviços aos associados e aumentar as margens de lucro, e não gerar receita líquida, seguindo o princípio da prestação de serviço a preço de custo.

Por exemplo, em vez de comprar insumos agrícolas com ganho de escala e vendê-los com uma margem aos associados, tais cooperativas organizam *pools* de compra de insumos agrícolas e de venda da produção, levantando as demandas dos membros e barganhando os melhores preços com fornecedores e compradores. A transação, de fato, ocorre entre o associado e o fornecedor diretamente, repassando as economias de forma integral. Assim, a maioria destas organizações não gera receita líquida significativa, pois as economias são distribuídas diretamente aos associados por meio de preços melhores de compra e venda a cada transação.

Figura 9: Modelos alternativos de cooperativas sob a perspectiva de direitos de propriedade.



Fonte: Cook e Chaddad (2004)

Por fim, outra característica que distingue tais cooperativas do modelo tradicional é que os membros são solicitados a investir antecipadamente e a se comprometer a avaliar os custos operacionais na proporção de seu uso quando são realizados investimentos em ativos fixos, como armazenagem ou equipamentos. A diferença é que somente os associados que utilizam tais ativos investem, ou seja, os custos não são divididos entre todos os membros (CHADDAD, 2017).

No entanto, Bialoskorski Neto (2015) conceitua a Nova Geração de Cooperativas de uma maneira diferente: são empresas adaptadas a uma realidade de negócios internacionais mais dinâmica e padrões de concorrência mais exigentes, mas onde a estrutura doutrinária do cooperativismo é respeitada. Para tanto, deve-se considerar: a profissionalização da gestão com separação entre propriedade e controle, agilizando o processo de tomada de decisão; o estabelecimento de uma relação contratual estável, reduzindo oportunismo e aumentando índices de fidelidade; o foco nos negócios que são o verdadeiro objetivo da existência da

cooperativa; a clareza sobre direitos de propriedade, como alienação de ativos ou participação de resultados; a atenção às exigências dos consumidores e às oportunidades de alianças estratégicas; e a manutenção de crescimento sustentado a longo prazo com uma estrutura de capital que não comprometa o desempenho, a exemplo de abertura de capital e emissão de títulos.

Chaddad (2007) também cita exemplos de cooperativas leiteiras nos EUA, Europa e Oceania, que se desenvolveram em ambientes de forte pressão competitiva através de mudanças como consolidação mediante fusões e aquisições, internacionalização, incorporações, formação de alianças estratégicas (tanto com outras cooperativas quanto com empresas privadas), adoção de sistemas profissionais de gestão e governança corporativa, novos mecanismos de capitalização e fidelização dos cooperados.

Por exemplo, a Holanda é considerada um dos países mais inovadores e avançados na introdução de mudanças na estrutura de governança, a exemplo da permissão de uma minoria de especialistas não-membros das cooperativas nos Conselhos Administrativos e Fiscal. (BIJMAN, 2016).

O crescente grau de complexidade da gestão de empresas cooperativas demanda cada vez mais gerentes com treinamento específico para o exercício da atividade. Em cooperativas estruturadas verticalmente, os produtores posicionam-se cada vez mais distantes do processo de tomada de decisões, o qual requer treinamento especializado. Se a cooperativa em questão é integrada verticalmente e compete no mercado com organizações não-cooperativas (IOF), a eficiência de gestão passa a ser ainda mais crítica (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Voltando ao caso holandês, muitas cooperativas no país mudaram para outro modelo de governança devido às mudanças no ambiente competitivo: elas identificaram a necessidade de fortalecer a autonomia da gerência, reduzir a influência de membros nas decisões operacionais, encontrar novas fontes de capital, e profissionalizar o Conselho Fiscal. A reorientação estratégica para um maior foco no cliente, diversificação e inovação foi acompanhada por mudanças na estrutura da tomada de decisão (BIJMAN, 2016).

Assim, além do modelo tradicional de cooperativas agrícolas, dois novos modelos de governança surgiram no país: o modelo de gestão e o modelo de corporação. No primeiro, o Conselho Administrativo formado pelos diretores membros também é a gerência da cooperativa, sendo que não há a distinção entre decisões estratégicas e de execução; ou seja, houve a profissionalização do Conselho de maneira que os diretores supervisionam a sociedade e as operações da firma simultaneamente. No segundo modelo, estabeleceu-se uma separação legal entre associação e firma, transformando a sociedade cooperativa em acionista integral da

firma cooperativa. O Conselho Administrativo torna-se, então, o comitê supervisor, e a gerência possui mais autonomia de decisões (BIJMAN; HENDRIKSE; VAN OIJEN, 2013; BIJMAN, 2016).

Bialoskorski Neto (2015) atenta que é comum na profissionalização de cooperativas mais complexas a existência de executivos contratados, vindos do mercado, e que atuam sob monitoramento do Conselho. Nestes casos, é fundamental que esses profissionais sejam treinados e capacitados na doutrina cooperativista para que sua atuação seja bem-sucedida.

Ainda, para que o gerenciamento de uma cooperativa seja eficiente, estruturas de monitoramento e incentivo são necessárias. Portanto, a auditoria parece ser um fator determinante para o processo de melhoria da gestão cooperativista. Uma auditoria especializada e independente vai garantir o monitoramento e a separação entre propriedade e controle, gerando maior confiança no sistema financeiro, podendo diminuir custos de transação de financiamentos e, conseqüentemente, contribuindo para a capitalização da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

A posição tradicional que cooperativas agrícolas tomaram nos sistemas agroindustriais era próxima aos produtores e mais distante dos consumidores. Desde a década de 1990, essa situação mudou fundamentalmente: cooperativas acompanharam as estratégias de mercado de IOF da indústria de alimentos, cujo foco maior sempre foi em produtos com marcas fortes. Assim, duas estratégias surgiram para aumentar a receita dos membros de cooperativas: desenvolver vários produtos diferentes baseados na mesma commodity (como derivados de leite e linhas de café); e desenvolver as próprias marcas das cooperativas, com objetivo de fortalecer a posição competitiva tanto horizontalmente, ao competir com outras empresas de alimentos, quanto verticalmente, ao competir com grandes canais de distribuição (BIJMAN, 2016).

As cooperativas *multi-stakeholder* são um modelo relativamente novo de cooperativa que tem emergido nas últimas duas décadas. Elas permitem diferentes tipos de associação, não apenas de produtores, mas também provedores de bens e serviços e mesmo consumidores, numa tentativa de mudar, em vez de somente se adaptar, ao contexto econômico em que lutam para sobreviver. Tal modelo não é uma ideia nova, mas está reemergindo no contexto de globalização dos movimentos sociais e da produção de alimentos. Exemplos são encontrados nos EUA e Europa. Em uma época que muitas cooperativas agrícolas tradicionais focam nos benefícios econômicos do modelo cooperativista porém esquecem de suas origens transformativas, discute-se se o modelo de cooperativa *multi-stakeholder* pode injetar novamente os princípios cooperativistas nas cooperativas agroindustriais (GONZALEZ, 2016).

A introdução de diferentes grupos e tipos de membros tanto complica quanto enriquece a missão da cooperativa, visto que amplia e reflete a interdependência dos interesses dos múltiplos parceiros. A questão de “preços justos”, por exemplo, permanece não resolvida, vez que os agricultores visam escoar a produção de maneira a maximizar seus benefícios, enquanto os consumidores desejam comprar ao menor preço possível. No entanto, a vontade de ter sucesso, de ambos os lados, é uma vantagem significativa do modelo (GONZALEZ, 2016).

No contexto de ação coletiva, as cooperativas *multi-stakeholder* não são um jogo de soma zero, no qual um grupo de membros precisa ganhar em detrimento de outros. Elas são um sinal que as regras convencionais de cooperação estão desatualizadas e sendo reinventadas para manter a autoajuda organizada como uma resposta relevante aos problemas em uma época de mudanças rápidas (MÜNKNER, 2004, *apud* GONZALEZ, 2016).

Além disso, são exemplos de mudanças organizacionais estruturais as fusões e aquisições que ocorrem entre cooperativas. A partir dos anos 2000, mudanças estruturais críticas começaram a ocorrer nas cooperativas agroindustriais nos EUA e Canadá. Diversas grandes cooperativas entraram em processo de falência, ou se converteram em IOF para permanecerem viáveis financeiramente (FULTON; HUETH, 2009). Em um estudo com 53 cooperativas nos Estados Unidos, envolvidas em 24 processos de mudanças como fusões, consolidações e aquisições, Parliament e Taitt (1989) observaram que embora reorganizações possam não trazer benefícios para a maioria das cooperativas tanto em curto quanto longo prazo, pelo menos 33% dos casos observados podem ser classificados como sucessos incondicionais.

Restrições de capital, redução de custos via redução de quadro pessoal duplicado e aumento da escala (tamanho) para manter a competitividade são os principais fatores que motivam cooperativas agroindustriais a participar de fusões e aquisições, *joint-ventures* e alianças estratégicas. As operações bem sucedidas tendem a aumentar as vendas da cooperativa, e não poder de mercado, às custas da rentabilidade (MELIA-MARTI; MARTINEZ-GARCIA, 2015).

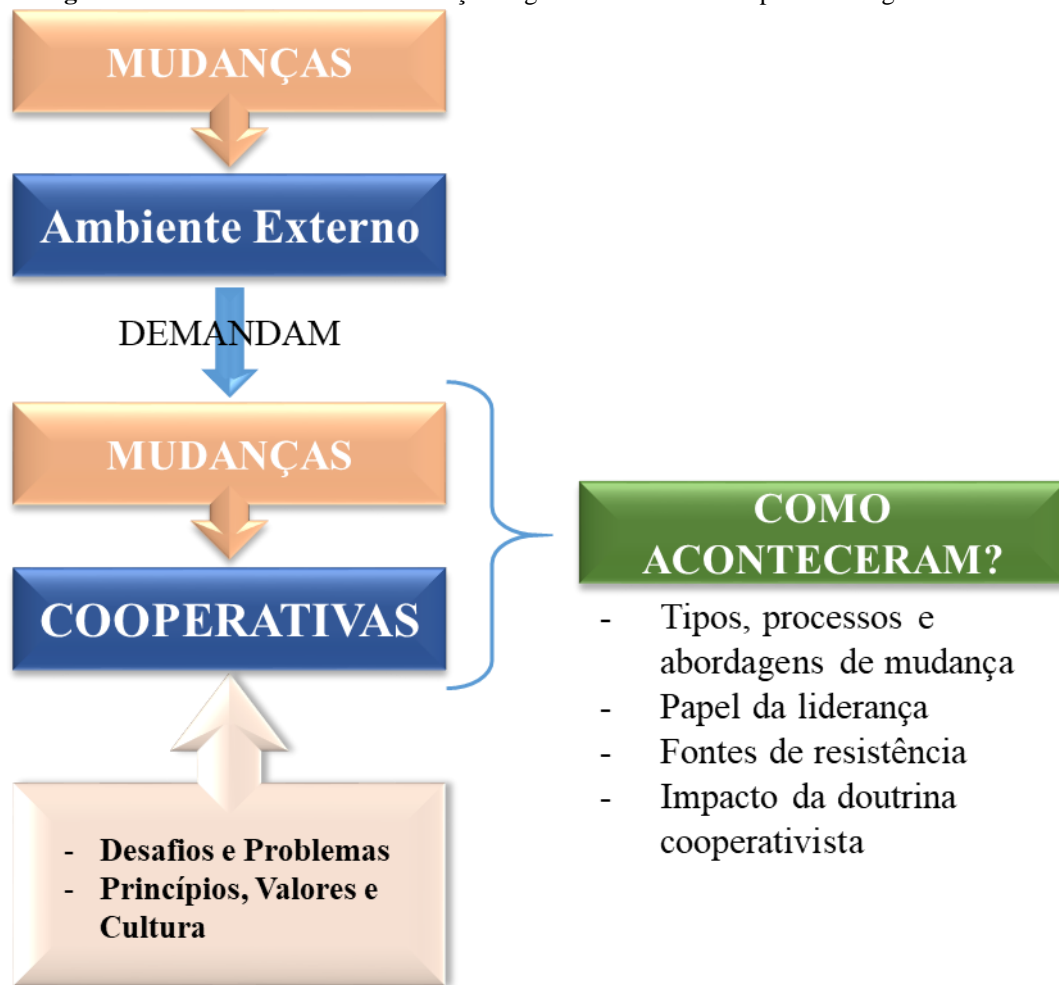
A conversão para empresas de capital, cada vez mais conhecida como desmutualização, se refere a mudanças na estrutura de propriedade de organizações de posse e controle de membros usuários para uma organização com fins lucrativos. Como resultado, reivindicações residuais e direitos de controle são reatribuídos entre os *stakeholders* com implicações ao comportamento e performance da firma. Os direitos de associação à cooperativa são convertidos para direitos de propriedade de ações comuns irrestritas de uma organização corporativa (CHADDAD; COOK, 2004a).

Os autores observaram que as ondas de desmutualização frequentemente seguem mudanças disruptivas institucionais e de mercado, que alteram “as regras do jogo” fundamentalmente. Constataram, ainda, que tais mudanças de estrutura organizacional aumentam a eficiência, em conformidade com a teoria de agência; que a conversão melhora as restrições financeiras percebidas e fornece aos membros acesso a sobras e reservas de capital não atribuídos (problema de horizonte); que a conversão é relacionada a sistemas de governança fracos; que a desmutualização está criando cooperativas híbridas e, finalmente, que inovações institucionais podem evitar futuras ondas de conversão (CHADDAD; COOK, 2004a).

Conforme exposto e resumido pelo Quadro 4, existe uma rica literatura acerca das mudanças que as cooperativas passam e estão passando, tanto no Brasil quanto no mundo. No entanto, percebe-se que tal literatura relata **o que** aconteceu, e não **como**: sabe-se, por exemplo, que as cooperativas realizaram a profissionalização da gestão, algumas reestruturaram sua governança, se integraram verticalmente, lançaram produtos com marcas próprias visando o consumidor final, ou mesmo deixaram de ser cooperativas e tornaram-se IOF.

No entanto, como esses processos ocorreram dentro das cooperativas? Como as lideranças perceberam a necessidade de mudança, articularam e implementaram tais projetos? Qual foi a reação dos membros cooperados e funcionários, como a resistência se apresentou e foi superada, de que maneira “se fez acontecer”? Em quais vertentes e teorias de mudança organizacional esses processos se encaixam, houve uma estruturação formal de projetos de mudança, ou utilização de modelos de implementação?

Este é o ponto fundamental do presente trabalho, conforme a síntese conceitual ilustrada pela Figura 10: os motivos e fatores que levam as cooperativas a mudar, bem como as mudanças realizadas, são claramente observáveis e compreensíveis; no entanto, como elas mudaram ainda é desconhecido e carece de análises exploratórias. Portanto, a seguir apresenta-se o método de pesquisa de campo que visa elucidar tais indagações.

Figura 10: Síntese Conceitual: Mudanças Organizacionais em Cooperativas Agroindustriais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4: Resumo do Referencial Teórico: Cooperativas Agroindustriais.

TEMA	PRINCIPAIS APONTAMENTOS	AUTORES
Caracterização das Cooperativas	Instituição política e empreendimento econômico; função dupla de associação de pessoas e reunião de capital.	ICA, 2019; Antonialli (2000).
	Princípios e Valores do Cooperativismo.	ICA, 2019.
	Caracterização do Ramo Agropecuário.	Gonçalves e Vegro (1994); Waack e Machado (1999); Presno (2001); Chaddad (2017).
Sistemas Agroindustriais	Conceito de agronegócio e Sistemas Agroindustriais.	Davis e Goldberg (1957); Zylbersztajn e Farina (1999); Zylbersztajn, Neves e Caleman (2015).
Cooperativas Agroindustriais sob a perspectiva da Nova Economia Institucional	Papel de coordenação das cooperativas nos sistemas produtivos agroindustriais.	Zylbersztajn (1994).
	Integração vertical em cooperativas agroindustriais.	Sexton (1986a); Zylbersztajn (1994).
	Definição e tipologia de cooperativas sob a perspectiva da Nova Economia Institucional.	Sexton e Iskow (1988); Cook (1995); Cook e Chaddad (2004).

Desafios, problemas e necessidades de mudança em cooperativas Agroindustriais	Mudanças no ambiente externo, como crises financeiras, concentração da produção e distribuição, modernização da agricultura, inovação tecnológica.	Sexton (1986a); Gonçalves e Vegro (1994); Chaddad e Cook (2004a); Chaddad (2007); Simioni <i>et al.</i> (2009); Chaddad (2017).
	Aumento da integração vertical e consequente complexidade das cooperativas.	Presno (2001).
	Problemas de free-rider, de horizonte, de portfólio, de controle, de custos de influência.	Cook (1995).
	Dificuldade de acesso a financiamento externo.	Zylbersztajn (1994); Bretos e Marcuello (2017).
	Cooperativas têm mais dificuldades em mudar devido às suas especificidades.	Gonçalves e Vegro (1994); Crúzio (1999); Presno (2001); Chaddad (2007).
	Desafio de manter os princípios de gestão democrática e adquirir uma orientação para a competitividade.	Zylbersztajn (1994); Gonçalves e Vegro (1994); Presno (2001).
	Falta de alinhamento entre cooperativas e ambiente.	Chaddad (2007); Presno (2001).
	Tomada de decisão, governança corporativa e problemas de agência.	Cook e Barry (2004); Fulton e Hueth (2009); Bijman, Hendrikse e Van Oijen (2013); Bijman (2016); Bretos e Marcuello (2017).
	Pressão para que as cooperativas se aproximem das IOF <i>versus</i> crise de identidade.	Gonçalves e Vegro (1994); Presno (2001).
Papel dos valores e princípios na mudança das cooperativas.	Gonçalves e Vegro (1994); Waack e Machado (1999); Antonialli (2000); Presno (2001).	
Mudanças Organizacionais em Cooperativas Agroindustriais	Mudança de orientação de negócios de acordo com o desenvolvimento e crescimento da cooperativa ao longo do tempo.	Hind (1997); Hendrikse e Veerman (2001).
	Alternativas de soluções aos problemas.	Zylbersztajn (1994); Cook (1995); Antonialli (2000).
	Novos modelos de cooperativas.	Cook e Chaddad (2004); Gonzalez (2016); Chaddad (2017).
	Novas formas de governança.	Bijman (2016).
	Fusões e aquisições.	Parliament e Taitt (1989); Fulton e Hueth (2009); Melia-Marti e Martinez-Garcia (2015).
	Desmutualização.	Chaddad e Cook (2004a).
	Profissionalização e Governança Corporativa.	Machado Filho, Marino, Conejero (2004); Costa (2010); Barasuol <i>et al.</i> (2015); Bialoskorski Neto (2015).

Fonte: Elaborado pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da compreensão da situação que o presente projeto pretende abordar, bem como dos arcabouços teóricos sobre mudança organizacional e cooperativas agroindustriais, a seguir o método científico de pesquisa de campo será estruturado, visando a solução das questões propostas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As metodologias de pesquisa são importantes, mas devem ser sempre consideradas como meios, e não fins em si (PETTIGREW, 2013). São diversos os propósitos que uma pesquisa pode ter e, de acordo com a finalidade e o problema de pesquisa, deve-se escolher o modelo e abordagem mais indicados.

A pesquisa pode ter os objetivos (complementares, e não excludentes) de resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes (EISENHARDT, 1989b; RICHARDSON, 1999).

Há dois tipos amplos de pesquisa: o exploratório e o conclusivo. O objetivo da pesquisa exploratória é a descoberta de ideias e esclarecimentos, proporcionando compreensão sobre um fato ainda pouco conhecido. Suas características compreendem um processo de pesquisa flexível e não estruturado, informação necessária vagamente definida, amostra pequena e não-representativa, e análise dos dados primários qualitativa. Seus métodos incluem levantamentos de peritos, levantamentos-piloto, estudos de caso, entrevistas, dados secundários, entre outros (MALHOTRA, 2005).

A pesquisa conclusiva, por sua vez, tem o objetivo de testar hipóteses específicas e examinar relacionamentos, enquanto a informação necessária é nitidamente definida, o processo de pesquisa é formal e estruturado, a amostra é grande e representativa, a análise dos dados é quantitativa e os resultados encontrados são conclusivos (MALHOTRA, 2005).

Dentre o modelo conclusivo, há a pesquisa descritiva e a pesquisa causal. A primeira descreve características ou funções de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis, e é marcada pela formulação de hipóteses específicas em um modelo pré-planejado e estruturado. Seus métodos baseiam-se em dados secundários, levantamentos, painéis, dados de observação, entre outros. A pesquisa causal, por sua vez, tem como objetivo determinar

relacionamentos de causa e efeito, por meio da manipulação de uma ou mais variáveis independentes e controle de outras variáveis de medição (MALHOTRA, 2005).

De maneira genérica, o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. De forma ampla, existem dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo, que se diferenciam pela sistemática e forma de abordagem ao problema (RICHARDSON, 1999).

O método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise e interpretação, por meio da quantificação da coleta de informações e seu tratamento estatístico. O método qualitativo, por sua vez, não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, e em geral têm como objeto situações complexas ou muito particulares, por exemplo, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos em maior nível de profundidade (RICHARDSON, 1999).

Geralmente, conforme uma área de interesse é extensivamente mais estudada, contribuições importantes tendem a tomar a forma de testes quantitativos com alta validade interna para identificar variáveis críticas dependentes, independentes, e moderadoras pertencentes a uma relação causal conhecida. De maneira oposta, quanto menos se conhece sobre um tópico específico, mais abertas são as questões de pesquisa, demandando pesquisa qualitativa exploratória com uma validade interna menor para definir melhor a compreensão sobre o tópico (EDMONSON; McMANUS, 2007 *apud* BARENDS et al., 2014).

Veza que há muitos métodos de pesquisa disponíveis, há várias maneiras de se abordar um problema. O desafio, portanto, é identificar o método mais adequado para solucionar o problema proposto. A escolha do método depende do objeto do estudo, da natureza do problema e dos objetivos do pesquisador (SCARE, 2008).

Todos os projetos de pesquisa são falhos, embora cada um seja falho de maneira diferente. Por exemplo, projetos de pesquisa com alta validade interna, como estudos controlados, podem ser menos suscetíveis a generalizações. *Surveys* transversais e estudos de caso, apesar de sua validade interna menor, às vezes podem ser mais úteis para identificar fatores relevantes às atividades de administração. Segundo os autores, sempre existe um *trade-off* entre a validade interna (precisão em controle e mensuração) e a validade externa (possibilidade de generalização a respeito de populações e contexto). Assim, os pesquisadores encontram um dilema: maximizar a precisão ao reduzir o escopo, então “mais é aprendido a respeito de menos”; ou maximizar o escopo ao aceitar menos precisão, então “menos é aprendido sobre mais” (BARENDS et al., 2014).

Tendo em vista que todos os tipos de pesquisa possuem limitações, as decisões que estas impõem, e o problema de pesquisa do presente trabalho, conclui-se que a pesquisa exploratória qualitativa é a abordagem adequada e alinhada aos objetivos deste projeto: explorar o fenômeno da Mudança Organizacional ocorrido em cooperativas agroindustriais, investigando suas características e processos.

3.2 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

Existem diversas abordagens para se realizar uma pesquisa em ciências sociais, como experimentos, levantamentos, história e análise de arquivos, modelagens econômicas ou estatísticas, e o estudo de caso (YIN, 2015). Da mesma forma, existem diversas técnicas de coletas de informações em pesquisa qualitativa, como a observação participante e não participante, grupos de discussão e entrevistas em profundidade, por exemplo (RICHARDSON, 1999).

Segundo YIN (2015), a pesquisa de estudo de caso é o método preferencial nas seguintes situações:

- a) As principais questões de pesquisa são do tipo “como?” ou “por quê?”;
- b) Um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais;
- c) O foco do estudo é um evento contemporâneo, em vez de um fenômeno completamente histórico.

Hartley (1995, *apud* SCARE, 2008) afirma que o estudo de caso tem sido largamente utilizado em comportamento organizacional, particularmente quando a intenção é compreender os processos de inovação e mudanças organizacionais com base nas interações entre fatores internos e ambiente externo. Assim, ao identificar e analisar as forças históricas, as pressões contextuais e a dinâmica de diversos grupos de stakeholders, o método possibilita rastrear os processos de mudança, sua aceitação ou oposição em uma ou mais organizações, ou em grupos específicos dentro delas.

Sterns, Schweikhardt e Peterson (1998) defendem a utilização de estudos de caso em pesquisas no agronegócio, pois pesquisadores da área certamente têm questões sobre “como” ou “por que” algo aconteceu. Ainda, de maneira similar a quase toda a pesquisa em ciência social, a pesquisa em agronegócio tem pouquíssimo controle sobre as variáveis contextuais: pode-se assumir *ceteris paribus* para o propósito de construção de modelos teóricos, mas as circunstâncias nunca se mantêm as mesmas no agronegócio.

Dessa forma, é seguro afirmar que o método de estudo de casos é uma abordagem adequada ao presente projeto de pesquisa, que claramente pretende explorar como ocorre a Mudança Organizacional em cooperativas agroindustriais, um assunto pouco explorado empiricamente até então.

A pesquisa por estudo de casos tem um conjunto prescrito de objetivos, epistemologia, metodologia e técnicas que foram desenvolvidos e testados numa ampla gama de situações acadêmicas e pragmáticas. Esse tipo de pesquisa é capaz de gerar uma matriz robusta e compreensível de conhecimento sobre fenômenos sociais complexos e altamente interdependentes (STERN; SCHWEIKHARDT; PETERSON, 1998). Ainda, ela pode ser utilizada em combinação com outros métodos, compondo um estudo maior de métodos mistos (YIN, 2015).

O foco dos estudos de casos é compreender as dinâmicas presentes em configurações particulares, e tipicamente combinam métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários, e observações, sendo que as evidências podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas. Estudos de caso podem ser utilizados para fornecer descrições, testar teorias ou gerar teorias, e a coleta de dados por múltiplos métodos possibilita uma triangulação que fornece uma fundamentação mais forte de construtos e hipóteses (EISENHARDT, 1989b).

O método do estudo de casos, no entanto, frequentemente é alvo de criticismo. Segundo YIN (2015), as preocupações tradicionais acerca do método são referentes a falta de rigor, confusão com casos de ensino, generalização, nível de esforço devido ao imenso volume de dados, e a vantagem comparativa. Apesar de reconhecer todos esses pontos, o autor propõe soluções a eles de maneira fácil, defendendo a qualidade e contribuição do método.

De maneira similar, Flyvbjerg (2006) cita, explica e corrige cinco mal-entendidos comuns sobre a pesquisa de estudo de casos:

- a) O conhecimento teórico é mais valioso que o conhecimento prático;
- b) Não se pode fazer generalizações a partir de um único caso e, portanto, um estudo de caso único não pode contribuir para o desenvolvimento científico;
- c) O estudo de caso é mais útil para a geração de hipóteses, enquanto outros métodos são mais adequados para testar hipóteses e construir teorias;
- d) O estudo de caso contém um viés para a comprovação;
- e) É difícil resumir estudos de caso específicos.

Não é intuito do presente projeto discutir ou contra argumentar as críticas ao método; autores de conhecimento e propriedade muito maiores já o fizeram. É necessário, contudo,

conhecer e atentar para as possíveis falhas, visando justamente não incorrer em erros que corroborem tais perspectivas equivocadas em relação à pesquisa de estudo de caso.

3.3 PROJETO DA PESQUISA DE CAMPO

O projeto de pesquisa é a lógica que vincula os dados empíricos a serem coletados e as conclusões a serem tomadas às questões do estudo. Boas proposições teóricas fornecem as bases para generalizações analíticas dos resultados dos estudos de caso para outras situações (YIN, 2015).

Em pesquisas de estudo de caso, cinco componentes têm grande importância: as questões do estudo de caso; as proposições teóricas (se houver); as unidades de análise; a lógica que une os dados empíricos às proposições; e os critérios para interpretar as constatações (YIN, 2015). Segundo o autor:

a) As questões da pesquisa advêm do estudo da literatura, que permite fundamentar a base conceitual e estreitar os interesses, identificando lacunas e tópicos-chave; estimular a articulação de questões potenciais; e reforçar sua relevância para o desenvolvimento científico.

b) As proposições enfocam o que deve ser examinado no escopo do estudo, refletindo aspectos teóricos e apontando a direção da busca por evidências relevantes.

c) A definição da unidade de análise (o “caso” em si) relaciona-se com as questões iniciais da pesquisa. Há diversos tipos de unidades de análise, algumas mais concretas (indivíduos, pequenos grupos, organizações) e outras menos (comunidades, relacionamentos, decisões); além disso, é desejável definir os limites específicos de tempo para estabelecer o começo e fim estimados. A delimitação da unidade de análise contribui tanto para a coleta de dados quanto para a distinção entre o sujeito do estudo de caso (o “fenômeno”) e do contexto externo ao caso.

d) A vinculação dos dados empíricos às proposições indica os passos e técnicas de análise de dados, por exemplo, combinação de padrão, construção de explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados.

e) Os critérios de interpretação dos achados de um estudo de caso, diferentemente de convenções para análises estatisticamente significativas, devem ser desenvolvidos para garantir a robustez dos resultados.

A seleção dos casos é um aspecto muito importante: o conceito de população é crucial, pois ela define o conjunto de entidades a partir do qual a amostra será delimitada, controla variações e ajuda a determinar os limites para a generalização dos resultados (EISENHARDT,

1989b). Para YIN (2015), a seleção dos casos deve seguir uma replicação, em vez de uma lógica de amostragem, e é necessário possuir acesso suficiente aos dados para entrevistar pessoas, revisar registros e documentos e realizar observações em campo.

Existem alguns tipos básicos de projetos de estudos de caso, conforme a matriz de YIN (2015). Os projetos podem ser de caso único ou casos múltiplos, holísticos (uma única unidade de análise) ou integrados (unidades múltiplas de análise). Todos os tipos analisam a condição contextual em relação ao “caso”. A decisão por um estudo de caso único se justifica quando há um caso crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal. Embora exijam mais tempo e recursos, os projetos de casos múltiplos são considerados mais robustos, com benefícios analíticos mais substanciais, e devem seguir uma lógica de replicação (literal ou teórica), e não de amostragem.

A qualidade de um projeto de estudos de caso pode ser avaliada através de testes de validade do constructo, de validade interna, de validade externa e confiabilidade. Algumas táticas para testar a validade são: o uso de múltiplas fontes e o encadeamento de evidências; ter informantes-chave para revisão do relatório; realizar combinação de padrão e construção de explicação; abordar explicações rivais; uso de modelos lógicos; uso da teoria em casos únicos; uso da replicação em casos múltiplos; uso do protocolo de estudo de caso; e desenvolvimento de uma base de dados do estudo (YIN, 2015).

O protocolo para o estudo de casos é essencial para a confiabilidade da pesquisa, e orienta a coleta dos dados. Nele, devem constar uma visão geral do estudo de caso e a finalidade do protocolo, os procedimentos da coleta de dados, as questões do estudo de caso, e um guia para o relatório do estudo de caso (YIN, 2015).

Existem seis fontes de evidências para os estudos de caso, e o uso de cada uma delas exige diferentes procedimentos de coleta de dados: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Independentemente das fontes utilizadas, quatro princípios essenciais da coleta de dados devem ser seguidos: o uso de múltiplas fontes de evidência (para a convergência das descobertas, triangulação e validade do constructo); a criação de uma base de dados do estudo de caso; o encadeamento das evidências; e o cuidado com o uso de dados de fontes eletrônicas (YIN, 2015).

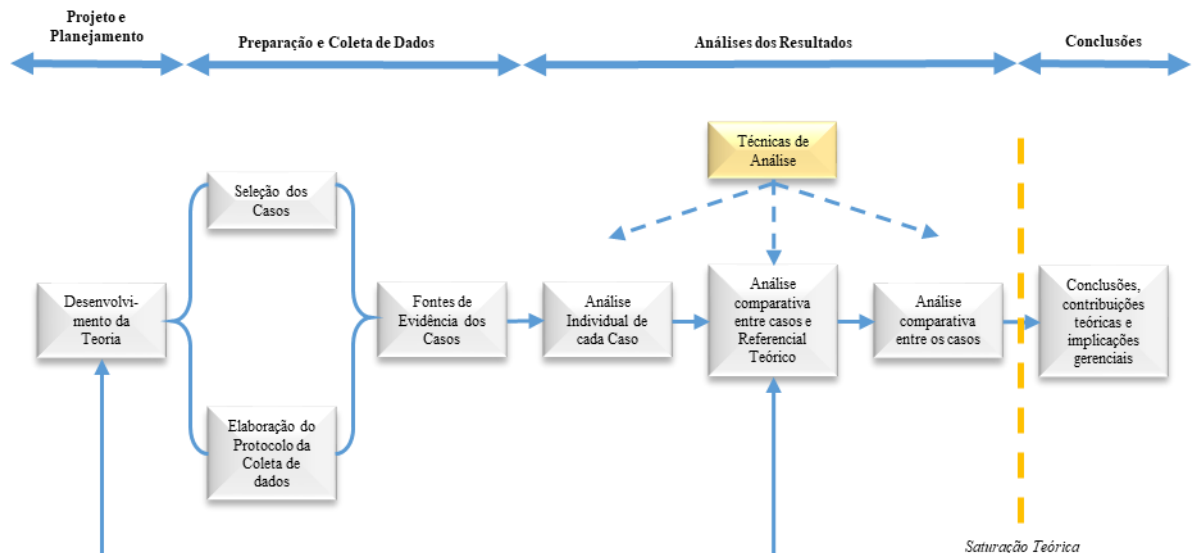
Após a devida coleta dos dados, deve-se partir para seu tratamento e análise. De acordo com (EISENHARDT, 1989b), a análise dos dados é o coração da construção de teorias por meio de estudos de caso; no entanto, é a parte mais difícil e menos codificada do processo. O primeiro passo é a análise dentro do caso, devido ao volume imenso de dados que se costuma obter, e com o intuito de que o pesquisador se familiarize profundamente com cada caso como

uma entidade única - para que os padrões singulares de cada caso surjam antes que os padrões entre os casos possam ser generalizados, acelerando também o trabalho de comparação entre eles.

A análise consiste na categorização, tabulação, e recombinação de evidências para produzir descobertas empíricas. Embora as técnicas de análise de estudo de caso ainda não sejam sedimentadas, YIN (2015) aponta cinco técnicas: a combinação de padrão, a construção de explicação, a análise de séries temporais, os modelos lógicos e a síntese cruzada dos casos. Uma característica essencial da construção de teorias a partir de estudos de caso é a comparação dos conceitos, teorias e hipóteses emergentes com a literatura existente, considerando o que se assemelha, o que é contraditório, e porque (EISENHARDT, 1989b).

Ainda, em projetos de casos múltiplos é útil realizar a comparação entre casos devido aos problemas no processamento de informações pelas pessoas, com o risco de pesquisadores chegarem a conclusões prematuras ou mesmo falsas devido a vieses. São exemplos de análise comparativa a seleção e agrupamento em categorias ou dimensões, e a relação de similaridades e diferenças entre pares de casos. O intuito da análise entre casos é forçar os pesquisadores a ir além de impressões iniciais, por meio de lentes estruturadas e diversas sobre os dados (EISENHARDT, 1989b).

Figura 11: Esquema do Projeto de Pesquisa.



Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989b), Scare (2008) e Yin (2015).

Por fim, duas questões são fundamentais para o encerramento da pesquisa de campo: quando se deve parar de adicionar casos e informações, e quando se deve parar a iteração entre teoria e dados. Idealmente, o encerramento deve ocorrer quando se atinge a saturação teórica, na qual o ponto de aprendizado incremental a cada novo caso ou iteração é mínimo, pois os pesquisadores já observaram o fenômeno ou conceito anteriormente (EISENHARDT, 1989b).

A partir dos trabalhos de Eisenhardt (1989b), Scare (2008) e Yin (2015), o esquema geral utilizado para estruturar o presente projeto de pesquisa é apresentado pela Figura 11.

O problema de pesquisa central deste projeto é compreender, a partir das mudanças institucionais e do ambiente externo, como as cooperativas estão mudando no nível organizacional, por meio da análise do processo de governança e profissionalização da gestão. Dessa forma, o presente projeto de pesquisa é um estudo de múltiplos casos, cujo resumo metodológico é apresentado pelo Quadro 5.

Quadro 5: Objetivos e proposições teóricas.

QUESTÃO INICIAL	OBJETIVO	PROPOSIÇÃO TEÓRICA	EMBASAMENTO TEÓRICO
Quais são as motivações para as mudanças organizacionais de governança e profissionalização e em cooperativas agroindustriais?	Investigar quais são os principais problemas e motivos que direcionaram as cooperativas estudadas para a profissionalização da gestão e implementação de governança.	- Existem condições de mercado e desafios impostos pelo ambiente externo que demandam que as cooperativas mudem para crescer ou sobreviver.	Sexton (1986a); Gonçalves e Vegro (1994); Zylbersztajn (1994); Presno (2001); Chaddad e Cook (2004a); Beer <i>et al.</i> (2005); Chaddad (2007); Simioni <i>et al.</i> (2009); Chaddad (2017).
		- A necessidade de aumento de competitividade e orientação ao mercado é a principal razão de mudança de profissionalização e governança nas cooperativas.	
Como se enquadram as mudanças de profissionalização e governança ocorridas em cooperativas agroindustriais?	Apurar em quais tipos, abordagens e teorias as mudanças pelas quais as cooperativas passaram se enquadram	- Conforme as cooperativas se desenvolvem ao longo do tempo e crescem em tamanho, tendem a seguir uma orientação de mercado similar às IOF.	Gonçalves e Vegro (1994); Zylbersztajn (1994); Hind (1997); Greiner (1998); Brown e Eisenhardt (1997); Eisenbach, Watson e Pillai (1999); Presno (2001); Chaddad e Cook (2004a); Chaddad (2007); Simioni <i>et al.</i> (2009); Beer (2010); Chaddad (2017);
		- As mudanças organizacionais ocorridas pertencem, majoritariamente, à Teoria E.	
		- As mudanças organizacionais ocorridas seguem o modelo de equilíbrio pontual.	
		- Os processos de mudança das cooperativas são do tipo contingencial.	
		- Os processos ocorreram de maneira formal, por meio de diagnóstico, elaboração e implementação de projetos de mudança, podendo haver a participação de consultorias específicas para mudança.	

Como ocorreu o processo de mudança de profissionalização e governança nas cooperativas?	Investigar a maneira como as mudanças ocorreram em relação a diagnóstico, planejamento, implementação, resultados, resistência, liderança.	- As lideranças desempenham um papel crucial no processo de mudança das cooperativas.	Lewin (1951); Leavitt (1965); Dunphy e Stace (1988, 1993); Gonçalves e Vegro (1994); Bass (1995); Burnes (1996); Agócs (1997); Eisenbach, Watson e Pillai (1999); Waack e Machado (1999); Presno (2001); Pardo del Val e Fuentes (2003); Beer <i>et al.</i> (2005); Beer (2010); Erwin e Garman (2010); Kotter (1995); Kotter (2015).
		- Conflitos de interesses entre os diversos <i>stakeholders</i> (membros, dirigentes e gerentes profissionais) são as principais fontes de resistência à mudança em cooperativas.	
		- A resistência dos membros pode ser alta devido ao seu baixo grau de controle e alto grau de impacto das mudanças	
		- A abordagem de implantação das mudanças é direta (ou coercitiva), com tomada autocrática de decisões.	
Qual é o impacto da cultura organizacional cooperativista nos processos de mudança?	Investigar qual é o impacto dos princípios, valores e cultura cooperativistas nos processos de mudança organizacional.	- A cultura cooperativista é muito forte e pode ser uma limitação à mudança voltada ao aumento de competitividade.	Schein (1984, 1990, 1996, 2004); Zylbersztajn (1994); Crúzio (1999); Waack e Machado (1999).
Como as cooperativas enfrentam as dificuldades específicas de seu processo de mudança?	Compreender de que forma as cooperativas enfrentam e solucionam suas dificuldades específicas no processo de mudança organizacional	- As cooperativas têm mais dificuldade em mudar devido às suas características específicas.	Gonçalves e Vegro (1994); Crúzio (1999); Presno (2001); Bijman (2016); Gonzales (2016); Chaddad (2017).
		- As cooperativas estão simultaneamente mantendo elementos críticos de sua identidade e mudando/retirando elementos disfuncionais para atingirem alinhamento organizacional.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram selecionadas duas organizações para a pesquisa de campo: a Coopercitrus e a Cooperativa Alfa (cujo nome real foi substituído por um nome fictício a pedido da organização), ambas no estado de São Paulo. Os casos foram selecionados de acordo com os critérios de acesso e probabilidade de contribuição para o esclarecimento das dúvidas de pesquisa (YIN, 2015). Ambas as cooperativas passaram pela profissionalização da gestão e implantação de governança corporativa na última década, e atuam no segmento de cana-de-açúcar em sua origem. No entanto, têm tamanhos muito distintos e diversificaram suas estratégias e segmentos de atuação. Dessa forma, é possível comparar similaridades e contrastes entre os desafios, necessidades e ações de mudança de acordo com o ambiente em que cada cooperativa está inserida.

As questões iniciais, os objetivos e as proposições teóricas deste estudo se relacionam essencialmente à própria razão de ser das cooperativas, enquanto organizações com propósitos, cultura e desafios particulares. Considerando que os processos de profissionalização da gestão e a implementação de governança corporativa abrangem a organização como um todo, o escopo da pesquisa não compreende mudanças ocorridas em funções, operações ou departamentos específicos. O foco é primordialmente estratégico e gerencial, visto que aborda o modelo de negócio, estrutura, governança, competitividade, cultura, e alinhamento organizacional.

Portanto, a unidade de análise é o processo de mudança da governança e profissionalização das cooperativas agroindustriais. As fontes de evidências mais adequadas são entrevistas com diretores e conselheiros, devido às suas funções estratégicas e de tomada de decisão. Ainda, é necessário que os entrevistados tenham conhecimento sobre o histórico das cooperativas e visão ampla sobre seus processos de mudança. O protocolo do estudo de caso que detalha o presente projeto de pesquisa foi desenvolvido com base em Scare (2008) e Yin (2015) está disponível no Apêndice ao final deste trabalho.

Entre setembro de 2018 e março de 2019, foram realizadas entrevistas com diretores, conselheiros e gerentes de duas cooperativas: a Coopercitrus e a Cooperativa Alfa, cujo nome real foi substituído por um nome fictício a pedido do Presidente do Conselho. Os memorandos descritivos de cada caso, detalhando materiais utilizados e como foi feita a coleta de dados, estão presentes no apêndice ao final deste trabalho.

Com o intuito de possibilitar análises precisas e aprimorar a confiabilidade e validação interna do estudo, o software NVivo 12 Plus foi utilizado para exploração das evidências e análise de conteúdo. Segundo Yin (2015), ferramentas de análise de dados qualitativos assistidas por computador (*CAQDAS – Computer assisted qualitative data analysis*) têm três funções principais: compilar dados, pesquisando e contabilizando palavras e termos específicos; desmontagem de dados, ao deslocar-se metodicamente para um nível conceitual superior designando códigos para palavras e termos semelhantes; e remontagem de dados, possibilitando a interpretação de códigos, suas combinações e padrões conceituais superiores. Dessa forma, o software NVivo 12 foi utilizado para auxiliar a organização dos dados obtidos pelas entrevistas e diferentes materiais da pesquisa de campo, bem como aumentar a validação interna do estudo.

A partir da transcrição das entrevistas, todo o conteúdo abordado foi codificado em categorias temáticas, conforme o quadro 6 abaixo, em que “Arquivos” refere-se à quantidade de entrevistas que abordaram o nó, e “Referências” compreendem a quantidade de codificações feitas em cada nó.

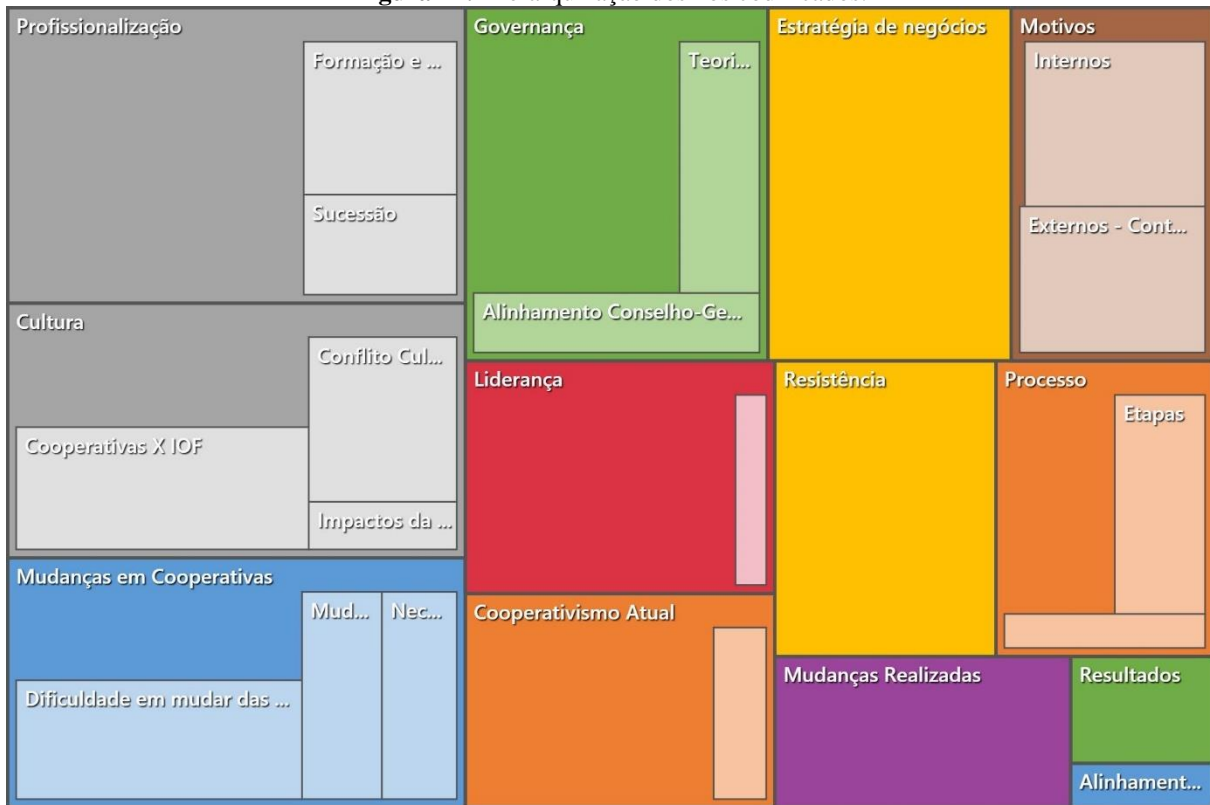
Quadro 6: Resultado das categorias temáticas.

Nome	Arquivos	Referências
Profissionalização	8	81
• Sucessão	6	17
• Formação e capacitação de pessoas	6	26
Governança	8	57
• Teoria de Agência	4	22
• Alinhamento Conselho-Gerentes	6	19
Estratégia de negócios	7	79
Resistência	8	60
Liderança	8	59
• Atribuições	3	7
Cultura	8	30
• Cooperativas X IOF	8	41
• Conflito Cultural Cooperativa <i>versus</i> Gestores Mercado	8	28
• Impactos da Cultura no Processo de Mudança	4	8
Mudanças em Cooperativas	5	29
• Mudança de Elementos Críticos de Identidade	6	19
• Dificuldade em mudar das Cooperativas	5	39
• Necessidade de Mudanças em Cooperativas	6	18
Motivos	1	1
• Internos	7	34
• Externos - Contexto Ambiental	7	31
Cooperativismo Atual	8	50
• Oportunismo	3	11
Mudanças Realizadas	6	41
Processo	6	28
• Etapas	6	23
• Decisão	5	8
Resultados	7	14
Alinhamento com ambiente externo	4	5

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, é possível perceber que os assuntos mais discutidos durante as entrevistas foram Profissionalização, Estratégia de Negócios, Resistência, Liderança e Governança. Embora os temas Profissionalização e Governança sejam interligados, inclusive com citações codificadas simultaneamente em ambos os nós, foram tratados separadamente ao considerar que Profissionalização refere-se mais a trazer profissionais do mercado e fornecer capacitação e formação aos gestores (MACHADO FILHO; MARINO; CONEJERO, 2004; BARASUOL et al., 2015), enquanto Governança refere-se mais à estrutura de tomada de decisão, ou o sistema pelo qual empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas – envolvendo sócios (neste estudo, membros cooperados), conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (COSTA, 2010; IBGC, 2019). A hierarquia dos nós, baseada em quantidade de codificações, é representada visualmente pela figura 12.

Figura 12: Hierarquização dos nós codificados.



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos nós codificados, foi gerada a nuvem de frequência de palavras da figura 13, em que as palavras são representadas em tamanhos diferentes de acordo com a quantidade de vezes que foram proferidas, sendo as palavras maiores as mais frequentes. Foram filtradas palavras como preposições e pronomes, que não agregavam à análise de temas e conteúdo.

Figura 13: Nuvem de palavras.



Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, apresentam-se os resultados deste estudo, organizados em dois casos, suas respectivas análises, a análise comparativa entre eles, e em seguida uma discussão sobre mudanças organizacionais em cooperativas agroindustriais brasileiras.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ESTUDO DE CASO 1: COOPERCITRUS

A Coopercitrus Cooperativa de Produtores Rurais foi criada em 14 de maio de 1976, a partir da fusão entre duas cooperativas: Cooperativa Agropecuária da Zona de Bebedouro – CAPEZOBE, e a Cooperativa Agrária dos Cafeicultores D'Oeste de São Paulo, CAPDO. Embora orientada à cafeicultura e cítricos em sua origem, atualmente a Coopercitrus compreende produtores rurais diversificados de cana, citros, café, grãos e pecuária – desde pequenos, como propriedades de agricultura familiar, a grandes, como usinas sucroalcooleiras.

A Coopercitrus tornou-se uma das maiores cooperativas agroindustriais do Brasil, e a maior do Estado de São Paulo. Com aproximadamente 35 mil cooperados, atuando em quase 80 cidades dos estados de São Paulo e Minas Gerais, tem passado por um crescimento vertiginoso nos últimos anos. É uma das maiores redes de concessionárias de tratores agrícolas, distribuidoras de insumos (fertilizantes e defensivos), pneus e lubrificantes do país.

O *slogan* da cooperativa é “Soluções integradas, resultados sustentáveis”. Ele traduz dois pilares da atuação da Coopercitrus: um portfólio de produtos e serviços amplo e diversificado; e o foco na melhoria da produtividade do cooperado. A razão de ser da organização não é somente fornecer insumos (como uma cooperativa de consumo) ou vender a produção (como uma cooperativa de distribuição). O propósito da Coopercitrus é fazer com que o produtor tenha melhores resultados em sua atividade, todos os dias, através dos produtos e serviços oferecidos pela organização – estes são o meio, e não o fim. Para a Coopercitrus (2019), “o cooperativismo é um bem comum, que oferece mais do que benefícios fiscais: é a soma de forças para o aumento da competitividade” dos cooperados.

Para atender a tal propósito, a cooperativa opera sob três pilares estratégicos. Em primeiro lugar, condições comerciais competitivas para ajudar o cooperado a produzir com mais eficiência. Visto que sua base de associados é muito grande e diversificada em relação a culturas, regiões e tamanhos de propriedade, a organização percebeu que cada cooperado tem necessidades distintas, e não é possível atender a todos da mesma forma. Por isso, a Coopercitrus estruturou um atendimento diferenciado para cada perfil de cooperado, a partir de uma cuidadosa segmentação.

O segundo pilar estratégico é baseado em serviço: a Coopercitrus investe fortemente em tecnologia e agricultura de precisão, com o objetivo de trazer inovação e fidelizar o cooperado. Por estar em uma região em que predominam cana e citros, a Coopercitrus não

compra toda a produção de seus cooperados, diferentemente de cooperativas da Região Sul, que são integradas (compram, industrializam e comercializam toda a produção, financiam, provêm insumos e prestam serviço). Por isso, a cooperativa fortaleceu a prestação de serviços, mas não para rentabilizá-la, e sim para fidelizar seu cooperado: para que este considere que transacionar com a cooperativa é mais vantajoso que operar sozinho no mercado.

O terceiro pilar é o relacionamento. A organização implementou um CRM muito funcional, que monitora e acompanha a participação efetiva da Coopercitrus nos negócios de cada cooperado em relação a um potencial bem mapeado. Dessa forma, a cooperativa traça estratégias para estar o mais próximo possível de seus cooperados, fazendo parte de suas operações de acordo com suas necessidades e possibilidades.

Outro movimento estratégico realizado recentemente pela Coopercitrus foi a diversificação de culturas e cooperados. Por meio da incorporação de 7 cooperativas menores que estavam em situação de risco (COOPARAÍSO, COOCANASTRA, CARA, CAPAL, COBRAC, COOPASSA e COACAVO, sendo que algumas ainda estão em processo de incorporação), a organização ampliou sua região de atuação, reduziu drasticamente os riscos e teve um grande aumento em patrimônio, rede de armazenagem, silos, fábricas de ração – para passar a atender também produtores de soja, milho, café e pecuária. Ao absorver a base de associados dessas cooperativas, contribuiu também para reduzir o risco de prejuízo destes produtores.

Assim, o grupo econômico Coopercitrus é composto por negócios que visam oferecer total apoio ao desenvolvimento do cooperado, desde o plantio até a colheita:

f) Concessionárias Valtra, New Holland e JCB, que comercializam tratores agrícolas e peças; e realizam a entrega técnica, treinamento de condutores, serviço pós-venda e revisões periódicas.

g) Máquinas e implementos agrícolas.

h) Shopping Rural: rede de lojas oferecem produtos veterinários, rações, defensivos, fertilizantes, ferramentas para fazenda e jardinagem, linha automotiva e camping.

i) Agripetro (TRR – Transportador Revendedor Retalhista): entrega de óleo diesel nas propriedades rurais.

j) Armazéns de café: 14 unidades, com capacidade para 1,2 milhão de sacas.

k) Silos de grãos: 11 unidades, com capacidade para até 276 mil toneladas.

l) Fábricas de rações, minerais e concentrados para bovinos de corte e leite, equinos, aves, suínos e pet.

m) Produção de sementes com qualidade e controle laboratorial.

n) Irrigação Netafim e Valley.

o) Energia Fotovoltaica.

p) Postos de Combustíveis, lojas de conveniência e Pet Shops.

q) Sicoob Credicitrus: cooperativa de crédito “irmã” da Coopercitrus, que oferece melhores condições de financiamento e operações estruturadas aos cooperados.

r) Cooperfertil: cooperativa central formada pela Coopercitrus, Cooperfam e Copercana, cuja atividade central é a fabricação de fertilizantes

s) Cooperfam: Cooperativa de Produtores Rurais de Agricultura Familiar, criada em 2012 a partir de uma iniciativa da Coopercitrus e SEBRAE para superar a crise do setor citrícola. Compreende pequenos produtores e comercializa suco de laranja por meio do Comércio Justo (Fair Trade).

Os serviços oferecidos pela Coopercitrus visam fomentar o uso de inovação e tecnologia, especialmente aos pequenos e médios cooperados – que teriam menos condições de adquirir equipamentos e assistência técnica para agricultura de precisão *per se*. Para isso, a Coopercitrus tem uma equipe de cerca de 300 consultores, entre agrônomos e técnicos, que orientam o manejo e oferecem soluções adequadas às necessidades das propriedades. O rol de serviços inclui mapeamento de áreas e otimização de linhas de plantio por GPS; uso de VANT (veículo aéreo não tripulado) e drones para monitoramento, identificação e pulverização de pragas e doenças; racionamento de aplicações a taxa variável; georreferenciamento e análises de solo com Geofert; controle da população de plantas; otimização das operações com tratores e implementos.

Em café, a “Colheita Cooperada” é um caso de servitização (*servicizing*) em que máquinas e implementos da própria cooperativa são utilizados para colher a produção de pequenos e médios cooperados. Ainda, a cooperativa armazena e comercializa soja, milho e café produzidos pelos cooperados por meio de transações de mercado tradicionais, trocas por produtos e serviços ou operações estruturadas (por exemplo, *barter*).

Além do apoio técnico e comercial durante o ano todo, a cooperativa realiza dois grandes eventos todos os anos: o Balcão do Agronegócio (janeiro) e a FEACOOOP (29 de julho a 01 de agosto), que em 2019 terá sua 20ª edição. Ainda, a organização participa da Agrishow (que ocorre anualmente em maio em Ribeirão Preto/SP), onde monta um Shopping Rural no maior estande da exposição. Estes eventos são as oportunidades de a Coopercitrus demonstrar as ofertas de insumos, máquinas e implementos com as melhores condições de preços, prazos e financiamento aos seus cooperados, de modo que estes se organizem para realizar suas aquisições agrícolas nos períodos.

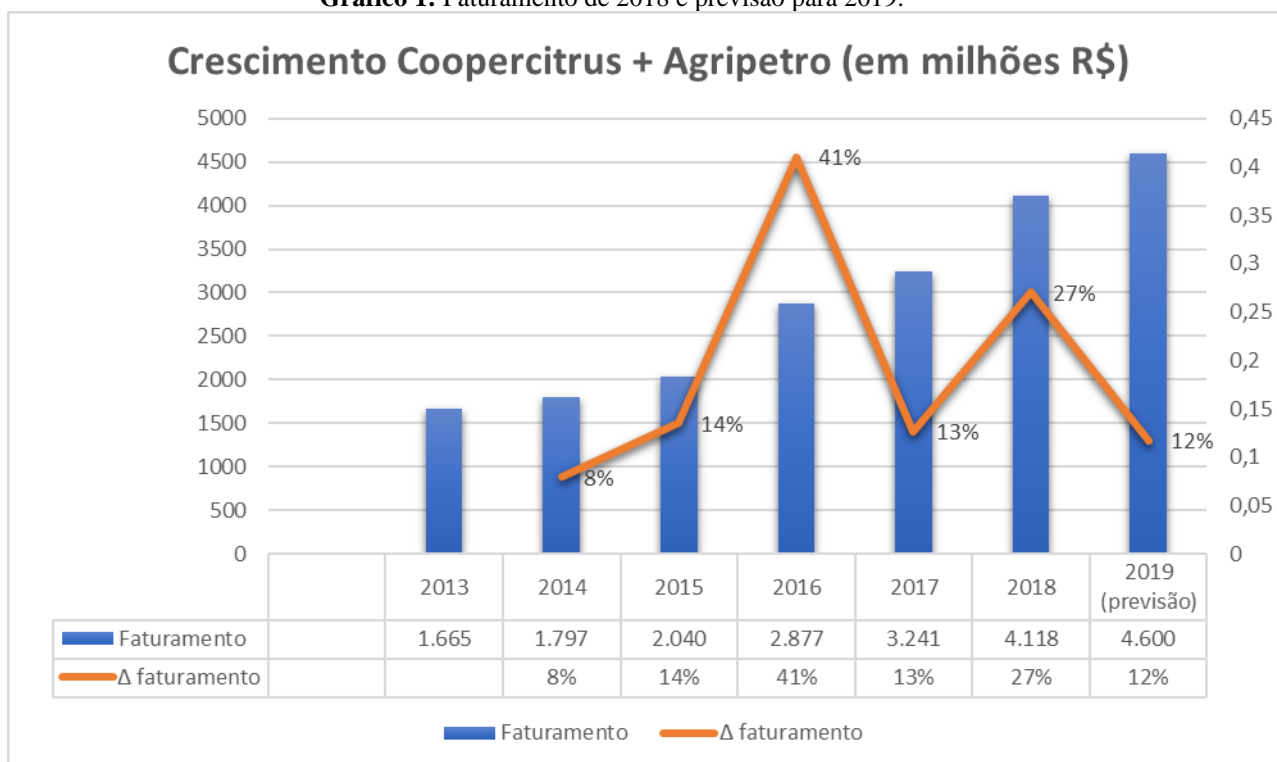
O caráter social da Coopercitrus se manifesta de duas maneiras: em primeiro lugar, na sua razão de ser, o aumento de renda (e, conseqüentemente, melhoria de vida) de seus cooperados. Em segundo, na ação social cooperada, por meio da qual realiza importantes ações nas comunidades em que está inserida. O FIS – Fundo de Investimento Social – foi criado em parceria com o Sicoob Credicitrus, e através dele cerca de R\$ 15,5 milhões de reais foram investidos, apoiando e fomentando mais de 200 entidades, creches e asilos na região de atuação das cooperativas.

Em suma, a Coopercitrus tem um imenso poder de barganha, pelo fato de ser um dos maiores compradores de fertilizantes, defensivos e máquinas no Brasil. Além disso, ela tem parceria com um banco cooperativo e uma capacidade de captar recursos com vantagem competitiva muito grande, principalmente pelo *know-how* dos gestores que vieram do mercado financeiro. Ela consegue condições de preço e prazo que outros agentes do mercado têm dificuldade em oferecer, e é importante para os fornecedores à medida que tem grande capilaridade e participação em médios e grandes produtores – os quais as multinacionais têm dificuldade em atingir e não têm condições em prestar serviços como a cooperativa. De acordo com um dos entrevistados: “Temos um papel de parametrizar condições comerciais. Essa é a grande função da cooperativa. Ser o parâmetro, puxar as melhores condições para o agricultor, ser referência para o agricultor. Aqui o produtor tem tudo, ele tem uma solução integrada”.

Devido a isso, a Coopercitrus vem obtendo grande reconhecimento no mercado devido ao seu rápido desenvolvimento na última década, notadamente nos últimos cinco anos. O número de cooperados aumentou de 22.030 em 2014 para 34.138 em 2017. No mesmo período, o quadro de colaboradores cresceu de 1.964 para 2.747 pessoas. O faturamento, por sua vez, é o resultado que melhor demonstra o crescimento vertiginoso da cooperativa: de pouco mais de R\$ 1,6 bilhão em 2014 para R\$ 4,1 bilhões em 2018 – uma média de 20% a.a., com um salto no ritmo a partir de 2016, conforme ilustrado pelo gráfico 1.

Tais resultados contribuíram para que a Coopercitrus recebesse diversos prêmios, como a Melhor Gestão Corporativa (categoria Cooperativas) em 2017 e 2018 pela Revista Dinheiro Rural; o 5º lugar entre as organizações mais Inovadoras do Agronegócio pelo Anuário Valor Inovação; e eleita a 13ª organização que mais cresce no Brasil e 2ª maior revenda de máquinas pelo Anuário da Revista Exame.

Observando a atuação e o desempenho da Coopercitrus, uma questão vem à mente: o que fez a cooperativa ter um crescimento tão vertiginoso e resultados tão robustos nos últimos anos? Por que, enquanto diversas cooperativas agroindustriais passaram por severas crises, a Coopercitrus não apenas sobrevive, como prospera?

Gráfico 1: Faturamento de 2018 e previsão para 2019.

Fonte: Adaptado de Coopercitrus (2019).

Diversos fatores e iniciativas contribuíram para esse desempenho, tanto internos quanto conjunturais externos. No entanto, a maioria das ações podem ser consideradas parte de um projeto maior: a profissionalização da gestão e implementação de governança corporativa.

A Coopercitrus opera sob uma gestão profissionalizada e com governança corporativa implementada plenamente desde março de 2018, início do novo mandato eleito pela Assembleia Geral. No modelo de governança optado pela Coopercitrus, a propriedade e o controle foram separados: o cargo de Presidente Executivo é ocupado por um diretor contratado não-cooperado, vindo do mercado há cerca de 15 anos, e nomeado pelo Conselho de Administração. O Conselho de Administração é formado somente por membros cooperados, dentre os quais são eleitos o Presidente e Vice-Presidente da organização.

No entanto, a semente da profissionalização da Coopercitrus foi plantada há muitos anos. Por volta de 2005, o Banco Central do Brasil passou a exigir que houvesse a divisão entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva em cooperativas de crédito. O atual Presidente do Conselho da Coopercitrus, Sr. José Vicente da Silva, fez parte do BANCOOB e testemunhou essa transformação. Ele também sempre esteve atento às movimentações que cooperativas agroindustriais realizavam ao redor do mundo, e percebeu o crescimento da implementação de governança corporativa e profissionalização em diversos países.

O ambiente externo passou a sinalizar a necessidade de mudanças à medida que começou a surgir no mercado preocupações relacionadas a *compliance* e formalização – as empresas que a Coopercitrus representa são grandes multinacionais, com processos e sistemas de gestão bastante formalizados, e que demandam adequações de seus parceiros, seja de forma direta ou indireta. Além disso, percebeu-se que uma redução de custos baseada em inovação tecnológica era necessária, para fazer frente às margens praticadas pelo mercado. De acordo com um dos entrevistados, o mercado não paga a mais por uma organização ser uma cooperativa, o mercado paga um preço justo – e, portanto, cabe a ela ter uma gestão eficiente para sobreviver neste mercado.

Internamente, duas situações foram motivos decisivos para o processo de profissionalização. Em primeiro lugar, o crescimento acelerado da Coopercitrus, entre 20% e 30% a.a., exige uma grande captação e a ótima gestão de recursos financeiros. À medida que o volume de negócios e a complexidade aumentam vertiginosamente, não é possível gerenciá-los com uma estrutura amadora, e um nível elevado de profissionalismo é necessário para que essa evolução seja sustentável.

A razão mais determinante, no entanto, foi a perda de dois presidentes e um diretor da Coopercitrus, por motivos de saúde e falecimento. Além da perda de pessoas muito competentes e estimadas por toda a organização, ficou claro que era necessário estruturar a sucessão e profissionalizar a gestão, de modo que a cooperativa caminhasse por conta própria. Como disse um dos entrevistados, o objetivo é deixar a cooperativa em uma situação que ela não sofra um declínio, um problema grave caso haja a perda de uma liderança, e para que um presidente não ocupe a posição “eternamente” por falta de sucessores.

Devido a todos esses fatores internos e externos, por volta de 2009 o processo de profissionalização começou a tomar forma, de maneira lenta e gradual, de acordo com a necessidade de redução de custos e inovação tecnológica. A partir de 2010, a mudança de governança começou a ser estruturada.

A decisão por profissionalizar a gestão com executivos contratados e separar a propriedade e controle foi tomada pelos líderes da época, especialmente os senhores Raul Huss de Almeida (Presidente do Conselho) e José Vicente da Silva (Presidente Executivo naquele momento). Primeiramente, foram trazidos profissionais capacitados do mercado. Em seguida, a mudança de estatuto foi votada na Assembléia Geral Ordinária de 2014, permitindo a contratação de diretores executivos não-cooperados, em vez da eleição de diretores cooperados estatutários. O Sr. José Vicente foi eleito Presidente do Conselho e, simultaneamente, ocupava

a posição de Presidente Executivo. Nesta fase de transição, alguns diretores também eram membros do Conselho, e, portanto, propriedade e controle ainda não eram separados.

Em meados deste mandato, o Sr. José Vicente decidiu que não ocuparia mais a posição de Presidente Executivo e, assim, a Coopercitrus implementaria a governança de fato. Dessa forma, cooperados que acumulavam gestão e diretoria passaram somente ao Conselho, e o Sr. Fernando Degobbi, que acumulava as diretorias de Marketing e Finanças, tornou-se o candidato à sucessão da Presidência Executiva, devido à sua trajetória dentro da organização, alinhamento e formação que recebeu dos líderes.

Na eleição de março de 2018, a governança corporativa foi consolidada com a eleição do Sr. José Vicente como Presidente do Conselho e a nomeação do Sr. Fernando Degobbi como presidente executivo contratado. Embora ainda haja alguns diretores cooperados, eles ocupam somente a gestão devido à sua competência em suas áreas, mas não podem ocupar posições no Conselho de Administração, garantindo a separação entre gestão e controle.

O Conselho foi renovado e profissionalizado com a eleição de cooperados mais jovens, de perfil empreendedor, diferentes portes e, sobretudo, grande desempenho e reputação em suas áreas de atuação: desde pequenos produtores de agricultura familiar a especialistas em confinamento, café, indústria alimentícia e sistemas produtivos. De acordo com um dos entrevistados, é um Conselho muito forte e diversificado, formado por pessoas de “cabeça boa”, com liberdade para contestar e condições de realmente contribuir – não é um Conselho figurativo.

A principal mudança organizacional realizada pela Coopercitrus em relação à profissionalização foi a implantação da governança corporativa, porém não foi a única. A organização mudou todo seu time comercial de representantes para vendedores CLT. Ela decidiu mudar também seu sistema ERP doméstico para um sistema profissional e renomado mundialmente, fortemente motivada pelo objetivo de redução de custos. A Coopercitrus implementou um Código de Ética e formalizou o processo de trabalho, com regras para relacionamentos afetivos e contratações com grau de parentesco; definição de plano de aposentadoria com limite de idade; e um Canal de Ética onde podem ser feitas denúncias anônimas.

Um grande passo para a profissionalização da estrutura foi a criação de uma superintendência de Recursos Humanos, que responde diretamente à Presidência Executiva. Anteriormente, a gestão de pessoas fazia parte da antiga Diretoria Administrativa. Agora, é possível realizar uma coordenação mais estratégica dos Recursos Humanos, com indicadores de desempenho; meritocracia com base em metas e resultados; processos seletivos conduzidos

pelo departamento (e não mais pelas diretorias, de forma independente); implementação de plano de cargos e salários com auxílio de consultoria externa; participação em resultados; e desenvolvimento organizacional com a formação e capacitação na cultura Coopercitrus, especialmente de líderes. A própria contratação da Superintendente de Recursos Humanos, Sra. Elza Mônaco, uma profissional de mercado com grande experiência, ilustra os objetivos de profissionalização da cooperativa.

A Coopercitrus pretende ainda descentralizar a gestão em unidades independentes de negócio em cinco regiões. O intuito dessa descentralização é prover mais velocidade e maior proximidade no atendimento ao cooperado. A intenção é replicar a estrutura da matriz em polos regionais, com autonomia para decisões baseada em regras previamente definidas e adequações locais para agilizar os processos de compras, crédito, prestação de serviços e operações estruturadas.

O envolvimento da liderança é fundamental no processo de mudança da Coopercitrus. Há uma consonância entre os entrevistados que o Sr. José Vicente é a figura de mudança na cooperativa – mesmo que outros diretores tenham colaborado bastante, considera-se que a decisão pela profissionalização e mudança de governança partiu dele, o principal articulador do movimento. A visão dos entrevistados é que a mudança deve ocorrer de cima para baixo, e o alinhamento entre Conselho e Direção é imprescindível para tal.

Esse alinhamento existe entre os líderes da Coopercitrus, com uma separação clara dos papéis e atribuições de cada um: o Conselho é responsável por traçar as estratégias da cooperativa e monitorar a execução, que fica a cargo do Presidente Executivo e gestores contratados. Além disso, Presidente e Vice-Presidente do Conselho têm uma participação muito ativa na cooperativa, trabalhando diariamente em período integral, acompanhando e monitorando comportamento e performance dos executivos contratados – visto que ambos são os responsáveis legais e assinam pela Cooperativa, a proximidade com os executivos é necessária tanto para proteção quanto para reduzir problemas de agência. Embora a separação entre a propriedade e o controle e suas respectivas atribuições sejam consideradas um grande desafio, foi apontado que existe uma grande sinergia e alinhamento entre parte principal e agentes.

Apesar dos resultados positivos das mudanças realizadas até então, uma resistência a elas também ocorreu – afinal, foram mudanças de alto impacto e complexidade. Embora os entrevistados tenham perspectivas diferentes sobre o tema (alguns consideram que não houve resistência, outros captaram resistência de diversas partes envolvidas), foi possível perceber algumas dificuldades nas mudanças na Coopercitrus.

O primeiro motivo é a formalização da organização. A sistematização tornou o processo decisório claro, transparente, formal – e não mais informal, baseado nas relações interpessoais. Internamente, à medida que foram criadas regras de trabalho e de desempenho baseadas em metas e indicadores muito afinados, colaboradores e líderes passam a estar mais expostos.

Externamente, fornecedores de grande porte consideraram a formalização positiva – pois eles mesmos têm regras de *compliance* estruturadas e têm maior dificuldade em operar com base em relacionamentos, trocas e *rebates*. Assim, a formalização lhes trouxe mais confiança em fazer negócios com a Coopercitrus. Fornecedores menores e regionais até tiveram dificuldades, porém se ajustaram às regras.

Em relação à sociedade e aos cooperados, a relação com a mudança é ambígua. Por um lado, os cooperados consideram as mudanças muito positivas, pois percebem o valor que elas trazem para suas operações: elas geraram a confiança no profissionalismo e competência da Coopercitrus, estimulando-os a negociar com a cooperativa.

No entanto, pelo fato da Coopercitrus ter sede e estar instalada em cidades pequenas, as relações pessoais são bastante comuns na gestão. Segundo um dos entrevistados, ao começar a profissionalizar, valorizar os melhores em desempenho, e desligar pessoas com anos de casa, um desconforto é gerado na sociedade, pelo fato envolver parentes, amigos, casais. Além disso, recursos financeiros para eventos, patrocínios e ações filantrópicas antes eram distribuídos com base em relacionamentos, sem critérios bem estabelecidos, e concentrados majoritariamente na cidade de Bebedouro. Foram criadas regras para a distribuição efetiva e pulverização de tais recursos em todas as cidades que a Coopercitrus atua – o que beneficiou alguns, mas descontentou outros.

Outro motivo de resistência foi a acomodação. Em uma organização forte, com quatro décadas de vida e pessoas com muitos anos de casa, houve resistência interna em mudar o que vinha sendo feito da mesma maneira há muito tempo.

Para lidar com as resistências internas, a Coopercitrus ofereceu oportunidades de capacitação, com cursos e desenvolvimento aos líderes e colaboradores que se mostraram favoráveis e empenhados com as mudanças. É feito um grande esforço de comunicação, compartilhamento de informações e senso de responsabilidade, especialmente por líderes mais engajados na mudança com o intuito de “vender a ideia” a seus pares, torná-los cientes de sua responsabilidade com o todo e com as mudanças. O alinhamento e segurança na visão estratégica e o forte apoio dos líderes da Coopercitrus (Conselho e Presidência Executiva) foram cruciais para manter o curso das mudanças e reduzir resistências. No entanto, ocorreu

uma grande quantidade de demissões e substituições, em todos os níveis da organização. Para os entrevistados, a organização orienta, capacita e reconhece os prejuízos envolvidos em demissões; porém, em diversas situações não há solução que não essa.

A entrada de novos profissionais vindos do mercado pode provocar um conflito cultural entre a cultura cooperativista e a cultura de mercado. Novamente, esta questão é interpretada de maneiras distintas pelos entrevistados. Um deles considera que não há propriamente um choque entre a cultura cooperativista e a de mercado, e sim que ocorre a adequação cultural como em qualquer tipo de organização: todo profissional que entra em uma nova organização deve conhecer sua cultura organizacional para atuar, seja ela cooperativa ou não.

Outro entrevistado considera que existe sim uma dificuldade em realizar a mudança cultural, embora ela seja necessária e natural. Quando um profissional vem do mercado, traz suas vivências e experiências, sofre no início com as diferenças, porém aos poucos a mudança ocorre. Um fato que contribui para esse choque é que os profissionais, muitas vezes vindos de empresas e bancos de cultura mais agressiva, não estão mais lidando com clientes, e sim com os donos – que valorizam o relacionamento, em vez de metas de produtividade e quantidade de atendimento. Assim, é necessário “dar um banho de cooperativismo, dos nossos valores, dos nossos princípios”, nas palavras de um respondente. Para reduzir este problema, na Coopercitrus alguns profissionais vindos de mercado passam por integração com os gerentes e diretores da casa, com o intuito de posicioná-los sobre a realidade de uma cooperativa e “enculturá-los”.

A discussão sobre cultura também considerou seus impactos no processo de profissionalização da cooperativa. Segundo os entrevistados, a cultura cooperativista na Coopercitrus não é forte, por exemplo, como ocorre na Região Sul do Brasil. De acordo com um deles, de 10 a 15 anos atrás, a cooperativa tinha um caráter mais comercial, visto que nos segmentos de cana e laranja, por não comprar ou integrar a produção dos cooperados, a organização atua majoritariamente no comércio de máquinas e insumos. Por isso, a relação com o cooperado era até mesmo distante – não havia interesse em participação em reuniões, assembleias.

De maneira diferente, na região Sul os cooperados têm um relacionamento muito mais próximo com a cooperativa, mesmo pelas raízes culturais europeias dos imigrantes alemães e italianos: “lá ele nasce dentro do sistema cooperativista, depende da cooperativa, ela é a vida dele”, nas palavras de um dos entrevistados. Internamente, a Coopercitrus evita o corporativismo e trabalha como uma organização eficiente, como outro tipo qualquer de

organização moderna, que cumpre suas obrigações, que tem zelo por seus funcionários. Dessa forma, na Coopercitrus a cultura cooperativista ainda não é considerada forte, embora os esforços de fidelização e relacionamento tenham como objetivo também mudar essa realidade.

Mesmo assim, a cultura, os princípios e os valores cooperativistas foram considerados como fonte de resistência à mudança na Coopercitrus – e em cooperativas em geral. A cultura cooperativista é bastante conservadora e, de acordo com um dos entrevistados, é utilizada como justificativa pelos que colocam impedimentos ao processo de mudança. Por exemplo, ao afirmar que a cooperativa tem um papel social e, portanto, deve acumular certas ineficiências, a própria sobrevivência da cooperativa é posta em risco. Em outro exemplo, ao discorrer sobre a securitização das dívidas dos cooperados feita pela Coopercitrus no início do Plano Real, um dos entrevistados comentou: “se nós fôssemos conservadores, nós quebraríamos”.

Essa discussão extrapola para o cooperativismo de uma maneira ampla. Para os entrevistados, a mudança de alguns elementos críticos da identidade cooperativista é necessária, enquanto outras características não podem ser alteradas de forma alguma. O que deve ser mantido é a essência do cooperativismo: o bem comum, que sustenta a ideologia e a filosofia do empreendimento cooperativista, é cláusula pétrea. A cooperativa pode e deve visar resultados, porém com o objetivo de realizar investimentos e melhorar as condições para os cooperados, e não em detrimento deles. Segundo um dos entrevistados:

“Você não pode perder a essência. Mas precisa, contudo, ser modernizado. Se você for aplicar o modelo tradicional, da origem do cooperativismo, não para mais em pé. Tem que entender que você é uma cooperativa, mas precisa funcionar como empresa. Você precisa ter seus propósitos, seus valores, sua missão; mas também uma visão de futuro, um DNA forte de empreendedor, de mercado. É importante entender que as cooperativas precisam funcionar para dar sustentabilidade aos associados – e quem mais precisa disso? Pequenos e médios. A gente atende usinas, atende grandes, mas onde a cooperativa de fato faz diferença é nos pequenos e médios, e isso é muito importante para a sociedade. Você não pode perder isso de vista, a cooperativa nasceu para fortalecer o poder das pessoas que se unem.”

Há uma consonância de que os valores devem ser mantidos, porém aprimorados, modernizados e flexibilizados, de acordo com o que for mais vantajoso e benéfico aos cooperados – por exemplo, o princípio da intercooperação (em que cooperativas devem se relacionar entre si) foi apontado como passível de flexibilização, pois o relacionamento com parceiros de mercado não-cooperativas pode agregar mais valor ao cooperado.

Outra mudança necessária no cooperativismo apontada foi a governança. Poucas cooperativas brasileiras implementaram a governança corporativa até o momento, porém há várias organizações em processo. Alguns respondentes comentaram que a dificuldade reside na liderança: é preciso que a principal liderança, o presidente ou diretor que ocupa o cargo há anos ou até décadas, que detém as decisões e o controle da execução, tome a iniciativa da

profissionalização. No entanto, existe uma resistência por parte de alguns líderes, devido à perda de remuneração financeira e, principalmente, à perda de controle.

É consenso que existem lideranças inspiradoras no cooperativismo brasileiro, pessoas que têm muito a ensinar, carregam o histórico e a imagem das cooperativas, e também a autoridade para implementar as mudanças. Se esses líderes não tomarem a iniciativa de delegar e dividir poder, dificilmente a profissionalização ocorrerá.

Após a contextualização do caso e com base nas informações captadas nas entrevistas, em seguida é realizada a análise dos resultados captados pela pesquisa de campo na Coopercitrus em relação ao referencial teórico sobre Mudança Organizacional e Cooperativas Agroindustriais.

4.1.1 Análise e Discussão do Caso Coopercitrus

A Coopercitrus atua em um contexto ambiental de grande competição, complexidade, incerteza e volatilidade. Ela compete no mercado, majoritariamente, com canais de distribuição de máquinas e implementos, defensivos e insumos agrícolas de diversos portes (desde pequenas empresas regionais a grandes redes de distribuidores e concessionárias). Em menor escala, mas com potencial de crescimento na estrutura de negócios, atua na comercialização, logística e armazenagem de café e grãos. O agronegócio é um mercado marcado pela incerteza e volatilidade, causadas por intempéries climáticas; regulações governamentais; novas tecnologias de cultivo; preços, barreiras ou incentivos do mercado internacional, e tendências de consumo. A complexidade da cooperativa deve-se ao fato fundamental de que, além de lidar com um mercado volátil, o ambiente institucional e grandes empresas fornecedoras, seus clientes são seus donos – os sócios cooperados, cuja renda pode depender da movimentação com a organização, e parte de seus fundos junto a ela não é acessível de forma líquida (ZYLBERSZTAJN, 1994).

A Coopercitrus testemunhou uma mudança de impacto no segmento das cooperativas de crédito: a exigência de governança corporativa pelo Banco Central, com separação entre propriedade e gestão. O mercado também passou a exigir maior formalização, além da alta competição e incerteza determinar redução de custos para manutenção de margens satisfatórias. Dessa forma, o contexto ambiental externo forneceu alguns motivos para que a Coopercitrus iniciasse o processo de mudança de governança corporativa e profissionalização da gestão.

Internamente, alguns fatos foram motivos cruciais para este processo de mudança: a necessidade de sucessão definida, o crescimento vertiginoso, e a visão da liderança sobre o futuro da organização.

Dessa forma, a mudança da Coopercitrus ilustra um movimento conforme o conceito de “*organizational fit*” de Beer et al. (2005), de alinhamento entre organização, ambiente, estratégia, estrutura, cultura, tecnologia, sistemas, políticas, práticas e liderança. Corroborando os autores, seu bom desempenho nos últimos anos está atrelado ao alinhamento entre sua estratégia de negócios e o ambiente competitivo, suas capacidades organizacionais à estratégia, seu design e cultura às capacidades, e seu comportamento de liderança ao seu design, à medida que a organização:

- a) captou as tendências de governança das cooperativas de crédito e de formalização requeridas pelos fornecedores, alinhando-se melhor ao seu ambiente;
- b) mudou sua estrutura organizacional, especialmente em relação à tomada de decisão com a separação entre propriedade e controle, alinhando seu design;
- c) desenvolveu a sucessão e a liderança por meio da profissionalização da gestão;
- d) percebeu a necessidade de fortalecimento simultaneamente à atualização e modernização da sua cultura organizacional e cooperativista;
- e) mudou para um novo sistema ERP e incluiu a agricultura de precisão em seu rol de serviços, alinhando-se aos avanços tecnológicos;
- f) implementou políticas de Recursos Humanos e Conduta Ética, alinhando práticas e processos para apoiar seu desenvolvimento.

Em relação tipo de mudança ocorrido na Coopercitrus, as características do processo se encaixam no modelo de equilíbrio pontual de Tushman e Romanelli (1985), pois a organização passou por mudanças incrementais ao longo das últimas décadas, com intervalos de mudanças mais drásticas. Em primeiro lugar, a perda de líderes por falecimento determinou uma troca de gestão não planejada e brusca; em seguida, a profissionalização e a governança foram estruturadas aos poucos, num processo gradual e contínuo. Houve mudanças radicais na equipe: a substituição de representantes comerciais por vendedores CLT, demissões e renovação em cargos de liderança, a vinda de profissionais do mercado, alterando a estrutura e os processos internos. O processo de incorporação de outras cooperativas devido à mudança na estratégia de negócios trouxe tanto a diversificação da atuação em novos segmentos de mercado quanto o aumento vertiginoso da base de cooperados, alterando significativamente o posicionamento estratégico da cooperativa. Ainda, a criação de uma superintendência de

Recursos Humanos prevê o desenvolvimento organizacional e uma mudança mais gradual da gestão de pessoas.

Beer (2010) elenca quatro categorias de mudança. A Coopercitrus pode ser enquadrada em todas elas: mudança estrutural, com a reconfiguração das áreas de negócio e incorporação de outras cooperativas; redução de custos, com o apoio da TI e enxugamento das despesas operacionais; redesenho de processos, com a alteração de procedimentos de gestão e tomada de decisão; e mudança cultural, com a atualização de valores, princípios e visões.

Em relação às Teorias de Mudança, a Coopercitrus se encaixa muito bem na tese transformacional de Dunphy e Stace (1988). Ainda, a organização combina as Teorias E e Teoria O de Nohria e Beer (2000), à medida que adota o paradoxo entre um crescimento econômico acelerado e sustentado com o desenvolvimento das capacidades organizacionais; foca simultaneamente nos elementos rígidos e suaves; planeja sua evolução por meio de sucessão, profissionalização e maximização econômica. Em alguns aspectos, a mudança tem mais características da Teoria E, como a meritocracia baseada em metas e recompensas e a administração da mudança de cima para baixo. No entanto, a preocupação com o fortalecimento e modernização da cultura organizacional, bem como o desenvolvimento das lideranças nesta cultura, são características da Teoria O.

Sobre a abordagem da mudança (DUNPHY; STACE, 1988), considera-se que as mudanças implementadas na Coopercitrus demandaram uma abordagem direta, com o uso da autoridade legítima da liderança. Mudanças estruturais têm uma grande chance de gerar conflitos de interesses e resistência. Neste caso específico, podemos exemplificar com as mudanças que envolvem exposição, demissões e substituições de profissionais, estratégias de negócio que não abrangem todos os cooperados da mesma forma, políticas de *compliance* mais interessantes a alguns fornecedores que outros. Em situações como essas, a mudança deve ocorrer de cima para baixo com o processo autocrático da tomada de decisão, e considerando as dimensões políticas da mudança.

No entanto, deve ser lembrado que, pela característica essencial da gestão democrática de uma cooperativa, as principais decisões não são tomadas arbitrariamente apenas por um grupo de pessoas, e sim avalizadas pelos membros cooperados. Ou seja, o processo de mudança pode ter sido conduzido de cima para baixo nos termos práticos e do dia-a-dia do negócio, mas a decisão primordial por profissionalizar e implementar governança foi votada pelos membros em assembleia e ratificada pelas estratégias traçadas pelo Conselho.

Nesse contexto, a democracia industrial europeia faz muito sentido, à medida que aqueles cujas vidas serão mais afetadas pela mudança devem ter um papel significante na

definição do curso de mudança. Ou seja, os membros cooperados, cujas atividades econômicas e consequente desenvolvimento social podem ser impactados pelos resultados da mudança de governança e profissionalização, optaram e votaram por essa mudança.

O conceito de mudança contingencial (DUNPHY; STACE, 1993; BURNES, 1996) se aplica à Coopercitrus, pois ao mesmo tempo que seu processo é contínuo, gradual e sem fim, a empresa tem planos muito claros e bem estruturados de onde está e para onde quer chegar. A organização muda de maneira emergente como um processo contínuo de adaptação a condições oscilantes, compreendendo as complexidades para alcançar um encaixe ótimo, mas também de maneira planejada em eventos críticos que caracterizam mudanças mais radicais de acordo com as contingências momentâneas. Ainda, contrariando a perspectiva da mudança emergente de que ela ocorre de baixo para cima, na Coopercitrus houve um consenso entre os entrevistados de que a mudança ocorre de cima para baixo.

A Coopercitrus se enquadra perfeitamente no “novo normal” de Worley e Mohrman (2014), visto que suas mudanças não ocorrem como uma série de eventos espaçados por momentos de calma, e sim passa de uma mudança a outra seguidamente. A organização conduz seu desempenho hoje estruturando o modelo de negócio futuro; impulsiona sua competitividade enquanto constrói novos conjuntos de capacidades; torna seus processos mais eficientes enquanto introduz inovações disruptivas e oferece soluções customizadas a uma imensa base de cooperados.

Em relação aos modelos de mudança, a mudança na Coopercitrus não foi formalmente estruturada, no sentido de escolha de um modelo específico e implementação do processo de acordo com este modelo. Não houve um diagnóstico formal antes da mudança ou para saber o que mudar. O que houve foi a tomada de decisão pela liderança, motivada por fatores internos e externos e, a partir daí, a operacionalização dessa visão internamente. Não foram contratadas consultorias para auxiliar ou implantar a profissionalização e a governança especificamente, mas houve o apoio de consultorias na mudança de sistemas de TI e de políticas de Recursos Humanos (cargos e salários). Dessa forma, é feito um esforço para enquadrar o processo de mudança da Coopercitrus nos modelos apresentados neste trabalho.

Em relação ao modelo de Greiner (1998) sobre as fases de evolução e revolução que as organizações atravessam conforme se desenvolvem ao longo do tempo, uma análise interessante emerge. A Coopercitrus é uma organização madura e de grande porte, com mais de 40 anos de existência, um faturamento de R\$ 4 bilhões e uma base de 35 mil cooperados. No entanto, a organização se enquadra ainda na segunda fase, que ocorre com a implantação de uma gestão profissionalizada devido a uma crise de liderança, a introdução de sistemas de

contabilidade e padrões de recompensa (meritocracia). Nesta fase, o foco da gestão reside na eficiência das operações, a estrutura organizacional é formal e centralizada, o estilo da alta gerência é diretivo, os sistemas de controles são baseados em padrões e centros de custo, e a ênfase das recompensas é baseada no mérito. Todos estes critérios são a realidade atual da Coopercitrus. Essa perspectiva também está de acordo com os achados de Hind (1997), que afirmam que cooperativas se tornam mais corporativamente orientadas com o passar do tempo.

No entanto, é possível notar o início da transição para a fase 3, em que uma crise de autonomia ocorre devido ao crescimento pela direção. Na fase 3, a tendência das organizações é crescer por meio da delegação de poder, o foco da gestão é a expansão de mercado, a estrutura é descentralizada e regionalizada geograficamente, o estilo da alta gerência é delegativo, o sistema de controle é baseado em reportes e centros de lucro, e as recompensas são baseadas em bônus individuais. Como a Coopercitrus expandiu sua área geográfica, sua base de associados e segmentos de atuação no mercado, e pretende descentralizar sua estrutura em 5 novos polos regionais, delegando autonomia e agilidade a eles, ela está se movendo em direção à fase 3 do modelo de Greiner (1998).

Os modelos de mudança propostos por Lewin (1951); Kotter (1995, 2015); Beer (2010) fazem parte da mudança do tipo planejada, e consideram que a partir de um estágio inicial, ocorre a mudança (à parte quantas e quais etapas são envolvidas), para então ser sedimentada em um estágio final. Conforme citado anteriormente, o processo de mudança da Coopercitrus teve um caráter mais emergente e contingencial, em que a mudança é contínua, com algumas iniciativas mais planejadas em eventos críticos. É difícil enquadrar as mudanças da cooperativa passando de um estágio inicial estático, para uma fase de mudança, para então “recongelar” em outro estágio estático, pois a dinâmica vista foi de mudança constante nos últimos anos, sem estados estáticos, com a construção da governança corporativa e da profissionalização aos poucos.

O modelo “7-S” (WATERMAN; PETERS; PHILLIPS, 1980), no entanto, tem uma grande aderência à mudança da Coopercitrus. Nos aspectos rígidos, a organização mudou sua estratégia de negócio, alinhou sua estrutura com a governança e os sistemas com a mudança de TI. Na parte suave, ela tenta fortalecer e simultaneamente atualizar seus valores; desenvolve o estilo de gestão e liderança com a profissionalização e formação; aprimora as competências organizacionais por meio da tecnologia e capacitação não somente de líderes e colaboradores, mas de seus cooperados também; e está progredindo na gestão de pessoas com a criação da Superintendência de Recursos Humanos.

Em relação ao tipo de mudança, considera-se que a profissionalização e a governança representam uma transformação corporativa na Coopercitrus, devido à abrangência em todos os níveis e departamentos da organização, e devido à mudança generalizada de pessoas, procedimentos, sistemas, regras, e do processo estrutural de controle e tomada de decisão. A abordagem, conforme considerado anteriormente, foi mais direta, com o uso de um processo autocrático de tomada de decisão. Dessa forma, a mudança pode ser classificada no quadrante superior direito da matriz de Dunphy e Stace (1993), no tipo 4 – Transformação autocrática⁴.

A resistência à mudança na Coopercitrus manifestou-se, majoritariamente, a partir de duas fontes: pessoal interno e cooperados. Internamente, a formalização e sistematização que tornou os processos transparentes, não mais baseados em relacionamentos interpessoais, gerou resistência tanto de colaboradores quanto, principalmente, de níveis gerenciais. À medida que passou a ser possível mensurar e monitorar o desempenho das pessoas com base em potenciais acurados, a resistência ocorreu devido à exposição de quem não tinha um desempenho satisfatório. Outra fonte de resistência relatada foi a acomodação de pessoas que não viam a necessidade da mudança ou percebiam-se ameaçadas por ela, impondo-lhe barreiras e obstáculos. Tais fatos alinham-se à afirmação de Agócs (1997) que indivíduos resistem à mudança devido hábitos e inércia, medo do desconhecido, ausência de competências necessárias e receio da perda de poder.

A resistência é percebida na Coopercitrus como um problema que deve ser superado ou eliminado (ERWIN; GARMAN, 2010). Para tanto, internamente a organização procurou oferecer formação e capacitação àqueles empenhados em participar da mudança. Nos casos em que houve discordância ou falta de alinhamento com os objetivos de mudança, muitas demissões e substituições foram feitas, inclusive em posições de liderança, com o intuito de manter na organização as pessoas alinhadas ao futuro pretendido, sua cultura e estratégia.

Em relação à sociedade e membros cooperados, as fontes de resistência na Coopercitrus podem ser caracterizadas como (PARDO DEL VAL; MARTÍNEZ FUENTES, 2003):

- a) perpetuação de ideias e premissas implícitas não-discutidas;
- b) valores enraizados e lealdade emocional;

⁴ Os autores utilizam o termo “transformação ditatorial”, porém optou-se por descrever o conceito como transformação autocrática, visto que o termo “ditatorial” tem um sentido negativo na cultura brasileira. De acordo com o trabalho de Dunphy e Stace (1993), a transformação ditatorial não é ruim, significa apenas que o poder da decisão de transformação é concentrado em poucos líderes.

c) Impasses políticos e culturais, com o clima da implementação da mudança e a relação entre os valores organizacionais e valores da mudança.

Isso decorre, principalmente, da cultura cooperativista ser utilizada como justificativa para impedir as mudanças.

A liderança desempenha um papel fundamental nos processos de mudança organizacional da Coopercitrus. O Sr. José Vicente pode ser caracterizado como um líder para a mudança, capaz de antever uma nova realidade e como chegar até ela (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015). Além dele, a organização tem outros diretores que também podem ser considerados líderes transformacionais, e não apenas transacionais (BASS, 1995; EISENBACH; WATSON; PILLAI, 1999). Esse tipo de liderança consegue mudar o *status quo* criando uma visão atrativa aos principais *stakeholders*, e não necessariamente pela insatisfação com a situação atual. A mudança na Coopercitrus não foi motivada por crises ou problemas severos, e sim pela visão de que um crescimento maior e mais sustentado, que proveria um futuro melhor à organização e aos seus cooperados, era possível com as mudanças gerenciais corretas, mesmo que drásticas.

O estabelecimento de uma visão compartilhada sobre a direção que a organização deve seguir é a atribuição essencial do Conselho de Administração de uma cooperativa e, na Coopercitrus, a cúpula estratégica possui grande experiência e nível cultural. Ele foi renovado com a entrada de conselheiros empreendedores e profundos conhecedores dos segmentos em que atuam. A liderança estratégica, formada pelo Conselho, diretores e executivos, é coesa e alinhada, gerando confiança e segurança aos cooperados, colaboradores e parceiros externos (KOTTER, 1995).

Aliás, se o comprometimento da alta administração é condição *sine-qua-non* para os esforços de mudança (SIRKIN; KEENAN; JACKSON, 2011), a Coopercitrus é um exemplo de organização em que os líderes reforçam os valores organizacionais de forma constante tanto pelas palavras quanto pelas ações (GARVIN; ROBERTO, 2011). Presidente e Vice-Presidente da cooperativa envolvem-se na organização diariamente, acompanhando de perto a execução das estratégias pelos gestores executivos, dando o exemplo e envolvendo colaboradores e cooperados. Conforme Agócs (1997) afirma, sua *expertise* sobre a organização e o problema de mudança; sua influência pessoal, coletiva e habilidades políticas; a capacidade de mobilizar apoio interno e externo; a coragem, comprometimento e perseverança lhes dão poder para efetivamente conseguir mudar a organização.

A Coopercitrus pode ser considerada uma cooperativa do tipo Nourse II, pois é uma cooperativa multifuncional orientada ao padrão competitivo com uma estratégia focada em

aquisição de insumos e maquinário, fornecimento de serviços e distribuição (COOK, 1995). Seus esforços de fidelização por meio do fornecimento de serviços de alta qualidade têm como objetivo reduzir o oportunismo e transformar o relacionamento com seus membros de puras trocas de mercado a uma cooperação longa e sustentável. Neste sentido, o fortalecimento da cultura cooperativista da Coopercitrus na região também desempenha um importante papel.

A Coopercitrus tornou-se uma organização grande, inovadora e com enorme poder de mercado, concentrando um maior número de cooperados em uma única entidade (GONÇALVES; VEGRO, 1994).

Dentre os problemas que podem surgir nas cooperativas conforme estas se desenvolvem (COOK, 1995), considera-se que, embora problemas de *free-riders* não sejam inexistentes, há pouco oportunismo envolvido nas atividades da Coopercitrus – cujos esforços de relacionamento e fidelização buscam minar. Problemas de horizonte e de custos de influência não ocorrem na organização. Devido à diversificação de áreas geográficas e segmentos de atuação, existe a possibilidade do problema de portfólio, que o atendimento segmentado e personalizado de acordo com o perfil dos produtores procura resolver. O maior risco da Coopercitrus é o problema de controle, relacionados aos custos de agência associados à tentativa de evitar divergências de interesses entre principal (Conselho e diretores cooperados) e agentes (executivos contratados).

Em relação ao modelo de governança (COSTA, 2010), a Coopercitrus segue o modelo 1, em que a Assembleia Geral dos cooperados elege o Conselho de Administração e a Diretoria (Presidente e Vice-Presidente), e esta nomeia um Presidente Executivo contratado, que assume as funções de um CEO para a execução das estratégias definidas pelo Conselho. Ou seja, o Conselho detém as decisões de controle, enquanto o CEO detém as decisões de gestão, havendo, portanto, a desvinculação dos proprietários das decisões de gestão.

Enquanto diretores devem manter direitos de decisão suficientes para controlar o desenvolvimento estratégico da organização, os executivos demandam espaço para empreendedorismo (BIJMAN, 2016). Nesta situação, a governança corporativa apresenta sua principal contribuição: ao separar e clarificar as atribuições do Conselho, diretores cooperados e executivos profissionais respectivamente em elaboração da estratégia, monitoramento e execução, os problemas de agência são drasticamente reduzidos. O forte alinhamento entre esses líderes e a competência técnica advinda da profissionalização também contribuem para a redução dos custos de agência.

Um problema comum no cooperativismo é a dificuldade de financiamento externo (BRETOS; MARCUELLO, 2017). Segundo um dos entrevistados, a maioria das cooperativas

agropecuárias sempre trabalhou com recursos obrigatórios de crédito rural governamental. Houve uma tendência de redução de crédito, aumento dos controles, e a restrição desses recursos para no máximo R\$ 700 milhões/ano por cooperativa, que não atende a necessidade da Coopercitrus. Com a profissionalização da gestão, a formação do Presidente Executivo no departamento de Finanças e a vinda de uma executiva do mercado financeiro, empresas fornecedoras e bancos sinalizaram uma maior confiança na organização. Com isso, a Coopercitrus tornou-se capaz tanto de oferecer financiamento suficiente aos seus cooperados de fontes externas, quanto desenvolver modelos financeiros e estratégias comerciais, integrando produtos, serviços e operações estruturadas (por exemplo, Barter). Dessa forma, considera-se que a profissionalização contribuiu por resolver o problema de financiamento externo da Coopercitrus.

A dificuldade de mudança de cooperativas (GONÇALVES; VEGRO, 1994; CRÚZIO, 1999) foi corroborada pelos entrevistados. Para eles, essa dificuldade reside na maior morosidade na tomada de decisões em comparação a uma IOF. Essa morosidade foi atribuída à necessidade de votação em Assembleia para mudanças críticas no Estatuto e à maior negociação nos processos decisórios. O tamanho e pulverização da Coopercitrus em várias culturas agrícolas, regiões e segmentos de atuação também foi citado como fator para a lentidão das decisões – no entanto, empresas de capital muito grandes em tese têm essa mesma dificuldade em função de tamanho e complexidade.

Outros fatores citados foram a questão política e o corporativismo, no sentido de acomodação: de não substituir funcionários com desempenho insatisfatório, não oferecer capacitação e formação, manter o negócio operando praticamente da mesma forma há décadas. Assim, a profissionalização e governança permitem uma evolução da Coopercitrus frente ao desafio de obter a rapidez da tomada de decisão de uma IOF sem abrir mão do princípio de gestão democrática (GONÇALVES; VEGRO, 1994). No entanto, ainda há muito espaço para melhorias na organização em relação a essa questão, sendo que a descentralização da estrutura em polos regionais pode contribuir para agilizar os processos de decisão.

Pode-se afirmar que os resultados da Coopercitrus denotam que ela está conseguindo sobrepujar o desafio de desenvolver uma organização capaz de competir no mercado enquanto mantém seu caráter centrado no homem (ZYLBERSZTAJN, 1994). O bem comum continua sendo a função precípua da Coopercitrus, mesmo com as estratégias de crescimento agressivas.

Isso também deve contribuir para que não ocorra, segundo Gonçalves e Vegro (1994), uma crise de credibilidade no reconhecimento social, visto que o cooperado permanece como a razão de ser da cooperativa, mesmo com seu forte posicionamento de mercado; nem uma crise

gerencial, pois ela continua servindo aos objetivos dos cooperados, não realizando resultados em detrimento deles; e nem uma crise de identidade, pois a ideologia de cooperação se mantém na organização, expressa pela declaração da organização que o cooperativismo é o a soma de forças para o aumento da competitividade. Conforme afirmou um dos entrevistados, “é importante entender que as cooperativas funcionam como meio de dar sustentabilidade aos seus associados”.

Tais resultados sustentados também estimulam uma nova perspectiva sobre a afirmação de Presno (2001) de que as cooperativas sofrem uma pressão para se “empresalizar”, tornando-se menos cooperativas para serem mais competitivas. A Coopercitrus determina os padrões competitivos da região, com poder de barganha suficiente para determinar preços de insumos e maquinários; oferece serviços com assistência técnica de qualidade com o intuito de fidelizar seus cooperados e introduzir inovações tecnológicas; realiza um crescimento médio de 22% no faturamento ao ano; possui uma gestão profissionalizada, com regras formais e governança com separação de propriedade e controle; investe em TI e enxugamento de custos. Ou seja, possui alta eficiência operacional. E, mesmo assim, continua tendo no cooperado a sua razão de ser. Dessa forma, ainda que exista a pressão para que cooperativas se “empresalizem”, é possível manter-se fiel aos princípios cooperativistas com uma gestão eficiente.

Para corroborar, a Coopercitrus não realizou nenhuma das mudanças básicas de princípios apresentadas por Gonçalves e Vegro (1994) em relação ao voto democrático, remuneração de capital investido e distribuição de sobras proporcionais ao volume de cotas, e mesmo assim prospera. Sua estratégia, aliás, não é remunerar seus cooperados na distribuição anual de sobras, e sim propiciar resultados melhores em suas atividades do dia-a-dia, por meio de condições comerciais mais competitivas, que gerem mais valor na venda da produção.

Mesmo que a Coopercitrus tenha se tornado mais corporativamente orientada ao longo do tempo (HIND, 1997), ela tenta solucionar seus desafios de gestão continuando como uma cooperativa tradicional (CHADDAD; COOK, 2004b), buscando equidade competitiva sem tornar-se uma IOF. As alternativas de saída (por meio de liquidação das atividades ou reestruturação em IOF) ou de mudança para uma cooperativa de nova geração (“Sapiro III”) (COOK, 1995) não parecem ser consideradas pela Coopercitrus.

A Coopercitrus realizou a incorporação de sete cooperativas (algumas ainda em processo) com o objetivo de aumento da base de cooperados, diversificação de culturas e aumento do patrimônio líquido, e não devido a restrições de capital, redução de custos com pessoal, e para viabilidade financeira, conforme Melia-Marti e Martinez-Garcia (2015), Fulton e Hueth (2009). Como sistemas de governança fracos são relacionados à conversão de

cooperativas em IOF (CHADDAD; COOK, 2004a), a implementação de governança corporativa com separação da propriedade e controle, aliada à profissionalização dos gestores contribui por proteger a CooperCitrus de uma necessidade de desmutualização.

Em suma, o processo de Mudança Organizacional de profissionalização e implementação de governança corporativa da CooperCitrus foi motivado tanto pela necessidade interna de sucessão e de eficiência operacional devido ao crescimento em tamanho e complexidade da organização, quanto por fatores externos como a sinalização do mercado e inspiração vinda da profissionalização das cooperativas de crédito. Foi uma mudança com características do modelo de equilíbrio pontual, da tese transformacional, e da combinação das Teorias E e O. Seguiu uma abordagem direta, de cima para baixo, num processo de mudança contingencial (lento, gradual, porém com eventos críticos em certos momentos). A organização testemunhou resistência tanto interna quanto externa, e as lideranças desempenham um papel fundamental tanto no processo de mudança quanto na redução das resistências. O alinhamento entre Conselho, Diretores e Executivos, bem como a separação clara das atribuições entre eles parece ser um dos pontos fortes da governança corporativa da CooperCitrus, além de reduzir problemas de agência. Resultados robustos indicam que a organização está conseguindo superar o desafio de competir no mercado enquanto mantém a essência cooperativista, mas a morosidade na tomada de decisão ainda pode melhorar. Embora exista um conflito cultural entre gestores vindos do mercado e a cultura organizacional cooperativista da CooperCitrus, a organização tem sucesso porque faz um “aculturamento”, segundo um dos entrevistados: ao mesmo tempo que aplica ferramentas de gestão como meritocracia e traz pessoas de mercado, trabalha a integração das pessoas na visão do futuro, cultura e valores essenciais do cooperativismo.

4.2 ESTUDO DE CASO 2: COOPERATIVA ALFA

A Cooperativa Agroindustrial Cooperativa Alfa foi fundada em 1963, e é formada por cerca de 1.200 cooperados, produtores de cana de açúcar e de culturas em rotação com cana, especialmente amendoim, soja e milho. Com cerca de 440 funcionários, tem sede em Guariba/SP, filiais e Unidade de Grãos em cidades próximas.

A organização é uma cooperativa de produção, que fornece aos seus cooperados insumos em condições comerciais competitivas; captação de financiamentos; assistência técnica completa para potencializar o desempenho; prospecção e implantação de novas tecnologias para a sustentabilidade da produção; atuação no mercado de amendoim (desde a

semente à comercialização); e venda de produtos no varejo, atendendo tanto aos produtores cooperados quanto à comunidade.

A Cooperativa Alfa tem um foco grande na produção e comercialização de amendoim, aproveitando as áreas em rotação com a cana-de-açúcar e os benefícios agronômicos da oleaginosa, cuja renda pode amortizar em até 20% os custos de renovação de canaviais que ocorre a cada 5 ou 6 anos. A cooperativa investiu R\$ 40 milhões na construção da maior processadora de amendoim do Brasil, com 110 mil toneladas de capacidade anuais. O amendoim já responde por metade do faturamento da cooperativa, enquanto a venda de insumos de produção é responsável pelo restante.

Grande parte da produção é exportada, especialmente para a Europa, na forma de grão cru blanchado, óleo bruto e pasta. Para tanto, a cooperativa criou uma marca de amendoim altamente selecionado, possuindo certificações BRC (British Retail Consortium) e Kosher. A comercialização ocorre por ato cooperativo, em que os cooperados entregam toda a produção, a empresa toma posse do grão, realiza a seleção, processamento e comercialização e, ao final, as receitas deduzidas de despesas são repassadas diretamente aos produtores. O negócio de amendoim na Cooperativa Alfa é B2B (*business to business*), ou seja, a cooperativa fornece matéria prima para outras indústrias, e não atende ao consumidor final.

De fato, a Cooperativa Alfa foi responsável pela transformação da cultura de amendoim no Brasil, promovendo a mecanização da lavoura e pós-colheita, introduzindo variedades de maior valor, trazendo tecnologia do exterior e fomentando a indústria de maquinário nacional, e antecipando tendências de produção e consumo – o que contribuiu para que ela se tornasse líder de mercado no segmento.

A inovação é muito valorizada na Cooperativa Alfa. A empresa possui uma área de tecnologia agrícola e inovações que avalia e oferece aos cooperados serviços de georreferenciamento, drones, novas moléculas, softwares de gestão. Por meio de parcerias, investe em pesquisa de impacto. Por exemplo, com seu projeto +Cana, realizado em conjunto com a Socicana e Instituto Agronômico da Cana (IAC), foi premiada em 2016 com o 1º lugar em Inovação e Tecnologia do Prêmio SOMOSCOOP, do Sistema OCB, pela tecnologia de plantio de cana de açúcar com mudas pré-brotadas. Essa tecnologia representa uma redução expressiva do desperdício com mudas que não brotam e o aumento considerável da produtividade e renda do produtor, com muito treinamento e capacitação envolvidos.

A organização oferece um suporte integral aos seus cooperados: além de condições diferenciadas em máquinas e insumos, seus serviços técnicos têm como objetivo auxiliar a tomada de decisões dos produtores, fomentando a gestão do conhecimento por meio de cartas

de solo e ambientes de produção, promoção do uso racional de defensivos agrícolas, campos demonstrativos e áreas experimentais de novas tecnologias, ciclos de palestras técnicas e cursos (tanto aos cooperados quanto aos colaboradores).

Este foco em evolução fica evidente na razão de ser da Cooperativa Alfa, que é apoiar o crescimento sustentável e o aprimoramento tecnológico de seus cooperados. Segundo um dos entrevistados, “a cooperativa e o cooperado devem caminhar juntos”. A empresa tem como missão a consolidação da marca Cooperativa Alfa como sinônimo de alto padrão de qualidade em produtos e serviços; parceria forte entre Cooperativa e Cooperado; gestão transparente e sólidos padrões de governança. Os valores sob os quais ela opera são ética, disciplina, criatividade, profissionalismo, transparência nas ações, respeito aos princípios cooperativistas, e estímulo ao desenvolvimento de lideranças.

A missão e os valores da Cooperativa Alfa evidenciam um aspecto que não deve passar despercebido: o compromisso da organização com a profissionalização. De fato, a cooperativa foi visionária na implementação de ferramentas modernas de gestão desde sua criação. Na última década, ela realizou muitos avanços em relação à implementação de profissionalização e governança corporativa.

Desde sua fundação, ela teve como diretores pessoas de grande conhecimento técnico e que primavam pela transparência. Ao final da década de 1990, devido a graves problemas no cooperativismo brasileiro (que culminaram com a falência de cooperativas e com o RECOOP como financiamento de socorro), a Cooperativa Alfa percebeu que era necessário implantar ferramentas de gestão mais efetivas.

Por volta de 2005, houve um movimento das cooperativas de crédito, que começaram a crescer, ocupar espaço, mudar estatuto para ter a livre admissão e incorporar profissionais liberais e empresários, deixando de ocupar somente o nicho dos produtores rurais. O Banco Central do Brasil, ao perceber este movimento e o crescimento das cooperativas de crédito, exigiu que elas se enquadrassem em normas e regimentos de instituições financeiras. Uma das mudanças requeridas foi a implementação de governança corporativa, com a separação de propriedade e controle e contratação de conselheiros profissionais independentes no Conselho, por exemplo.

Nesta época, muitos dos diretores e conselheiros da Cooperativa Alfa faziam parte também do Conselho e diretorias da cooperativa de crédito parceira Cooperativa de Crédito Beta. Embora fossem duas organizações distintas, por vezes operavam como uma empresa só, com os mesmos dirigentes e membros nos Conselhos. Tais líderes perceberam que a implantação de governança, que se tornou obrigatória às cooperativas de crédito, fazia muito

sentido também para a cooperativa de produção, embora não houvesse (ainda hoje não há) obrigatoriedade de separação de propriedade e gestão neste ramo.

Outro fator externo de grande relevância para a profissionalização da gestão foi a conjuntura do mercado de cana de açúcar. No início dos anos 2000, houve uma expansão do cultivo de cana para novas áreas. Muitos membros cooperados da Cooperativa Alfa decidiram expandir sua produção e, por isso, necessitavam de mais crédito. No entanto, a produção não ocorreu conforme o esperado, o programa de incentivo ao etanol do governo vigente não foi tão bem-sucedido, houve excesso de oferta de açúcar no mundo, e o mercado de cana de açúcar entrou em uma grave crise ao final da década.

Devido a isso, a Cooperativa Alfa passou por uma posição de vulnerabilidade na época, em virtude do excesso de crédito concedido e déficit de recebimentos – tendo que renegociar e assumir dívidas de seus cooperados que não teriam condições de pagar seus credores.

Essa conjuntura externa gerou a percepção de que, internamente, a organização havia concedido um crédito maior que sua capacidade em razão da falta de uma política bem definida, além da concessão de financiamentos com base no relacionamento histórico com os cooperados. Era necessário racionalizar a tomada de decisões, torná-la menos personificada e relacional.

Assim, a profissionalização da Cooperativa Alfa foi construída, aos poucos, em um processo lento, gradual, realizado internamente, sem auxílio de consultorias para este fim, com muita discussão interna, de uma maneira mais leve e sem muito stress, segundo um dos entrevistados.

Algumas iniciativas independentes já ocorriam na cooperativa: por exemplo, os departamentos de crédito e de suprimentos (que lidava com processos estruturados de compras e regras de *compliance* das grandes empresas fornecedoras) começaram a formalizar e organizar suas rotinas e procedimentos por si.

Em 2005, a Cooperativa Alfa e a Cooperativa de Crédito Beta foram separadas, embora alguns diretores ainda partilhassem posições em ambas, e houve uma transição com um gestor executivo cooperado. Até então, cooperados poderiam ocupar cargos de gerência, e ainda não havia profissionais de mercado em cargos de liderança na organização. Em 2008, a cooperativa mudou seu estatuto, criando uma superintendência para ser o elo entre Conselho, diretoria executiva e equipe interna – portanto, o Superintendente desempenha as funções de um CEO.

A mudança de estatuto englobou as iniciativas independentes que surgiam na cooperativa, bem como separou definitivamente os Conselhos da Cooperativa Alfa e Cooperativa de Crédito Beta. Ainda, a mudança de estatuto determinou que todas as posições gerenciais – inclusive a Superintendência – fossem ocupadas somente por profissionais de mercado em regime CLT, e não mais cooperados. Houve, portanto, a implantação efetiva da governança corporativa com a separação da propriedade e controle.

Outras mudanças foram realizadas visando a profissionalização da gestão e a governança corporativa:

- a) Criação do Conselho consultivo, formado por ex-diretores, unindo a experiência histórica à visão de futuro dos gestores;
- b) Contratação de conselheiros profissionais externos e independentes para auxílio na tomada de decisão;
- c) Criação dos comitês permanentes de Crédito, Finanças, Sucessão e Riscos;
- d) Obrigatoriedade de auditoria externa e independente, por uma empresa reconhecida internacionalmente dentre as seis maiores em atividade no Brasil – da mesma forma que empresas de capital aberto;
- e) Criação de regras de contratação e de graus de parentesco entre cargos.

O papel das lideranças foi fundamental para o processo de profissionalização e governança da Cooperativa Alfa, pois a decisão da mudança partiu dos conselheiros à época, que se inspiraram no que estava acontecendo com as cooperativas de crédito e, mesmo sem nenhuma regulamentação ou obrigatoriedade, optaram por implementar na cooperativa de produção – de forma visionária, segundo um dos entrevistados. A visão dos entrevistados é que a mudança ocorre de cima para baixo.

A cooperativa intensificou o processo de profissionalização com a valorização de competências e capital humano, e o investimento em novas tecnologias de logística, gestão, finanças e suporte técnico às lavouras. Foram realizados treinamentos em todos os departamentos e segmentos, e análise de clima organizacional. Com o programa Cooperativa Alfa – Educação Cooperativa, os cooperados, familiares e gestores das propriedades integraram cursos de capacitação e aperfeiçoamento, com o objetivo de gerar valor aos empreendimentos rurais e torná-los mais competitivos.

Em relação à estrutura organizacional, a Cooperativa Alfa tem algumas peculiaridades interessantes. A primeira é que existe uma regra que limita a quantidade de reeleições dos presidentes a apenas dois mandatos – ou seja, um presidente pode ocupar o cargo por no máximo 8 anos. Desde sua fundação, a Cooperativa teve 10 presidentes, com uma média de 5

anos e meio de tempo de gestão. Para que a alternância de poder não ocorra de maneira brusca e não tenha impactos negativos, a sucessão é trabalhada de forma constante, e existe uma preocupação com a formação e preparação dos líderes da Cooperativa Alfa.

Em seguida, a lei cooperativista exige que as cooperativas tenham as posições de Presidente do Conselho e de Diretor Presidente (ou Presidente Executivo). À parte isso, as empresas têm liberdade para adaptar seu modelo. Atualmente, a mesma pessoa ocupa ambas as posições na Cooperativa Alfa, embora não seja obrigatório (pessoas diferentes podem ocupar os cargos). Neste arranjo, pode existir a dúvida sobre qual é a diferença entre as atribuições do Diretor Executivo e do Superintendente (CEO), se não há uma redundância de atividades entre eles.

Na Cooperativa Alfa, o Diretor Executivo tem como atribuições representar o cooperado (cuja figura é muito forte em uma cooperativa) num cargo diário. No entanto, muitas vezes é difícil que esse cooperado tenha o perfil e qualificação técnica necessários para gerir uma empresa, sendo necessário um gestor profissional. Assim, o Conselho tem a função de traçar as estratégias e diretrizes da organização, o Diretor Executivo tem a função de relacionamento e identificação dos cooperados na gestão, e a Superintendente executa o que o Conselho definiu, cascadeando às gerências executivas, planejando e implementando as ações.

Em suma, o Presidente do Conselho não vai tratar do dia-a-dia da empresa, e sim atuar em três pilares: estratégia, sucessão e *compliance*. O Diretor Executivo tem um lado político e relacional muito forte, tem expediente diário, assina contratos, identifica e representa “os olhos e os ouvidos do cooperado aqui no dia-a-dia”, segundo um dos entrevistados. A Superintendência, por sua vez, tem foco total na organização, em colocar as estratégias traçadas pela liderança em prática.

Isso demanda que haja um grande alinhamento entre Conselho, Diretor Executivo, Superintendência e gerências. O fato de ter um Diretor Executivo diariamente na empresa assegura que as ações dos executivos sejam monitoradas e controladas – não no sentido punitivo, como frisa um dos entrevistados, mas num sentido propositivo, contributivo, de garantir que os interesses do cooperado sejam postos em prática. Assim, a organização também controla a pressão por resultados em detrimento dos benefícios aos cooperados.

Por outro lado, deve haver uma grande cautela para que o Diretor Executivo não faça um *by-pass* pelo Superintendente, envolvendo-se na execução junto à equipe. Até pelo fato do Diretor Executivo ser muito aberto e disponível aos cooperados, foi relatado que às vezes os produtores recorrem diretamente a ele, em vez de abordar os canais e níveis corretos da estrutura. Nesses casos, o Diretor Executivo posiciona e repassa aos responsáveis. De acordo

com os entrevistados, há uma sinergia entre os executivos profissionais vindos do mercado com alguém vindo do Conselho e atuando muito próximo deles, com muito consenso, compartilhamento de informações, a revisão de estratégias conforme necessário, e a clareza de que a cooperativa vem sempre em primeiro lugar.

Outra mudança interessante em relação ao arranjo organizacional e governança foi a remodelação dos Núcleos de Desenvolvimento, em 2016. Anteriormente, os núcleos existiam por filial: Guariba, Jaboticabal, Taquaritinga, Pradópolis, Dumont e Batatais. Em sua origem em 2012, eram formados pelos cooperados da região como um elo com a gestão, para a discussão da aderência de propostas e tomada de decisão. No entanto, com o tempo perdeu a sua essência e função primordial, perdendo a efetividade ao tornarem-se mais reuniões com o presidente, sem a ação e envolvimento concretos dos cooperados.

Em 2016, o negócio de silos (soja/milho) estava passando por problemas, e as decisões possíveis eram ou encerrar a operação, ou investir e remunerar melhor, de acordo com práticas normais de mercado. Durante reunião do núcleo com os cooperados usuários do serviço (ou seja, os mais impactados), houve a decisão por investir na operação, aumentar a remuneração em tabela e, se sobrassem recursos da atividade, devolvê-los aos cooperados. Ao final do ano operacional foram realizadas sobras, e a decisão dos cooperados foi investi-las na atividade novamente, em vez de capitalizá-las.

O sucesso desta iniciativa motivou a remodelagem dos núcleos de desenvolvimento por segmento de negócio, e não mais por área geográfica. Foi feita a alteração do regimento interno. O resultado excepcional caracterizou o núcleo como uma ferramenta de gestão democrática efetiva – inclusive, grandes cooperativas (até as maiores do Paraná) visitaram a Cooperativa Alfa para fazer *benchmarking* deste modelo.

Um dos fatores de sucesso é a participação ativa e obrigatória da liderança: no início, tanto o Presidente quanto a Superintendente participavam de todas as reuniões mensais em todos os núcleos. Atualmente, eles já podem se revezar, mas pelo menos um dos dois sempre estará presente.

Os núcleos de desenvolvimento também mostraram que nem sempre as decisões que a gestão julga mais benéficas aos cooperados são realmente preferidas por eles. Em um exemplo sobre a mudança da tabela de umidade de amendoim, o próprio núcleo propôs, votou e decidiu o que era mais vantajoso aos produtores. Em outro exemplo sobre o subsídio de sementes aos cooperados (que a gestão julgava mais interessante), os membros avaliaram que preferiam comprar as sementes a preços de mercado, em vez de subsidiadas, e vender a produção a um valor um pouco maior.

Os núcleos também participam do planejamento estratégico da Cooperativa, e representam alguns grandes benefícios: primeiro, estimulam o apoio à mudança e reduzem a resistência, à medida que criam o senso de pertencimento dos cooperados; segundo, ajudam a nortear a estratégia garantindo que os verdadeiros interesses dos cooperados sejam atendidos. Obviamente, por ser uma ferramenta democrática de decisão, nem todos os cooperados ficam satisfeitos com algumas decisões tomadas, mas acabam acatando a decisão da maioria. Outro benefício é que isso “blinda” a diretoria na tomada de decisões estratégicas e sensíveis. Quando há cooperados que discordam, que reclamam à diretoria sobre alguma decisão tomada, o princípio da gestão democrática prevalece, ou seja, foram os próprios cooperados que decidiram de acordo com os interesses da maioria, e não uma decisão arbitrária da Diretoria ou do Conselho.

Um dos efeitos dos núcleos é reduzir a resistência à mudança. No entanto, a resistência pode surgir de diversas fontes e motivos. De acordo com um dos entrevistados, em relação à profissionalização e mudança de governança, “o fornecedor adorou, os bancos mais ainda. Acredito que o ponto de maior dor foi o cooperado”.

A resistência por parte dos cooperados se deve ao caráter relacional e muito próximo com que os negócios eram conduzidos na Cooperativa Alfa. A partir do momento que a concessão de crédito deixa de ser baseada na pessoa e no seu histórico de relacionamento e passa a ser formalizada, baseada em desempenho e garantias reais, houve questionamento e descontentamento por parte de alguns cooperados. Com a implantação do Comitê de Crédito permanente, a cooperativa passa a operar de acordo com regras de mercado, com critérios mais rígidos e transparentes. Embora essa resistência a novos procedimentos tenha sido considerada normal e parte do processo, demandou também uma mudança cultural dos cooperados.

Um caráter cultural da própria Cooperativa Alfa contribuiu para lidar com as resistências: o senso de participação. Existe um desafio e um esforço em passar ao cooperado a sensação de que ele é co-criador da organização. Ele deve ter um senso de pertencimento muito alto, pois, caso não sinta que é parte do todo, pode não ter a percepção de benefícios em operar com a cooperativa. Isso, também, é uma maneira de aumentar a fidelização e reduzir o oportunismo.

Em relação à resistência interna, em geral a liderança não foi resistente à profissionalização, embora não tenha sido unânime. Um dos entrevistados imagina que podia existir um corporativismo na época, um *modus-operandi* que perdurou por anos e, com a inserção de uma nova agenda, de mudanças, de novas maneiras de se fazer as coisas, percebeu-se a falta de pessoas capacitadas para o que era proposto, além de um sentimento de risco de

exposição. Como nem todos os conselheiros possuem experiência corporativa ou de gestão, pode ocorrer uma certa insegurança ou resistência na tomada de decisões, tornando-a mais morosa.

Além de cursos e formação para a capacitação do pessoal interno, a mudança do estatuto demandou a vinda de profissionais de mercado para a Cooperativa Alfa – o que pode gerar um choque cultural entre a cultura cooperativista e a cultura dos gestores de mercado. Para os respondentes, ajustes são necessários nesse âmbito: embora toda contratação envolva riscos, os profissionais vindos do mercado por meio de bons processos de recrutamento são tecnicamente competentes e em geral representam uma boa escolha. No entanto, falta “lapidar” a diferença entre uma cooperativa e uma empresa de capital. Os entrevistados utilizaram como exemplo empresas familiares, com vários donos, com um Conselho diverso formado por pessoas que pensam diferente – e é muito importante que haja essa diversidade.

A onda de profissionalização das cooperativas de crédito deixou claro que os profissionais vindos do mercado, com metas agressivas por resultados, acostumados a atendimentos rápidos e quase mecânicos, devem se acostumar a atender os donos da organização, devem perceber a importância do relacionamento com os cooperados. Segundo um dos entrevistados, o profissional que entende o lastro dos valores cooperativistas é muito bem-sucedido, porém se focar somente em números e resultados, não se sustenta na organização.

Entre 15 e 10 anos atrás, a empresa fazia jus à imagem de uma cooperativa como um ambiente paternalista e estático. Segundo um dos entrevistados, na época os processos eram lentos, a cooperativa estava estagnada em assuntos como redução de custos, reestruturação organizacional, novas maneiras de se executar as atividades – com funcionários de 20 anos de casa desempenhando as funções da mesma maneira e uma TI manual e pouco eficiente. Ao longo dos anos, após muitas mudanças como novas ferramentas, processos e procedimentos, troca de pessoas e realocações internas, foi afirmado que a Cooperativa Alfa possui processos tão exigentes e modernos quanto sociedades anônimas e empresas multinacionais, deixando a imagem e a dinâmica de uma organização defasada para trás.

Na Cooperativa Alfa, o impacto da cultura cooperativista é considerado neutro no processo de mudança da profissionalização. Segundo os respondentes, em alguns momentos ela ajuda, engajando; em outros, acaba retardando o processo. A cooperativa tem uma segurança muito grande em sua estratégia de negócios, que é bem harmonizada com seus cooperados. Por exemplo, em elemento característico de identidade do cooperativismo é a adesão livre e voluntária de membros. Na Cooperativa Alfa, essa adesão ocorre por critérios bastante

rigorosos, mesmo que isso signifique que a empresa deixe de aumentar seu potencial de faturamento. Os cooperados estão de acordo que uma adesão mais cautelosa de membros com menos riscos e que tenham a agregar à organização, mesmo que signifique um menor faturamento, é melhor para o crescimento sustentado da cooperativa.

Em relação à cultura cooperativista, uma discussão interessante emergiu. Para os entrevistados, o elemento crítico de identidade que não pode ser mudado no cooperativismo é a essência nas pessoas. É necessário preservar a valorização que as cooperativas dão às pessoas, e não apenas visar números, como empresas de capital. As cooperativas devem visar resultado, sim, e para tanto existe a governança corporativa; porém o que faz a diferença no modelo cooperativista é a essência nas pessoas.

Segundo um dos entrevistados, o cooperativismo caminha entre duas margens – o capitalismo e o socialismo:

“O capitalismo perdeu a chance de cuidar um pouco mais das pessoas, ele colocou o resultado acima de tudo. E o socialismo também mostrou que, no longo prazo, não é sustentável, você tem ineficiência. O cooperativismo traz a eficiência operacional que você precisa ter e a governança com o capitalismo, e traz também a valorização das pessoas, mas sem ceder ao ‘romantismo’ do socialismo. Se a gente for na essência do cooperativismo, ele é romântico.”

Por outro lado, foi consenso entre os entrevistados que o modelo de governança das cooperativas deve mudar. Na Cooperativa Alfa, considera-se que a governança traz o lado racional do capitalismo às cooperativas, englobando a profissionalização, sucessão, auditoria de qualidade. Existe uma grande oportunidade de avanços em governança em cooperativas pois, segundo um dos respondentes, a sua implementação não é fácil.

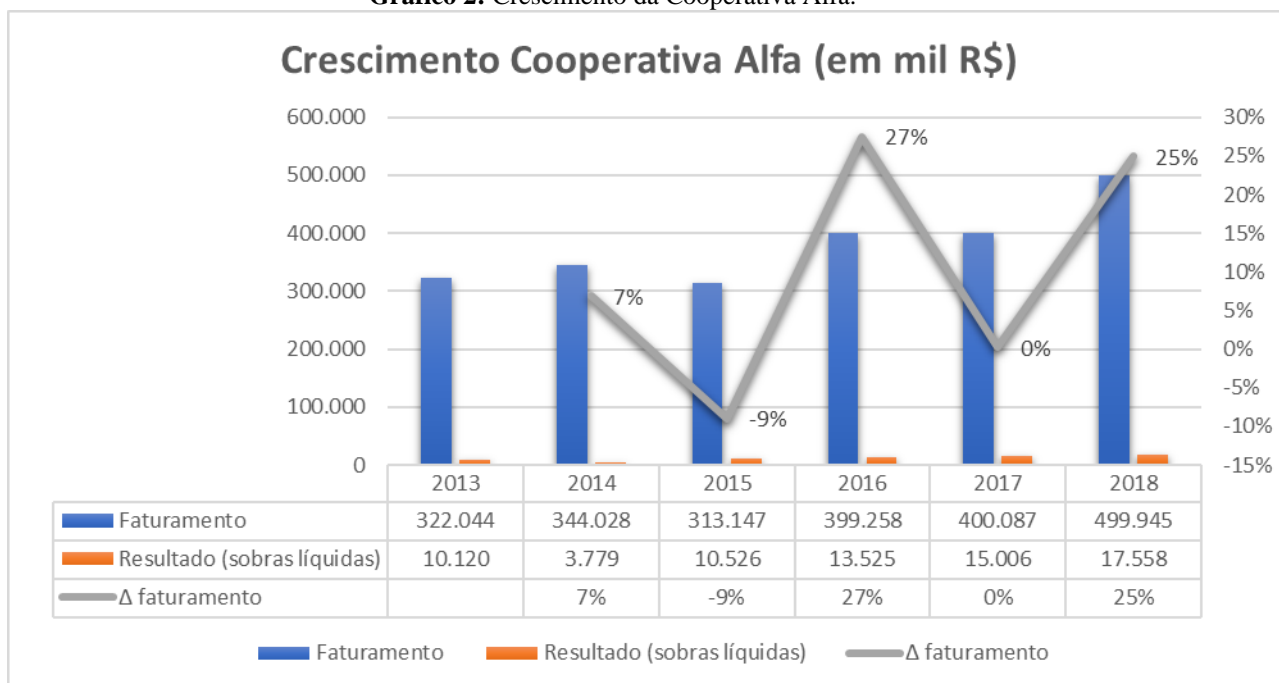
O motivo da dificuldade de implementação da governança é o mesmo motivo pelo qual um dos entrevistados acredita que as cooperativas, em geral, têm mais dificuldade em mudar do que outros tipos de organização: a liderança. É necessário que haja algo que “oxigene” a liderança, como novas ideias, novas formas de liderar a organização, para que esta não fique estagnada. Por isso, muitas cooperativas agroindustriais brasileiras têm maior dificuldade em mudar, ou mudam de maneira mais lenta: pois seus líderes não querem mudar, não querem alterar a estrutura, ou existe um discurso de mudança que, na prática, não ocorre. Acredita-se que, como na Cooperativa Alfa existe a regra de reeleição finita, a rotatividade de líderes contribui para a renovação periódica do topo estratégico, mesmo com a constante preocupação com sucessão.

Os resultados das iniciativas de mudança da Cooperativa Alfa contribuem para que a cooperativa tenha um crescimento sólido, sustentável, com um resultado de sobras entre 3,5%

e 5%, que o cooperativismo julga como equilibrado, e dentro do tamanho de organização definido em conjunto com os cooperados. Como disse um dos respondentes, “não fazemos loucuras”. Entre 2008 e 2018, o resultado da empresa (sobras líquidas) cresceu de R\$8,4 milhões para R\$ 17,5 milhões. A Cooperativa Alfa teve um crescimento médio de 10% entre 2013 e 2018, sendo que está se recuperando de uma crise ocorrida entre 2014 e 2015, conforme ilustrado pelo gráfico 2.

A profissionalização da Cooperativa Alfa é vista pelo mercado como positiva, aumentando a confiança externa na empresa. Segundo o Diretor Executivo, o sucesso reside no fato que a cooperativa é um ambiente muito complexo, porém muito rico: ao trazer pessoas de fora sob a chancela do Conselho, com uma mescla de ideias em ebulição vindas das Cooperativas de Crédito e dos profissionais do mercado com experiências organizacionais distintas, e com a participação do cooperado para que não se torne uma empresa de capital, cria-se um ambiente com o olhar do dono e o olhar de uma gestão profissionalizada. Ao extrair o melhor de ambos os lados, uma grande organização é construída, sólida, perene, dentro de uma boa governança, e atendendo aos anseios de seus cooperados.

Gráfico 2: Crescimento da Cooperativa Alfa.



Fonte: Adaptado de Cooperativa Alfa (2019).

4.2.1 Análise e Discussão do Caso Cooperativa Alfa

A Cooperativa Alfa atua em um contexto ambiental de grande volatilidade, incerteza e complexidade. O segmento sucroalcooleiro passa por ciclos rápidos de evolução e crise, e é especialmente dependente do mercado externo. No início dos anos 2000, as políticas governamentais visavam incentivar o desenvolvimento do setor com a produção de etanol para o mercado externo e açúcar para o mercado interno. No entanto, a crise global que eclodiu no final da década mergulhou o mercado sucroalcooleiro em uma crise que levou à concentração de usinas, falência de produtores e indústrias de equipamentos, por exemplo. Neste cenário de mudanças rápidas de regras institucionais e de mercado, uma organização envolvida no setor também deve ter a capacidade de mudar para sobreviver.

E foi precisamente o que a Cooperativa Alfa fez. Embora o incentivo ao cultivo do amendoim tenha se iniciado ainda na década de 1990, a cooperativa fortaleceu seu posicionamento no grão nos últimos anos. Essa estratégia de negócio, anteriormente vista como uma fonte de renda extra ao produtor, se mostrou mais do que isso: é uma forma de reduzir custos de plantio e renovação de canavial, de aumentar a produtividade da área, e de reduzir riscos.

Além disso, a crise no setor sucroalcooleiro mostrou que a organização tinha melhorias a fazer em seu processo gerencial – maior controle e decisões mais racionais (embasadas em fatos e dados mensuráveis) eram necessários. A mesma forma de se fazer as coisas ao longo dos anos já não era boa o suficiente. O risco de se complicar financeiramente para amortecer crises externas em benefício dos cooperados (GONÇALVES; VEGRO, 1994) foi um catalisador para a mudança.

A Cooperativa Alfa tinha um envolvimento próximo com a cooperativa de crédito Cooperativa de Crédito Beta, ao ponto de operarem quase como uma única organização. Os líderes e conselheiros de uma também faziam parte do Conselho e liderança da outra. E assim, o que acontecia em uma, tinha algum nível de impacto sobre a outra. A regulação do Banco Central sobre as cooperativas de créditos, embora não impactasse diretamente a cooperativa de produção, fomentou a visão de futuro e estimulou a Cooperativa Alfa a mudar, mesmo que não tenha ocorrido algum fato interno crítico que demandasse a mudança diretamente.

Dessa forma, considera-se que os principais motivos que levaram a Cooperativa Alfa à mudança de profissionalização e governança são relacionados ao alinhamento organizacional com o ambiente externo. O ambiente externo estimulou a mudança interna, mesmo que não houvesse nenhuma pressão direta ou obrigatoriedade de mudança.

A priori, devido à maneira gradual e branda que foi realizada, pode-se considerar a mudança organizacional na Cooperativa Alfa como majoritariamente evolucionária, incremental, de primeira ordem, em que ocorrem alterações em pequenos aspectos porém com a manutenção da estrutura geral (MEYERSON, 2011), como uma evolução natural. No entanto, a mudança de estatuto e, principalmente, da estrutura da tomada de decisão e respectiva execução, é uma mudança fundamental em uma cooperativa. Ela foi determinada pela liderança e motivada por inovações tecnológicas, escassez de recursos críticos e alterações no ambiente institucional, conforme mudanças descontínuas se caracterizam. Dessa forma, o modelo de equilíbrio pontual (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985) define melhor o processo de mudança da Cooperativa Alfa, em que uma períodos de mudança radical interrompe fases de mudança incremental e evolucionária.

A mudança de profissionalização e governança da Cooperativa Alfa pode ser classificada nas seguintes categorias (BEER, 2010): redesenho de processos, à medida que altera como as estratégias e decisões são definidas e executadas, tornando o fluxo mais rápido, eficaz, confiável e menos dispendioso; e mudança cultural, que enfatiza a perspectiva humana ao considerar valores, princípios, visões e comportamentos característicos.

A imprevisibilidade e avanço do contexto ambiental, o envolvimento da estrutura total, dos processos administrativos e da cultura corporativa que ocorrem na Cooperativa Alfa são características da tese transformacional de mudança (DUNPHY; STACE, 1988). No entanto, o consenso e o caráter gradual e evolucionário são típicos da tese incremental. Dessa forma, o processo de mudança da governança e profissionalização da Cooperativa Alfa é uma combinação entre as duas teses de acordo com a contingência; sendo o peso maior da tese incremental, em que ajustes em sua missão, estratégia, estrutura e processos internos são necessários enquanto a organização tem tempo suficiente de se alinhar ao ambiente externo sem que sua viabilidade seja posta em risco.

A Teoria O, centrada nos recursos organizacionais e cujo objetivo é desenvolver uma cultura organizacional dinâmica, faz mais sentido ao processo de mudança de profissionalização e governança da Cooperativa Alfa do que a Teoria E, cujo foco é a maximização do valor econômico de forma drástica e rápida. Novamente, existe um nível de combinação entre as duas teorias, visto que a liderança define a direção do topo e engaja as pessoas abaixo, o foco reside simultaneamente nos elementos rígidos (estruturas e sistemas) e suaves (cultura), e há um processo de planejar a evolução. O objetivo maior da Cooperativa Alfa, no entanto, é desenvolver as capacidades organizacionais, típico da Teoria O (NOHRIA; BEER, 2000).

Embora seja consenso de que a mudança deve ocorrer e efetivamente ocorre de cima para baixo na Cooperativa Alfa, nota-se que a abordagem colaborativa é mais utilizada do que a abordagem coercitiva. A colaboração pressupõe um alto grau de comunicação e participação dos envolvidos, o que parece ser comum na cooperativa, visto que as mudanças são realizadas com muitas discussões até atingir um consenso, segundo os entrevistados. Embora as decisões e direções sejam tomadas pela alta liderança, a abordagem não é coercitiva ou arbitrária. Em algumas situações, inclusive, existe a participação ativa dos cooperados no processo decisório, como nos Núcleos de Desenvolvimento. Dessa forma, pode-se dizer que os métodos participativos superam o uso de autoridade para efetuar as mudanças na Cooperativa Alfa (DUNPHY; STACE, 1988).

Embora a Cooperativa Alfa tenha realizado uma grande quantidade de mudanças relacionadas à profissionalização e governança, elas estavam interligadas e se sobrepunham num *continuum*. Dessa forma, a mudança de profissionalização e governança na Cooperativa Alfa ocorreu de acordo com o conceito de mudança emergente: um processo contínuo e sem fim de adaptação a circunstâncias oscilantes; baseado na complexidade, dinâmica, incerteza e imprevisibilidade; que não pode ser solidificado ou visto como uma série de eventos independentes em um período de tempo (BURNES, 1996; BAMFORD; FORRESTER, 2003).

Em relação ao modelo de Greiner (1998) sobre como as organizações evoluem, a Cooperativa Alfa encaixa-se perfeitamente na fase 2, apesar de ser uma organização com quase 6 décadas de existência. A fase 2 se inicia com a necessidade de implantação de uma gestão profissionalizada, com uma estrutura funcional, sistemas de contabilidade, comunicação formal.

O processo de mudança da Cooperativa Alfa, de característica emergente, gradual, liderado de cima para baixo, porém com muita discussão e consenso, não se encaixa aos modelos processuais de Lewin (1951); Kotter (1995, 2015) e Beer (2010), marcados pela perspectiva de estados estacionários entre mudanças. A mudança contínua da cooperativa não pode ser encapsulada em etapas rígidas e sequenciais. Pode-se considerar que algumas etapas propostas pelos autores efetivamente ocorreram, como o estabelecimento de visões e estratégias; delegação de poder, alteração dos sistemas, eliminação dos obstáculos; consolidação das melhorias e desenvolvimento de novas mudanças (KOTTER, 1995, 2015); e desenvolvimento de visão única e compartilhada (BEER, 2010). No entanto, tais etapas ocorreram como partes de um processo fluido, não sequencial, ora justapostas, e não necessariamente como passos sequenciais.

A profissionalização da gestão e a implementação da governança podem ser consideradas uma mudança corporativa, devido à sua complexidade e abrangência em toda a organização. Mesmo que algumas áreas tenham sido mais afetadas que outras, alguns departamentos tenham tido que mudar mais do que outros, é inegável que é uma mudança de magnitude estratégica que engloba toda a organização, devido à alteração da estrutura fundamental de tomada de decisão e da maneira como os processos e atividades são realizados. O estilo de gestão empregado, mesmo que de cima para baixo, sempre foi marcado pela participação, podendo ser considerado como uma abordagem consultiva, à medida que os cooperados participam de alguma forma, porém a prerrogativa gerencial é preservada ao Conselho, Diretoria e gestão. Dessa forma, a mudança na Cooperativa Alfa pode ser classificada como Transformação carismática, ou Tipo 2 na matriz de Dunphy e Stace (1993).

O processo de profissionalização e governança da Cooperativa Alfa tem grande aderência ao modelo “7-S” (WATERMAN; PETERS; PHILLIPS, 1980), visto que a organização realizou um grande reajustamento face à necessidade de realinhamento externo. Na parte rígida, ela alinhou sua estrutura e seus sistemas de trabalho com a governança, que forneceu regras de tomada de decisão para que a estratégia de mercado fosse satisfeita. Em relação aos elementos suaves, os recursos humanos, o estilo da gestão e liderança e as capacidades organizacionais foram desenvolvidos com a profissionalização, que incluiu tanto a formação e capacitação quanto a vinda de profissionais de mercado com outras vivências. Os valores foram fortalecidos com a valorização do capital humano e aspectos da cultura cooperativista e organizacional específica da Cooperativa Alfa. Assim, a organização está harmonizada e alinhada internamente, conforme relatado pelos entrevistados.

Na Cooperativa Alfa, a maior resistência às mudanças ocorreu por parte de alguns cooperados. Isso pode ter ocorrido devido a hábitos e inércia, possibilidade de escassez de recursos, valores e crenças (AGÓCS, 1997) e conformidade e satisfação com o *status quo* (KIM; MAUBORGNE, 2011). Afinal, a concessão de crédito era ilimitada, informal, interpessoal. A partir do momento que foram postas travas no sistema, de acordo com regras claras e transparentes, baseadas em documentos e números reais, alguns cooperados até entenderam como uma questão pessoal.

Essa não foi a única mudança posta em prática, claro, e tampouco a única que gerou resistência – porém foi a mais utilizada pelos entrevistados para exemplificar a insatisfação de alguns associados, e como foi necessário um esforço de mudança da cultura dos relacionamentos e de hábitos junto a eles. O intuito era que eles entendessem como uma evolução positiva à organização como um todo, e que lhes traria mais benefícios.

A remodelação dos Núcleos de Desenvolvimento, com a participação ativa dos cooperados nas decisões, ilustra como os comportamentos de resistência são mitigados quando os grupos são convidados a participar no planeamento das mudanças (COCH; FRENCH, 1948). A partir do momento que os cooperados passam a ter maior grau de controle sobre as mudanças que têm impacto em suas atividades, a tendência é que a resistência diminua (KYLE, 1993). Em conjunto com o esforço de mudança cultural, o envolvimento dos cooperados contribuem para o “senso de co-criador” citado por um dos entrevistados: a participação gera a sensação de pertencimento, conforme a base teórica da gestão participativa (AGÓCS, 1997). A ideia da mudança dos Núcleos surgiu após o sucesso na resolução de um problema, e não ocorreu segundo um planeamento formal ou com o objetivo de mitigar resistências. A redução das resistências foi um resultado inesperado e bem recebido.

Na relação de fontes de resistência de Pardo del Val e Martínez Fuentes (2003), as fontes de resistência encontradas na Cooperativa Alfa podem ser categorizadas em:

- a) Perpetuação de ideias - a satisfação com o *status quo*;
- b) Premissas implícitas não discutidas – neste caso, a elegibilidade de recursos com base em relacionamentos duradouros;
- c) Conforto de subsídios cruzados: a necessidade da mudança é compensada pela renda obtida sem mudança, não havendo motivação real em mudar;
- d) Valores profundamente enraizados e lealdade emocional.

Em relação a lideranças, a Cooperativa Alfa tem uma história diferente do cooperativismo brasileiro em geral. Em primeiro lugar, o fato de os presidentes não ocuparem o cargo por períodos longos e indefinidos é uma exceção, já que no Brasil é comum dirigentes com 20, 30 ou até 40 anos no exercício da função em cooperativas agroindustriais. Em seguida, apesar de ter entre seus presidentes pessoas de grande relevância no agronegócio (a exemplo de Roberto Rodrigues, ex-Ministro da Agricultura), não existe uma personificação entre líder e cooperativa, uma identificação de imagem comum no cooperativismo agroindustrial.

Isso faz com que a liderança na Cooperativa Alfa seja difusa, e não concentrada na figura de uma única pessoa. Embora os entrevistados tenham considerado que o papel da liderança foi fundamental na implantação do processo de profissionalização e governança, não foi apontada uma única pessoa como a figura de mudança, um único líder responsável pela ideia ou decisão, e sim os membros conselheiros à época. O que se evidencia é que o conjunto das lideranças (o Conselho) tem uma visão de futuro muito forte e, em algumas situações, inovadora e pioneira.

A reeleição finita contribui para a constante renovação da liderança, e estimula a participação de mais associados no processo decisório (CRÚZIO, 1999), com pessoas diferentes ocupando cargos no Conselho e Presidência Executiva. No entanto, existe uma preocupação com sucessão, por meio do desenvolvimento e formação das lideranças internas, o que limita mudanças drásticas a cada troca de mandato. Foi relatado que a última eleição com duas chapas ocorreu no início dos anos 2000. Desde então, as eleições têm sido de chapa única, de maneira mais harmônica, e com pessoas formadas na organização. Dessa forma, a Cooperativa Alfa garante tanto uma diversidade de ideias e experiências com o revezamento da liderança, quanto uma continuidade de trabalho e de suas bases culturais ao eleger pessoas desenvolvidas com seus valores.

A liderança, na Cooperativa Alfa, pode ser considerada do tipo transformacional, à medida que é bem-sucedida em criar o ímpeto pela mudança não pela insatisfação com o *status quo*, e sim por meio de uma visão de futuro atrativa (BASS, 1995; EISENBACH; WATSON; PILLAI, 1999). Existe uma identificação entre líderes e membros cooperados, porém não existe uma personificação entre um líder e a cooperativa. A visão compartilhada (KOTTER, 1995) é estabelecida por meio de discussão e consenso, contribuindo para a harmonização entre os interesses dos cooperados, da cooperativa, dos dirigentes e dos gestores.

A cultura organizacional, na Cooperativa Alfa, é um meio de lidar com a fidelização dos cooperados. Por meio dela, há um esforço de criar um senso de co-criação, de pertencimento, para que seja mais interessante ao cooperado operar em conjunto com a cooperativa do que no mercado tradicional. Segundo um dos entrevistados, essa característica de proximidade e relacionamento tornou-se um valor cultural arraigado na Cooperativa Alfa, especificamente, e não advém apenas da cultura cooperativista. Dessa forma, a cultura nesta organização pode ser vista como uma fonte de identidade em harmonia (OGBOR, 2001).

A Cooperativa Alfa é uma cooperativa do tipo Nourse II, devido à sua combinação de aquisição de insumos, fornecimento de serviços e distribuição da produção com foco em melhorar a competitividade dos cooperados (COOK, 1995). Ela é integrada no primeiro nível ao receber, beneficiar e comercializar a produção de amendoim dos cooperados via ato cooperativo. Ela mantém o modelo de uma cooperativa tradicional, com direitos de propriedade restritos aos membros e resgatáveis, investimentos benéficos aos patrocinadores e investimentos não proporcionais (COOK; CHADDAD, 2004).

Em relação à governança, a Cooperativa Alfa enquadra-se no modelo 1 ilustrado por Costa (2010), em que a assembleia geral elege diretamente o Conselho, que define o Diretor Executivo e este torna-se o principal responsável pela gestão. Porém, na Cooperativa Alfa

optou-se pela contratação de Superintendente na função de CEO, com autonomia para conduzir a organização de acordo com as estratégias definidas pelo Conselho. Assim, existe uma separação parcial entre propriedade e controle, pois perante a assembleia o responsável pela gestão ainda é o Diretor Executivo eleito.

O aumento da qualificação exigida para os quadros de direção e assistência técnica efetivamente motivou a profissionalização da Cooperativa Alfa, que implementou programas educacionais para formação e capacitação de seu quadro associativo, em conformidade com Gonçalves e Vegro (1994). Essa necessidade também determinou a mudança de governança com a contratação de profissionais de mercado, pois, segundo um dos entrevistados, é difícil encontrar produtores cooperados com as qualificações técnicas de gestão necessárias para administrar uma organização do tamanho e complexidade da cooperativa.

Dentre os possíveis problemas citados por Cook (1995b) que podem surgir conforme as cooperativas se desenvolvem, na Cooperativa Alfa o maior risco é associado ao problema de controle definido pelos custos de agência associados em garantir os interesses dos principais (cooperados, diretores) e agentes (diretores, executivos). Conforme relatado, alguns cooperados podem transpor os canais e níveis adequados da estrutura ao tentar envolver o Diretor Executivo diretamente na solução de suas questões, dada a grande proximidade deste com os associados. No entanto, a atribuição clara de papéis e responsabilidades, bem como a relação próxima e diária com a superintendência, contribui para reduzir as interferências na execução. Os conselheiros e diretores detêm direitos de decisão suficientes para direcionar a organização estrategicamente, enquanto as gerências ocupadas exclusivamente por profissionais de mercado contratados garante liberdade na execução (BIJMAN, 2016).

Problemas de oportunismo ou *free-rider* são reduzidos na Cooperativa Alfa, em parte pelo seu tamanho, que permite uma maior proximidade com os cooperados, e em parte pelos arranjos organizacionais inovadores. Em linha com Bijman (2016), os Núcleos de Desenvolvimento remodelados permitem um controle efetivo dos membros pois tanto garantem que os interesses dos cooperados de cada segmento sejam satisfeitos quanto estimula a participação direta dos membros, mantendo-os comprometidos com a cooperativa.

Atualmente, a Cooperativa Alfa não tem problemas de acesso a financiamentos externos. A profissionalização da gestão e a governança foram vistas pelo mercado como evidências de gestão responsável, contribuindo para o aumento da credibilidade e confiança dos agentes financeiros (BIALOSKORSKI NETO, 2015; BRETOS; MARCUELLO, 2017).

Segundo os entrevistados, as cooperativas têm mais dificuldade em mudar majoritariamente devido ao topo, à liderança. A especificidade da decisão democrática e

colegiada tem impacto maior nos processos de mudança que as relações contratuais distintas (GONÇALVES; VEGRO, 1994).

Em primeiro lugar, é consenso entre os respondentes que as mudanças ocorrem de cima para baixo nas cooperativas e, caso a liderança não queira, a mudança não ocorrerá. Em linha com Machado Filho, Marino e Conejero (2004), em segundo lugar foi relatado que, devido à falta de formação técnica gerencial de conselheiros cooperados, por vezes a tomada de decisão é muito morosa, se prolongando por longos períodos de indecisões, em razão de inseguranças, necessidade de coleta de mais informações, deliberação e aprovação. Isso se alinha à afirmação de Bretos e Marcuello (2017), de que a lentidão das cooperativas em tomar decisões chave é grave em um contexto econômico volátil. Nesse sentido, foi relatado que a Cooperativa Alfa ainda tem uma grande oportunidade de melhoria para ter uma tomada de decisão rápida.

A Cooperativa Alfa não experimenta crise de credibilidade sobre o reconhecimento social, pois mantém suas atividades centradas nos cooperados e tece um relacionamento próximo com eles, não podendo ser confundida apenas como organização econômica. A crise gerencial é impedida à medida que a organização busca implantar ferramentas e padrões gerenciais de alto nível – às vezes similares a grandes IOFs, a exemplo de auditoria externa de primeira linha – porém com o intuito de gerar mais valor aos seus cooperados. Dessa forma, a crise de identidade também é contida, graças ao equilíbrio entre crescimento sustentado e atendimento ao cooperado (GONÇALVES; VEGRO, 1994). A Cooperativa Alfa não privilegia o desempenho financeiro em detrimento do cooperado, mas também não cede ao “romantismo” do cooperativismo, cuja ideologia doutrinária pode acarretar ineficiências perigosas à organização.

Sobre o dilema entre se “empresalizar”, tonando-se mais próxima a sociedades de capital, e manter-se fiel aos princípios doutrinários cooperativistas (GONÇALVES; VEGRO, 1994; PRESNO, 2001; BIALOSKORSKI NETO, 2015), pode-se afirmar que a Cooperativa Alfa é bem sucedida no âmbito social e econômico simultaneamente, enquanto preserva as características cooperativistas estruturais. Ela cumpre sua responsabilidade fundamental de aprimorar o crescimento conjunto de seus cooperados, mesmo sem ter realizado mudanças drásticas nos princípios cooperativistas: a gestão democrática prevalece, mantendo-se o princípio de um voto por associado e não em proporção às cotas-parte; e não há remuneração de capital investido pela distribuição de sobras proporcionais ao volume de cotas-parte.

A remuneração ocorre de três formas: via economias geradas na aquisição de insumos a custos competitivos, nos resultados de atividades via ato cooperativo (como a comercialização do amendoim), e na distribuição de sobras proporcionais ao movimento comercial ao final do

exercício. Dessa forma, a Cooperativa Alfa continua uma cooperativa tradicional, buscando equidade competitiva sem tornar-se uma IOF, e sem pretensões de mudar para uma cooperativa de nova geração (“Sapiro III”) (COOK, 1995).

Dessa forma, o processo de mudança organizacional de profissionalização e governança da Cooperativa Alfa foi motivado majoritariamente pelo estímulo ao ambiente externo, em um contexto de volatilidade, incerteza e complexidade. Ele pode ser caracterizado como uma mudança emergente (contínua) e ocorreu segundo o modelo de equilíbrio pontual. Seguiu uma combinação das teses incremental e transformacional e das Teorias E e O, sendo que os aspectos de desenvolvimento organizacional e gradualismo da tese incremental e da teoria O têm maior peso. A mudança pode ser categorizada como redesenho de processos e mudança cultural, e ocorreu de cima para baixo – mas com uma abordagem mais participativa do que coercitiva, o que contribui para ser classificada como uma transformação carismática. A maior fonte de resistência ao processo de mudança da Cooperativa Alfa foi parte da sociedade de cooperados, mas a gestão participativa e proximidade contribuíram por reduzi-la. A liderança é do tipo transformacional e, apesar de fundamental para o processo de mudança, é difusa – não se concentra em uma única pessoa como figura de mudança. A reeleição finita contribui para o revezamento de líderes e a ausência de personificação entre organização e um líder. A cultura organizacional é uma fonte de identidade e harmonia, contribuindo para a fidelização dos cooperados, e foi considerada neutra no processo de mudança – mas uma adaptação cultural entre profissionais vindos do mercado e valores cooperativistas é necessária. Na Cooperativa Alfa, a profissionalização tem um forte caráter de formação e capacitação, especialmente voltado ao desenvolvimento de lideranças. A implantação de governança permitiu à cooperativa evoluir em sua gestão, embora um processo de tomada de decisão mais rápido ainda seja necessário. Como resultados, a organização tem tido um crescimento sustentado na última década, apresentando bom desempenho econômico para cumprir sua função social fundamental, mantendo os valores e princípios cooperativistas.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS COOPERCITRUS E COOPERATIVA ALFA

A partir da análise isolada de cada caso em relação ao Referencial Teórico sobre Mudança Organizacional e Cooperativas Agroindustriais, é possível realizar uma análise comparativa entre os casos Coopercitrus e Cooperativa Alfa, verificando semelhanças e discrepâncias entre eles.

A Coopercitrus e Cooperativa Alfa são cooperativas agroindustriais que atuam na mesma área geográfica, e em alguns dos mesmos segmentos – especialmente cana, soja e milho. No entanto, as organizações têm tamanho e complexidade muito discrepantes – a Coopercitrus possui 35 mil cooperados em sua base e uma atuação bastante diversificada em diversas culturas, áreas de negócio e cidades, enquanto a Cooperativa Alfa conta com cerca de 1.200 cooperados e uma atuação mais regionalizada em poucas cidades. Enquanto a Coopercitrus teve um faturamento de R\$ 4,118 bilhões em 2018, o faturamento da Cooperativa Alfa foi de R\$ 500 milhões no mesmo ano. O ritmo de crescimento da Coopercitrus é mais agressivo, em média de 20% a.a., com a participação da incorporação de novas cooperativas. O desenvolvimento da Cooperativa Alfa ocorre num ritmo mais lento (média de 10% a.a.), e é baseado no crescimento orgânico.

É interessante analisar que, mesmo com tamanhos e atuação tão distintos, ambas as cooperativas têm muito em comum. Em primeiro lugar, elas se mostram muito eficazes em integrar os produtores – de diversos portes, mas especialmente pequenos e médios – ao processo de modernização da agricultura (GONÇALVES; VEGRO, 1994), oferecendo progresso técnico por meio de inovações tecnológicas e serviços personalizados.

Ambas as cooperativas iniciaram seu processo de mudança de governança e profissionalização na mesma época, ao final da década de 2000. No entanto, a Cooperativa Alfa implementou a mudança mais rapidamente, tendo alterado seu estatuto já em 2008, quando a Coopercitrus iniciou seu processo – que foi efetivamente finalizado em 2018.

Os motivos dessa mudança foram parecidos: necessidade de alinhamento com um ambiente externo competitivo e que demandava mais formalização, o estímulo da regulação das cooperativas de crédito, e necessidade de tornar as decisões internas mais transparentes e menos relacionais. Porém, na Coopercitrus o processo teve outro grande motivo interno: a necessidade de sucessão, devido à perda de líderes. Como na Cooperativa Alfa há a reeleição finita e a alternância de liderança desde sua fundação, a sucessão é trabalhada continuamente.

Ambas as organizações são cooperativas do modelo tradicional e do tipo Nourse II, multifuncionais regionais que representam o padrão competitivo para os cooperados na aquisição de insumos, fornecimento de serviços e distribuição (COOK, 1995). Elas se encontram na segunda fase do modelo de desenvolvimento das organizações, marcado pela implantação de uma gestão profissionalizada, sistemas de contabilidade, padrões de recompensa e comunicação mais formal – embora a Coopercitrus já esteja realizando alguns movimentos de descentralização gerencial e regional típicos da fase 3 (GREINER, 1998).

Em relação ao processo de mudança, ambas seguiram o modelo de equilíbrio pontual (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985), embora na Cooperativa Alfa o caráter incremental e gradual seja mais expressivo que as mudanças bruscas – na Coopercitrus, ocorreram mudanças mais drásticas e em ritmo mais acelerado entre as fases de mudança gradual. Enquanto a mudança ocorre de cima para baixo, a partir das decisões tomadas pela liderança nas duas organizações, na Cooperativa Alfa a abordagem é mais participativa, enquanto na Coopercitrus é mais autocrática (DUNPHY; STACE, 1988).

Tanto a Coopercitrus quanto a Cooperativa Alfa combinam as Teorias E e O de mudança. Porém, na Coopercitrus as características econômicas são mais expressivas, enquanto na Cooperativa Alfa os aspectos do desenvolvimento de capacidades organizacionais têm mais peso (BEER, 2010). O processo de mudança não pode ser caracterizado em modelos de mudança planejada, e sim emergente – pois são contínuos, com etapas justapostas, e não passos sequenciais e definidos. Dessa forma, o modelo que melhor que encaixa tanto na Coopercitrus quanto na Cooperativa Alfa é o “7-S”, que aborda simultaneamente os aspectos rígidos e suaves da mudança (WATERMAN; PETERS; PHILLIPS, 1980).

Em relação ao tipo de mudança, considera-se que o processo de profissionalização e implementação de governança na Coopercitrus é do tipo transformação autocrática, enquanto na Cooperativa Alfa é transformação carismática (DUNPHY; STACE, 1993). O que as diferencia é o estilo de gestão da mudança: enquanto na Coopercitrus é diretivo, na Cooperativa Alfa é mais consultivo. Observa-se que o termo “ditatorial” utilizado pelos autores não tem uma conotação negativa, e sim é utilizado para definir uma abordagem de liderança mais direta.

A resistência manifestou-se de forma diferente em ambas as cooperativas. Na Cooperativa Alfa, a maior fonte de resistência advém de membros cooperados – mesmo que tenha ocorrido resistência interna de colaboradores e líderes, ela foi menor. Na Coopercitrus, as mudanças drásticas de equipe e estrutura organizacional causaram mais resistência interna, de colaboradores e nos níveis gerenciais. Houve resistência por parte da sociedade, mas esta foi relativamente menor – muitos dos cooperados, inclusive, perceberam que as mudanças na Coopercitrus significam ganhos a eles.

Dessa forma, a abordagem em relação à resistência foi diferente em ambas. Na Coopercitrus, houve a formação e capacitação de colaboradores e líderes, mas também a necessidade de demissão e substituição de grande parte da equipe, que não estava alinhada aos objetivos de mudança. Na Cooperativa Alfa realizou-se uma mudança cultural e de relacionamento com os cooperados, engajando uma maior participação em processos decisórios (COCH; FRENCH, 1948; KYLE, 1993; AGÓCS, 1997).

A liderança desempenhou um papel fundamental no processo de mudança tanto da Coopercitrus quanto da Cooperativa Alfa, caracterizada como liderança transformacional em ambas (BASS, 1995; EISENBACH; WATSON; PILLAI, 1999). No entanto, na Coopercitrus há a personificação da figura de mudança no Sr. José Vicente da Silva, reconhecido pelos entrevistados como o principal responsável pelo processo de profissionalização e governança, além da contribuição do Sr. Raul Huss (Presidente do Conselho anteriormente). Na Cooperativa Alfa, por sua vez, a liderança é difusa, não existindo a identidade de uma única pessoa como vetor de mudança – discussão e consenso entre o topo estratégico da organização foram citados diversas vezes pelos entrevistados como principal meio de tomada de decisão. O envolvimento diário dos líderes (diretores presidentes) acompanhando a execução de perto e em constante diálogo com os executivos profissionais foi apontado como fator crítico de sucesso em ambas as organizações.

Em relação aos modelos de governança (COSTA, 2010), ambas as cooperativas seguem o modelo 1, em que a Assembleia Geral elege o Conselho de Administração, que nomeia a Diretoria Executiva, e esta contrata gerentes profissionais. Este modelo permite que o cargo de Diretor Presidente seja ocupado por membros cooperados ou por agentes contratados que não integrem o Conselho de Administração e, portanto, pode existir a separação entre as decisões de controle aos proprietários e as decisões de gestão aos agentes contratados.

A diferença entre elas é que, na Coopercitrus, o Presidente Executivo que desempenha a função de CEO é um profissional contratado, que responde diretamente ao Conselho de Administração (representado pelo Presidente e Vice-Presidente do Conselho). Já na Cooperativa Alfa, o Diretor Executivo é um membro cooperado que simultaneamente ocupa o cargo de Presidente do Conselho, e a função de CEO é desempenhada por uma Superintendente profissional contratada. Dessa forma, na Coopercitrus existe a separação efetiva entre propriedade e controle, enquanto na Cooperativa Alfa a desvinculação de proprietários nas decisões de gestão é parcial.

Na Cooperativa Alfa, a separação entre as decisões de controle e de gestão ocorrem na prática diária, visto que o Diretor Executivo tem como principais atribuições representar os cooperados no dia-a-dia da organização e ser um elo entre Conselho e gestão, e a Superintendência tem como atribuição as decisões de gestão e execução.

Em ambas as cooperativas, o maior risco de problemas é relacionado à Teoria de Agência, e por isso a atribuição clara e transparente das funções do Conselho, da Diretoria Executiva e dos gestores contratados é necessária para garantir que os interesses dos cooperados sejam satisfeitos pelos agentes. Em ambos os casos, foi relatado que o alinhamento e

proximidade entre Conselho, Diretoria Executiva e CEO é condição *sine-qua-non* para que este problema seja reduzido (COOK, 1995; BIJMAN, 2016). Além disso, tanto o Presidente Executivo da Coopercitrus quanto a Superintendente da Cooperativa Alfa ocuparam outros cargos e funções anteriores e trabalham nas organizações há muitos anos: eles foram formados ao longo do tempo para desempenharem as atividades de um CEO, sob os valores culturais e conhecendo a dinâmica de cada cooperativa a fundo.

A Coopercitrus e a Cooperativa Alfa podem ser consideradas bem-sucedidas em lidar com o dilema entre buscar resultados e manter suas raízes nos princípios cooperativistas. Ambas têm conseguido prosperar em um ambiente competitivo turbulento, realizando importantes mudanças organizacionais, porém mantendo as principais características do cooperativismo, como o princípio da gestão democrática (“um homem, um voto”) e o foco no bem comum. A Coopercitrus tem um comportamento de mercado mais agressivo e embasa-se mais em resultados econômicos, porém não perde de vista seu papel social fundamental. A mudança para cooperativas de nova geração ou mesmo a conversão para IOF não têm aderência às organizações atualmente. No entanto, embora a governança corporativa contribua para uma tomada de decisão mais rápida e transparente, ambas as cooperativas ainda têm oportunidade de melhoria sobre a morosidade no processo decisório (ZYLBERSZTAJN, 1994; COOK, 1995; PRESNO, 2001).

A análise comparativa entre os casos Coopercitrus e Cooperativa Alfa é resumida pelo Quadro 7. Após a análise comparativa entre os casos em relação à teoria estudada, a seguir é desenvolvida uma discussão sobre a mudança de profissionalização e governança corporativa no cooperativismo brasileiro.

4.4 DISCUSSÃO: DESAFIOS E TENDÊNCIAS DA MUDANÇA DE GOVERNANÇA E PROFISSIONALIZAÇÃO EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS

Os estudos de caso permitiram analisar os processos de mudança específicos de cada uma das cooperativas em relação à teoria de mudança organizacional. Mas, além disso, com base nos referenciais teóricos de Mudança Organizacional, Cooperativas Agroindustriais e nos resultados obtidos na pesquisa de campo, é possível tecer uma discussão referente à necessidade de mudanças das cooperativas agroindustriais brasileiras em geral, não apenas da Coopercitrus e Cooperativa Alfa.

Quadro 7: Análise comparativa entre os casos.

Critério de análise	COOPERCITRUS	COOPERATIVA ALFA
Fase de desenvolvimento (GREINER, 1998)	Fase 2 (profissionalização) em transição para fase 3 (descentralização)	Fase 2 (profissionalização)
Processo de Profissionalização	De 2008 a 2018	2008 – Mudança efetiva do Estatuto
Motivos da mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de formalização para melhor alinhamento com ambiente externo. • Estímulo da regulação da cooperativas de crédito. • Necessidade de sucessão devido à perda de líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de formalização para melhor alinhamento com ambiente externo. • Estímulo da regulação da cooperativas de crédito.
Modelo de processo	Equilíbrio pontual (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985), com mudanças mais drásticas em ritmo acelerado	Equilíbrio pontual (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985), com mudanças mais incrementais e graduais.
Abordagem da mudança (DUNPHY; STACE, 1988)	Direta/autocrática	Direta/participativa
Teorias de mudança (NOHRIA; BEER, 2000)	Combinação E + O, com maior expressividade da Teoria E	Combinação E + O, com maior expressividade da Teoria O
Tipo de Mudança (DUNPHY; STACE, 1993)	Transformação autocrática - diretiva	Transformação carismática - consultiva
Modelo de mudança	Emergente (BURNES, 1996) “7-S” (WATERMAN; PETERS; PHILLIPS, 1980)	Emergente (BURNES, 1996) “7-S” (WATERMAN; PETERS; PHILLIPS, 1980)
Fontes de resistência (AGÓCS, 1997; KIM; MAUBORGNE, 2011)	Líderes (gerentes) e colaboradores	Membros Cooperados
Abordagem à resistência (BEER, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Formação e capacitação de colaboradores e líderes. • Demissão de substituição de profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança cultural e de relacionamento com cooperados • Engajamento da participação em processos decisórios
Tipo de liderança (BASS, 1995)	Transformacional, personificada em uma pessoa como figura de mudança	Transformacional, difusa entre vários líderes
Tipo de Cooperativa (COOK, 1995)	Nurse II	Nurse II
Modelo de Governança (COSTA, 2010)	Modelo 1, com Presidente Executivo contratado com função de CEO e separação total de propriedade e controle	Modelo 1, com Diretor Executivo cooperado e Superintendente contratada com função de CEO e separação parcial de pro

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da literatura e das opiniões e experiências diversas dos entrevistados, foi possível captar posicionamentos comuns em relação à mudança de profissionalização e governança nas cooperativas brasileiras, bem como deduzir alguns desafios e tendências futuras. Essa discussão é desenvolvida a seguir, e fornecerá subsídios para contribuições gerenciais posteriores.

Foi possível notar que a profissionalização e a governança corporativa caminham juntas nas cooperativas brasileiras, embora sejam conceitos distintos. Para alguns entrevistados, inclusive, uma era sinônimo da outra. Aqui, a profissionalização será definida como a

contratação de profissionais de mercado e a educação gerencial (formação e capacitação técnica) dos colaboradores das cooperativas, especialmente aqueles que ocupam cargos de liderança. A governança corporativa é o sistema pelo qual organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre sócios, diretoria, conselho de administração e órgãos de controle (IBGC, 2019). Em suma, a governança é a formalização dos processos de decisão e controle. Tanto a profissionalização quanto a governança têm como objetivo uma gestão de qualidade, mas o alcançam de formas diferentes – mesmo que relacionadas.

Em cooperativas, profissionalização é mais do que apenas uma mudança de gestão, é uma mudança estrutural e, portanto, uma mudança organizacional mais profunda. A profissionalização não é apenas contratar profissionais no mercado, e sim alterar uma dinâmica de trabalho e processo decisório essencial nessas organizações. Especialmente para posições de liderança, como Diretoria Executiva e gerentes de áreas, a contratação de profissionais não-cooperados deve ser permitida pelo Estatuto. Dependendo da organização, uma mudança estatutária é necessária, que deve ser discutida e votada pela Assembleia Geral Ordinária. Esse processo pode tanto levar muito tempo, quanto envolver questões políticas e inúmeros conflitos de interesses.

Da mesma forma, a implantação de governança corporativa é uma mudança estrutural pois altera as relações de poder nas cooperativas, seja clarificando papéis e atribuições, seja separando a propriedade e controle, ou seja, desvinculando os cooperados da gestão. Novamente, o Estatuto deve ser alterado sob votação da Assembleia Geral Ordinária para que essa mudança seja posta em prática, e existem conflitos de interesses devido ao fluxo de poder.

Os conflitos de interesses envolvidos muitas vezes baseiam-se em questões de ordem financeira. Em primeiro lugar, na maioria das cooperativas os diretores e conselheiros recebem uma compensação financeira (salário) pelo desempenho de suas funções – embora isso não seja regra, e existam cooperativas em que os diretores trabalham em suas atividades de maneira voluntária, sem remuneração.

Foi relatado tanto nas entrevistas, quanto na literatura, quanto por evidências anedóticas de especialistas em cooperativismo, que existem dirigentes que administram a cooperativa como uma extensão de seu negócio, ou em benefício próprio. Por exemplo, o maior produtor da região acaba por ser o dirigente da cooperativa, e toma decisões que beneficiam seu negócio – como os preços de insumos ou de compra de produção – em detrimento da cooperativa. Ou então, a cooperativa acumula ineficiências e sustenta-se pelas transações com

poucos grandes cooperados e, conforme o desempenho desses cooperados entra em declínio, o desempenho da cooperativa também decai.

Por isso, é comum que a mesma pessoa ocupe cargos de liderança por décadas na cooperativa: o risco da perda de fontes de renda (decorrentes de salário ou do controle dos padrões competitivos das transações com a cooperativa) faz com que o poder seja concentrado nas mãos de poucos, e sua alternância seja difícil. Obviamente, há também alguns casos de dirigentes que ocupam a liderança das cooperativas por longos períodos e realizam um trabalho de qualidade excelente para o desempenho da cooperativa.

Mas tanto nos casos bem-sucedidos quanto nas cooperativas em que a gestão é ineficiente, a permanência do mesmo dirigente por décadas resulta em dois problemas maiores: a dependência da organização pela figura do líder, e a falta de sucessão. As decisões são tomadas segundo a resolução pessoal do dirigente, sem a contribuição de perspectivas diferentes, e a cultura organizacional é um reflexo da cultura pessoal do líder. Quando este líder deixa de ocupar a função, a cooperativa passa por graves problemas, tanto pelo longo tempo operando nos mesmos moldes, quanto por não haver outra pessoa preparada para liderar a organização da mesma forma. Nestes casos, as mudanças são obrigatórias, drásticas, inadvertidas, e podem colocar a própria existência da organização em risco.

Neste contexto, a profissionalização e a governança têm enormes contribuições a fazer. Em primeiro lugar, a vinda de profissionais de mercado com conhecimento técnico e diferentes experiências organizacionais contribui para a introdução de novos métodos, novos processos, novas ferramentas gerenciais, nova organização de trabalho, maneiras diferentes de se realizar as atividades. Em seguida, a capacitação técnica dos líderes da cooperativa contribui para uma gestão mais embasada em conceitos teóricos, análises técnico-econômicas mais aprofundadas, critérios formais e mensuráveis, e menos subjetivas ou relacionais.

Dessa forma, a maneira de se fazer as coisas como sempre foram feitas é desafiada, múltiplas perspectivas e lógicas ganham espaço, em vez de uma única verdade ou maneira de pensar. A formação permite que gestores competentes sejam desenvolvidos para ocuparem cargos de liderança, tendo tempo para conhecer profundamente a organização, seus valores, sua cultura, seu histórico, suas relações. Assim, na eventual necessidade de troca de liderança, a organização não sofrerá tanto com a mudança de poder e estilo de gestão.

A governança, por sua vez, contribui com a formalização do processo decisório. Ou seja, ela determina como e por quem as decisões devem ser tomadas, quais são as atribuições de cada agente, como o desempenho e o comportamento devem ser monitorados. No caso das cooperativas, a governança auxilia a garantir que os interesses dos cooperados, na forma de

estratégias e direcionamentos determinados pelo Conselho de Administração eleito pela Assembleia Geral Ordinária, sejam satisfeitos na execução realizada pelos gestores. Ela ainda permite que os gestores profissionais tenham liberdade para desempenhar suas atividades sem interferências, dentro das diretrizes estabelecidas, mantendo o foco no crescimento da organização.

Assim, tanto a profissionalização quanto a governança têm como resultado uma gestão mais tecnicada, transparente, formalizada, e menos relacional e subjetiva. Elas dão condições para que as cooperativas agroindustriais operem de maneira satisfatória em um mercado determinado pela complexidade, incerteza, volatilidade, rapidez e concorrência acirrada.

No entanto, ainda há muito espaço para avanços em profissionalização e governança nas cooperativas agroindustriais brasileiras, pois embora necessária, a sua implementação é difícil. Essa dificuldade origina-se, principalmente, nas lideranças. Conforme exposto, existe uma perpetuação de líderes à frente de cooperativas agroindustriais brasileiras, seja pela manutenção do poder sobre a gestão da cooperativa, por compensação financeira, por competência e comprometimento com a organização, por lealdade emocional, pela falta de sucessores preparados para assumir a gestão, ou por relação pouco saudável de poder e política, com interesses pessoais priorizados em detrimento da organização e alocação ineficiente de recursos.

Portanto, existe em diversas cooperativas agroindustriais brasileiras uma resistência institucionalizada (AGÓCS, 1997), que ocorre por meio do exercício de poder dos tomadores de decisões. Foi consenso entre os entrevistados que, enquanto os líderes das cooperativas não compreenderem e aceitarem que a mudança deve partir deles, nada acontecerá. Embora diversos líderes de cooperativas já sinalizem a mudança de governança e profissionalização, é necessário que as iniciativas sejam postas em práticas, saiam do campo das discussões e tornem-se ações. Os esforços de mudança são minados por líderes cujo comportamento é inconsistente ao discurso, pois gera falta de confiança e cinismo (KOTTER, 1995).

O cooperativismo brasileiro é rico em líderes transformacionais, que motivam a identificação de seus cooperados e colaboradores com sua visão e a preterir o interesse próprio pelo da organização – afinal, a essência do cooperativismo é ter melhores resultados pela ação coletiva do que individualmente. Alguns entrevistados comentaram que o cooperado é a razão de ser da cooperativa, mas esta deve ser colocada acima de tudo: dos líderes, fornecedores, colaboradores, e mesmo membros associados. Somente com o sucesso e sustentabilidade da organização, é que todos os envolvidos podem ser bem-sucedidos.

Como o cooperativismo possui lideranças muito marcantes, a personificação entre líder e cooperativa é frequente – não são raras as vezes que, ao pensar em uma cooperativa importante, o nome de seu dirigente venha de forma espontânea à mente. Isso decorre de dois motivos: em primeiro lugar, existe uma identificação entre líder e cooperado: “ele é um de nós, ele é meu par, ele me representa na gestão”. Parte dos cooperados deposita no líder a confiança para gerir a organização representando seus interesses.

Em seguida, quando a figura do líder é muito forte, a cooperativa opera sob sua visão de negócios. Se a organização for bem-sucedida, é mérito dele; se não for, ele é o responsável pelos problemas gerenciais. Assim, a liderança é um repositório para variabilidades e inconsistências (PFEFFER, 1977), e deposita-se nos líderes a responsabilidade pela iniciativa de implementação, sucesso ou fracasso da mudança.

Segundo Agócs (1997), o poder de defensores da mudança advém da *expertise*; do conhecimento sobre a organização; da influência pessoal, coletiva e habilidades políticas; da capacidade de mobilizar apoio dentro e fora da organização; e do comprometimento, perseverança e coragem individual. Durante as entrevistas, foram citados diversos nomes de líderes de cooperativas brasileiras têm perfis com muitas dessas características. Para que a mudança aconteça, portanto, é necessário que tais líderes a queiram, conforme afirmaram alguns entrevistados. É necessário que a resistência institucionalizada seja reduzida.

Ainda em relação à liderança, outro ponto emergiu: a necessidade de envolvimento dos líderes na organização. Da mesma forma que existem cooperativas cujos líderes são tão presentes que gerenciam a organização como seu próprio negócio, também existem cooperativas em que os dirigentes não participam do dia-a-dia da entidade, apresentam-se esporadicamente para assinatura de documentos, não têm conhecimento profundo do que está acontecendo. A presença e o envolvimento dos dirigentes é condição essencial para que problemas de agência sejam resolvidos, que os interesses dos cooperados sejam garantidos, que as estratégias e mudanças traçadas pelo Conselho sejam postas em prática.

Além da resistência dos líderes em implementar mudanças, é necessário abordar outras fontes, pois a resistência em cooperativas é mais complexa. Não envolve somente ou majoritariamente colaboradores, como a literatura se concentra. Embora a resistência externa à organização seja documentada, partindo de outros *stakeholders* (KIM; MAUBORGNE, 2011), um grande desafio é a resistência por parte dos cooperados, devido a conflitos de interesses, de agência, lealdade emocional, conflitos ideológicos em relação à doutrina cooperativista.

Embora as mudanças em cooperativas sejam necessárias para o benefício dos cooperados, muitos não as percebem desta maneira – mesmo que eles as demandem

indiretamente, ao solicitarem um nível de atendimento que requer mudanças estruturais na cooperativa. Para diminuir a resistência da sociedade à mudança, não basta apenas comunicá-la e colocá-la em prática de forma unilateral, de cima para baixo. Não basta instituir a mudança e esperar que bons resultados por si só silenciem opositores e convençam os cooperados. Uma abordagem consultiva e participativa é necessária para envolvê-los no processo de mudança.

O princípio da gestão democrática faz com que aqueles interessados em colaborar requeiram espaço para de fato participarem. Como citou um dos entrevistados, o senso de pertencimento e co-criação é muito efetivo não apenas para fidelizar os cooperados, mas também para diminuir resistências. No entanto, é necessário que a estrutura da organização permita aos que querem se envolver e mobilizar que efetivamente o façam.

Visto que cooperados são simultaneamente donos e usuários do negócio, e que as mudanças na cooperativa têm um grau de impacto em suas vidas, é necessário criar meios e canais de envolvimento e participação para que os cooperados interessados tenham um nível de controle sobre as mudanças que os afetarão (KYLE, 1993). Nesse sentido, a governança estruturada também contribui, à medida que permite a participação dos cooperados, mas com limites e regras que devem ser respeitados dentro das esferas de tomada de decisão e dos direitos e deveres dos cooperados.

No cooperativismo em geral, existe uma resistência à mudança devido a modelos mentais obsoletos, que mostram-se um impedimento à aprendizagem organizacional (BEER et al., 2005), grande parte devido ao conservadorismo da cultura organizacional em cooperativas. A cultura organizacional cooperativista foi apontada como possível fonte de resistência, em linha com a afirmação de Ogbor (2001) de que ela pode ser considerada um instrumento de perpetuação hegemônica dos fins gerenciais. A cultura e os valores cooperativistas, baseados em lealdade e elos sociais, podem ser vistos como ações informais de monitoramento para manutenção do comportamento ético (ZYLBERSZTAJN, 1995). Mas, ao mesmo tempo, a cultura também é fonte de harmonia e identidade.

Embora não tenha sido considerado que a cultura impeça o processo de mudança, houve consenso de que ela pode limitá-lo ou postergá-lo – ainda, é utilizada como justificativa ou barreira por aqueles que não desejam ou temem a mudança. Os valores e princípios cooperativistas podem ser considerados equivalentes às premissas básicas e, portanto, são bastante difíceis de mudar, pois são compartilhados e mutuamente reforçados (SCHEIN, 1990, 2004). Porém, como a cultura não é estática e pode ser modificada com a socialização de novos membros, aprendizado e adaptação decorrentes de mudanças ambientais (BURNES; JAMES, 1995), a cultura cooperativista também sofre uma pressão para mudar e evoluir.

Assim, embora a cultura cooperativista seja frequentemente retratada como acolhedora, conservadora e lenta, a contratação de profissionais vindos do mercado, a visão de futuro de lideranças inovadoras e as pressões do ambiente externo estão contribuindo para que ela mude. Aos poucos, ela se aproxima a uma cultura mais focada em resultados, com melhoria de execução, aumento do foco externo, construção de capacidades organizacionais e alcance de metas (GROYSBERG et al., 2018). Ao mesmo tempo, existe um esforço para fortalecer aspectos positivos da cultura cooperativista, como o acolhimento, pertencimento, relacionamento próximo, parceria e confiança.

A profissionalização e governança contribuem para essa mudança cultural, mas outro aspecto que emerge é o conflito entre a cultura cooperativista e a cultura de profissionais do mercado. Existe uma dificuldade entre acomodar o foco em resultados e rapidez de decisão com que profissionais vindos do mercado são acostumados com a lentidão e as questões políticas de uma cooperativa. Ao mesmo tempo, é necessário que os profissionais reduzam a agressividade típica do mercado e compreendam que o bom relacionamento é muito importante, pois estão lidando com os donos do negócio. Além de uma seleção de profissionais com valores pessoais próximos – ou, no mínimo, não conflitantes – com os valores culturais cooperativistas, o processo de integração e aculturação mostra-se como fator crítico de sucesso para a profissionalização das cooperativas.

Em relação à doutrina cooperativista, valores e princípios devem ser flexibilizados e modernizados, mantidos e fortalecidos quando fundamentais, ou abandonados quando disfuncionais. Mudanças desse tipo já ocorreram: alguns dos princípios de Rochdale já foram adaptados ou até retirados no decorrer do tempo (ANTONIALLI, 2000), sendo a última revisão datada de 1995. Com base nos resultados das entrevistas, é possível inferir que o bem comum, expresso pelo desenvolvimento econômico e social em conjunto, é a razão de ser, a essência do cooperativismo, e não pode ser abandonado jamais. As cooperativas devem continuar como organizações de posse dos membros, controlada pelos membros, e em benefício dos membros (COOK; CHADDAD, 2004).

No entanto, os princípios de adesão livre, intercooperação e gestão democrática têm sido questionados, e alternativas para flexibilizá-los – ou mesmo abandoná-los – têm sido criadas. Por exemplo, diversas cooperativas já não permitem a adesão livre de quaisquer membros voluntários, realizando uma política de adesão seletiva de associação com critérios rigorosos de reputação e condição financeira para a entrada de novos associados (CHADDAD, 2017). Dessa forma, permite-se a adesão de membros que tenham aderência e potencial de agregar valor à cooperativa, e não riscos.

O princípio da gestão democrática “um homem, um voto” suscita discussões. Enquanto há afirmações que ele deve ser abandonado e as decisões devem ocorrer de acordo com a quantidade de cotas-parte de cada membro, remunerando o capital à semelhança de uma sociedade por ações (GONÇALVES; VEGRO, 1994; CRÚZIO, 1999; ANTONIALLI, 2000), surgem exemplos de alternativas para efetivamente envolver os cooperados democraticamente nas decisões. A exemplo dos núcleos de desenvolvimento de uma das cooperativas estudadas, que conseguem manter o voto democrático, independentemente da quantidade de cotas-parte, enquanto fornecem rapidez e agilidade na tomada de decisões e garantem os interesses dos cooperados envolvidos diretamente.

O princípio da intercooperação torna-se vulnerável no cooperativismo atualmente, pois em um mercado de custos de transação, concorrência e complexidade altos, a opção por transacionar produtos e serviços com empresas de capital em detrimento de outras cooperativas pode significar um aumento de eficiência e ganho operacional expressivo aos cooperados.

Após a discussão sobre as mudanças relacionadas à profissionalização e governança no cooperativismo brasileiro, a seguir são apresentadas as conclusões deste trabalho.

5 CONCLUSÕES

O objetivo do presente trabalho é compreender, a partir das mudanças institucionais e do ambiente externo, como as cooperativas agroindustriais brasileiras mudam, por meio da análise do processo de profissionalização e implementação da governança corporativa. Para atingir este objetivo, foram investigadas as principais mudanças ocorridas em cooperativas agroindustriais brasileiras nas últimas décadas; quais foram os motivos para a profissionalização e implementação de governança corporativa em cooperativas agroindustriais; como esse processo ocorreu em relação a teorias, tipos, abordagem, resistência e liderança; e qual o impacto da cultura e doutrina cooperativista neste processo.

Para tanto, foi realizado um estudo de múltiplos casos em duas cooperativas agroindustriais do estado de São Paulo, a Coopercitrus e a Cooperativa Alfa (cujo nome real foi substituído por um nome fictício a pedido da organização). Embora tais cooperativas sejam muito distintas em relação ao tamanho e complexidade, elas partilham de uma posição pioneira na profissionalização da gestão e implantação de governança corporativa entre cooperativas agroindustriais brasileiras.

A partir da literatura acerca da Mudança Organizacional e Cooperativas agroindustriais, foram desenvolvidas proposições teóricas sobre o processo de mudança de governança e profissionalização de cooperativas brasileiras, conforme exposto na seção dedicada ao método deste trabalho. Os resultados da pesquisa de campo foram confrontados com as proposições, e esta comparação é apresentada a seguir:

a) **Existem condições de mercado e desafios impostos pelo ambiente externo que demandam que as cooperativas mudem para crescer ou sobreviver:** Sim. Condições de mercado relacionadas a complexidade, incerteza, competição acirrada, regulações institucionais e relações comerciais demandam que as cooperativas se tornem mais formalizadas, eficientes e ágeis para sobreviver e crescer.

b) **A necessidade de aumento de competitividade e orientação ao mercado é a principal razão de mudança de profissionalização e governança nas cooperativas:** parcialmente. Além da necessidade de formalização da tomada de decisão para aumento da competitividade, o desenvolvimento de lideranças para a sucessão e o estímulo dado pela regulação das cooperativas de crédito também motivaram a mudança de profissionalização e governança. Fatores internos das organizações são tão importantes quanto os fatores externos ambientais para determinar a necessidade de mudança.

c) **As cooperativas agroindustriais passam a desenvolver uma orientação de mercado mais parecida às IOF conforme se desenvolvem ao longo do tempo e crescem em tamanho:** parcialmente. Conforme as cooperativas cresceram e se desenvolveram ao longo do tempo, incorporaram ferramentas de gestão consagradas em empresas de capital, como auditoria independente, resultados baseados em metas mensuráveis, sistemas gerenciais de primeira linha, estruturação de políticas de Recursos Humanos, entre outras. No entanto, elas mantiveram o objetivo de crescimento atrelado ao objetivo de melhoria aos cooperados, e não passaram a priorizar resultados em detrimento do atendimento de qualidade ao cooperado.

d) **Devido às pressões por competitividade e eficiências, as mudanças de profissionalização e governança em cooperativas agroindustriais enquadram-se, majoritariamente, na abordagem da Teoria E, que visa maximizar o valor econômico:** Não. As cooperativas mudam por meio de uma combinação entre as Teorias E e O, pois a profissionalização e a governança tanto demandam quanto propiciam o desenvolvimento de capacidades organizacionais e mudança cultural. O peso da participação da Teoria E ou da Teoria O no processo de mudança depende de cada organização.

e) **As mudanças de profissionalização e governança seguiram o modelo de equilíbrio pontual, definido por mudanças incrementais e contínuas interrompidas por períodos de mudanças disruptivas:** Sim. Seja com um ritmo mais lento e gradual ou mais agressivo e marcado por intervalos menores entre as mudanças disruptivas, o processo de mudança de profissionalização e governança seguiu o modelo de equilíbrio pontual nas organizações.

f) **O processo de mudança de profissionalização e governança em cooperativas é do tipo contingencial, ou seja, uma abordagem planejada ou emergente é utilizada de acordo com a situação específica:** Parcialmente. Uma das organizações mudou de acordo com o processo contingencial, enquanto outra mudou conforme o modelo emergente de mudança. O que determinou o tipo de processo são as próprias características organizacionais de cada cooperativa, ou seja, o seu estilo de gestão, sua maneira de desempenhar as atividades, sua resposta face ao ambiente externo.

g) **O processo de profissionalização e governança ocorre de maneira formal e estruturada, através de diagnóstico, elaboração e implementação de projetos de mudança. Tais projetos podem ser desenvolvidos tanto pela própria gestão das cooperativas quanto com a participação de consultorias específicas:** Não. A profissionalização e governança não foram implementadas segundo a escolha formal de um modelo específico, com diagnóstico e elaboração de projeto de mudança. A mudança ocorreu a partir da decisão da liderança,

motivada por fatores externos e internos, e operacionalizada internamente de forma gradual. Não houve participação de consultorias específicas para implementar a mudança de profissionalização e governança – somente em processos de apoio, como TI e Recursos Humanos.

h) As lideranças (presidentes e conselheiros) desempenham um papel muito importante no processo de mudança das cooperativas agroindustriais, especialmente pelo fato da rotatividade de gestores ser relativamente baixa ao longo do tempo. As mudanças, portanto, seguem as visões e objetivos dos líderes das cooperativas: Sim. Em cooperativas, a mudança ocorre de cima para baixo e, portanto, a decisão e a implementação da mudança de profissionalização e governança ocorrem somente se os líderes das cooperativas quiserem. A baixa rotatividade de gestores tem diversos motivos, e é também uma consequência da resistência dos líderes em profissionalizar e implantar governança nas cooperativas.

i) Os conflitos de interesses entre os diversos *stakeholders* (membros cooperados, dirigentes e gerentes profissionais) são causas de problema de agência e fontes de resistência à mudança nas cooperativas: Sim. A profissionalização e a governança corporativa contribuem para diminuir os problemas de agência ao definir as atribuições claras entre principais e agentes. A transparência e formalização advindas da profissionalização, diminuindo o caráter pessoal e relacional das decisões, enfrentaram resistência de membros cooperados e colaboradores.

j) A resistência dos membros cooperados às mudanças é alta, visto que eles têm baixo grau de controle sobre as mudanças e alto grau de impacto decorrente delas: Parcialmente. Para parte dos cooperados, é verdade. Porém, existe uma parcela considerável de cooperados que percebe a mudança de profissionalização e governança como benéfica e positiva, e cuja resistência é baixa.

k) A abordagem de implantação de mudanças em cooperativas é direta (ou coercitiva, com tomada de decisões autocrática): Parcialmente. A abordagem da mudança ocorre de cima para baixo, mas é possível que haja a participação de membros cooperados de maneira consultiva, mantendo-se a prerrogativa gerencial.

l) A cultura cooperativista é muito forte e pode ser uma limitação à mudança de profissionalização e governança: parcialmente. A cultura cooperativista não foi considerada forte na região, devido ao caráter comercial e sem integração vertical do relacionamento entre cooperativas e cooperados – existe, inclusive, um esforço de fortalecimento da cultura perante os cooperados e a sociedade regional. A cultura foi considerada ora neutra, ora limitante no

processo de profissionalização e governança. Ela foi apontada como justificativa por opositores à mudança, ou seja, foi utilizada como fonte de resistência.

m) As cooperativas têm mais dificuldade em mudar devido às suas características específicas: Sim. A morosidade na tomada de decisões devido à gestão democrática e a baixa rotatividade de líderes foram apontados como principais fontes de dificuldades em mudar.

n) As cooperativas estão simultaneamente mantendo elementos críticos de sua identidade e alterando ou abandonando elementos disfuncionais para o alinhamento organizacional: Sim. Ao mesmo tempo em que mantêm princípios estruturais do cooperativismo, como a gestão democrática sem atrelar o poder de decisão ao capital investido, as cooperativas estão flexibilizando outros princípios, como a adesão livre e a intercooperação, com o intuito de reduzir riscos e agregar valor à organização e, por consequências, aos cooperados.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa de campo, o presente trabalho contribui para a compreensão dos impactos das particularidades das cooperativas em seu processo de mudança organizacional de profissionalização e governança, participando da discussão sobre como as cooperativas podem se manter fiéis aos seus princípios e ao mesmo tempo serem bem-sucedidas, sustentáveis e alinhadas às condições de mercado.

A profissionalização é a contratação de profissionais de mercado e a educação gerencial (formação e capacitação) dos colaboradores das cooperativas, principalmente aqueles que ocupam cargos de liderança. A governança corporativa é a formalização dos processos de decisão e controle. Ambas têm como finalidade uma gestão de qualidade, transparente e baseada em critérios objetivos.

A profissionalização e a governança são mais do que apenas uma mudança de estilo de gestão, são uma mudança estrutural – e, portanto, uma mudança organizacional profunda. Elas alteram a dinâmica de trabalho e processo decisório das organizações. Em cooperativas, é possível concluir que a mudança de profissionalização e governança é motivada pelas demandas de um ambiente externo marcado pela complexidade, incerteza, competição acirrada e regulações institucionais, além de fatores internos como a necessidade de desenvolvimento de líderes para sucessão e de formalização do processo decisório.

A implementação da mudança de profissionalização e governança é caracterizada como uma combinação das Teorias E e O, pois ao mesmo tempo que visa a maximização econômica, também demanda o desenvolvimento de capacidades organizacionais e uma mudança cultural interna. A abordagem da mudança é majoritariamente direta, de cima para baixo. No entanto, é possível e desejável que, em vez de uma tomada de decisão autocrática,

haja a participação de cooperados de forma consultiva, envolvendo-os no processo decisório enquanto a prerrogativa gerencial é mantida.

O processo de mudança de cooperativas pode ser contingencial ou emergente, a depender das capacidades de cada organização, e não é formalizado (estruturado em diagnóstico e escolha de modelo formal de implementação). Assim, as mudanças são postas em práticas em etapas não sequenciais, ora justapostas, e por isso modelos estáticos de mudança planejada, com etapas sequenciais e definidas, parecem não ter aderência à realidade das cooperativas.

Observou-se resistência à mudança de profissionalização e governança nas cooperativas a partir de duas fontes principais: colaboradores e cooperados. Dentre os colaboradores, especialmente em cargos de liderança, a resistência é devida à exposição advinda com ferramentas de gestão baseadas em metas e resultados mensuráveis. Tornou-se possível mensurar o desempenho e criar padrões de recompensa com base em resultados. Para lidar com esse tipo de resistência, as organizações investiram em formação e capacitação. Ainda, ocorreram demissões e substituição de profissionais que não atingiam os objetivos de desempenho ou não estavam mais alinhados aos processos, valores e visão da organização.

Em relação à resistência de colaboradores, foi necessário realizar uma mudança cultural, com o intuito de reduzir o caráter relacional e interpessoal da tomada de decisão. Em uma das organizações, a participação dos cooperados em processos decisórios de alto impacto em suas atividades por meio de Núcleos mostrou-se uma ferramenta valiosa para reduzir resistência, contribuir com a fidelização e o senso de pertencimento, e de fortalecer o princípio de gestão democrática.

Contudo, no cooperativismo brasileiro em geral, a principal resistência à profissionalização e a implementação de governança parte da liderança. Existe uma resistência institucionalizada devido a conflitos de interesses, fluxo de poder, e mesmo lealdade emocional, alto comprometimento e competência na gestão das organizações.

No Brasil, existe uma baixa rotatividade de gestores das cooperativas ao longo do tempo, que causa a dependência da organização pela figura do líder, e a falta de desenvolvimento de sucessores. As decisões são tomadas segundo a resolução pessoal e visão de negócios do líder. Enquanto os líderes das cooperativas não aceitarem a necessidade de mudança e compreenderem que as iniciativas de mudança devem partir deles, nada acontecerá.

Neste contexto, a profissionalização e a governança têm enormes contribuições a fazer. A vinda de profissionais de mercado com conhecimento técnico e diferentes experiências organizacionais contribui para a introdução de novos métodos, novos processos, novas ferramentas gerenciais, nova organização de trabalho, maneiras diferentes de se realizar as

atividades. A capacitação técnica dos líderes da cooperativa contribui para uma gestão mais embasada em conceitos teóricos, análises técnico-econômicas mais aprofundadas, critérios formais e mensuráveis, e menos subjetivas ou relacionais.

A formação permite que gestores competentes sejam desenvolvidos para ocuparem cargos de liderança, tendo tempo para conhecer profundamente a organização, seus valores, sua cultura, seu histórico, suas relações. Assim, na eventual necessidade de troca de liderança, a organização não sofrerá tanto com a mudança de poder e estilo de gestão.

A governança contribui com a formalização do processo decisório, determinando como e por quem as decisões devem ser tomadas, quais são as atribuições de cada agente, como o desempenho e o comportamento devem ser monitorados. Em cooperativas, a governança auxilia a garantir que os interesses dos cooperados sejam satisfeitos pela execução realizada pelos gestores, reduzindo problemas de agência. Ela permite que os gestores profissionais tenham liberdade para desempenhar suas atividades sem interferências, dentro das diretrizes estabelecidas. Para tanto, é necessário que haja a presença e o envolvimento dos dirigentes na organização, bem como um forte alinhamento entre Conselho, diretores e gestores contratados, com as atribuições claras entre eles.

Conclui-se que a profissionalização e a governança têm como resultado uma gestão mais técnica, transparente, formalizada, e menos relacional e subjetiva. Elas dão condições para que as cooperativas agroindustriais operem de maneira satisfatória em um mercado determinado pela complexidade, incerteza, volatilidade, rapidez e concorrência acirrada.

Mais importante, a profissionalização e a governança permitem que as cooperativas sejam competitivas, operem com racionalidade e agilidade em um mercado complexo e volátil, enquanto simultaneamente permanecem fiéis aos princípios do cooperativismo. A capacitação técnica gerencial e a separação entre propriedade e controle, mesmo que parcial, possibilitam uma gestão de qualidade, sem acumular ineficiências e sem deixar de cumprir a função social de atendimento ao cooperado, que é essencial no cooperativismo.

Para que a profissionalização seja efetiva, é importante levar os aspectos culturais em consideração. Embora não tenha sido considerado que a cultura cooperativista impeça o processo de mudança, observou-se que ela pode limitá-lo, atrasá-lo e ser utilizada como barreira por opositores às mudanças. No entanto, a cultura cooperativista também sofre uma pressão para mudar e evoluir, tornando-se mais focada em resultados, ao mesmo tempo que mantém o caráter de acolhimento. A seleção de profissionais de mercado com valores não-conflitantes e o processo de aculturação são fatores críticos de sucesso para a profissionalização de cooperativas.

Em suma, conclui-se que as cooperativas devem mudar para sobreviver e prosperar. Não é possível utilizar os princípios e o papel social das cooperativas para justificar ineficiências. O papel das cooperativas é melhorar a vida de seus cooperados por meio do aumento da renda e, conseqüentemente, desenvolvimento social. Caso as cooperativas acumulem ineficiências operacionais para beneficiar seus cooperados, elas não se sustentam, e a sobrevivência da própria organização é posta em risco. Da mesma forma que é imperativo que empresas de capital mudem, as cooperativas não estão protegidas dessa regra de mercado e não têm o privilégio da acomodação. Elas têm a obrigação de mudar para sobreviver, quanto mais prosperar.

Assim, é possível fazer um retrato da “cooperativa ideal” almejada: uma gestão eficiente, com uma estrutura leve, redução de custos, investimentos em tecnologia da informação e inovação para aprimoramento da produção agropecuária, porém com a visão de atendimento ao cooperado, e não de lucros a acionistas. A profissionalização e a governança corporativa são a tendência para o futuro e as ferramentas de gestão mais adequadas para alçar as cooperativas a essa posição.

5.1 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS

O presente trabalho apresenta algumas implicações gerenciais em relação à mudança de governança e profissionalização de cooperativas agroindustriais brasileiras. Às cooperativas agroindustriais que planejam realizar a profissionalização, ou já estão em processo, recomenda-se a atenção aos seguintes pontos:

a) As cooperativas devem ser organizações economicamente eficientes para cumprir sua função social essencial. Portanto, não podem acumular ineficiências sob o argumento de que valores e princípios cooperativistas não permitem uma gestão competitiva.

b) A profissionalização da gestão compreende a formação e capacitação gerencial técnica dos colaboradores e a contratação de profissionais de mercado. Ela permite uma gestão transparente, racional, menos relacional. A profissionalização deve ser implementada nas cooperativas agroindustriais para uma gestão técnica, de qualidade e competitiva.

c) É necessário desenvolver a sucessão por meio da formação e capacitação de pessoas para ocupar cargos de liderança na organização.

d) A governança corporativa compreende a formalização do processo decisório, com a separação entre a propriedade e as decisões de gestão. Visto que membros cooperados nem sempre possuem a formação técnica gerencial necessária para administrar uma organização e

existem conflitos de interesses, a implantação de governança é necessária para um processo decisório transparente e racional.

e) Dentro da governança corporativa, não existe um único modelo de arranjo, e sim liberdade para que cada cooperativa organize seu processo decisório da melhor maneira em relação às suas possibilidades e capacidades organizacionais. O que é necessário é desvincular a propriedade (cooperados) das decisões de gestão.

f) As atribuições entre principais e agentes devem ser absolutamente claras. O Conselho representa os interesses dos cooperados e traça as estratégias de negócio de acordo com esses interesses. Os gestores profissionais vindos do mercado executam tais estratégias, delegando atividades à equipe. Conselho e diretores monitoram a execução, porém não interferem na gestão da equipe e das atividades.

g) É necessário haver alinhamento e diálogo fortes entre a liderança estratégica da organização (Conselho, diretores e gestores profissionais), tanto pela redução de problemas de agência, quanto para garantir o real benefício aos cooperados por meio do bom desempenho das atividades gerenciais.

h) A presença e o envolvimento diário dos dirigentes do Conselho na organização são essenciais para reduzir problemas de agência, e garantir que os interesses dos cooperados sejam atendidos.

i) A mudança de profissionalização e de governança somente ocorrerá se os líderes das organizações assim quiserem. É necessário que os dirigentes compreendam e aceitem a necessidade de capacitação técnica, formação de sucessores, e delegação da execução da gestão a profissionais competentes.

j) A contratação de profissionais de mercado não pode ser baseada somente em aspectos técnicos, e deve levar em conta um alinhamento de valores culturais. É necessário integrar os profissionais vindos do mercado à cultura cooperativista para que a profissionalização seja bem-sucedida e sustentável.

k) A participação de membros cooperados é possível e deve ser encorajada de forma consultiva. A governança permite a gestão participativa dentro de regras e limites, mantendo a prerrogativa gerencial. A gestão participativa contribui para a manutenção do princípio de gestão democrática, fidelização e redução de resistências às mudanças.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho atingiu seu objetivo de compreender o processo de mudança organizacional de cooperativas agroindustriais brasileiras sob a análise da profissionalização da gestão e da implementação da governança corporativa. No entanto, como todo trabalho acadêmico, este estudo possui algumas limitações.

A primeira está relacionada à racionalidade limitada. A literatura acerca de Mudança Organizacional e de Cooperativas Agroindustriais é muito vasta. São inúmeros modelos, teorias e autores relevantes, de vertentes diversas e, por vezes, opostas. Não é possível abordar toda a teoria acerca dos temas em uma única pesquisa. Por isso, deve ser reconhecido que trabalhos, autores e teorias de grande importância não foram incluídos e considerados neste estudo.

Outra limitação é que, pelo fato de o estudo de casos ser um método de pesquisa qualitativa, a subjetividade desempenha um grande papel neste trabalho. Mesmo que tenha existido um esforço em aumentar a validade interna do construto, coletando e transformando os dados em materiais o mais objetivo possível, a construção e análise dependem, em última instância, da lógica e perspectiva da pesquisadora.

Por isso, a subjetividade e a racionalidade limitada em conjunto definem a não reprodução total dos achados e conclusões deste trabalho. Um referencial teórico diferente poderia levar a conclusões diferentes; e é possível que outro pesquisador, munido do mesmo referencial teórico e dos mesmos dados coletados, fizesse análises e apresentasse conclusões diferentes.

Outra limitação é referente à pesquisa de campo. Em primeiro lugar, a organização de entrevistas com os dirigentes mostrou-se um desafio que impactou no desenvolvimento deste trabalho, devido à incompatibilidade de agendas. Em seguida, embora as cooperativas estudadas tenham estruturas e tamanhos muito distintos e já se sabia de antemão que a quantidade de entrevistas realizadas seria diferente entre elas, em uma delas foi possível realizar duas entrevistas com gestores, enquanto na outra foram realizadas seis entrevistas. Mesmo que a qualidade das entrevistas realizadas na Cooperativa Alfa tenha sido muito alta e a disposição dos entrevistados em fornecer informações e sanar dúvidas ao longo do trabalho tenha sido extremamente importante, houve uma discrepância entre a quantidade de dados produzidos entre as duas cooperativas. O acesso a outros gestores e dirigentes poderia fornecer perspectivas diferentes e pontos não abordados.

Em relação à escolha das cooperativas, decidiu-se por organizações de portes diferentes, atuação de negócios parecida e na mesma região geográfica. Dessa forma, foi

possível isolar o processo de profissionalização e governança de variáveis externas muito discrepantes. No entanto, a escolha por cooperativas que seguem outra dinâmica, como por exemplo atuantes em mercados distintos (café, suínos, leite, uva e vinhos), em outras regiões (Minas Gerais, Região Sul ou Centro-Oeste), ou de outro tipo (integradas verticalmente, nova geração) poderia fornecer outros pontos de discussão acerca do processo de mudança organizacional.

Dessa forma, sugere-se como estudos futuros a análise do processo de mudança organizacional de profissionalização e governança em outras cooperativas. Além de estudos exploratórios para compreender o processo de mudança dessas organizações, são sugeridos estudo descritivos e comparativos entre cooperativas de diversas regiões, tipos e segmentos de atuação, para então fornecer um panorama do estágio de profissionalização e governança das cooperativas brasileiras.

REFERÊNCIAS

- AGÓCS, C. Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, inaction and repression. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 9, p. 917–931, 1997.
- AL-HADDAD, S.; KOTNOUR, T. Integrating the Organizational Change Literature: A model for successful change. **Journal of Organizational Change Management**, v.28, n.2, p.234-262, 2015.
- ANTONIALLI, L. M. Influência da Mudança de Gestão nas Estratégias de uma Cooperativa Agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135–159, 2000.
- ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational Change: A review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 293–315, 1999.
- BAMFORD, D. R.; FORRESTER, P. L. Managing Planned and Emergent Change Within an Operations Management Environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 5, p. 546–564, 2003.
- BARASUOL, A.; BOESSIO, A. T.; WAKULICZ, G. J.; FLAVIANO, V. Cooperativismo e Profissionalização da Gestão em uma Cooperativa Agropecuária. **Revista Extensão Rural**, v. 22, n. jan./mar., p. 146–170, 2015.
- BARENDT, E.; JANSSEN, B.; TEN HAVE, W.; TEN HAVE, S. Effects of Change Interventions: What Kind of Evidence Do We Really Have? **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 1, p. 5–27, 2014.
- BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organisation of Markets. **Journal Law Economics.**, v.25, p. 27-48, 1982.
- BASS, B. M. Theory of Transformational Leadership Redux. **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 4, p. 463–478, 1995.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. 2 ed. Porto Alegre: AMGH, p.539, 2012.
- BEER, M. **Gerenciando Mudança e Transição**. Harvard Business Essentials. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, p. 166, 2010.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A.; SPECTOR, B. Why Change Programs Don't Produce Change. Harvard Business Review, v. 68, n. 6, p. 158–166, 1990. IN: **HBR's 10 must reads on Change Management**. Boston: Harvard Business School Press, p. 224, 2011.
- BEER, M.; VOELPEL, S. C.; LEIBOD, M.; TEKIE, E. B. Strategic Management as Organizational Learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. **Long Range Planning**, v. 38, n. 5, p. 445–465, 2005.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What VUCA Really Means for you. **Harvard Business Review**, v.92, n. jan-feb, 2014.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 184–200.
- BIJMAN, J. Agricultural Cooperatives in the Netherlands: Key Success Factors. In: International Summit of Cooperatives, 2016, Québec. **Anais...** Québec: October 2016, p. 15.

BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; VAN OIJEN, A. Accommodating Two Worlds in One Organisation: Changing board models in agricultural cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 3–5, p. 204–217, 2013.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to Organizational Change: The role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 8, p. 372–382, 2001.

BRETOS, I.; MARCUELLO, C. Revisiting Globalization Challenges and Opportunities in the Development of Cooperatives. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 88, n. 1, p. 47–73, 2017.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The Art of Continuous Change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 1–34, 1997.

BULLOCK, R. J.; BATTEN, D. It's Just a Phase We're Going Through: A review and synthesis of OD phase analysis. **Group & Organization Management**, v. 10, n. 4, p. 383–412, 1985.

BURKE, W. W.; LITWIN, G. H. A Causal Model of Organizational Performance and Change. **Journal of Management**, v. 18, n. 3, p. 523–545, 1992.

BURNES, B. Emergent Change and Planned Change: Competitors or allies? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 9, p. 886–902, 2004.

BURNES, B. No Such Thing as ... a "One Best Way" to Manage Organizational Change. **Management Decision**, v. 34, n. 10, p. 11–18, 1996.

BURNES, B.; JACKSON, P. Success and Failure in Organizational Change: An exploration of the role of values. **Journal of Change Management**, v. 11, n. 2, p. 133–162, 2011.

BURNES, B.; JAMES, H. Culture, Cognitive Dissonance and the Management of Change. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 8, p. 14–33, 1995.

CAMERON, E.; GREEN, M. **Making Sense of Change Management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change**. 2 ed. London: Kogan Page, p.457, 2009.

CANEVAZZI, N. Assembleia Marca Mudanças e Crescimento da Coopercitrus de 120% em 4 anos. **Coopercitrus Revista Agropecuária**. Edição 330, abril de 2014. Disponível em: <http://coopercitrus.com.br/index.php?pag=revista&p=home&edicao=330>. Acesso em: abril de 2019.

CANEVAZZI, N. Coopercitrus Completa 40 Anos ao Lado do Produtor Paulista. **Revista Cultivar**. Maio de 2016. Disponível em: <https://www.grupocultivar.com.br/noticias/coopercitrus-completa-40-anos-ao-lado-do-produtor-paulista>. Acesso em: janeiro de 2019.

CHADDAD, F. R. Cooperativas no Agronegócio do Leite: Mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 9, p. 9, 2007.

CHADDAD, F. R. **Economia e Organização da Agricultura Brasileira**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. The Economics of Organization Structure Changes: A U.S. perspective on demutualization. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 4, p. 575–594, 2004a.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding New Cooperative Models: An ownership-control rights typology. **Review of Agricultural Economics**, v. 26, n. 3, p. 348–360, 2004b.

- COACAVO/COOPERCITRUS: Fusão incentivará produção de grãos no interior paulista. **A Cidade, Votuporanga**, Votuporanga, 05 dezembro 2017. Disponível em: <http://www.acidadevotuporanga.com.br/cidade/2017/12/coacavo-coopercitrus-fusao-incentivara-producao-de-graos-no-interior-paulista-n40409>. Acesso em: janeiro de 2019.
- COCH, L.; FRENCH, J. R. P. J. Overcoming Resistance to Change. **Human Relations**, v. 1, n. 4, p. 512–532, 1948.
- COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, n. 5, p. 1153, 1995.
- COOK, M. L.; BARRY, P. Organizational Economics in the Food, Agribusiness and Agriculture Sectors. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 3, p. 740–743, 2004.
- COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. Redesigning Cooperative Boundaries: The emergence of new models. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 5, p. 1249–1253, 2004.
- COOPARAÍSO Já Pagou 40% das Dívidas Desde Parceria com Cooperativa de SP. **G1 Sul de Minas**, 05 maio 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/sul-de-minas/grao-sagrado/noticia/cooparaiso-ja-pagou-40-das-dividas-desde-parceria-com-cooperativa-de-sp.ghtml>. Acesso em: janeiro de 2019.
- COOPARAÍSO Vota Mudanças e Pagamento de Dívida de R\$ 83 Milhões. **G1 Sul de Minas**, 26 abril 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/mg/sul-de-minas/noticia/2016/04/cooparaiso-vota-mudancas-e-pagamento-de-divida-de-r-83-milhoes.html>. Acesso em: janeiro de 2019.
- COOPERATIVA ALFA. **Canal oficial da empresa no Youtube**. Primeiro acesso: janeiro de 2019.
- COOPERATIVA ALFA. **Portal eletrônico da empresa**. Primeiro acesso: janeiro de 2019.
- COOPERATIVA de Andradas Passará a Ser Controlada pela Coopercitrus. **G1 Sul de Minas**, 26 fevereiro 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/mg/sul-de-minas/noticia/2016/02/cooperativa-de-andradas-passara-ser-controlada-pela-coopercitrus.html>. Acesso em: janeiro de 2019.
- COOPERCITRUS Cresceu 100% em Quatro Anos. **Notícias Agrícolas**, 29 março 2018. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/210844-coopercitrus-cresceu-100-em-quatro-anos.html#XEcXUVxKjIV>. Acesso em: janeiro de 2019.
- COOPERCITRUS Vence Como a Melhor Gestão Corporativa entre as Mega Cooperativas. **Dinheiro Rural**, 11 dezembro 2018. Disponível em: <https://www.dinheiorural.com.br/coopercitrus-vence-como-a-melhor-gestao-corporativa-entre-as-mega-cooperativas/>. Acesso em: janeiro de 2019.
- COOPERCITRUS Vence o Prêmio AS MELHORES DA DINHEIRO RURAL 2017. **Dinheiro Rural**, 27 novembro 2017. Disponível em: <https://www.dinheiorural.com.br/coopercitrus-vence-o-premio-as-melhores-da-dinheiro-rural-2017/>. Acesso em: janeiro de 2019.
- COOPERCITRUS. **Canal oficial da organização no Youtube**. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/coopercitrusoficial>. Primeiro acesso em: janeiro de 2019.
- COOPERCITRUS. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <http://www.coopercitrus.com.br/>. Primeiro acesso em: agosto de 2018.
- COOPERFÉRTIL. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <http://www.cooperfertil.com.br/default.asp>. Primeiro acesso em: janeiro de 2019.
- COPERFAM. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <http://www.coperfam.com.br/site/>. Primeiro acesso em: janeiro de 2019.

COSTA, D. R. M. Propriedade e Decisões de Gestão em Organizações Cooperativas Brasileiras. **Tese (Doutorado em Economia de Empresas)** – Escola de Economia de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas - FGV. São Paulo, p. 119, 2010.

CRÚZIO, H. D. O. Por Que as Cooperativas Agropecuárias e Agroindustriais Brasileiras Estão Falindo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 18–26, 1999.

CUMMINGS, S.; BRIDGMAN, T.; BROWN, K. G. Unfreezing Change as Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. **Human Relations**, v. 69, n. 1, p. 33–60, 2016.

DA SILVA, C. A. B. The Growing Role of Contract Farming in Agri-Food Systems Development: Drivers, theory and practice. **Agricultural Management, Marketing and Finance Service FAO**, Rome, v. 11, n. July, p. 166–175, 2005. Disponível em: <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/010/ah924e/ah924e00.pdf>.

DATT, F. Focadas na Diversificação. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 novembro 2017. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/5207079/focadas-na-diversificacao>. Acesso em: janeiro de 2019.

DATT, F. Fusões e Incorporações Aumentam Concentração no Setor. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 nov. 2017. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/5207081/fusoes-e-incorporacoes-aumentam-concentracao-no-setor>. Acesso em: janeiro de 2019.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, p.136, 1957.

DUNPHY, D. C.; STACE, D. A. Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, p. 317–334, 1988.

DUNPHY, D.; STACE, D. The Strategic Management of Corporate Change. **Human Relations**, v. 46, n. 8, p. 905–920, 1993.

EISENBACH, R.; WATSON, K.; PILLAI, R. Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 2, p. 80–89, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989b.

EISENHARDT, K. M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. **The Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543–576, 1989a.

ELROD, P. D.; TIPPETT, D. D. The “Death Valley” of Change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 3, p. 273–291, 2002.

ERWIN, D. G.; GARMAN, A. N. Resistance to Organizational Change: Linking research and practice. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 1, p. 39–56, 2010.

ESTADÃO CONTEÚDO. Paulista Cooper citrus Assume Atividades da Mineira Cooperaraiso. **Revista Globo Rural**, 11 agosto 2015. Disponível em: <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Economia-e-Negocios/noticia/2015/08/paulista-coopercitrus-assume-atividades-da-mineira-cooparaiso.html>. Acesso em: janeiro de 2019.

FERREIRA, R. Cooperando, Crescendo e se Desenvolvendo. **Revista IstoÉ Dinheiro**. 01 fevereiro 2017. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/cooperando-crescendo-e-se-desenvolvendo/>. Acesso em: abril de 2019.

FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings About Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219–245, 2006.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 756–785, 1994.

FULTON, M.; HUETH, B. Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An overview. **Journal of Cooperatives**, v. 23, p. 1-11, 2009.

FUSÃO DA COACAVO: ACV promove encontro com a Coopercitrus, na próxima semana. **A Cidade, Votuporanga**, 01 dezembro 2017. Disponível em: <http://www.acidadevotuporanga.com.br/cidade/2017/12/fusao-da-coacavo-acv-promove-encontro-com-a-coopercitrus-na-proxima-semana-n39355>. Acesso em: janeiro de 2019.

GARVIN, D. A., ROBERTO, M. A. Change Through Persuasion. *Harvard business review*, v. 83, p. 26-33, 2005. IN: **HBR's 10 must reads on Change Management**. Boston: Harvard Business School Press, 2011.

GONÇALVES, J. S.; VEGRO, C. L. R. Crise Econômica e Cooperativismo Agrícola: Uma discussão sobre os condicionantes das dificuldades financeiras da cooperativa agrícola de Cotia (CAC). **Agricultura em São Paulo**, v. 41, n. 2, p. 57–87, 1994.

GONZALEZ, R. A. Going Back to Go Forwards? From multi-stakeholder cooperatives to open cooperatives in food and farming. **Journal of Rural Studies**, v. 53, p. 278–290, 2016.

GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**, v. May-June, p. 55–65, 1998.

GROYSBERG, B.; LEE, J.; PRICE, J.; CHENG, J. Y.-J. The Leader's Guide to Corporate Culture. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 1, p. 24–32, 2018.

HADDAD, N. O.; TON, G.; SRAÏRI, M. T.; BIJMAN, J. Organisational Challenges of Moroccan Dairy Cooperatives and the Institutional Environment. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 8, n. 3, p. 236–249, 2017.

HEIFETZ, R. A.; LINSKY, M. A Survival Guide for Leaders. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 6, p.65-74, 2002. IN: **HBR's 10 Must Reads on Change Management**. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

HENDRIKSE, G. W. J.; VEERMAN, C. P. Marketing Cooperatives and Financial Structure: A transaction cost economic analysis. **Agricultural Economics**, v. 26, p. 205–216, 2001.

HIND, A. M. The Changing Values of the Cooperative and Its Business Focus. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 79, n. 4, p. 1077–1082, 1997.

HOLMSTRÖM, B. Future of Cooperatives: A corporate perspective. **Finnish Journal of Business Economics**, v. 48, n. 4, p. 404–417, 1999.

HUBERMAN, L. **História da Riqueza do Homem**. 21 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, p.316, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Site da Instituição**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: março de 2019.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE - ICA. **Site da Instituição**. Disponível em: www.ica.coop. Acesso em: março de 2019.

JACK WALKER, H.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors Influencing Organizational Change Efforts. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, p. 761–773, 2007.

JENSEN, C.; MECKLING, H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305–360, 1976.

JOHANNSDOTTIR, L.; OLAFSSON, S.; DAVIDSDOTTIR, B. Leadership Role and Employee Acceptance of Change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 1, p. 72–96, 2015.

JOHANSEN, B. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. 2 ed. São Francisco: Berrett-Koehler, p. 272, 2012.

KIM, W. C., MAUBORGNE, R. Tipping Point Leadership. Harvard Business Review, n. 4, p. 37-47, 2003. IN: **HBR's 10 must reads on Change Management**. Boston: Harvard Business School Press, 2011.

KING, R. P.; BOEHLJE, M.; COOK, M. L.; SONKA, S. T. Agribusiness Economics and Management. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 92, n. 2, p. 554–570, 2010.

KOTTER, J. P. Leading change. **Harvard Business Review**, n.2 (March/April), p.57–58, 1995.

KOTTER, J. P. What Leaders Really Do. **Harvard Business Review**, v. 79, p. 85-98, 2001.

KOTTER, J. P. **Sentido de Urgência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, p.208, 2015.

KYLE, N. Staying in the Flow of Change. **The Journal for Quality and Participation**, v. 16, n. 4, p. 34, 1993.

LAWRENCE, K. Developing Leaders in a VUCA Environment. **UNC Executive Development**, p. 1–15, 2013. Disponível em: <http://www.growbold.com/2013/developing-leaders-in-a-vuca-environment> **UNC.2013.pdf**. Acesso em: janeiro de 2018.

LEWIN, K. **Field Theory in Social Science: Selected theoretical papers**. Oxford, England: Harpers, p. 346, 1951.

LEWIN, K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, method and reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. **Human Relations**, v.1, n.1, p.5-41, 1947.

LIMA, M. Como a Tecnologia Transforma o Plantio da Cana de Açúcar. **Inova.jor**. 11 janeiro 2017. Disponível em: <https://www.inova.jor.br/2017/01/11/tecnologia-agricultura-mudas-cana/>. Acesso em: abril de 2019.

LOADER, R. Assessing Transaction Costs to Describe Supply Chain Relationships in Agri-Food Systems. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 2, n. 1, p. 23–35, 1997.

LOPES, F. Faturamento da Coopercitrus Cresceu 25% em 2013, para R\$ 1,6 Bilhão. **Valor Econômico**, São Paulo, 08 abril 2014. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/3509966/faturamento-da-coopercitrus-cresceu-25-em-2013-para-r-16-bilhao>. Acesso em: janeiro de 2019.

MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M.; CONEJERO, M. A. Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 61–69, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.448, 2005.

MELIA-MARTI, E.; MARTINEZ-GARCIA, A. M. Characterization and Analysis of Cooperative Mergers and their Results. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 86, n. 3, p. 479–504, 2015.

- MELO, B. A Doce Conquista do Amendoim. **Revista Dinheiro Rural**. 16 setembro 2016. Disponível em: <https://www.dinheirorural.com.br/secao/agronegocios/doce-conquista-do-amendoim>. Acesso em: abril de 2019.
- MENDES, L. H. Para Avançar em Café e Grãos, Coopercitrus Vai Incorporar Cooperativas em São Paulo e Minas. **Valor Econômico**, São Paulo, 04 dezembro 2015. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/4341836/para-avancar-em-caffe-e-graos-coopercitrus-vai-incorporar-cooperativas-em-sao-paulo-e-minas>. Acesso em: janeiro de 2019.
- MEYERSON, D. E. Radical Change, the Quiet Way. *Business Harvard Review* v.79, n.9, p.92-100. IN: **HBR's 10 Must Reads on Change Management**. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. p. 59–78.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.
- NAVARRO, K. Diversificação e Parcerias Ajudam a Coopercitrus. **Valor Econômico**, São Paulo, 11 janeiro 2017. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/4832316/diversificacao-e-parcerias-ajudam-coopercitrus>. Acesso em: janeiro de 2019.
- NOHRIA, N., BEER, M. Cracking the Code of Change. **Harvard Business Review**, n.3 (May-June), p. 1–10, 2000.
- NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991.
- OGBOR, J. O. Critical Theory and the Hegemony of Corporate Culture. **Journal of Organizational Change Management**, v. 14, n. 6, p. 590–608, 2001.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Sites da instituição**. Disponíveis em: www.brasilcooperativo.coop.br e www.somoscooperativismo.coop.br. Primeiro acesso em: novembro de 2017.
- OWENS, R. G. Conceptual Models for Research and Practice in the Administration of Change. **Journal of Educational Administration**, v. 12, n. 2, p. 3, 1974.
- PARDO DEL VAL, M.; MARTÍNEZ FUENTES, C. Resistance to Change: A literature review and empirical study. **Management Decision**, v. 41, n. 2, p. 148–155, 2003.
- PARLIAMENT, C., TAITT, J. Mergers, Consolidations, Acquisitions: Effect on performance of agricultural cooperatives. **Staff Paper Series** from University of Minnesota, Department of Agricultural and Applied Economics, September, p. 89-37, 1989.
- PETTIGREW, A. M. Context and Action in the Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 7, p. 1304–1328, 1987.
- PETTIGREW, A. M. The Conduct of Qualitative Research in Organizational Settings. **Corporate Governance: An International Review**, v. 21, n. 2, p. 123–126, 2013.
- PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S.; CAMERON, K. I. M. S. Studying Organizational Change and Development: For future research. **The Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697–713, 2001.
- PFEFFER, J. The Ambiguity of Leadership. **The Academy of Management Review**, v. 2, n. 1, p. 104–112, 1977.
- PRÊMIO SOMOSCOOP: Celebrando a Força do Cooperativismo. **Sistema OCB**, 22 novembro 2016. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/noticia/20445/premio-somoscoop-celebrando-a-forca-do-cooperativismo>. Acesso em: abril de 2019.

- PRESNO, N. As Cooperativas e os Desafios da Competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, n.17, p.119 – 144, 2001.
- REDAÇÃO GLOBO RURAL. Coopercitrus Pode Incorporar a COBRAC de Araçatuba (SP). **Revista Globo Rural**, 06 dezembro 2015. Disponível em <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Economia-e-Negocios/noticia/2015/12/coopercitrus-pode-incorporar-cobrac-de-aracatuba-sp.html>. Acesso em: janeiro de 2019.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, p.336, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.518, 2005.
- SCARE, R. F. A Influência da Estrutura Organizacional na Execução das Atividades de Marketing. **Tese (Doutorado em Administração das Organizações)** – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade – Universidade de São Paulo – FEA-USP. São Paulo, p.261, 2008.
- SCHEIN, E. H. Culture: The Missing Concept in Organization Studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 229–240, 1996a.
- SCHEIN, E. H. Kurt Lewin’s Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. **Systems Practice**, v. 9, n. 1, p. 1–17, 1996b.
- SCHEIN, E. H. Organizational Culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109–119, 1990.
- SCHEIN, E.H. **Organizational Culture and Leadership**. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p.436, 2004.
- SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**. v. 25, n. 2, 1984.
- SEXTON, R. J. Cooperatives and the Forces Shaping Agricultural Marketing. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 68, n. 5, p. 1167–1172, 1986a.
- SEXTON, R. J. Cooperatives: A Game-Theoretic Approach with for Cooperative Finance, Implications Decision Making, and Stability. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 68, n. 2, p. 214–225, 1986b.
- SEXTON, R. J.; ISKOW, J. Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives. **Giannini Foundation Information Series**, v. 88, n. 88, p. 88–3, 1988.
- SEXTON, R. J.; ISKOW, J. What Do We Know About the Economic Efficiency of Cooperatives: An evaluative survey. **Journal of Agricultural Cooperation**, v. 8, p. 15–27, 1993.
- SIMIONI, F. J.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SPERS, E. E.; ARAÚJO, Z. A. S. De. Lealdade e Oportunismo nas Cooperativas: Desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, p. 739–765, 2009.
- SIRKIN, H. L.; KEENAN, P.; JACKSON, A. The Hard Side of Change Management, October 2005, p. 109-118. IN: **HBR’s 10 Must Reads on Change Management**. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. p. 155–176.
- STERN, J. A.; SCHWEIKHARDT, D. B.; PETERSON, H. C. Using Case Studies as an Approach for conducting Agribusiness Research. **Staff Paper** - Department of Agricultural Economics - Michigan State University, n. February, p. 1–70, 1998.
- TEIXEIRA, H.J., SALOMÃO, S.M., TEIXEIRA, C.J. **Fundamentos da Administração: A busca do essencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.401, 2010.

- TSOUKAS, H.; CHIA, R. On Organizational Becoming: Rethinking organizational change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567–582, 2002.
- TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organizational Evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 171–222, 1985.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 510–540, 1995.
- WAACK, R. S.; MACHADO, C. P. Administração estratégica em Cooperativas Agroindustriais. In: II Workshop Brasileiro de gestão de Sistemas Agroalimentares, Anais...1999.
- WATERMAN, R. H. J.; PETERS, T. J.; PHILLIPS, J. R. Structure Is Not Organization. **Business Horizons**, v. 23, n. 3, p. 12, 1980.
- WORLEY, C. G.; MOHRMAN, S. A. Is Change Management Obsolete? **Organizational Dynamics**, v. 43, n. 3, p. 214–224, 2014.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, p.320, 2015.
- ZHONG, Z.; ZHANG, C.; JIA, F.; BIJMAN, J. Vertical Coordination and Cooperative Member Benefits: Case studies of four dairy farmers' cooperatives in China. **Journal of Cleaner Production**, v.172, p. 2266 – 2277, 2017.
- ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma aplicação da nova economia das instituições. **Tese (Livre Docência em Administração)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo – FEA – USP. São Paulo, p.241 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de Cooperativas: Desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23–32, 1994.
- ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the limits of the Coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 2, p. 249–265, 1999.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e Gestão dos negócios Agroalimentares**. São Paulo: Editora Pioneira, p.428, 2000.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. (Org.). **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2015.

APÊNDICE 1

PROTOCOLO DE PESQUISA

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO

1.1. Título

Mudança Organizacional: desafios e particularidades em Cooperativas Agroindustriais a partir da análise do processo de profissionalização.

1.2. Objetivos

O objetivo geral é compreender o processo de mudança das Cooperativas Agroindustriais brasileiras no nível organizacional, considerando suas características específicas e os impactos institucionais e do ambiente externo. Para tanto, o objeto de análise é o processo de profissionalização das organizações.

2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

2.1. Aspectos metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória e qualitativa, com uso do método de estudo de casos múltiplos.

2.2. Empresas Estudadas

Duas cooperativas agroindustriais de setores produtivos distintos, semelhantes em porte, que passaram pelo processo de mudança organizacional caracterizado pela profissionalização.

2.3. Unidades de Análise

Processo de profissionalização das cooperativas agroindustriais.

2.4. Fontes de Evidências

Documentos Externos, notícias, *websites* e redes sociais das cooperativas, documentos internos, entrevistas semiestruturadas com diretores, conselheiros e gerentes.

2.5. Instrumentos de Coleta de Dados

Levantamento de dados em documentos, observação e entrevistas semiestruturadas.

2.6. Pesquisadores

- Pesquisadora: Helena Loffredo da Rocha Fava Scare
- Orientador: Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro

3. QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

3.1. Dados de cada cooperativa

- Nome (razão social e fantasia)
- Localização
- Quantidade de membros cooperados
- Quantidade de funcionários
- Principais setores produtivos em que atua
- Outras informações relevantes sobre a cooperativa
 - Integração vertical, governança, tipo de cooperativa

3.2. Dados dos Entrevistados

- Nome
- Membro cooperado ou não
- Tempo de casa
- Cargo e função atual na cooperativa
- Cargos e funções anteriores
- Formação

3.3. Roteiro de Entrevistas

a) Entendimento das etapas da implementação da profissionalização

a. Identificar a decisão para a mudança:

- i. Quando foi decidido profissionalizar a gestão
- ii. Quem tomou a decisão (Diretor Presidente, Assembleia, Comitê etc.)
- iii. Quem foi responsável pela execução da profissionalização

b. Entendimento de quais são os principais motivos, desafios e problemas que direcionaram a cooperativa a realizar a profissionalização

- i. Identificar as condições de mercado e desafios impostos pelo ambiente externo, como por exemplo:
1. Necessidade de ganhar eficiência num ambiente intensamente competitivo.
 2. Necessidade de reorganização das estratégias, partindo da estrutura voltada à produção e atingindo a visão de mercado.
 3. Necessidade de encontrar novas fontes de financiamento e incorporação de capital.
 4. Necessidade de competitividade dos produtos industrializados e marcas próprias e, ao mesmo tempo, manter o retorno econômico e remuneração adequados aos cooperados.
 5. Necessidade de profissionalização da gestão e governança devido à falta de cultura cooperativista de consultores externos e gerentes vindos do mercado, acomodando o mundo dos produtores cooperados e dos gestores profissionais em uma única estrutura de governança.
 6. Necessidade de reduzir oportunismo e crises de relacionamento e aumentar a fidelidade e lealdade dos membros.
 7. Necessidade de reduzir problemas de influência e de agência.
 8. Necessidade de reduzir os objetivos e interesses conflitantes, que aumentam a complexidade da organização e atrapalham na determinação do foco de atuação.
 9. Necessidade de estratégias de desenvolvimento que permitam o ganho de competitividade, porém em acordo com o perfil e princípios característicos das cooperativas.
 10. Necessidade de acompanhar e fomentar a mudança do perfil dos produtores rurais, oferecendo oportunidades de desenvolvimento técnico e inovação tecnológica aos membros.
 11. Necessidade de qualificação de mão de obra para o cooperativismo.
 12. Fortalecimento da cultura cooperativista, contribuindo para reduzir as crises de reconhecimento, credibilidade e identidade.
 13. Possibilidade de internacionalização das atividades.

14. Necessidade de fortalecer a imagem e a comunicação do cooperativismo.

15. Necessidade de se estimular a intercooperação.

b) Análise do processo pelo qual a profissionalização ocorreu

a. Identificar a maneira como a mudança de profissionalização da gestão ocorreu em relação a:

- i. Diagnóstico e planejamento
- ii. Estruturação e implantação da mudança (envolvimento de consultoria, ondas, priorização, implantação informal ou projeto estruturado, etc.)
- iii. Complexidade da profissionalização (abrangência em quais áreas e departamentos; o que foi feito – contratação de gestores profissionais, planejamento estratégico, estrutura organizacional, sistemas de informação, etc.).

b. Identificar as fontes e resoluções dos conflitos e resistência, por exemplo:

- i. Resistência dos membros
- ii. Conflitos de interesses entre os diversos *stakeholders* (membros, diretores, gerentes profissionais)
- iii. Aspectos institucionais e culturais (doutrina cooperativista)

c. Analisar o papel das lideranças no processo de mudança organizacional

- i. Persuasão
- ii. Abordagem coercitiva ou colaborativa
- iii. Neutralização das resistências

c) Apuração do resultados do processo de profissionalização da gestão

a. Estrutura Organizacional e Governança

b. Definição estratégica e foco de atuação

c. Operações e resultados financeiros

d. Alinhamento com ambiente externo

e. Mudanças organizacionais concomitantes ou decorrentes da profissionalização, por exemplo:

- i. Ações para ganho de eficiência e competitividade;
- ii. Estrutura de governança e tomada de decisões;
- iii. Profissionalização da gestão;

- iv. Relacionamento com cooperados;
- v. Integração vertical;
- vi. Lançamento de produtos industrializados e marcas próprias;
- vii. Reestruturação do modelo de negócios;
- viii. Novas fontes de financiamento e incorporação de capital;
- ix. Fusões e aquisições;
- x. Internacionalização.

d) Análise e entendimento do impacto da cultura cooperativista no processo de profissionalização da gestão

- a. Discutir se os aspectos culturais cooperativistas são fortes o suficientes para determinar impactos nas atividades das organizações, especialmente no processo de profissionalização.
- b. Analisar se os aspectos culturais têm impacto no processo de profissionalização, limitando-o, impedindo-o ou estimulando-o.
 - i. Cultura cooperativista X gestores vindos do mercado (desafio).
- c. Discutir a mudança dos princípios, valores e cultura cooperativistas
 - i. Necessidade de manutenção, alteração ou extinção de aspectos culturais
 - ii. Quais são os elementos críticos de identidade que devem ser mantidos e quais são os elementos disfuncionais em face aos desafios que as cooperativas enfrentam

e) Análise e compreensão sobre como as cooperativas enfrentam e solucionam suas dificuldades específicas de mudança organizacional

- a. Discutir se as cooperativas têm mais dificuldade em mudar devido às suas características específicas
 - i. Se sim, quais características têm maior impacto?
- b. Identificar os mecanismos, alternativas e soluções específicos criados pelas cooperativas para lidar com a necessidade de alinhamento entre ambiente externo, organização e doutrina.
- c. Discutir se existe falta de alinhamento entre o ambiente externo institucional, as organizações cooperativas e a doutrina cooperativista
 - i. Se sim, quais problemas são causados pela a falta de alinhamento.

f) Análise e entendimento teórico das mudanças organizacionais das cooperativas, a partir da profissionalização da gestão.

- a. Identificar em quais teorias e abordagens as mudanças ocorridas se enquadram
 - i. Teoria E (valor econômico) ou Teoria O (capacidade organizacional)
 - ii. Mudança incremental, transformacional ou equilíbrio pontual
 - iii. Abordagem colaborativa ou coercitiva (processo autocrático de tomada de decisão)
 - iv. Mudança planejada, emergente ou contingencial

4. GUIA PARA RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

O público-alvo do relatório do presente estudo compreende:

- Comunidade acadêmica: pesquisadores, professores, estudantes;
- Pessoas envolvidas com cooperativas agroindustriais (membros, gestores, colaboradores, especialistas, formuladores de políticas públicas, e demais *stakeholders*);
- Profissionais interessados nos temas Mudança Organizacional e/ou Cooperativas Agroindustriais.

O presente projeto de pesquisa faz parte do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, e portanto o relatório do estudo será apresentado de acordo com as normas estilísticas desta instituição de ensino.

A apresentação do relatório compreenderá:

- A descrição das cooperativas estudadas;
- A descrição das mudanças organizacionais ocorridas nas cooperativas, conforme as questões e objetivos de pesquisa;
- A análise individual de cada caso;
- A análise comparativa entre os casos e as proposições teóricas;
- A análise comparativa entre os casos.
- Conclusões, contribuições teóricas e implicações gerenciais do estudo de casos.

APÊNDICE 2

MEMORANDO DESCRITIVO DO CASO COOPERCITRUS

1. Unidade de Análise: Processo de Profissionalização da Cooperativa Cooperacitrus
2. Fontes de Evidências:

Entrevistas

- Matheus Kfourri Marino – 21/09/2018 (70’10”): Vice-Presidente do Conselho de Administração eleito em março de 2018; membro cooperado desde 2008. Engenheiro Agrônomo, com Mestrado em Engenharia de Produção e Doutorado em Administração.
- Oscar Franco Filho – 03/10/2018 (49’31”): Diretor de Controladoria. Membro cooperado, iniciou suas atividades na Cooperacitrus em 1977, tendo passado por diversos departamentos, gerência de Contabilidade, Gerência Administrativa e, atualmente, ocupa a Diretoria de Controladoria e Administração. Contador, Advogado e Professor.
- Fernando Degobbi – 23/10/2018 (64’13”): Presidente Executivo. Não é membro cooperado. Iniciou suas atividades na Cooperacitrus em 2004, vindo do mercado como gerente de grandes contas, em seguida gerente comercial do Departamento de Máquinas, Diretoria de Marketing, Diretoria Financeira e, atualmente, a Presidência Executiva. Engenheiro Agrícola com especialização em Marketing.
- José Vicente da Silva – 25/10/2018 (61’02”): Presidente do Conselho de Administração. Membro cooperado, iniciou suas atividades na Cooperacitrus há 27 anos, como assessor da diretoria na área financeira, em seguida Diretor Administrativo, Comercial e Financeiro, Presidente Executivo e, atualmente, Presidente do Conselho de Administração. Administrador, com MBA’s do Banco do Brasil e Fundace, foi diretor da Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (OCESP), do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) e participou do Conselho de Administração do Banco Cooperativo do Brasil (BANCOOB).
- José Geraldo da Silveira Mello – 12/11/2018 (83’13”): Diretor Comercial de Máquinas. Membro cooperado, iniciou suas atividades na Cooperacitrus em 1978 como gerente

comercial, cargo que ocupou até 2014, quando tornou-se Diretor. Contador, com MBA's pela Fundace e Fundação Dom Cabral.

- Elza Maria Mônaco – 12/11/2018 (61'02''): Superintendente de Recursos Humanos. Cooperada. Iniciou suas atividades na Coopercitrus há dois anos, vinda do mercado com 30 anos de experiência em recursos humanos. Socióloga e assistente social, com Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos e especialização em Gestão da Mudança na Universidade de Versalhes Saint Quentin em Yvelines (França).

Todas as entrevistas foram realizadas na sede da Coopercitrus, em Bebedouro/SP. O Protocolo de Pesquisa foi enviado aos entrevistados antecipadamente por e-mail, além de impresso e distribuído para acompanhamento em cada encontro. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas pela pesquisadora.

Documentos internos

Foram utilizados na elaboração do Estudo de Caso o Estatuto Social (fevereiro/2018), o Código de Conduta Ética, edições recentes da Revista Agropecuária (publicada pela organização), todos disponíveis no *site* da Coopercitrus.

Uma apresentação sobre o planejamento estratégico da Coopercitrus, incluindo informações de segmentação de mercado, pilares estratégicos e planos de atividades da organização, foi disponibilizada à pesquisadora por um dos entrevistados, sob orientação de não divulgação de dados sensíveis e sigilosos.

Páginas na Internet

COOPERCITRUS. **Canal oficial da organização no Youtube**. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/coopercitrusoficial>. Primeiro acesso em: janeiro de 2019.

COOPERCITRUS. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <http://www.coopercitrus.com.br/>. Primeiro acesso em: agosto de 2018.

COOPERFÉRTIL. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <http://www.cooperfertil.com.br/default.asp>. Primeiro acesso em: janeiro de 2019.

COPERFAM. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <http://www.coperfam.com.br/site/>. Primeiro acesso em: janeiro de 2019.

Notícias e Reportagens

CANEVAZZI, N. Assembleia Marca Mudanças e Crescimento da Coopercitrus de 120% em 4 anos. **Coopercitrus Revista Agropecuária**. Edição 330, abril de 2014. Disponível em: <http://coopercitrus.com.br/index.php?pag=revista&p=home&edicao=330>. Acesso em: abril de 2019.

CANEVAZZI, N. Coopercitrus Completa 40 Anos ao Lado do Produtor Paulista. **Revista Cultivar**. Maio de 2016. Disponível em: <https://www.grupocultivar.com.br/noticias/coopercitrus-completa-40-anos-ao-lado-do-produtor-paulista>. Acesso em: janeiro de 2019.

COACAVO/COOPERCITRUS: Fusão incentivar produção de grãos no interior paulista. **A Cidade, Votuporanga**, Votuporanga, 05 dezembro 2017. Disponível em: <http://www.acidadevotuporanga.com.br/cidade/2017/12/coacavo-coopercitrus-fusao-incentivara-producao-de-graos-no-interior-paulista-n40409>. Acesso em: janeiro de 2019.

COOPARAÍSO Já Pagou 40% das Dívidas Desde Parceria com Cooperativa de SP. **G1 Sul de Minas**, 05 maio 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/sul-de-minas/grao-sagrado/noticia/cooparaiso-ja-pagou-40-das-dividas-desde-parceria-com-cooperativa-de-sp.ghtml>. Acesso em: janeiro de 2019.

COOPARAÍSO Vota Mudanças e Pagamento de Dívida de R\$ 83 Milhões. **G1 Sul de Minas**, 26 abril 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/mg/sul-de-minas/noticia/2016/04/cooparaiso-vota-mudancas-e-pagamento-de-divida-de-r-83-milhoes.html>. Acesso em: janeiro de 2019.

COOPERATIVA de Andradas Passará a Ser Controlada pela Coopercitrus. **G1 Sul de Minas**, 26 fevereiro 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/mg/sul-de-minas/noticia/2016/02/cooperativa-de-andradas-passara-ser-controlada-pela-coopercitrus.html>. Acesso em: janeiro de 2019.

COOPERCITRUS Cresceu 100% em Quatro Anos. **Notícias Agrícolas**, 29 março 2018. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/210844-coopercitrus-cresceu-100-em-quatro-anos.html#.XEcXUVxKjIV>. Acesso em: janeiro de 2019.

COOPERCITRUS Vence Como a Melhor Gestão Corporativa entre as Mega Cooperativas. **Dinheiro Rural**, 11 dezembro 2018. Disponível em: <https://www.dinheiorural.com.br/coopercitrus-vence-como-a-melhor-gestao-corporativa-entre-as-mega-cooperativas/>. Acesso em: janeiro de 2019.

COOPERCITRUS Vence o Prêmio AS MELHORES DA DINHEIRO RURAL 2017. **Dinheiro Rural**, 27 novembro 2017. Disponível em: <https://www.dinheiorural.com.br/coopercitrus-vence-o-premio-as-melhores-da-dinheiro-rural-2017/>. Acesso em: janeiro de 2019.

DATT, F. Focadas na Diversificação. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 novembro 2017. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/5207079/focadas-na-diversificacao>. Acesso em: janeiro de 2019.

DATT, F. Fusões e Incorporações Aumentam Concentração no Setor. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 nov. 2017. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/5207081/fusoes-e-incorporacoes-aumentam-concentracao-no-setor>. Acesso em: janeiro de 2019.

ESTADÃO CONTEÚDO. Paulista Coopercitrus Assume Atividades da Mineira Cooparaíso. **Revista Globo Rural**, 11 agosto 2015. Disponível em: <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Economia-e-Negocios/noticia/2015/08/paulista-coopercitrus-assume-atividades-da-mineira-cooparaiso.html>. Acesso em: janeiro de 2019.

FUSÃO DA COACAVO: ACV promove encontro com a Coopercitrus, na próxima semana. **A Cidade, Votuporanga**, 01 dezembro 2017. Disponível em: <http://www.acidadevotuporanga.com.br/cidade/2017/12/fusao-da-coacavo-acv-promove-encontro-com-a-coopercitrus-na-proxima-semana-n39355>. Acesso em: janeiro de 2019.

LOPES, F. Faturamento da Coopercitrus Cresceu 25% em 2013, para R\$ 1,6 Bilhão. **Valor Econômico**, São Paulo, 08 abril 2014. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/3509966/faturamento-da-coopercitrus-cresceu-25-em-2013-para-r-1-6-bilhao>. Acesso em: janeiro de 2019.

MENDES, L. H. Para Avançar em Café e Grãos, Coopercitrus Vai Incorporar Cooperativas em São Paulo e Minas. **Valor Econômico**, São Paulo, 04 dezembro 2015. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/4341836/para-avancar-em-cafe-e-graos-coopercitrus-vai-incorporar-cooperativas-em-sao-paulo-e-minas>. Acesso em: janeiro de 2019.

NAVARRO, K. Diversificação e Parcerias Ajudam a Coopercitrus. **Valor Econômico**, São Paulo, 11 janeiro 2017. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/4832316/diversificacao-e-parcerias-ajudam-coopercitrus>. Acesso em: janeiro de 2019.

REDAÇÃO GLOBO RURAL. Coopercitrus Pode Incorporar a COBRAC de Araçatuba (SP). **Revista Globo Rural**, 06 dezembro 2015. Disponível em <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Economia-e-Negocios/noticia/2015/12/coopercitrus-pode-incorporar-cobrac-de-aracatuba-sp.html>. Acesso em: janeiro de 2019.

APÊNDICE 3

MEMORANDO DESCRITIVO DO CASO COOPERATIVA ALFA

1. Unidade de Análise: Processo de Profissionalização da Cooperativa Alfa
2. Fontes de Evidências:

Entrevistas:

- José Antonio de Souza Rossato Júnior – 12/02/2019 (85’50’’): Presidente do Conselho de Administração e Diretor Executivo desde 2014, membro cooperado, iniciou as atividades na Cooperativa Alfa em 2003, tendo ocupado anteriormente a posição de Conselheiro Fiscal e participado do Conselho. Engenheiro Agrônomo com mestrado, doutorado e pós-doutorado em Entomologia e MBA em Administração pela Dom Cabral.
- Mirela Cristina Gradim – 22/03/2019 (47’00, por telefone): Superintendente, não cooperada, iniciou as atividades na Cooperativa Alfa há 13 anos, como Gerente Executiva Administrativa-Financeira. Graduada em Administração de Empresas, com MBA’s em Finanças, auditoria, e planejamento tributário

As entrevistas foram realizadas na sede da Cooperativa Alfa, em Guariba/SP, ou por telefone. O Protocolo de Pesquisa foi enviado aos entrevistados antecipadamente por e-mail, além de impresso e distribuído para acompanhamento em cada encontro. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas pela pesquisadora.

Documentos internos

Foram utilizados na elaboração do Estudo de Caso o Estatuto Social (julho/2017), os Relatórios da Diretoria, edições recentes do Informativo Produtor (publicada pela empresa), Livro “COOPERATIVA ALFA 50 ANOS”, folder “COOPERATIVA ALFA Premium Peanuts”, e publicações “COOPERATIVA ALFA News”, todos disponíveis no *site* da cooperativa.

Páginas na Internet

COOPERATIVA ALFA. **Canal oficial da empresa no Youtube**. Primeiro acesso: janeiro de 2019.

COOPERATIVA ALFA. **Portal eletrônico da empresa**. Primeiro acesso: janeiro de 2019.

Notícias e Reportagens

FERREIRA, R. Cooperando, Crescendo e se Desenvolvendo. **Revista IstoÉ Dinheiro**. 01 fevereiro 2017. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/cooperando-crescendo-e-se-desenvolvendo/>. Acesso em: abril de 2019.

LIMA, M. Como a Tecnologia Transforma o Plantio da Cana de Açúcar. **Inova.jor**. 11 janeiro 2017. Disponível em: <https://www.inova.jor.br/2017/01/11/tecnologia-agricultura-mudas-cana/>. Acesso em: abril de 2019.

MELO, B. A Doce Conquista do Amendoim. **Revista Dinheiro Rural**. 16 setembro 2016. Disponível em: <https://www.dinheiorural.com.br/secao/agronegocios/doce-conquista-do-amendoim>. Acesso em: abril de 2019.

PRÊMIO SOMOSCOOP: Celebrando a Força do Cooperativismo. **Sistema OCB**, 22 novembro 2016. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/noticia/20445/premio-somoscoop-celebrando-a-forca-do-cooperativismo>. Acesso em: abril de 2019.