

# COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO A TEORIA DE MILES E SNOW: ESTUDO DE CASO EM AGROINDÚSTRIA DO OESTE DE SANTA CATARINA<sup>1</sup>

STRATEGIC BEHAVIOR BY THEORY OF MILES AND SNOW: A CASE STUDY IN THE AGRIBUSINESS WEST OF SANTA CATARINA

ELIS REGINA MULINARI ZANIN<sup>2</sup> | NELSON SANTOS MACHADO<sup>3</sup> | SIMONE SEHNEM<sup>4</sup>

Um conjunto de fatores tem levado o pequeno agricultor de assentamentos a se organizar em associações visando à geração de renda e qualidade de vida. Entre eles, o surgimento de agroindústrias administradas pelos associados visando à valorização da produção. Esta pesquisa tem como foco identificar o comportamento estratégico da Cooperativa de Comercialização do Extremo Oeste – Cooperoeste, responsável pela industrialização do leite longa vida Terra Viva, situada no município de São Miguel do Oeste – Santa Catarina. O estudo considerou o histórico da empresa, definindo seus períodos relevantes e caracterizando-os de acordo com a tipologia de Miles e Snow. Trata-se de um estudo de caso único, do tipo descritivo, com abordagem qualitativa, realizado por meio de duas entrevistas com pessoas que tiveram participação decisiva na história da empresa. A partir da análise dos dados coletados, constatou-se que a Cooperoeste teve como comportamento estratégico predominante o analista. Ficou evidenciado também que, em diversos momentos, sobressaiu à postura empreendedora, resultante de gestores que estão atentos a mudanças e que procuram se adaptar ao cenário de inovação, mesmo atuantes em um ambiente com riscos, incerteza e volatilidade. Concluiu-se que a empresa adotou a estratégia no modo adaptativo e, conseqüentemente, ajustou-se ao ambiente pela escolha estratégica, decorrente da interpretação dos problemas empresariais. Ao longo da história, predominaram os problemas administrativos e de engenharia.

Palavras-chaves: adaptação estratégica; comportamento estratégico; agroindústria de laticínios.

A set of factors has led the small farmer settlements to organize themselves into associations in order to generate income and quality of life. Among them, the rise of agribusiness managed by its members aimed at enhancement of production. This research focuses on identifying the strategic behavior of Cooperative Marketing in the Far West - Cooperoeste responsible for the industrialization of long life milk Terra Viva, located in São Miguel do Oeste - Santa Catarina. The study considered the company's history, and define the relevant periods and characterizing them according to the typology of Miles and Snow. It is a single case study, a descriptive, qualitative approach, carried out through interviews with two people who had substantial involvement in company history. From the analysis of data collected, it was found that the Cooperoeste had the predominant strategic behavior analyst. It was shown also that at various times, stood the entrepreneurial attitude resulting from managers who are aware of changes and seek to adapt to the scenario of innovation, even working in an environment with risk, uncertainty and volatility. It was concluded that the company adopted the strategy in adaptive mode and, consequently, set the environment for strategic decision regarding the interpretation of business problems. Throughout history the predominant engineering and administrative problems.

Keywords: adaptation strategies; strategic behavior; dairy agribusiness.

<sup>1</sup> Data de recepção: 31/05/2011. Data de aprovação: 30/11/2011. Data de publicação: 29/12/2011.

<sup>2</sup> Especialista com MBA em Gestão da Produção, Materiais e Logística – UNOESC. E-mail: elis.zanin@unoesc.edu.br

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor titular da UNOESC e Membro de corpo editorial da RACE. E-mail: nelson.machado@unoesc.edu.br

<sup>4</sup> Doutoranda em Administração e Turismo na Univali/SC. E-mail: simonesehnem\_adm@yahoo.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais se vive em um ambiente dinâmico e munificente, em que a complexidade altera o ambiente e desafia a organização a adaptar estratégias e mudar seu comportamento visando à sobrevivência. Neste contexto, as organizações apresentam limitações para contemplar todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda e gerar um desempenho superior (PEREIRA; PEDROZO, 2005). Neste sentido, a organização necessita adaptar-se ao cenário mutante, mobilizando da melhor forma a sua capacidade e recursos para obter vantagem competitiva. A adaptação estratégica se refere ao processo de ajuste mútuo entre a organização e seu ambiente. É um processo mútuo porque tanto a organização procura se modificar para atender às exigências do ambiente interno e externo quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades (ROSSETO et al., 1997). Conforme Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011), a dissonância também está presente no processo de formular uma estratégia. Isso evidencia que não há consenso nem na formulação de uma estratégia, sendo a sua elaboração um processo particular de cada empresa, resultante da adaptação de modelos existentes. A literatura comprova essa variação a partir dos trabalhos de Mintzberg (1973) que descreve esse processo como sendo deliberado ou emergente; Bailey e Johnson (1995) destacam o processo formal de Ansoff e o incrementalismo lógico de Quinn; e Porter (1996) apresenta as estratégias genéricas.

Já a estratégia competitiva de uma empresa define o conjunto de necessidades do cliente que ela pretende satisfazer por meio de seus produtos e serviços. Contudo, à medida que os mercados mundiais se tornam cada vez mais integrados, os clientes ficam mais exigentes em relação ao desempenho do produto ou dos serviços prestados. Isso demanda dos administradores um comportamento ágil, interdependente e um alinhamento de estratégias intra e interorganizacional para a manutenção de sua posição competitiva sustentável. Conhecer as exigências dos clientes dos diferentes segmentos em que atua e reestruturar seus processos logísticos e de negócios em direção ao cumprimento dessas exigências é o grande desafio da organização.

Com o propósito de identificar o processo evolutivo das organizações, se faz necessário a realização de estudos sobre comportamentos e adaptações estratégicas, tendo em vista que as organizações apresentam comportamento padrão em resposta a mudanças, conforme a sua cultura organizacional, políticas e diretrizes. Na teoria de Miles e Snow

(1978) encontra-se a base para estudos sobre comportamentos estratégicos nos diversos contextos em que as organizações se estabelecem. Os autores defendem que as escolhas estratégicas dos gestores, embora restritas pelo contexto empresarial, são definidas levando em consideração a visão e os valores dos executivos. Ambos os fatores são igualmente importantes para definir a estratégia.

Neste artigo, o comportamento estratégico é abordado levando em consideração o histórico de uma agroindústria, do setor lácteo, de caráter associativo e ligada a movimentos sociais. A escolha do tema está atrelada à importância que a agroindústria de laticínio desempenha na economia mundial e, sobretudo, regional. Este setor que corresponde à fusão entre a produção agropecuária e a indústria possui uma interdependência com relação a diversos ramos da indústria, pois depende de tecnologias de setores fornecedores.

Neste contexto está inserida a Cooperativa de Comercialização do Extremo Oeste – Cooperoeste, a qual industrializa e comercializa os produtos Terra Viva. A agroindústria, situada no oeste de Santa Catarina, é forte aliada no desenvolvimento regional, responsável pela transformação da região na maior bacia leiteira do estado. Seus principais produtos são: leite longa vida, queijo prato e mussarela, bebidas lácteas, creme de leite e achocolatado, comercializados na região sul do Brasil e no estado de São Paulo.

Este estudo visa compreender o comportamento estratégico adotado pelos gestores da Cooperoeste baseado na teoria de Miles e Snow (1978). Esse propósito está respaldado no estudo dos autores Miles e Snow (1978) que salientam que a perenidade de uma organização está respaldada em sua estratégia. Para tanto, se faz necessário contemplar os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar a empresa pesquisada; b) descrever e identificar a trajetória do comportamento estratégico adotado; c) entender o processo de adaptação ao longo de sua história; d) elaborar, com base no que é relevante nos dados coletados, categorias específicas com a finalidade de facilitar a interpretação; e) interpretar e comparar o comportamento estratégico, procurando estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa para que sirvam de base em futuras pesquisas.

O artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução, é apresentado o quadro teórico de referência, que procura situar o contexto intelectual que amparou o estudo de caso. Na terceira seção aborda-se a metodologia que norteou a condução do estudo. Na quarta seção apresentam-se os dados coletados nas entrevistas e pesquisa documental, bem como a análise e interpretação das informações. Por fim, as considerações a que o estudo permitiu chegar.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo descreve a fundamentação teórica acerca do ambiente organizacional, estratégia, comportamento e adaptação estratégica.

### **2.1 Ambiente organizacional**

Para compreender melhor o processo de adaptação estratégica é necessário entender o ambiente organizacional. Basicamente, os ambientes são desenvolvidos por grupos de indivíduos e organizações, cada um agindo com base nas suas interpretações a respeito de um mundo que é, com efeito, mutuamente definido (MORGAN, 1996). Isto permite considerar que o ambiente, interno e externo da organização, influencia direta e indiretamente no processo de adaptação.

O macroambiente ou ambiente geral em que as organizações estão inseridas constitui-se de um conjunto amplo de variáveis que envolvem e influenciam difusamente todas as organizações. Para Hall (1984), essas variáveis são tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas. Mintzberg et al. (2000) estabelecem que o ambiente é um conjunto de forças e é o elemento central no processo de geração de estratégia. Esse autor vê o ambiente como um conjunto de dimensões abstratas, como a dinâmica e a complexidade. Neste contexto, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que as empresas devem adaptar suas necessidades dando importância para o processo de interação entre as organizações e o ambiente de maneira pró-ativa.

Katz e Kahn (1987), ao estudarem o comportamento organizacional, salientaram que a sua dinâmica precisa ser analisada sob a ótica das transações contínuas com o meio que o ampara, porque é a partir das interpretações dos fenômenos ambientais que a organização deverá adotar posturas de adaptação estratégica. Nesse sentido, adaptação estratégica é um processo contínuo de adaptação da organização ao seu meio.

Miles e Snow (1978) estudaram a adaptação organizacional relacionando estratégia, estrutura e processos. Tais autores mencionam que o processo de adaptação organizacional deriva de três perspectivas de interação entre organização e ambiente (vide quadro 1).

Quadro 1: Perspectivas de interação entre organização e ambiente

Ajuste por Seleção Natural	Ajuste por Seleção Racional	Ajuste por Escolha Estratégica
A organização sobrevive ou morre em decorrência de determinantes ambientais.	Os executivos são suficientemente capazes para conceber uma articulação ótima com o ambiente.	O ambiente limita, mas deixa espaço para os executivos definirem suas posições.

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978 apud MACHADO, 2002, p. 87)

Para criar estratégias e estar à frente dos elementos competitivos, é necessário interpretar adequadamente o ambiente. Apesar da percepção similar sobre o ambiente, Peinado e Fernandes (2011) afirmam que cada gestor pode responder de forma distinta, causando controvérsia à teoria de Mintzberg et al. (2000) de que a percepção do ambiente está na base da escolha estratégica. Neste contexto, Gardelin, Rosseto e Verdinelli (2011) instigam os gestores a uma reflexão sobre fatores internos como causadores de incerteza ambiental. No entanto, as organizações competem não só por recursos objetivos provenientes das trocas de produtos e serviços, mas também por legitimidade (RAMOS, 2011).

Ferreira e Bataglia (2010) confirmam que, tanto as competências quanto o ambiente, são fatores influentes na formação da estratégia das empresas. Neste contexto, Wittmann, Lubeck e Xavier (2011) afirmam que as estratégias desenvolvidas pelas empresas para enfrentar o ambiente competitivo lhes asseguram sobrevivência e permitem que o meio evolua e permaneça dinamicamente ativo.

## 2.2 Estratégia

Antes de falar de comportamento estratégico é necessário esclarecer, com ajuda da literatura, o que é estratégia para as empresas. Este conceito, que começou a tomar forma na arte de guerrear, está presente hoje em todas as organizações e tem evoluído consideravelmente, sobretudo no que diz respeito à sobrevivência das empresas em meio a frequentes oscilações e crises mundiais.

A massificação de informações e a instabilidade do mercado exigem cada vez mais que os gestores pensem a organização com bases sólidas e com perspectivas de expansão para manterem-se competitivas. Na literatura encontram-se várias definições e posições de diferentes autores sobre o tema. Em uma sequência histórica são apresentados alguns conceitos de estratégia. Na década de 1970 o termo *estratégia* foi redefinido por Mintzberg (1978) como uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tendo sido planejada com antecedência ou não. Tal linha de ação pode ser

percebida por um observador externo como sendo resultado de um plano, mesmo nas ocasiões em que isso não ocorreu.

Mintzberg (1973) apresentou três modos principais de fazer estratégia com especial atenção para o processo de formação da estratégia: o modo empreendedor é adotado quando há um líder forte capaz de dominar a coalizão externa; o modo adaptativo é caracterizado pela adoção de soluções reativas às demandas do ambiente; e o modo planejado em que a estratégia é formulada antecipada deliberadamente pela análise sistemática da relação de custo benefício.

A abordagem clássica (ANSOFF, 1979; PORTER, 1980) apresenta a formação de estratégia como processo racional de análise deliberada, com o objetivo de maximizar a vantagem da empresa em longo prazo. Baseada em processo abrangente e detalhado de coleta de informações sobre o contexto ambiental e sobre a organização, aliada a uma análise racional, a estratégia surge de planos cuidadosamente elaborados (GIMENEZ et al., 1999).

Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 88, apud MACHADO, 2002) mencionam que na perspectiva da administração estratégica, "o processo racional de planejar é apenas mais um dos componentes de um processo sócio-dinâmico muito mais complexo, que gera a mudança estratégica". Na administração estratégica, as abordagens adaptativas e planejadas são combinadas em um processo de aprendizagem planejada.

Para Oliveira (1991) estratégia em uma empresa está relacionada à arte de utilizar adequadamente todos os recursos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa, ou seja, a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação.

Porter (1999, p. 63) afirma que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. O autor diz ainda que a essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

Apesar de ser um termo polissêmico e aplicado aos mais diversos contextos, a estratégia ainda tem sido objeto de estudo ao longo dos últimos anos por diversos pesquisadores. Destacam-se alguns, a exemplo Cerrieri e Saraiva (2007), Bertero (2008), Braga e Chu (2008), Guimarães (2008), Brunstein e Jaime (2009), Hansen e Guimarães (2009) e Silva (2010). Portanto, fica claro que o tema estratégia é aplicado a gestão de pessoas, da produção, dos recursos, na investigação do enfoque estratégico e como reflexão por meio de ensaios teóricos, mostrando que continua sendo uma temática que desperta curiosidade nos pesquisadores.

### 2.3 Comportamento e adaptação estratégica

Miles e Snow (1978) consideram que uma organização é um propósito articulado e um mecanismo estabelecido de obtenção desse propósito. Os autores desenvolveram um modelo do processo pelo qual uma organização continuamente se ajusta ao ambiente. O modelo dinâmico é chamado de ciclo adaptativo e demonstra a natureza e inter-relacionamento dos principais problemas que a organização tem que resolver para conseguir uma posição vantajosa no ambiente escolhido (DEGENHARDT; MANÃS, 2005). Ainda, destacam que a abordagem é uma tentativa para explicar que a adaptação organizacional é altamente complexa e mutante.

Os autores Hrebiniak e Joyce (1985) apresentaram quatro tipos de comportamento da organização mediante as mudanças do ambiente, são eles: a *escolha estratégica*, que se caracteriza pela pouca influência do ambiente na empresa, aumentando a capacidade de escolha da estratégica por parte da empresa; a *escolha indiferente* em que a empresa e o ambiente interagem com baixa frequência, o que causa indiferença nas escolhas estratégicas da empresa; a *seleção natural* em que o ambiente é quem determina a estratégia e onde a empresa só sobrevive se for capaz de se adaptar; e *diferenciação*, onde o ambiente também possui alta influência nas estratégias, porém, a empresa possui alta capacidade de escolha estratégica devido à diferenciação ou a posição estratégica definida pela empresa.

Na revisão dos conceitos de adaptação estratégica percebe-se que a efetivação da adaptação está ligada diretamente a percepção dos problemas sob o ponto de vista do grupo gestor, das condições ambientais e das decisões que tomam. Três são os principais problemas que requerem a atenção da gerência: o problema empresarial, o problema de engenharia e o problema administrativo. Cada um desses problemas está inter-relacionado (MILES; SNOW, 1978).

Degenhardt e Mañas (2005, p. 8) evidenciam que os problemas, embora interligados, são explicados individualmente. O *problema empresarial ou do empreendedorismo* consiste em resolver a questão produto-mercado, desenvolvendo e projetando a imagem da empresa que define o seu mercado e a sua orientação para o mesmo (isto é, ênfase no tamanho, eficiência ou inovação). O *problema de engenharia* envolve a criação de um sistema para operar a solução do problema do empreendedorismo, ou seja, selecionar a tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e serviços escolhidos. O *problema administrativo* consiste em resolver a redução da incerteza, em outros termos racionalizar e

estabilizar as atividades solucionadoras de problemas oriundos dos problemas de empreendedorismo e engenharia. Resolver o problema administrativo não é apenas reduzir a incerteza, mas formular e implementar processos que permitam a evolução da organização (inovação). Em uma organização ideal deveria ser dada igualmente importância ao paradoxo de criar um sistema administrativo (estrutura e processo) que conduza a organização, mas também que não a engesse e impossibilite a inovação, chamadas de variáveis *lagging* e *leading*. A variável *lagging* é representada pelo sistema de estrutura e processo que dirige a organização para o processo de ajustamento às condições atuais. A variável *leading*, por sua vez, representa a capacidade de adaptação futura da organização.

Miles e Snow (1978) desenvolveram tipologia de comportamentos estratégicos baseada nas decisões costumeiramente adotadas pelos gestores em relação aos três problemas que eles chamaram ciclo adaptativo. O ciclo adaptativo é o processo vivido pela organização ao lidar com os problemas, empresarial, de engenharia e administrativo. Esta tipologia também classificou os comportamentos estratégicos em quatro categorias chamadas de, prospectora, analista, reativa e defensiva, cada um com suas características de relacionamento nas dimensões de tecnologia, estrutura e processo.

*Os prospectores* se baseiam em uma estrutura organizacional descentralizada, orientado para produtos, com desenvolvimento de tecnologias. A necessidade de identificar novas oportunidades faz com que desenvolvam capacidades e mecanismos. Os prospectores tendem a serem os precursores de inovações e normalmente possuem reputação de inovador cativando os clientes ávidos por novidades.

*Os defensores* apresentam uma visão mais conservadora ao desenvolvimento de produtos e mercados e procuram garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado. Raramente introduzem novidades tecnológicas, procurando competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado.

*Os analistas* são uma mistura entre os prospectores e os defensores: ao mesmo tempo em que se envolvem na exploração de novos produtos e mercados, também procuram manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades, minimizam o risco sem abrir mão de oportunidades.

*Os reativos* apresentam um desempenho inferior aos demais tipos estratégicos, se sustentariam no tempo em ambientes monopolísticos ou regulados. Em outros ambientes, ou a empresa programa adequadamente um dos outros tipos estratégicos ou sucumbe às pressões

dos concorrentes e dos clientes. A ausência de uma orientação consistente faz com que eles reajam às pressões ambientais apenas quando forçados.

Para Miles e Snow (1978), as organizações compreendem um comportamento estratégico com a predominância de um tipo específico, porém as empresas não são puramente um dos tipos determinados pelos autores.

Para o estudo do processo de mudança estratégica se adota o conceito de *processo* como uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas mudam no decorrer do tempo, pois permite que dados sejam analisados através do tempo e que se realize uma análise holística e dinâmica da mudança, não se preocupando com mudanças episódicas (PETTIGREW et al., 1992 apud ROSSETTO; CUNHA; ORSSATTO, 1997).

Para facilitar a análise qualitativa dos dados pesquisados deve-se observar o quadro a seguir, o qual apresenta os tópicos que iram permear a apresentação e análise dos dados.

Quadro 2 – Tópicos para análise dos dados

<b>Ajuste ao ambiente (Miles e Snow)</b>	<b>Modelo de estratégia (Mintzberg)</b>	<b>Problemas em destaque (Miles e Snow)</b>	<b>Tipologias de comportamento estratégico (Miles e Snow)</b>
Por seleção natural Por seleção racional Por escolha estratégica	O modo empreendedor O modo adaptativo O modo planejado	Problema empresarial Problema de engenharia Problema administrativo	Os prospectores Os defensores Os analistas Os reativos

Fonte: dados primários

Todavia, como destacam Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011) a empresa precisa ter clareza do comportamento estratégico que pretende adotar, para usufruir de todos os benefícios que a sua estrutura produtiva, seus recursos e capacidades podem gerar. Deriva dessa postura a construção da vantagem competitiva da organização. Miles e Snow (1978) já afirmavam que a empresa é resultante de um propósito articulado e de um mecanismo estabelecido para realizá-lo. Entretanto, esse processo de ajuste as mudanças ambientais é considerado complexo e cercado de indecisões (RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011). Além disso, Pasini, Cunha e Gimenez (2011) indicam que empresas que adotam comportamento estratégico prospector, em ambientes turbulentos, grande parte atingem seus objetivos. Já as empresas que adotam comportamento reativo neste tipo de ambiente não obtêm sucesso quanto ao desempenho.

Sobretudo, o comportamento estratégico tem sido um tema recorrentemente pesquisado na literatura científica. Nos últimos anos, foram encontrados os trabalhos de

Gulini (2005); Andretti (2008); Malone et al. (2008); Pleshko e Nickerson (2008); Andrews et al. (2009); Cancellier e Blageski Junior (2009); Teixeira; Rossetto e Carvalho (2009); Ribeiro; Rossetto e Verdinelli (2011). Isso comprova que se trata de uma temática que continua despertando interesse nos pesquisadores brasileiros, sendo investigado em diferentes contextos e tipos de organizações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos que nortearam o presente estudo de caso são apresentados na sequência. O presente estudo foi desenvolvido na agroindústria Cooperoeste – Cooperativa de Comercialização do Extremo Oeste, detentora da marca Terra Viva.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, do tipo descritivo que abrange o processo histórico de adaptação e comportamento estratégico da agroindústria, tomando por base a teoria de Miles e Snow (1978). Optou-se por essa abordagem, porque conforme descreve Hambrick (2003) dos vários sistemas de classificação, a tipologia de Miles e Snow (1978) tem sido a mais duradoura, verificada e usada. Além disso, tem sido submetida a numerosos testes de sua validade, e, ainda mais, não só testada, mas colocada em prática (HAMBRICK, 2003).

O estudo descritivo, segundo Vergara (1998), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. A pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (2002), responde a questões muito particulares, as quais não podem ser quantificadas, ou seja, a pesquisa qualificada trabalha com o universo de significados.

Os participantes desta pesquisa foram selecionados com base nos conhecimentos que dispunham sobre o tema proposto no estudo. Buscou-se identificar na Cooperoeste pessoas que tiveram participação decisiva na história da empresa.

Inicialmente, buscou-se contato com um dos sócios fundadores da empresa, o qual concedeu entrevista, previamente agendada. Na entrevista procurou-se deixar o entrevistado contar a história da empresa e, ao final, aplicou-se questionamentos acerca de dados incompletos e ou não citados durante a fala. A partir daí, chegou-se ao nome do segundo entrevistado, visando criar um contraponto à entrevista do primeiro participante, bem como para esclarecer situações e trazer novos dados para complementar e concluir o estudo. Ambos os entrevistados participaram ativamente da elaboração do projeto e fundação da organização,

mantendo vínculo com a Cooperoeste até os dias atuais. Os entrevistados aceitaram voluntariamente participar da pesquisa, por meio da assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

A coleta de dados da pesquisa qualitativa se deu por entrevista em profundidade, pela qual se obteve dados subjetivos, relacionados aos valores, as atitudes e as opiniões dos sujeitos pesquisados que permitiram compor e compreender a história da Cooperoeste, com foco no comportamento estratégico e empreendedor de uma organização nascida do movimento da reforma agrária que abriu um espaço importante para inclusão do pequeno produtor na cadeia produtiva do leite, um dos segmentados que mais cresceu nos últimos anos no oeste catarinense.

Além das entrevistas, este estudo utilizou a pesquisa bibliográfica para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto e que tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre o assunto. Para complementar o presente estudo utilizou-se de outra fonte de evidência, a pesquisa documental. Foram coletados dados de documentos históricos da Cooperoeste, bem como de arquivos de publicações sobre a empresa. Essas informações serviram para valorizar as evidências oriundas das entrevistas e permitiram obter dados objetivos (YIN, 2005).

Na técnica de análise e interpretação de dados adotou-se o método hermenêutico-dialético (MINAYO, 2002). Nessa técnica, a fala dos atores sociais é citada em seu contexto para melhor ser compreendida. A presente pesquisa qualitativa dispôs dos seguintes passos para a análise e interpretação das informações coletadas:

1. Ordenação dos dados – fase em que se fez a transcrição das entrevistas gravadas, releitura do material, organização dos relatos e dos dados obtidos na pesquisa documental.

2. Classificação dos dados – fase na qual foram elaboradas as categorias, com base no que é relevante nos dados obtidos, considerando fatos marcantes na história da Cooperoeste, a fim de determinar o conjunto de informações na comunicação.

3. Análise final – momento em que se procurou estabelecer articulações entre os dados de cada categoria da etapa anterior e os referenciais teóricos, respondendo aos objetivos da pesquisa.

## **4 DESCRIÇÃO DOS DADOS**

A seguir são apresentados os dados coletados nas duas entrevistas e em documentos históricos. Durante a descrição dos dados os entrevistados serão citados pelo sobrenome.

### **4.1 A reforma agrária, ocupações no Oeste Catarinense e o assentamento 25 de Maio (1985-1995)**

Em 1985, no contexto do Plano Nacional da Reforma Agrária, o Movimento dos Sem Terra – MST – promoveu no oeste catarinense uma das maiores ocupações de terra realizadas até então: num mesmo dia mais de 2.000 famílias ocuparam 13 áreas em sete municípios da região.

Neste mesmo ano foram fundados os assentamentos 26 de Outubro e 25 de Maio, em São Miguel do Oeste, e Três Passos, em Paraíso. Outros assentamentos surgiram no decorrer dos anos de 1987 e 1988. Vilanova (o primeiro sócio-fundador entrevistado nesta pesquisa) informa na entrevista que em outubro de 1985 sua família foi assentada no assentamento 25 de Maio, hoje pertencente ao município de Barra Bonita, o qual era distrito de São Miguel do Oeste na época das ocupações.

Ainda em 1985 surge a Associação de Pequenos Agricultores do assentamento 25 de Maio, fundada por um grupo de 15 famílias, a qual tinha como objetivo principal agregar mais valor à produção de cereais, como milho, feijão e soja e criação de suínos, atividades predominantes na época. Com a crise na produção de suínos, ao final da década de 80, a associação buscou novas alternativas migrando para a atividade leiteira.

Com as conquistas das áreas de assentamento, o MST começou a discutir formas de produção, afinal, as famílias precisavam ter renda, educação, saúde, moradia digna com energia elétrica, água encanada em todas as casas, estradas recuperadas e com bom acesso para escoamento da produção.

A organização conseguiu atingir o objetivo a partir de 1992, quando o MST passa a voltar sua estratégia para agregação de valor aos produtos dos assentamentos, promovendo, através de cooperativas, a criação de agroindústrias, queijarias e miniusinas de leite. Até então, o forte era a produção de grãos, principalmente milho e feijão. Algumas famílias estavam aderindo ao cultivo da laranja. A maioria das famílias mantinha uma pequena produção de leite na propriedade, com dificuldades para vender a produção.

*“Os próprios produtores arregaçaram as mangas e se dispuseram a participar ativamente de todo o processo, retirando os atravessadores que ficavam com grande parte do lucro”, diz Silva.*

#### **4.1.2 A construção do primeiro laticínio na linha 26 de Outubro (1996)**

Em 1996, 10 anos depois de sua fundação, a associação idealizou a construção de um laticínio próprio. Nessa época, a atividade leiteira já estava bastante forte na região, principalmente na divisa com o Rio Grande do Sul.

Um dos motivos que impulsionou a fundação da agroindústria foi o baixo preço pago ao produtor de leite. Outro assunto que interferia na cadeia do leite era a formação de cota, que mantinha o produtor preso ao comprador. Era preciso manter um nível de produção o ano todo e, caso essa cota não fosse atingida, os preços caíam, acarretando prejuízo ao produtor. Nas entressafas da produção de leite, o preço era quase insignificante e não cobria nem os custos de produção. Na época, a maioria dos pequenos produtores do assentamento vendia o leite produzido para a Cooper São Miguel.

A diretoria da Associação 25 de Maio visitou outros laticínios, situados em Erechim-RS, em busca de conhecimento sobre tecnologia e equipamentos necessários para a implantação da empresa. A fim de obter crédito para construir a indústria, foi necessário buscar parceria com outros assentamentos com o objetivo de ampliar o número de associados. 32 famílias dos assentamentos 25 de Maio, 26 de Outubro e Oito de Março, tiveram a iniciativa pioneira de se associarem, ficando responsáveis pela produção de 900 litros de leite por mês. Esta era a matéria-prima inicial.

Com a parceria firmada entre os assentamentos e com crédito de R\$ 50.000 reais, nasce a primeira indústria dos produtos Terra Viva do estado em primeiro de abril de 1996. A indústria de laticínios foi criada mantendo o nome da Associação de Agricultores 25 de Maio, mudando apenas o endereço. Passou a ser Associação 25 de Maio na linha 26 de Outubro. Vilanova relata: “[...] *só sabíamos produzir, não sabíamos industrializar e nem comercializar [...] tínhamos muitos desafios pela frente*”.

A marca Terra Viva surgiu da necessidade de criar uma referência para os produtos da Reforma Agrária do Estado de Santa Catarina, a fim de excluir do processo os atravessadores. Pensando em criar uma marca para a erva-mate, que era produzida em uma pequena ervateira no Assentamento Santa Rosa I, foi lançada uma discussão nas escolas internas dos

assentamentos, para que os alunos sugerissem nomes e logomarcas para a futura marca. Tinha-se como base o nome “Roda Viva” por representar, na época, a cooperação e os grupos de discussão, e como logotipo se pensava em uma flor de girassol. Isso apenas serviu de estímulo aos estudantes que passaram a discutir a marca, que se transformou depois na marca dos produtos do MST de Santa Catarina. Um aluno teve a ideia do desenho e uma aluna do nome, “Terra Viva”, os dois da Escola de Ensino Fundamental do Assentamento 25 de Maio. O registro junto ao Instituto Nacional de Marcas e Patentes foi realizado ainda em 1996.

A Associação 25 de Maio, que foi o embrião da Cooperoeste, encontrou várias limitações, uma delas é a falta de conhecimento de mercado, que fez com que a indústria perdesse muita produção de leite e queijo nos primeiros tempos. Além de ser muito limitada, geograficamente, pois contempla só o assentamento, o leite tipo C tem curto prazo de validade, apenas quatro dias. Adelar Luis Bavaresco e Celestino Roque Persch eram as pessoas que gerenciavam o laticínio da Associação 25 de Maio, responsáveis pela comercialização do leite tipo C e o queijo em São Miguel do Oeste e de dar o destino aos queijos estragados quando não tinha mercado.

Vilanova destaca na entrevista: “[...] *ainda em 1996 chegamos à conclusão que a gente não ia a lugar nenhum com a queijaria porque era muito pequena, não tinha o poder de competir com outras empresas que aqui na região eram fortes e continuam até hoje*”.

#### **4.1.3 O surgimento da Cooperoeste (1996-2000)**

“*A história da Associação é de exclusão e não estávamos dispostos a passar por esta experiência novamente*”, diz Silva, com base na trajetória das famílias sem-terra. Silva diz, ainda, que a organização da produção iniciasse a partir da conquista de novos créditos. Com a suinocultura falindo, esses créditos foram direcionados para a nova atividade: produção, industrialização e comercialização de leite.

O crédito, que foi o primeiro investimento de grande porte no estado, financiado pelo extinto Procerá (Programa Especial de Crédito para a Reforma Agrária), era destinado a Reforma Agrária, cujos assentados tinham acesso a R\$ 20.000,00 por família, sendo 50% para aplicar na propriedade rural e 50% para aplicar em cooperativas ou associações. Vilanova diz que o que fizeram foi pensar numa questão maior, numa Cooperativa Regional. E a discussão não parou nos três assentamentos. Com o propósito de obter o maior número de associados, a diretoria reúne-se com outros líderes de 15 assentamentos da região, situados nos municípios

de Anchieta, Palma Sola, Dionísio Cerqueira e São José do Cedro. Silva afirma que a ideia era buscar verba suficiente para começar a indústria e a regra era que quem não aceitasse migrar para a produção de leite, não poderia adquirir o recurso.

Os mentores do projeto, entre eles os dois entrevistados, tinham a compreensão dos 3 níveis da organização: produção, industrialização e comercialização, no entanto, só dominavam a técnica de produção. Não sabiam industrializar e nem comercializar. *“E este foi um período muito difícil [...] nós não detinha o conhecimento do mercado maior, apenas do mercado regional”* (VILANOVA, 2011). Com a Associação 25 de Maio e a Cooperativa de produção em Dionísio Cerqueira, o restante dos assentados estavam de fora. Segundo Silva, a Cooperoeste nasceu com o objetivo de organizar e possibilitar a participação de mais pessoas dentro do processo. Esse foi o foco, criar uma cooperativa regional.

Com 120 associados e o montante de R\$ 1.200.000,00 foi possível fundar a Cooperativa Regional de Comercialização do Extremoeste com o objetivo de industrializar leite longa vida. Hoje este crédito já está pago, a indústria não tem dívida com os associados. A Cooperoeste foi fundada em 20 de julho de 1996. Está situada no município de São Miguel do Oeste, na linha Bela Vista das Flores, rodovia BR 163, Km 76, no trecho de acesso ao município de Guaraciaba.

A escolha do local de implantação da fábrica se deu por incentivo do município. A decisão estava entre os Municípios de São José do Cedro e São Miguel do Oeste, ambos ofereciam os mesmos incentivos. *“A gente optou por São Miguel porque era município polo”*, diz Vilanova. O primeiro laticínio, implantado na linha 26 de Outubro ainda permanece ativo, produzindo queijo e leite tipo C. A partir da decisão de fundar a Cooperoeste, Silva foi designado a deixar a tarefa que tinha no estado (de presidente da Cooperativa Central da Reforma Agrária) para ajudar a organizar a Cooperoeste. Ocupou o cargo de presidente por dois mandatos consecutivos, posteriormente assumiu o cargo de vice-presidente, voltando a ser presidente dois anos depois. Hoje cumpre mandato de Prefeito Municipal de São Miguel do Oeste.

Com pouca experiência, mas com um objetivo claro, os mentores do projeto pensavam em produzir, industrializar e comercializar para agregar valor ao produto. Tinham uma equipe técnica acompanhando a discussão que instruíam, passo a passo a produção do leite UHT. A estratégia foi buscar conhecimento, aprender com visitas em outras empresas no Brasil e até em outros países. Um dos filhos de Vilanova foi a Cuba, e um dos técnicos e também filho de assentado foi para a Alemanha, em busca de conhecimentos de industrialização de leite.

O entrevistado Silva foi para a Nova Zelândia para conhecer e estudar o processo de produção leiteira com a finalidade de trazer novas técnicas para a região. Constatou que a pastagem, o azevém e o trevo, não precisam ser plantados nas terras da Nova Zelândia, nascem por conta em meio às pedras, já no solo brasileiro este tipo de pastagem, ideal para o gado leiteiro, exige investimento muito alto em adubos e fertilizantes, o que acarreta em custo de produção. Entre outras informações, o que Silva buscou na Nova Zelândia foi estudar o mercado leiteiro no mundo todo, a fim de adaptar-se com a economia.

Com base nas empresas visitadas a Cooperoeste tenta parceria com a Tetra Pak para envase da produção de leite, porém sem sucesso. Por ser uma indústria recente, a Tetra Pak não aprovou a liberação da tecnologia de envase. Este foi um dos obstáculos da Cooperoeste, sem tecnologia nacional, a saída foi importar. “*Fomos atrás de buscar uma concorrente da Tetra Pak, a National Paper dos EUA*”, completa Vilanova. A desvantagem de importar a tecnologia era que as embalagens também teriam que ser compradas do mesmo fornecedor, o que aumentava consideravelmente o custo do leite industrializado. Vilanova compara o custo da matéria-prima com o custo da embalagem: “*nós pagávamos R\$ 0,45 por embalagem, enquanto o leite custava de R\$ 0,30 a R\$ 0,35 por litro*”.

Apesar da pouca experiência, a direção tem o entendimento de que alguns produtos, como o feijão, arroz, farinha, frango e leite compõem itens básicos da alimentação e que, portanto, se vendem sozinhos. Silva complementa:

*É claro que a gente teve uma disputa de mercado bastante violenta [...] eu acho que nós fomos bastante criativos [...] nós tinha um poder de competitividade bastante bom em função do preço baixo [...] a indústria não tinha um cliente foco, produzia para todas as classes. O único foco era ter um produto com preço mais acessível.*

A Cooperoeste conhecia apenas o mercado regional e o principal desafio era como buscar novos mercados, como Florianópolis, São Paulo, Curitiba ou Porto Alegre. Era um salto muito grande sair de um assentamento e atingir esses mercados. Isso só foi possível graças aos representantes comerciais. “*Essa foi uma boa estratégia que a gente usou*”, diz Silva. Vilanova cita que uma grande parceria surgiu com o mercado Rossi de Florianópolis-SC, o qual chegou a comprar três carretas por semana de leite longa vida. A parceria é tanta que o mercado concedeu ajuda financeira a Cooperoeste em momentos de crise.

Outra estratégia de venda era a própria marca Terra Viva. “*Eu acho que a marca, por ela ter um apelo social, ela tem também muita venda por si só*”, relata Silva. O entrevistado

relata ainda, que alguns donos de mercados não compravam o produto justamente porque a Marca está relacionada a movimentos de sem-terras. Por outro lado, havia mercados que simpatizavam com a luta e que, mesmo não se manifestando publicamente, compravam o produto para apoiar o movimento.

Como o leite agrega poucos centavos de margem de lucro, a Cooperoeste teria que produzir grande quantidade para ultrapassar o ponto de equilíbrio. Com apenas uma máquina de envase, a capacidade produtiva da indústria era de 30.000 litros de leite por dia. “*Era pouco a capacidade produtiva, já que havia matéria-prima [...] era necessário aumentar o volume para dar retorno*”, destaca Vilanova.

Boa parte dos fornecedores de matéria-prima a Cooperoeste adquiriu com a falência da Cooper São Miguel e outros fornecedores migraram da Tirol. A conquista se deu por meio de uma equipe técnica que a Cooperoeste possui a campo para acompanhar o produtor. “*Está praticamente todo dia na casa do produtor discutindo a forma do produtor produzir leite a base de pasto com custo menor e dando atendimento para os animais dele 24 horas*” (VILANOVA, 2011). A Indústria conta com 3 veterinários, sendo um em Abelardo Luz e dois no Paraná, além dos 20 técnicos que fazem o trabalho de acompanhamento. “*Então a gente ganhou um pouco estes produtores por esse lado [...] outras empresas não têm esta política. [...] É uma política cara, mas que traz resultados*”, afirma Vilanova.

A Cooperoeste, na visão de Silva, teve e tem papel fundamental na transformação da região na maior bacia leiteira do estado de Santa Catarina. A política de compra de leite, com viés de inclusão social, possibilitou que o agricultor comercializasse o leite mesmo que em pouca quantidade, como 10 ou 15 litros por dia.

*Se não fosse a Cooperoeste essa atividade aqui na região já estaria concentrada, como aconteceu com a suinocultura. [...] Se você fizer uma pesquisa em outras regiões do país esse processo aconteceu, onde não teve uma empresa que adotou a política de inclusão como a Cooperoeste. (SILVA, 2011).*

“*Sempre tivemos vários concorrentes, na região. No início tínhamos a Cooper São Miguel, a Tirol, a Cedrense e a Parmalat que era o parâmetro de preço na época. Hoje temos em torno de 20 concorrentes*” (SILVA, 2011). A indústria sempre procurou se diferenciar, observando as próprias concorrentes. Buscou repetir os acertos e não cometer os mesmos erros.

Até o ano 2000 a Cooperoeste passa por períodos difíceis. Durante quatro anos (1996 a 2000) a indústria apenas sobreviveu. Segundo Vilanova, a indústria perdeu muito leite longa vida para empresas fantasmas, principalmente de São Paulo. *“Os caras abrem uma empresa e compram por telefone [...] e nós recebemos cheques sem fundos e depois não achamos os donos nem as empresas para cobrar”*. (VILANOVA, 2011).

Para se manter ativa, a Cooperoeste usa de estratégias como redução de carga horária e, conseqüentemente, redução salarial dos colaboradores. Em alguns momentos foi necessária a redução de pessoal. Além disso, a indústria chegou a operar com apenas 10% da capacidade total da máquina, sendo que o ponto de equilíbrio constatado no projeto era de, no mínimo, 22% da capacidade total. O principal fator que levou a empresa a beira da falência foi o aumento considerável do dólar, que no início de 1999 passou a R\$ 2,06 (fonte: <http://www.financeone.com.br/moedas/cotacoes-do-dolar>), encarecendo ainda mais o custo de produção devido à importação de embalagem. Em meados do ano 2000, a indústria ameaça fechar as portas.

#### **4.1.4 A consolidação no mercado (2001-2007)**

A indústria começa a dar a volta por cima a partir da parceria com a Conaprole do Uruguai em 2001. A Conaprole, empresa que já industrializava leite integral nos estados do Rio Grande do Sul e Paraná, estava migrando para o estado de Santa Catarina, desde que conseguisse uma empresa parceira que pudesse envasar o leite. A Cooperoeste aceitou a parceria e com o aval da Conaprole consegue alocar a primeira máquina de envase com tecnologia Tetra Pak. A máquina, com capacidade de 6000 litros/hora, também permitia o uso de embalagem nacional, fabricada em Ponta Grossa-PR. Esta parceria permitiu a redução considerável no custo da produção.

Com o aumento da capacidade produtiva, a Cooperoeste, além de industrializar o seu produto e da Conaprole, passou a prestar serviço para outras empresas, como a Auriverde e a Cedrense. *“Esta estratégia equilibrou a empresa [...] este foi o grande lance que manteve a Cooperoeste ativa [...] porque nós não tínhamos capacidade de comprar esta produção, não tínhamos capital de giro, não tínhamos o mercado [...] nós não tinha experiência”*, conclui Silva.

Logo no ano seguinte, em 2002 a Cooperoeste instala mais duas máquinas, totalizando a capacidade produtiva de 18.000 l/h. A Cooperoeste começa a ter volume de produção, destaca Vilanova. Com esta capacidade produtiva, a Cooperoeste começa a se equilibrar,

pagar as contas em dia e investir na indústria. Como a indústria não tem financiamento, por não ter acesso a crédito, também não tem dívidas dessa ordem para quitar. “*Este foi o lado bom [...] assim conseguimos dar a volta por cima com as próprias pernas*” (VILANOVA, 2011).

A indústria da linha 26 de Outubro continuou a fabricação de queijo e leite tipo C, os quais eram e são comercializados em São Miguel do Oeste. A Cooperoeste manteve a estratégia de fidelização dos fornecedores. Deixou um técnico à disposição dos produtores e continuou recolhendo leite dos micro e pequenos produtores. A partir da estabilização nas contas e com base na necessidade do mercado, a Cooperoeste começou a planejar o aumento do mix de produtos. Os novos produtos foram desenvolvidos pelos próprios técnicos da indústria. A equipe desenvolveu os derivados: manteiga, nata, queijo e bebida láctea. Da capacidade de produção, os 220 mil litros/por dia, metade era destinada aos produtos Terra Viva e o restante destinava-se à prestação de serviços de envasamento às outras marcas. Neste período a matéria-prima era proveniente de três mil famílias produtoras de gado leiteiro da região, associados à cooperativa.

Em 2003 com a falência da Parmalat, as indústrias de laticínios perderam a referência de preço de vendas. A partir desse ano, a referência passou a ser o menor preço. Para Silva, esta mudança no cenário nacional requer maior atenção ao disponibilizar o produto no mercado. Numa análise do cenário nacional, Vilanova destaca que 2007 foi o ano de referência para a empresa e para o produtor. Isso se deve ao aumento na exportação de leite em pó produzido no Brasil, o que, conseqüentemente, facilitou a comercialização do Leite Longa Vida com a marca Terra Viva no mercado nacional. Já para o consumidor o custo do leite estava alto.

#### **4.1.5 Ampliação (2008 a 2009)**

Em 2008, com a intenção de ampliar a indústria e o mix de produtos com a marca Terra Viva, a Cooperoeste buscou uma linha de crédito. O recurso, em torno de 10 milhões de reais, foi aplicado na ampliação do espaço físico e na aquisição de mais duas máquinas de envase. A capacidade produtiva se elevou para 700 mil litros de leite por dia, porém, uma das máquinas foi destinada especificamente para o envase do creme de leite e do achocolatado Terrinha. Esses produtos, lançados em 2009, foram desenvolvidos por técnicos em alimentos da própria Cooperoeste. Além disso, parte da matéria-prima, em torno de 20 mil litros de leite

por dia, foi destinada à produção de queijo em parceria com o Laticínio Guarujá, situada em Guarujá do Sul-SC. O queijo produzido nas variedades mussarela e prato eram comercializados principalmente nas grandes capitais, como: São Paulo, Curitiba e Florianópolis.

A estratégia de ampliação do mix de produtos, na visão dos gestores, foi o diferencial da empresa, e a oportunidade de aumento de geração de emprego e renda. Vilanova destaca que a Cooperoeste visualiza a necessidade urgente de ampliação de mix e de quantidade, principalmente na linha de conservas, já que houve demanda. Na linha de conserva de pepinos, a Indústria Persh, filial da Cooperoeste, produz apenas para a demanda regional. Tendo em vista que o pepino não é sazonal, seria viável a ampliação da produção. Vilanova afirma que tudo o que foi feito com a marca Terra Viva não ficou encalhado.

*“O problema é quando não há produto suficiente para suprir a necessidade constante do mercado [...] se oferecemos o produto uma vez, temos que ter sempre para manter o cliente. [...] Se você perder o mercado fica difícil reconquistar”* (VILANOVA, 2011).

O maior desafio para o próximo ano é a produção de leite em pó ou leite condensado, com a finalidade de exportação. *“E como 2008 foi ruim o leite em pó tava 2.000, 2.200, 1.900 dólares a tonelada, não valia a pena investir. [...] Então não fomos mais atrás, agora esse ano tem a tendência de programar e buscar esse mercado”*, diz Vilanova. A estratégia da Cooperoeste é preparar-se, ter o produto pronto (no caso o leite condensado e o leite em pó) e a partir do momento que tiver preço bom já ter condições de vendê-lo. *“[...] E acho que é possível a gente exportar”*, destaca Vilanova.

De olho no mercado mundial, a diretoria da Cooperoeste visualiza a queda na produção leiteira nos Estados Unidos, em função do escasso território e da falta de incentivo por parte do governo. *“Isso faz com que o custo da produção aumente e por isso estão saindo da atividade. Com isso a gente [o Brasil] começa a exportar o leite”* (VILANOVA). Nesta análise, Vilanova conclui que a tendência para os próximos anos é aumentar o consumo de leite e derivados.

Hoje, cerca de quatro mil estabelecimentos comerciais, da região sul e de São Paulo, comercializam os produtos da Reforma Agrária industrializados em Santa Catarina. A Cooperoeste tem 600 associados (só assentados) e em torno de três mil produtores. Ainda conta com 250 funcionários e 100 caminhoneiros. Os funcionários são, na maioria, filhos de

pequenos agricultores, principalmente assentados e recebem incentivos para capacitações. Em contrapartida, os colaboradores têm o compromisso de aplicar na Cooperoeste o conhecimento adquirido, por, no mínimo, cinco anos.

A indústria tem implantado o Sistema de Qualidade 5S e está trabalhando para implantação de ISO. A distribuição dos produtos é terceirizada devido ao alto custo de legislação trabalhista e manutenção da frota. A Cooperoeste criou uma cooperativa de transporte com a finalidade de fiscalizar e organizar o setor. Com a meta de aumentar a capacidade produtiva para 700 mil litros/dia a Diretoria planeja a ampliação da indústria, aquisição de mais duas máquinas de envase, uma caldeira, dois silos, construção de um galpão, almoxarifado e novas instalações para recepção da matéria-prima conforme exigência da Vigilância Sanitária. Além disso, o objetivo é planejar o *layout* da indústria a fim de diminuir custo e tempo de produção.

Para facilitar a interpretação dos dados coletados e estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, elaboraram-se categorias específicas com base no que foi relevante na história da Cooperoeste: reforma agrária, ocupações no oeste catarinense e Assentamento 25 de Maio (1985 a 1996); a construção do primeiro laticínios na linha 26 de Outubro (1996); surgimento da Cooperoeste e entrada no mercado (1996 a 2000); consolidação no mercado (2001 a 2007); e ampliação da Indústria e do mercado (2008-2009).

## 4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na análise e interpretação dos dados coletados sobre a história da Cooperoeste percebe-se que a efetivação da adaptação está ligada diretamente a percepção dos problemas sob o ponto de vista do grupo gestor, das condições ambientais e das decisões que tomam. Muito embora se procurasse concluir a predominância de um determinado comportamento estratégico descrito pelos autores Miles e Snow (1978), constatou-se que apenas o comportamento *defensivo* não foi percebido nesta análise, conforme explica o quadro 3.

<b>Categorias relevantes da Cooperoeste</b>	<b>Ajuste ao ambiente (Miles e Snow)</b>	<b>Modelo de estratégia (Mintzberg)</b>	<b>Problemas em destaque (Miles e Snow)</b>	<b>Tipologias de comportamento estratégico (Miles e Snow)</b>
Reforma agrária, ocupações no oeste catarinense e Assentamento 25 de Maio. (1985 a 1996)	<i>Escolha estratégica.</i> Visualização de mercado promissor.	<i>Empreendedor.</i> Busca pela melhoria da qualidade de vida dos assentados.	<i>Empresarial.</i> Produtos pouco valorizados. Suinocultura em crise. Como agregar valor aos produtos dos assentamentos?	<i>Prospector.</i> Espírito empreendedor. Busca de conhecimento em outras empresas e em outros países. União das famílias assentadas para promover o desenvolvimento.
A construção do primeiro laticínios na linha 26 de Outubro. (1996)	<i>Escolha estratégica.</i> Aposta na parceria com outros assentamentos para aumentar o poder competitivo.	<i>Empreendedor.</i> Ousadia de investir numa atividade sem ter o domínio de mercado e tecnologia.	<i>Engenharia e Administrativo.</i> Domínio apenas da produção de leite. Falta de conhecimento do mercado leiteiro. Dificuldade para escoar a produção. Baixo ciclo de vida do leite tipo C.	<i>Analista.</i> Visualiza a necessidade de aumento da produção para competir. Busca de parcerias com assentamentos da região.
Surgimento da Cooperoeste e entrada no mercado (1996 a 2000)	<i>Escolha estratégica.</i> Recebe influência positiva e negativa do mercado com capacidade de reação proativa.	<i>Adaptativo.</i> Busca constante de conhecimento para se adaptar as oscilações do mercado, principalmente da economia mundial.	<i>Administrativo e de Engenharia.</i> Alto custo de produção e necessidade de obter tecnologia nacional para envase do leite.	<i>Analista.</i> Análise correta do ambiente e tomada de decisões baseadas em estudos e comparações com outras empresas. Única empresa que recolhe leite de pequenos produtores.
Consolidação no mercado (2001 a 2007)	<i>Seleção racional.</i> Prestação de serviços e busca por parcerias.	<i>Adaptativo.</i> Novas alternativas de negócios.	<i>Administrativo e de Engenharia.</i> Redução de custos, manutenção do produto e necessidade de ampliação do mix. Adequação de estrutura e tecnologia.	<i>Analista.</i> Conquista de tecnologia nacional. Aumento do mix de produtos, inovação. Manutenção do mercado e de produtos consolidados. Fidelização de fornecedores de matéria-prima.
Ampliação da Indústria e do mercado (2008-2009)	<i>Seleção racional.</i> Ampliação de mercado e capacidade de produção.	<i>Planejado.</i> Previsão de novos cenários e planejamento de entrada em novos mercados.	<i>Engenharia.</i> Desenvolvimento de novos produtos e a correspondente adequação da estrutura física.	<i>Prospector.</i> Inovação e ampliação do mix de produtos (Terrinha e Creme de leite) e meta de atingir o mercado externo (leite em pó).

Fonte: Dados primários

O quadro 3 indica que a Cooperoeste teve como predominância o comportamento estratégico *analista*, decorrente da interpretação dos problemas de gestão. Isto significa que a empresa esteve constantemente observando e interagindo com o ambiente interno e externo. Por outro lado, foi possível observar a característica empreendedora de busca constante por conhecimento, inovação e melhoria dos produtos, bem como a busca constante de alternativas para superar as crises e dificuldades que se apresentaram. Além disso, vai de encontro aos dizeres de Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011) que salientam que o comportamento analista situa-se entre o prospector e o defensor. Gestores que adotam essa postura costumam valorizar capacidades tecnológicas e de administração, pois consistem em recursos que

permitem monitorar o ambiente e desenvolver habilidades de controle de custos, dão ênfase à competência financeira e gestão de recursos humanos para garantir o fornecimento de um serviço de qualidade e preservar seu domínio de mercado. Isso se comprova pelo valor que a marca dos produtos da Cooperoeste possui para os conhecedores da história do grupo.

Na relação entre organização e ambiente que emana da análise do cenário momentâneo (MILES; SNOW, 1978), considera-se predominante o ajuste por *escolha estratégica*, passando à *seleção racional* a partir da estabilização da empresa.

Ao longo da história da agroindústria, os modelos estratégicos *empreendedor* e *adaptativo* (MINTZBERG, 1973) prevaleceram, visto que não havia o domínio do processo de industrialização e comercialização do leite pelos gestores. Após a consolidação no mercado, observa-se que aumentou consideravelmente o modelo *planejado*, ou seja, a empresa passa a pensar ações de curto, médio e longo prazo. Na análise dos dados percebe-se que a adaptação estratégica está diretamente relacionada à percepção e resolução dos problemas de gestão.

Também tornou possível constatar que a teoria de Miles e Snow (1978) mais uma vez se confirma, há predominância de um tipo específico de comportamento estratégico, o analista (quadro 3), entretanto, no início da trajetória e após a estabilização, a organização apresenta comportamento prospector.

Destaca-se, ainda, que a agroindústria teve papel fundamental no desenvolvimento regional, principalmente na transformação da região na maior bacia leiteira do estado. A principal estratégia, de não-formação de cota mínima de matéria-prima por fornecedor, garantiu a inserção e valorização do pequeno produtor leite.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar o comportamento estratégico da Cooperoeste, baseado na realidade da empresa descrita e interpretada pelos entrevistados. Considera-se que o estudo analisou, além do comportamento estratégico, os problemas de gestão, a influência do ambiente e o modo estratégico característico ao longo da história. Ressalta-se, ainda, a importância do estudo por possibilitar a interpretação do comportamento estratégico comparando com a interação entre organização e ambiente e o modo de fazer estratégia, influenciado pelos problemas de gestão.

Como contribuição, o estudo mostra que há uma evolução do comportamento estratégico da organização (ANSOFF et al., 1981) e que na administração estratégica, as abordagens adaptativas e planejadas são combinadas em um processo de aprendizagem planejada. Ficou evidenciado que, em diversos momentos, sobressaiu a postura empreendedora, resultante de gestores inovadores, ousados e determinados, mesmo atuantes em um ambiente com riscos, incerteza e volatilidade. Vale salientar que o segmento estudado é complexo, principalmente por se tratar de cooperativa, onde cada sócio gestor pode interpretar a história da empresa de forma particular, o que dificulta uma análise precisa. As organizações cooperativas de modo geral, e as agroindústrias em particular, enfrentam continuamente limitadores às suas operações e a seus resultados. Além dos desafios impostos regularmente pelas oscilações dos mercados, ainda se deparam com dificuldades específicas à condição de sociedades de pessoas motivadas ao trabalho conjunto, visando objetivos convergentes. Este tipo de sociedade depende basicamente da leitura e interpretação do contexto organizacional, bem como da resposta às expectativas dos sócios dada pelos gestores.

Neste estudo o processo de adaptação está de acordo com a teoria de Katz e Kahn (1987, p. 75), e confirma que a adaptação estratégica é um processo contínuo de adaptação da organização ao seu meio. Considera-se, ainda, como contribuição relevante deste estudo, que nas organizações oriundas de movimentos populares, como é o caso da Cooperoeste, o comportamento estratégico pode estar ligado a questões políticas, de honra e moral do grupo dominante. As especificidades dessas organizações conduzem seus gestores a decidirem com base no seu *feeling*, na experiência adquirida ao longo da vida empresarial e no grau de motivação. As tomadas de decisões e a adaptação à turbulência ambiental ocorrem de forma empírica e são comuns em pequenas e médias empresas.

Apresenta como limitação a elaboração a partir de apenas 2 entrevistas, o que trouxe informações limitadas, podendo ser melhor explorado por meio de dados secundários, acesso a outros estudos acadêmicos desenvolvidos na organização, observação e *focus group*. Entretanto, atendeu os propósitos propostos, ficando a sugestão de maior robustez de dados para a realização de outras análises do mesmo contexto organizacional.

Diante disso, este estudo orienta e instiga a realização de outras pesquisas com o segmento, a fim de contribuir para a análise do comportamento estratégico das cooperativas. Além disso, outros estudos longitudinais que procuram identificar a complexidade, dinamismo e munificiência que permitiu que a Cooperoeste prosperasse e conseguisse

expandir a sua área de atuação. Outrossim, identificar os recursos e capacidades mobilizados para obter um desempenho superior da firma. E, ainda, verificar o nível de contribuição da cultura e do tradicionalismo do movimento sem-terra no co-alinhamento e adaptação estratégica da organização e o monitoramento do ambiente para manter os produtos coerentes com a demanda de mercado.

Ainda, com relação à capacidade do ambiente de influenciar no comportamento da organização, sugere-se que outros estudos poderão ser realizados, considerando os dados coletados nesta pesquisa tomando como base a tipologia de comportamento estratégico apresentada pelos autores Hrebiniak e Joyce (1985).

## REFERÊNCIAS

ANDRETTI, A. P. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: estudo do setor hoteleiro de Macaé/RJ. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.

ANDREWS, Rhys; BOYNE, George A.; LAW, Jennifer; WALKER, Richard M. Strategy formulation, strategy content and performance. **Public Management Review**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2009.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BAILEY, A.; JOHNSON, G. Strategy development processes: a configurational approach. **Academy of Management Journal**, p. 2-6, 1995.

BERTERO, Carlos Osmar. Estratégia Aristocrática. **GV-executivo**, vol. 7, n. 3, maio/jun. 2008.

BRAGA, Beatriz Maria; CHU, Rebeca Alves. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 48, n. 1, jan./mar. 2008.

BRUNSTEIN, Janette; JAIME, Pedro. Da Estratégia Individual à Ação Coletiva: Grupos de Suporte e Gênero no Contexto da Gestão da Diversidade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 8, n. 2, jul./dez. 2009.

CANCELLIER, E. L. P. L.; BLAGESKI JUNIOR, E. J. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Ernani Viana. A Construção de Estratégias Corporativas Sob a Perspectiva Não Determinística. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 6, n. 2, jul./dez. 2007.

DEGENHARDT, Vitor W; MANÃS, Antonio V. O modelo de estratégia competitiva de Miles e Snow e a complexidade conforme Genetot. São Paulo. **VIII Semead**, 2005.

FERREIRA, Iara Maria Perlis; BATAGLIA, Walter. As competências organizacionais como mediadoras da relação entre ambiente e grupos estratégicos: um estudo no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

GARDELIN, João Paulo; ROSSETO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. Porto Alegre, **Anpad 3Es**, 2011.

GHOBRIL, Alexandre Nabil; MORRI, Roberto Giro. Alinhamento estratégico entre indústria de bem de capital e alimentos: uma análise com base em Miles e Snow. **Revista Gestão e Regionalidade**, v. 25, n. 73, 2009.

GIMENEZ, F. A. P; PELISSON, C; KRÜGER, E. G. S; HAYASHI, P. Jr.. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **RAC**, v. 3, n. 2, maio/ago. 1999.

GUIMARÃES, Paulo Cesar Vaz. Tempos Quentes para a Estratégia Empresarial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 48, n. 4, out./dez. 2008.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HAMBRICK, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle sobre o seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANSEN, Peter Bent; GUIMARÃES, Fernanda de Menezes. Análise da Implementação de Estratégia em Empresa Hospitalar com Uso de Mapas Cognitivos **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 49, n. 4, out./dez. 2009.

HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 2, p. 336-349, 1985.

KATZ, Daniel; KAHN, Roberti L. **Psicologia das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MACHADO, Nelson Santos. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia nas organizações universitárias**: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Florianópolis. 297 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MAGALHÃES, Reginaldo Sales. Habilidades sociais no mercado de leite. São Paulo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 47, n. 2, 2007.

MALONE, K. et al. Cloning an industry: strategy typologies of Shanghai biotechnology companies. *Journal of Commercial Biotechnology*, v. 14, n. 1, p. 31-42, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. McGraw-Hill, 1978.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

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

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 29, n. 9, p. 934-48, 1978.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PASINI, Fábio Kleberson; CUNHA, Maria Alexandra; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. Influência de um ambiente turbulento, estratégia e liderança no desempenho de empresas de pequeno porte: um estudo no setor industrial paranaense. Porto Alegre, **Anpad 3Es**, 2011.

PEINADO, Jurandir; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Estratégia, Competências e Desempenho em empresas de Pet Shop. Porto Alegre, **Anpad 3Es**, 2011.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; PEDROZO, Eugenio Avila. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. **Revista Administração Contemporânea** [online], vol.9, n.4, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PLESHKO, L.; NICKERSON, I. **Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms**. Academy of Strategy Management Journal, v. 7, p. 95-110, 2008.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMOS, Simone Cristina; FERREIRA, Jane Mendes; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. **Cognição do Ambiente Competitivo: um Estudo dos Construtos Mentais Utilizados por Proprietários de Pequenas Empresas**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 2, 2011.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção**. Gest. Prod. [online], vol.18, n.1, 2011.

RINALDI, Rúbia N. **Adaptação Estratégica em Universidades Públicas: o caso da Unioeste**. Cascavel, PR: Edunioeste, 2002.

ROSSETO, Carlos R.; CUNHA, Cristiano José C. de A.; ORSSATO, Carlos H. **Os Stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal**. Cepeac, Passo Fundo, vol. 5, n. 9, p. 107-126, 1997.

SILVA, Eliciane Maria da. **Estratégia de Produção**. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 50, n. 1, 2010.

TEIXEIRA, Omar R. de Paula; ROSSETTO, Carlos R.; CARVALHO, Carlos E. **A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis**. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, Itajaí, vol. 11, n. 2, p. 157 – 174, maio/ago. 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WITTMANN, M. L.; LUBECK, R. M.; SILVA, M. S.; XAVIER, N. R. **Uma visão não linear pelo prisma da complexidade sobre o ambiente da estratégia empresarial**. Anpad 3Es, 2011.