



MUDANÇAS E ADAPTAÇÕES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO NO SISTEMA COOPERATIVO SICREDI AUGUSTO PESTANA IJUÍ/RS¹

Luciane Mariotti², Jorge Oneide Sausen³. UNIJUI

INTRODUÇÃO: No atual cenário em que as organizações estão inseridas, marcado por uma concorrência acirrada e constantes mudanças organizacionais, cada vez mais o diferencial centra-se nas estratégias. São elas as molas propulsoras, capazes de auxiliar a organização a fazer frente às mudanças que ocorrem e se manter num mercado altamente globalizado e competitivo. Neste sentido este estudo objetiva identificar e analisar as mudanças e adaptações estratégicas organizacionais na Cooperativa de Crédito SICREDI Augusto Pestana Ijuí/RS, considerando e analisando a influência das políticas e processos utilizados pela organização no período de 13 anos. **MATERIAL E MÉTODOS:** Esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso singular, de natureza qualitativa empregando como procedimento técnico as pesquisas de campo e documental. A entrevista com o Diretor Presidente e o Gerente de Desenvolvimento da organização, foi a principal técnica utilizada para a coleta de dados empíricos. A abordagem conceitual contempla o seguinte tema: o processo de mudanças e adaptação estratégica: períodos estratégicos e eventos marcantes no Sicredi. **RESULTADOS:** A complexidade e a velocidade dos acontecimentos, bem como a competição por antigos e novos mercados, a necessidade permanente de melhoria da produtividade demanda da Cooperativa de Crédito Augusto Pestana, processos contínuos de mudança, inovação e aprendizagem. Na empresa analisada foram identificados vários períodos estratégicos, eventos críticos e muitas mudanças ocorridas no contexto econômico, político e social. A criação do Banco Cooperativo SICREDI (1996-1998), Pioneiro no País, foi uma marca na história do SICREDI. Desta forma, o atendimento do quadro social ficou completo com todos os produtos bancários do SICREDI, inicia-se uma nova fase de crescimento e valorização da cooperativa. Neste período houve a concessão pelo Banco Central, das cooperativas operarem com todos os produtos (Livre Admissão) (1998-2004). Momento de validade do SICREDI na comunidade com a livre admissão e no mercado financeiro. Período de reposicionamento mercadológico (Ijuí), “Pensar Diferente” (2006-2008); padronização dos processos e das Unidades de Atendimento. Visualização frente ao reposicionamento e ao contexto econômico. E foram esses períodos de grande aprendizado aos Gestores da cooperativa, com repercussão na manutenção, sobrevivência e alavancagem dos negócios. Nessa linha de pensamento Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia deliberada focaliza o controle, a emergente focaliza o aprendizado. O conceito de estratégia emergente abre a porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar e a estratégia emergente resulta dos esforços de um líder individual ou de uma pequena equipe gerencial. **CONCLUSÕES:** Nesse sentido, a importância do macrocomportamento se reflete na ênfase recente à adaptação da estrutura de organizações para atender a diversas restrições e pressões ambientais, criando culturas organizacionais que refletem a missão e metas globais da organização, e “para administrar a influência crescente de fatores externos na tomada de decisões e eficácia da organização, bem como comportamentos microorganizacionais em geral.” (BOWDITCH e BUONO, 1997, p. 142). Os gestores das organizações, de modo geral, e das cooperativas, de forma particular devem considerar o contexto de competitividade,



CT&I e SOCIEDADE

XVIII SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
XV JORNADA DE PESQUISA
XI JORNADA DE EXTENSÃO

4 a 8 de OUTUBRO de 2010



globalização e flexibilização, adequando seus processos e estratégias em prol da geração de resultados, sem, contudo deixar de lado os princípios norteadores do sistema cooperativista.

¹ Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), como requisito parcial à aprovação no Componente Curricular. Estratégia e Mudança Organizacional.

² Graduada em Biologia, Especialista em Gestão de Pessoas pela Unijuí, aluna do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado) em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ.

³ Coordenador do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ e Professor Titular neste Programa de Mestrado e no Departamento de Estudos de Administração.