

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações
Linha de Pesquisa: Organizações e Tecnologias de Gestão

**CONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA
E VANTAGEM COMPETITIVA:
O CASO COPÉRDIA**

ODILIO ARRUDA LINS JÚNIOR

FLORIANÓPOLIS – SC

Junho, 2009

ODILIO ARRUDA LINS JÚNIOR

**CONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA
E VANTAGEM COMPETITIVA:
O CASO COPÉRDIA**

Dissertação para apresentação ao Curso de
Mestrado Profissional em Administração do
Centro de Ciências da Administração - ESAG
da Universidade do Estado de Santa Catarina -
UDESC como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Administração

Orientador: Nério Amboni, Dr.

FLORIANÓPOLIS – SC

Junho, 2009

Odilio Arruda Lins Júnior

CONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA: O CASO COPÉRDIA

‘Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de **Mestre em Administração**, área de concentração Gestão Estratégica das Organizações e aprovada em sua forma final pelo **Mestrado Profissional em Administração** da ESAG/UDESC – Florianópolis/SC’

Florianópolis, 10 de Junho de 2009.

Prof. Mário César Barreto de Moraes, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nério Amboni, Dr.
Orientador

Prof^a. Graziela Dias Alperstedt, Dr^a.
Avaliadora – ESAG/ UDESC

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
Avaliador - FAPESC

Este trabalho é
dedicado à minha adorada
esposa Mônica

AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível graças a estas pessoas, a quem agradeço imensamente:

- ❖ Minha esposa Mônica por ter me dado, durante o Mestrado, amor, incentivo, apoio, coragem, motivação, cobertura na empresa, estabilidade emocional e toda a condição para a realização deste trabalho, mas principalmente por ter me dado nosso Tadeu.
- ❖ Meu filho Tadeu que me motiva a tudo só por existir;
- ❖ Meu Pai Odilio pelo apoio nesta e em todas as fases da vida, pessoal e acadêmica, pelo esforço desmedido em proporcionar as condições para meus estudos;
- ❖ Minha Mãe Lydia Martini Lins, com muita saudade, por acreditar no estudo como forma de construção do caráter e pelo DNA (e o exemplo) de garra e luta pelos ideais;
- ❖ Prof. Nério Amboni pela paciência demonstrada e pela generosidade em repassar o conhecimento, atitudes que revigoram o gosto pela administração na sua essência;
- ❖ Rose, Elena, Martini, Débora e demais colaboradores da Copérdia pela atenção, preocupação e prontidão com que fui atendido;
- ❖ Aos membros da banca, por sua disponibilidade e colaboração na finalização deste trabalho;
- ❖ À ESAG e todo seu corpo docente, uma instituição configurada para o sucesso.

CONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA: O CASO COPÉRDIA

Odilio Arruda Lins Júnior

Junho/2009

RESUMO

A pesquisa em pauta objetiva compreender a relação entre a configuração estratégica e a obtenção de vantagem competitiva por uma Cooperativa agroindustrial do Oeste Catarinense, a Copérdia – Cooperativa de Produção e Consumo Concórdia. A abordagem da configuração estratégica preconiza, primeiramente, que cada organização é única, pois o produto complexo de seus recursos, suas competências e seus processos conforma sua maneira particular de agir e interagir com o ambiente externo. Complementarmente, esta abordagem entende que pode residir nestas formas de configuração a origem da vantagem competitiva sustentável, posto que além de visualizar o arranjo dos elementos organizacionais, tem em foco as maneiras adequadas de interação com o mercado e seus *stakeholders*. Percebe-se que a atividade agroindustrial praticada no interior do Estado de Santa Catarina apresenta características bastante úteis aos estudos sobre adaptação estratégica, dadas as sucessivas mudanças em seu contexto competitivo ao longo dos anos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, observação e análise documental. Assim sendo, buscou-se demonstrar a influência das configurações estratégicas e a postura competitiva de uma cooperativa agroindustrial através de uma análise descritiva de sua história, identificando e ressaltando os momentos onde tais configurações são percebidas com maior destaque, ou seja, os eventos estratégicos mais significativos ocorridos. A constatação que emerge desta pesquisa denota a real possibilidade de orientação da estratégia competitiva das organizações pela abordagem da configuração estratégica dos elementos organizacionais.

Palavras Chave: Configuração estratégica, vantagem competitiva, recursos, competências e processos organizacionais.

STRATEGICAL CONFIGURATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE: THE COPÉRDIA CASE

Odilio Arruda Lins Júnior

June/2009

ABSTRACT

This research as a whole, has the objective of understading the relationship between strategical configuration and the obtainment of competitive advantage by an Agroindustrial Cooperative in the West of Santa Catarina State, Copérdia – Concórdia Production and Consumption Cooperative. The approach of strategical configuration preconizes, firstly, that each organization is unique, because the complex result of its resources, its competences and its processes build its characteristic way of acting and interacting with the external environment. Complementarily, such approach understands that the origin of sustainable competitive advantage is in these forms of configuration, since, besides envisioning the order of the organizational elements, they also focus on the best ways to interact with the market and its stakeholders. The agroindustrial activity practiced in the inland of Santa Catarina presents useful characteristics to the strategical adptation studies, cause of its successive changes through time. In this case, sarches demonstrate the influence of strategical configuration and the competitive position on an Agroindustrial Cooperative through an descriptive analysis of its history, identifying and standing out the strategical events happened. The conclusion that emerges from this research denotes the real possibility of organization strategic competition orientation by strategical configuration approach.

Key words: Strategic configuration, competitive advantage, resources, organizational processes and competences

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XII
LISTA DE QUADROS	XIII
LISTA DE GRÁFICOS.....	XIV
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO	1
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo geral.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 JUSTIFICATIVA.....	5
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	6
CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 COOPERATIVISMO	7
2.2 ANÁLISE AMBIENTAL.....	12
2.2.1 Ambiente externo.....	14
2.2.2 Ambiente interno	20
2.2.2.1 Estrutura organizacional: Conceitos e elementos.....	22
2.2.2.2 Recursos.....	32
2.2.2.3 Competências.....	34
2.2.2.4 Processos organizacionais.....	37
2.2.3 Análise ambiental integrada.....	39
2.3 CORRENTES TEÓRICAS ACERCA DA VANTAGEM COMPETITIVA	40
2.3.1 Análise estrutural da indústria.....	42
2.3.2 Teoria dos recursos.....	46
2.3.3 Processos de mercado.....	50
2.3.4 Teoria das capacidades dinâmicas.....	52
2.4 CONFIGURAÇÃO.....	57
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	61
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	61

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO	62
3.3 MODELO DE ANÁLISE	63
3.3.1 Configuração Estratégica	63
3.3.2 Vantagem Competitiva	64
3.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	65
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	67
CAPÍTULO 4 – CONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA NA COPÉRDIA	68
4.1 A COPÉRDIA	68
4.1.1 Histórico da Copérdia	70
4.1.3 Ambiente direto da Copérdia	74
4.1.4 Estrutura organizacional	75
4.1.5 Evolução financeira	78
4.1.6 Aspectos sociais	83
4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS CONFIGURAÇÕES DOS ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS ADOTADAS PELA COPÉRDIA	86
4.2.1 Fundação	87
4.2.1.1 Descrição da configuração anterior ao evento estratégico	87
4.2.1.2 Variáveis ambientais determinantes	88
4.2.1.3 Configuração assumida após o evento estratégico	90
4.2.2 Implantação da atividade de suinocultura	92
4.2.2.1 Descrição da configuração anterior ao evento estratégico	92
4.2.2.2 Variáveis ambientais determinantes	93
4.2.2.3 Configuração assumida após o evento estratégico	95
4.2.3 Programa de qualidade	96
4.2.3.1 Descrição da configuração anterior ao evento estratégico	96
4.2.3.2 Variáveis ambientais determinantes	97
4.2.3.3 Configuração assumida após o evento estratégico	97
4.2.4 Profissionalização da atividade leiteira	98
4.2.4.1 Descrição da configuração anterior ao evento estratégico	99
4.2.4.2 Variáveis ambientais determinantes	99
4.2.4.3 Configuração assumida após o evento estratégico	100
4.3 CONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA VOLTADA À VANTAGEM COMPETITIVA A PARTIR DA ANÁLISE DO CASO COPÉRDIA	103

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	110
CAPÍTULO 6 – REFERÊNCIAS	114
6.1 REFERÊNCIAS.....	114
6.2 BIBLIOGRAFIA.....	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os Símbolos do Cooperativismo.....	10
Figura 2: Elementos de Ação Direta e de Ação Indireta de uma organização.....	15
Figura 3: Estrutura organizacional funcional.....	26
Figura 4: Estrutura organizacional por produto.....	26
Figura 5: Estrutura organizacional territorial.....	26
Figura 6: Estrutura organizacional centrada no cliente.....	27
Figura 7: Estrutura organizacional matricial.....	27
Figura 8: Estrutura organizacional múltipla.....	28
Figura 9: Elementos organizacionais básicos.....	30
Figura 10: A competência essencial como capacidade estratégica.....	36
Figura 11: A cadeia de valores genérica.....	44
Figura 12: Três estratégias genéricas.....	45
Figura 13: Estrutura simples.....	57
Figura 14: Burocracia mecânica.....	58
Figura 15: Burocracia profissional.....	58
Figura 16: Estrutura divisionada.....	59
Figura 17: Adhocracia.....	59
Figura 18: Estrutura missinoária.....	60
Figura 19: Eficiência operacional e geração de valor na cadeia de valores genérica.....	64
Figura 20: Modelo de sistema cooperativista organizado.....	68
Figura 21: Relacionamentos da Copórdia no sistema cooperativo.....	69
Figura 22: Primeira loja agropecuária.....	71
Figura 23: Área de atuação da Copórdia.....	73
Figura 24: Organograma anterior à reforma administrativa.....	76
Figura 25: Organograma atual da Copórdia.....	77
Figura 26: Eventos estratégicos na linha do tempo.....	87
Figura 20: Modelo de configuração estratégica no contexto organizacional.....	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Recursos Tangíveis.....	33
Tabela 2: Recursos Intangíveis.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo entre cooperativas e outras organizações.....	11
Quadro 2: O Ambiente Geral: segmentos e elementos.....	16
Quadro 3: Seis perguntas fundamentais que os gerentes precisam responder ao projetarem a Estrutura Organizacional adequada.....	24
Quadro 4: Organização Mecanicista <i>versus</i> Orgânica.....	31
Quadro 5: As correntes explicativas da vantagem competitiva.....	40
Quadro 6: Comparação das teorias sobre vantagem competitiva.....	56
Quadro 7: Resumo das estruturas.....	60
Quadro 8: Implantação de novas atividades pela Copérdia.....	72
Quadro 9: Recursos Atuais da Copérdia.....	72
Quadro 10: Evento estratégico: Fundação da Copérdia.....	91
Quadro 11: Evento estratégico: Implantação da atividade de suinocultura.....	95
Quadro 12: Evento estratégico: Programa de qualidade.....	98
Quadro 13: Evento estratégico: Profissionalização da bovinocultura leiteira.....	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do número de cooperados.....	78
Gráfico 2: Evolução do número de cooperados entre 1969 e 1980.....	79
Gráfico 3: Evolução do faturamento total em R\$ milhões.....	80
Gráfico 4: Evolução do faturamento da atividade de suinocultura em R\$ milhões.....	80
Gráfico 5: Evolução do faturamento da atividade leiteira em R\$ milhões.....	81
Gráfico 6: Evolução do faturamento da atividade lojas agropecuárias em R\$ milhões.....	81
Gráfico 7: Participação societária da Copérdia na Maué.....	89
Gráfico 8: Participação societária no sistema Sicoob Crediauc	89
Gráfico 9: Participação societária da Copérdia na Cooperativa Central Aurora.....	89
Gráfico 10: Participação societária da Copérdia na FECOAGRO.....	90