



AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM UMA COOPERATIVA DE ELETRIFICAÇÃO RURAL: UM OLHAR A PARTIR DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS¹

Jairo Roberto Fachi², Martin Ledermann³, Jorge Oneide Sausen⁴. UNIJUÍ

INTRODUÇÃO: A velocidade em que ocorrem as mudanças exige uma maior capacidade das organizações no que tange à adaptação a ambientes cada vez mais complexos e em constante mutação. No Brasil, país considerado “em desenvolvimento”, cujo contexto econômico e político historicamente apresenta um elevado grau de instabilidade, esta dificuldade é ainda maior. O ambiente em que estão inseridas as organizações que atuam no mercado de energia elétrica, e ainda envolvidas no cooperativismo, no decorrer das últimas quatro décadas, tem enfrentando vários ciclos de mudanças frente a um cenário que teve a influência de diversos fatores, quer sejam estes de caráter mercadológico ou sócio-político. Dessa forma, as organizações envolvidas com tais atividades foram afetadas em vários aspectos o que ocasionou a necessidade de adaptações estratégicas com uma frequência considerável em termos de observação. Este estudo é resultado de uma pesquisa que objetiva a compreensão do processo de Adaptação Estratégica de uma organização do ramo cooperativista, especificamente de eletrificação rural – Ceriluz -, observando o contexto e o conteúdo do processo de mudança ao longo do histórico de vida desta empresa. **MATERIAL E MÉTODOS:** Em termos de metodologia utilizada, trata-se de um estudo de caso, com características das abordagens de caráter qualitativo e contextualista. Além disso, em termos de metodologia empregada, utilizou-se o modo de análise longitudinal e histórico ao adotar o método da *direct research*. **RESULTADOS:** A análise dos dados possibilitou a identificação de uma série de eventos críticos num total de 15 no decorrer do processo histórico da organização, sendo que estes foram alocados em 5 períodos estratégicos complexos e distintos. No primeiro período, compreendido entre os anos de 1970 e 1980, preponderou a escola empreendedora de formação da estratégia, em função da figura forte de uma liderança que administra a organização de uma forma autocrática, comportamento que leva à consolidação dos primeiros investimentos e operações efetuados pela organização. A característica do empreendedorismo se consolida, ainda mais, com a definição no final deste ciclo da opção pela diversificação relacionada como forma de ampliar o espectro de atuação da empresa. Já o segundo período (1980-1991), foi de caráter significativo no histórico da organização, e destaca a manutenção do empreendedorismo em termos de negócios e, de outro lado, a alteração do processo de gestão estratégica que passa a estar sob a formulação da escola do design. A figura do líder, antes evidenciada pela liderança inata é substituída e se legitima em um processo de centralização das decisões. Contrariando a prática exercida nos dois ciclos anteriores, a terceira fase (1991-1994) é marcada pela escola do poder, o que evidencia uma administração extremamente centralizada na figura do presidente e de um grupo de pessoas que formavam a coalizão dominante. Em termos de estratégia, a tônica principal era a manutenção da estrutura existente sem a perspectiva de novos investimentos ou de busca de novas oportunidades. O quarto período (1994-2003) se explicita enquanto um

¹ Artigo desenvolvido como requisito final na disciplina Estratégia e Mudança Organizacional do Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí.

² Mestrando do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ 2005/2006.

³ Mestrando do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ 2005/2006.

⁴ Prof. Dr. do Programa de Mestrado em Desenvolvimento e do Departamento de Estudos da Administração, titular da disciplina Estratégia e Mudança Organizacional.



salto quântico na vida da cooperativa em função do cenário externo favorável, com a economia em fase de estabilização, e sob uma grande mudança em termos de gestão, que eclode como resposta à inércia registrada no período anterior. A partir desta situação, se evidenciam nas ações da cooperativa os pressupostos de formação de estratégia da escola do planejamento que, por sua vez, faz com que transpareça a formação da estratégia como um processo emergente e coletivo, o que são características de outras duas perspectivas teóricas que aqui também estão inseridas: a escola do aprendizado e a escola cultural. Por fim, o quinto período estratégico da história da Ceriluz (2003-2006) é marcado pelas características inerentes aos pressupostos teóricos da escola do aprendizado, apesar de ainda estar presente, de forma menos contundente, a escola do planejamento. Tais definições, assim como as anteriores, se amplificam a partir de um reconhecimento do cenário externo que propõe situações de impacto sobre as atividades desta organização. **DISCUSSÃO/CONCLUSÕES:** Em termos de aspectos conclusivos, o estudo sobre o processo de mudança e adaptação estratégica da Ceriluz se configura, de forma geral, em duas situações distintas. A primeira, onde os ambientes específico e geral são fatores que impõem significação importante para as alterações realizadas pela organização em termos de atuação estratégica. Em uma segunda e isolada situação, o grupo gestor interno, como coalizão dominante, é que determina as ações que ocorrem em nível de processo de gestão desta época, sem desconsiderar, no entanto, os fatores exógenos.