

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

Jorge Oneide Sausen<sup>1</sup>  
Martin Ledermann<sup>2</sup>  
Jairo Roberto Fachi<sup>3</sup>

### Resumo

Este artigo é resultado de uma pesquisa que objetiva a compreensão do processo de mudança e adaptação estratégica de uma organização do ramo cooperativista, especificamente de eletrificação rural, observando o contexto e o conteúdo do processo de mudança ao longo do histórico de vida desta organização. Nascida sob a égide do empreendedorismo teve nesta perspectiva a sua principal estratégia de crescimento. Em termos de metodologia utilizada, trata-se de um estudo de caso, com características da abordagem histórica, longitudinal e contextualista. O estudo, interpretado à luz dos pressupostos das escolas de formação de estratégias, mostra as influências de uma gestão empreendedora no crescimento da cooperativa, os impactos dos fatores políticos e conjunturais no processo de mudança da organização, como também da presença das instancias governamentais nas decisões e ações da cooperativa.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Ação Cooperativa. Mudança Estratégica.

### 1 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.

No ambiente em que está inserido 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 mudança frente a um cenário que teve a influência de diversos

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil. Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUI. Endereço: UNIJUI - Programa de Mestrado em Desenvolvimento - Rua do Comércio, 3000- Bairro Universitário- Ijuí/RS. CEP: 98700-000. E-mail: josausen@unijui.tche.br.

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUI, Brasil. Especialista Em Marketing pela UNIJUI. Endereço: Rua Sete de Setembro, 403 – Apto 201- Centro, Ijuí-RS. CEP: 98700-000. E-mail: mcledermann@unijui.edu.br.

<sup>3</sup> Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUI, Brasil. Especialista Em Gestão Marketing e Comunicação pela Universidade de Cruz Alta, UNICRUZ. Endereço: Empresa Jornalística Sentinela - Rádio Jornal da Manhã- Albino Brendler, 122- Centro, Ijuí-RS. CEP: 98700-000. E-mail: ihcafrj@yahoo.com.br. Artigo recebido em: 22/7/2006. Aceito em: 25/9/2006.

fatores, quer sejam estes de caráter mercadológico ou sócio-político. Nesse sentido, as organizações envolvidas com tais atividades foram afetadas sob várias formas o que ocasionou a necessidade de adaptações estratégicas com uma frequência considerável em termos de observação.

As organizações envolvidas neste setor apresentam as mudanças estratégicas que se configuram como um fenômeno de caráter extremamente importante ao se propor uma análise dos processos de adaptação estratégica.

Neste artigo se propõe a observação e o registro dos processos de adaptação estratégica das organizações, tendo como estudo de caso a Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda (CERILUZ), que atua no ramo de produção e distribuição de energia elétrica sob a forma de cooperativa, cuja descrição e análise foi pautada pelo período compreendido entre 1970 e 2006. Buscou-se evidenciar, a partir do detalhamento dos processos que constituíram a adaptação estratégica na Ceriluz, quais foram as mudanças, como ocorreram e que fatores contextuais externos e internos contribuíram para estas ações. Por outro lado, também permitiu estabelecer as relações de influência de um cenário histórico que foi turbulento em vários momentos, além da presença das instâncias governamentais como fator de pressão sobre a natureza das operações da organização que é objeto de estudo.

### **1.1 Objetivos do estudo**

O objetivo deste trabalho de pesquisa foi estudar o processo de mudança e adaptação estratégica organizacional da Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda – Ceriluz, a partir do olhar das escolas de formulação de estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), procurando mostrar as influências de natureza política e conjunturais neste processo, bem como as condições de adaptabilidade de uma cooperativa frente a um cenário político e econômico que foi turbulento em vários momentos.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Cooperativa Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda (CERILUZ) surgiu no dia 20 de agosto de 1966 e tem sua sede na cidade de Ijuí/RS, a partir da união de um grupo de produtores rurais que buscavam a qualificação do sistema de distribuição de energia elétrica para sua região.

Nestes 40 anos, a cooperativa teve seu foco voltado para o desenvolvimento regional, com focos diferenciados para ações sociais e de educação ambiental, realizando ações neste sentido junto aos seus mais de 12 mil sócios, onde fornece energia a 11.340 domicílios, o que representa um universo total de cerca de 45 mil pessoas. A cooperativa atua na área rural de 24 municípios, sendo que em 4 municípios atua também nas sedes urbanas.

Neste período a cooperativa construiu, opera e mantém 4,2 mil quilômetros de redes de energia elétrica, além de realizar um trabalho de elevado cunho social, pois facilita o acesso da energia elétrica às populações carentes, e teve a liberação de recursos do Programa Luz para Todos, do Governo Federal, que prevê a ligação de 320 novas propriedades rurais, através da construção de 116 Km de redes. Este programa que já foi concluído tornou a área de atuação da cooperativa 100% eletrificada. A CERILUZ também é detentora da maior usina construída por uma cooperativa, até então, em nível de Brasil, com potência de 12.000 kW.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O presente estudo se posiciona no contexto da perspectiva humanista das ciências sociais. Segundo Sausen (2003), esta perspectiva trabalha com as percepções dos agentes a respeito do fenômeno objeto de análise. Preocupa-se em inserir a formação de conceitos individuais tendo como base testemunhos orais dos atores envolvidos com a organização pesquisada.

Outra característica a ser destacada em função da metodologia utilizada trata-se da utilização de um estudo de caso singular, de caráter qualitativo. A opção pelo estudo de caso simples, baseia-se no que descreve Triviños (1987), sobre este tipo de pesquisa qualitativa, afirmando que é um categoria de pesquisa que possui objeto unitário a ser analisado profundamente, onde as hipóteses não estão aprioristicamente estabelecidas, pois a complexidade do exame aumenta com o aprofundamento do estudo em desenvolvimento. O autor destaca ainda, dentre os tipos de estudo desta classificação, o estudo de casos histórico-organizacionais, onde o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição, que é o caso do estudo em questão, com foco voltado ao processo de adaptação estratégica organizacional.

O processo de coleta e análise dos dados foi operacionalizado por meio dos procedimentos da “*direct research*”, de Mintzberg (1983). Para tanto, como instrumentos de pesquisa foi utilizado o modo longitudinal de análise, conforme o modelo adotado, tendo

quatro etapas distintas para abranger a evolução da organização no seu período histórico. As etapas desenvolvidas subdividem-se em:

- a) coleta de dados básicos, realizada através de entrevistas junto ao presidente e ex-presidentes da cooperativa, associados, colaboradores e ex-colaboradores, e acesso aos documentos históricos da empresa. Esta etapa teve como objetivo identificar os períodos históricos da empresa e as principais ações estratégicas adotadas;
- b) apresentação dos dados coletados, através da organização destes em ordem cronológica. Esta etapa serviu para consolidar a definição dos períodos que foram importantes e balizadores para as mudanças ocorridas na história da organização;
- c) análise dos períodos estratégicos, observando detalhadamente os padrões que surgiram em cada período a partir dos relatos e das entrevistas com os integrantes do grupo gestor, para determinar as principais mudanças estratégicas;
- d) análise teórica, efetuando as relações existentes entre os fenômenos registrados na etapa anterior e os referenciais teóricos que serviram para explicar a origem e os impactos das mudanças efetuadas.

#### **4 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA COOPERATIVA REGIONAL DE ENERGIA E DESENVOLVIMENTO IJUÍ LTDA (CERILUZ)**

Esta parte do trabalho visa apresentar os resultados da investigação efetuada sobre o processo de adaptação estratégica da CERILUZ, no período compreendido entre 1970 e 2006, configurando respostas essenciais para o objetivo da pesquisa. A partir das entrevistas realizadas e da análise de documentos constituiu-se um cenário de eventos e atos importantes para a compreensão da trajetória desenvolvida pela organização (Quadro 1), subdividindo esta linha histórica em cinco grandes períodos estratégicos (Quadro 2), determinados a partir da análise dos fatos e da vinculação com os pressupostos teóricos percebidos pelos pesquisadores.

<i>Eventos críticos</i>	<i>Ano</i>
Criação da Cooperativa com a sua fundação	1966
Início das atividades de forma efetiva com a construção da primeira rede	1970
Abertura da primeira loja da Cooperativa em Catuípe	1977
Início dos debates sobre a delimitação da sua área de atuação no município sede – Ijuí.	1978
Encerramento das negociações sobre a delimitação da sua área de	1980

atuação no município sede - Ijuí	
Atividades de construção de redes em declínio e opção pela diversificação mais intensa nas operações	1981
Modelo de gestão centralizador com conflitos internos e danos à imagem institucional	1991-1993
Organização enfrenta uma auditoria interna	1995
Retomada do planejamento de ações e redefinição do foco central da organização - geração de energia	1995
Fechamento de todas as lojas com exceção da unidade de Ijuí	1995
Novo conflito com o executivo do município de Ijuí em função da divisão realizada em 1978	1997
Inauguração da Usina de Chiapeta e encerramento das atividades da Loja de Departamento de Ijuí	1999
Projeção de construção de uma nova usina	1999
Inauguração da PCH da Linha Três Leste	2002
Inauguração da mini-central e consolidação da geração plena de energia	2004

**Quadro 1 -Os principais eventos críticos, independente do período estratégico que integram:**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tomando por base os eventos que foram descritos no quadro acima, partiu-se para a definição dos períodos estratégicos da CERILUZ, considerando que o período estratégico é caracterizado por um conjunto de decisões e ações que criam um padrão de comportamento estratégico característico do período (SAUSEN, 2003). No período 1966-2006, foram identificados 5 períodos estratégicos diferentes no histórico da organização e de suas atividades, que são descritos no Quadro 2. Com base na necessidade de delimitação racional do processo histórico observado, determinou-se o descarte de quatro anos, 1966-1969, especificamente pela característica de inatividade que pontuou esta etapa, onde houve a fundação da cooperativa, e assim permaneceu sem outras definições neste período. Obviamente determinou-se como fator crítico inicial mais importante a efetiva abertura das ações para as quais a CERILUZ havia sido criada, ocorrido em 1970.

<i>Descrição</i>	<i>Período</i>
1. Concretização das atividades e ampliação da área de atuação.	1970 -1980
2. Ampliação das operações e diversificação das atividades.	1980 -1991
3. Crise de imagem e estagnação.	1991 -1994
4. Mudança no foco estratégico principal e recuperação da imagem institucional.	1994 -2003
5. Da auto-suficiência à comercialização de energia elétrica.	2003 – 2006

**Quadro 2 – Períodos estratégicos da Ceriluz**

Fonte: Elaborado pelos autores.

O estudo de cada um dos períodos estratégicos buscou investigar de forma inicial como ocorreram tais mudanças, com a identificação das principais ações e decisões, e também a configuração interna da organização que permitiram e determinaram a ocorrência de mudanças estratégicas. Na fase posterior se encaminhou uma análise teórica de cada um destes períodos com base nas observações que foram efetuadas na etapa investigativa.

### **Período Estratégico I - Concretização das atividades e ampliação da área de atuação (1970-1980)**

Este período se caracteriza de forma mais específica pelo acontecimento de dois grandes fatos relevantes na história da cooperativa: o início das atividades de forma concreta e a definição de áreas de abrangência que se tornaram estratégicas no futuro. Destaca-se também dentro de um contexto geral as condições favoráveis para obtenção de financiamentos para o segmento agrícola com a valorização e expansão deste setor, o que por conseqüência facilitou as operações da cooperativa, pela sua íntima ligação com esta atividade. Neste período histórico, o país vivenciou o chamado milagre econômico onde por vários anos a economia teve crescimento acelerado em função de vários fatores e circunstâncias. O projeto político em nível macro, em vigência nesta época, proporcionou condições favoráveis para o desenvolvimento de empreendimentos relacionados ao setor de produção agrícola, o que, por sua vez, acaba abrangendo as cooperativas de eletrificação rural que também atuaram no processo de modernização das áreas rurais.

As condições macroeconômicas e políticas favoráveis permitiram então que houvesse uma ampliação das redes de energia construídas pela Ceriluz, com o conseqüente crescimento do número de associados e da abrangência geográfica das suas operações.

Destaca-se de forma mais restrita ao campo da política o envolvimento do presidente da cooperativa com a administração pública do município de Ijuí, especificamente na secretaria municipal de energia e comunicação (SMECOM), o que facilitou a definição de um ponto conflitante e de caráter estratégico entre a organização e este município. Essa situação gerou a abertura das discussões sobre as áreas a serem de domínio da Ceriluz (toda a região interiorana) e de domínio da SMECOM (toda a área urbana).

Ao final desse período, este fato consolidou o posicionamento da organização em termos de abrangência geográfica no município de Ijuí ao mesmo tempo em que cresciam os investimentos para as outras cidades abrangidas pela cooperativa.

## **Análise teórica do período**

Este período da organização é marcado essencialmente pelo empreendedorismo, em função essencialmente não na descoberta de uma nova oportunidade de negócios, pois esta já se encontrava formatada, sendo a eletrificação rural o segmento de atuação. No entanto, a visão empreendedora se legitima na percepção de um contexto favorável, como o crescimento da economia e o sistema político vigente favorável à investimentos no setor produtivo, o que gerava facilidades para obtenção de financiamentos públicos para as ações da cooperativa, fazendo com que esta consolidasse sua existência.

O modo empreendedor de formulação de estratégias se caracteriza pela figura forte de um líder que administra a organização de uma forma autocrática, aliado a uma estrutura organizacional simples e cujo poder e controle estão centralizados no líder/fundador, conforme as premissas descritas por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000). Esse comportamento se registra na organização com a presença de um líder visionário que encaminha a busca de financiamentos públicos e a implementação das primeiras redes construídas. A estratégia acaba existindo na cabeça do líder como uma perspectiva, de forma específica como um senso de direção, com um processo de formação semiconsciente.

Neste período de crescimento inicial, o padrão de comportamento estratégico está essencialmente ligado a figura do líder, que mesmo assumindo compromissos formais de gestão em órgãos públicos, fora do ambiente da organização, acaba determinando atos importantes na vida desta, como a negociação com o Poder Executivo do município de Ijuí, em 1978, com outras instâncias governamentais para a liberação de financiamentos.

Ao final desta etapa cronológica da adaptação estratégica da cooperativa, ainda sob a perspectiva da visão empreendedora têm início a diversificação das atividades fim, com abertura da primeira loja de materiais e equipamentos elétricos no município de Catuípe, em 1977. Na análise de Mintzberg e Quinn (2001), isto é chamado de diversificação relacionada, onde a empresa diversifica suas atividades para novos negócios, mas todos eles estão relacionados. São segmentos diferentes, ligados a um mesmo centro gravitacional. Este modelo se percebe com concretude no processo de adaptação organizacional da Ceriluz, intrinsecamente ligado à visão do empreendedorismo, quando a liderança percebe uma nova oportunidade de negócios interligada às operações que já estão efetuadas pela organização. Esta definição emerge espontaneamente na visão do líder que norteia as atividades da organização, assumindo as características de estratégia emergente descrita por Mintzberg e Quinn (2001).

## **Período Estratégico II – Ampliação das operações e diversificação das atividades (1981-1991)**

A segunda fase histórica vivenciada pela organização enfrenta um cenário macroeconômico em nível de país com características inversas ao vivenciado no período anterior. Tem início uma recessão econômica com altas taxas de inflação e vários planos econômicos que não obtiveram sucesso, e determinaram a crise que atingiu o setor agrícola. As facilidades anteriores em obter financiamento público para os investimentos realizados pela cooperativa em suas operações praticamente deixam de existir.

Em função do modelo agrícola até este período ser essencialmente dependente de subsídios estatais, o segmento de produção primária entra em colapso. Dessa forma, a Ceriluz é atingida em função de estar intimamente relacionada com o sistema agrícola, para onde se voltam às atividades e investimentos.

Inserido neste contexto de crise, a cooperativa, a partir da gestão desta época, acaba centrando suas atividades na manutenção do status operacional existente, com a reforma de toda a estrutura de redes existentes, registrando o crescimento gradativo do número de associados e de novas redes elétricas instaladas. Sob o impacto de um cenário tão adverso, a abertura de novas lojas de materiais e equipamentos elétricos passa a ser uma alternativa em termos de negócios.

### **Análise teórica do período**

O segundo ciclo na adaptação estratégica da Ceriluz é marcado por duas situações distintas. Em primeiro lugar, se mantém a visão empreendedora como forma de atuação do gestor principal que sustenta a opção pela diversificação relacionada (MINTZBERG; QUINN, 2001), ou seja, com abertura de novas lojas de materiais e equipamentos elétricos como forma de enfrentar a crise, ampliando o espectro de atuação.

O segundo ponto em destaque se dá em função de que a gestão estratégica explícita, características da escola do design de conceber estratégias, que tem dentre as suas premissas de que a responsabilidade pelo controle da formação da estratégia e a percepção desta devem ser do executivo principal. O gestor principal da cooperativa assumiu para si as definições e a determinação das linhas de estratégia da organização perante o contexto existente naquela

época. Esta situação é percebida de forma clara nas atividades da Ceriluz quando o presidente da época assume a função de arquiteto da finalidade organizacional. Dessa forma, todas as decisões mais importantes acabam sendo definidas somente por este executivo.

Um outro ponto onde se configura a presença da escola do design, enquanto pressuposto teórico, é quanto ao modelo da formação da estratégia, mantido de forma simples e informal (MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2000). Isso aparece se perceber em duas prerrogativas básicas das ações da época: reforma das redes de energia elétrica existente e a diversificação por meio da abertura de novas lojas, que foram definidas de forma direta, somente pelo gestor da época, sem a formalização de tal processo decisório.

### **Período estratégico III – Crise de imagem e estagnação (1992 – 1994)**

Este período registra a fase mais delicada da história da Ceriluz. No contexto externo, o país vivia a euforia de, após 29 anos, voltar às urnas para eleger, através do voto direto, o presidente e o vice-presidente da República, para um mandato de 5 anos (1990-1995). No âmbito interno, a administração, centralizada na figura do presidente e seus poucos assessores, que passaram a gozar de uma má reputação perante o quadro associativo da cooperativa, provocou uma crise que abalou profundamente a sua imagem. A apropriação indébita de bens e valores financeiros, comprovados através de auditoria contábil externa, foi o marco negativo deste período.

No contexto externo, a eleição direta para Presidente da República realizou-se num momento de profunda frustração da sociedade brasileira com o governo civil (Sarney), que fracassara no cumprimento de promessas insistentemente reiteradas: controle da inflação, equacionamento do problema da dívida externa, retomada do crescimento econômico e distribuição de renda (BRUM, 1997). O país vivia um momento de euforia e esperança.

Contudo, a euforia e a esperança do povo brasileiro deram lugar à frustração. Complicações de ordem política e econômica, como o impeachment do Presidente da República e o descontrole da economia, principalmente da inflação, culminaram em uma profunda frustração na sociedade que, indignada, reagiu através de intensa mobilização nacional pela ética na política. Ao final de 1992, assume a Presidência da República, o então vice-presidente, Itamar Franco.

Com o comando do novo presidente da República, começa a ganhar forma uma tentativa de resolver os problemas econômicos brasileiros. Nasce o Plano Real, cujos principais objetivos são: estabilizar a moeda e atacar as causas básicas da inflação. O país

passou por um rigoroso ajuste fiscal que penalizou sobremaneira, principalmente, os exportadores em geral, os produtores rurais, o setor público, o sistema financeiro, as empresas e as pessoas que apelaram em demasia ao crédito, alguns setores da indústria, principalmente brinquedos, calçados, têxteis, confecções, autopeças e automóveis, e vários setores da classe média, como pequenos e microempresários pouco estruturados.

A penalização dos produtores rurais, do setor público e do setor financeiro também impactou na Ceriluz. Devido a estes fatores, combinados com o estilo centralizador e pouco empreendedor da direção vigente, a cooperativa passa por uma fase de estagnação, onde se mantém a estratégia de investimentos restritos à reforma de redes de energia elétrica e à manutenção das lojas de equipamentos e materiais elétricos.

### **Análise teórica do período**

Este período caracteriza-se por uma administração centralizada na figura do presidente da cooperativa e de alguns de seus assessores que compunham a coalizão política detentora do poder da época, cuja característica principal era a manutenção da situação vigente da forma como estava. Nenhuma estratégia nova foi formada, e as ações restringiram-se à manutenção da rede elétrica e das lojas de equipamentos, mantendo, dessa forma, a estratégia de diversificação adotada no período anterior.

Impedimentos de ordem política, onde assessores do presidente, detentores de grande prestígio junto ao quadro associativo, e cuja vida institucional era extensa, exerciam poder sobre a figura presidencial na tentativa de preservar seus cargos. A escola do poder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) estava presente neste período da empresa, pois qualquer proposta nova apresentada por conselheiros ou por colaboradores que não faziam parte do pequeno grupo que comandava a instituição na época, era imediatamente rechaçada.

Esta situação reforça o que Bolman e Deal (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 177) afirmam:

Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse. Existem diferenças duradouras, entre os membros de coalizões, em valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade. Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados.

Percebe-se um antagonismo interno entre o corpo técnico e parte do grupo de gestores. Interesses pessoais se sobrepunham aos interesses institucionais, o que ocasionou um período de estagnação e de considerável perda de reputação perante os associados e a sociedade regional. Resumidamente, é possível dizer que este período ficou marcado negativamente na história da cooperativa.

#### **Período estratégico IV – Mudança no foco estratégico e recuperação da imagem institucional (1995 – 2003)**

Após um período de estagnação e de profundo abalo da imagem institucional, inicia-se, no ano de 1995, uma nova fase na vida da cooperativa. Com a nova direção, decisões importantes são tomadas. O grupo de associados e de colaboradores, que no último período estiveram alijados do processo decisório da empresa, retomam o seu espaço.

A participação dos associados no processo decisório da organização deu-se através de reuniões em localidades que utilizavam os serviços da cooperativa. Essa ação, além de promover a reaproximação dos interessados para com a instituição e, conseqüentemente, resgatar um dos aspectos que caracteriza o cooperativismo de uma maneira geral, que é o processo decisório coletivo, contribuiu para a tomada de duas decisões importantes: o fechamento das lojas de equipamentos e a elaboração de um Planejamento Estratégico.

A decisão de fechar as lojas de equipamentos deu-se pelo fato de que os resultados esperados com as suas aberturas não foram alcançados. Considerou-se um engano optar por esta estratégia, uma vez que a instituição não fez nenhum estudo de viabilidade econômica antes de colocá-la em prática. Outro fator que pesou significativamente para esta decisão é o fato de que a nova direção entendia que, apesar desta estratégia ser relacionada com o negócio principal da empresa, esta não estava preparada para ser competitiva diante da concorrência.

Já a elaboração do Planejamento Estratégico era vista como uma antiga aspiração da nova direção da cooperativa e uma necessidade urgente. Esta posição reforçou-se devido às novas condições econômicas do cenário nacional, provocadas pela política neoliberal do novo governo federal, que desencadeou o processo de privatização em vários setores, inclusive no setor de energia e telecomunicações. De uma hora para outra a empresa passou de uma posição relativamente cômoda, ou seja, de simples compradora de energia da RGE (Rio Grande Energia) e repassadora aos usuários, para uma situação de competitividade acirrada, cujo principal concorrente era o seu próprio fornecedor.

## **Análise teórica do período**

Este período caracteriza-se pela mudança no comando da empresa. O vice-presidente da gestão anterior assume a presidência da cooperativa e tem como principais objetivos a recuperação da imagem institucional perante os associados e colaboradores, fazendo com que os mesmos voltem a participar do processo de tomada de decisões, e a elaboração e implantação de um Planejamento Estratégico. As mudanças provocadas pelo novo cenário econômico e político nacional da época, e o desejo de tirar a organização da situação de inércia administrativa e de perda de credibilidade junto ao quadro associativo foram fatores determinantes para a tomada dessa decisão. Neste período preponderam, ao mesmo tempo, a escola do planejamento, a escola cultural e a escola do aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O modelo de Planejamento Estratégico adotado pela organização é o modelo apresentado por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), e baseou-se em cinco estágios: o de fixação de objetivos; o de auditoria externa; o de auditoria interna; o de avaliação da estratégia; e o de operacionalização da estratégia.

As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 51).

A idéia principal desta fase era trabalhar a partir de uma visão estratégica do negócio (PAGNOCELLI; VASCONCELLOS, 1992), cujo objetivo passa a ser a ampliação do foco de atuação, ou seja, a chamada diversificação relacionada, citada por Mintzberg e Quinn (2001), diversificando em torno da competência central da empresa. De uma simples compradora e distribuidora de energia, a Ceriluz passa, também, a produzir energia, com o objetivo de tornar-se auto-suficiente. A decisão de diversificar as atividades foi construída de forma coletiva, o que caracteriza o modo cultural de conceber a estratégia. Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000, p. 196) ao abordarem as premissas da escola cultural, afirmam que “a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização”.

Utilizando-se de uma auditoria externa (uma das etapas do Planejamento Estratégico), os dirigentes da organização percebem a necessidade de tornar-se auto-suficiente na produção de energia. A desregulamentação do mercado, que assegurava a possibilidade da RGE vender

energia elétrica diretamente aos associados da cooperativa, por um preço abaixo das possibilidades da mesma, juntamente com os incentivos governamentais para estimular a produção de energia no país, em consequência do famoso “apagão” registrado no ano de 1998, contribuiu para esta decisão. A empresa resolve, então, construir a sua primeira PCH (Pequena Central Hidrelétrica), que atenderia a 7% da demanda da cooperativa.

A decisão de construir a primeira usina hidroelétrica, cujo objetivo era operacionalizar a estratégia de diversificação adotada pela instituição, teve como base teórica a escola do aprendizado. A estratégia emerge da experiência e do conhecimento construído ao longo do tempo de um componente da equipe técnica da empresa.

Portanto, a estratégia de diversificação adotada pela Ceriluz nesse período caracteriza-se como deliberadamente emergente Mintzberg e Quinn (2001), ou seja, a nova direção, desde o momento em que assumiu a cooperativa tinha como objetivo torná-la auto-suficiente na produção de energia, o que caracteriza a estratégia como deliberada. Já a decisão de construir Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) emergiu naturalmente devido ao conhecimento técnico de um colaborador da organização a respeito do potencial hidrográfico da região.

Ao apesar de optar pela estratégia de auto-suficiência em produção de energia elétrica, o Planejamento Estratégico da cooperativa, apesar de ser formalizado, não delimitava o espaço de tempo em que isto iria ocorrer. A análise histórica da vida institucional da Ceriluz permite dizer que a cooperativa atingiu o seu objetivo no início do ano de 2002, com a entrada em funcionamento de sua segunda PCH – Pequena Central Hidrelétrica, tendo como base definidora de sua localização, também, a experiência de um colaborador da organização.

#### **Período Estratégico V – da auto-suficiência à comercialização de energia elétrica (2004 - 2006)**

Ainda sob o efeito do sucesso alcançado com a produção de energia do último período e diante de um quadro concorrencial cada vez mais acirrado, mas ainda com a mesma direção administrativa, a cooperativa, como fruto da experiência passada, resolve entrar no mercado de comercialização de energia.

O foco da empresa que no período anterior centrava-se na produção e distribuição de energia elétrica, cujo objetivo era levar energia para os usuários, agora passa a ser o de produção, distribuição e comercialização de energia com qualidade e com baixos custos. Para tanto, são feitos investimentos na qualificação de toda a rede de energia, tornando-a

automatizada para reduzir custos operacionais, além de projetar a construção de mais uma Pequena Central Hidrelétrica. A Ceriluz entra de vez na era da competitividade.

### **Análise teórica do período**

As decisões estratégicas tomadas no período anterior permitiram a configuração de uma nova perspectiva na vida da empresa. Esse período marca a entrada da empresa no mercado de comercialização de energia elétrica. Mantém-se a estratégia de diversificação (MINTZBERG; QUINN, 2001), porém, com um novo enfoque: comercialização de energia elétrica aliada à diferenciação (PORTER, 1989).

A decisão de manter a estratégia de diversificação deve-se ao bom desempenho do último período e à experiência acumulada com a geração de energia, fazendo com que a cooperativa vislumbrasse a possibilidade de gerar receitas através da venda do excedente de energia gerada. Já a estratégia de diferenciação, por meio da utilização de tecnologia de ponta, teve como objetivo melhorar a qualidade dos serviços prestados e, da mesma forma, reduzir os custos operacionais. Calcula-se que a cooperativa teve uma redução nos custos operacionais de, aproximadamente, 20% com o uso de novas tecnologias.

Apesar da cooperativa ainda fazer uso do Planejamento Estratégico, pode-se dizer que foi a escola do aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) que preponderou neste período. A opção pela estratégia de comercialização do excedente de energia gerada e de implantação de tecnologias de ponta deu-se através da experiência dos colaboradores e do contínuo processo de aprendizado a eles possibilitado.

A decisão de diversificar e de diferenciar retrata um processo incremental (MINTZBERG; QUINN, 2001), de ações evolucionárias baseadas na experiência e na evolução das decisões internas e condições externas. Dessa forma, as estratégias de diversificação e de diferenciação não foram consequência de uma decisão a priori. A estratégia emergiu de um contexto que se tornou favorável. A geração de excedente de energia elétrica fez surgir a idéia de comercialização, algo nunca antes cogitado pela cooperativa.

Já as experiências vivenciadas no dia-a-dia pelos colaboradores da empresa que participam constantemente de cursos de especialização fizeram emergir a decisão de melhorar a qualidade dos serviços prestados com a inserção de novas tecnologias. A redução de custos operacionais é algo que surge como consequência desta ação pretendida sem antecedência.

## 5. CONCLUSÃO

Em termos de aspectos conclusivos, o presente estudo sobre o processo de mudança e adaptação estratégica da Ceriluz se configura, de forma geral, em duas situações distintas. A primeira, onde, conforme Bowditch e Buono (2002), os ambientes específicos em 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 o que determina todas as ações que ocorrem em nível do processo de gestão desta época, sem considerar fatores exógenos.

De forma mais específica pode-se dizer que a organização Ceriluz, nascida sob a égide do empreendedorismo, teve nesta perspectiva a sua principal estratégia no primeiro ciclo compreendido entre 1970 e 1980, 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. Todas as alterações sob a forma de adaptação estratégica da cooperativa acontecem a partir da concepção do líder que percebe no ambiente externo, oportunidades de novos negócios e de obtenção de financiamentos públicos. 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.

O segundo período de caráter significativo no histórico da organização 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 dos pressupostos 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. A sustentação da opção pela continuidade da diversificação relacionada é uma resposta ao ambiente externo que apresenta uma crise política-econômica em níveis consideráveis, mas explicitando características essenciais à escola do design que se apresentam de forma clara quanto ao modelo da formação da estratégia que é mantido de uma forma simples e informal, com apenas duas prerrogativas: reforma das redes existentes e diversificação por meio da abertura de novas lojas.

Contrariando a prática exercida nos dois ciclos anteriores, a terceira fase é marcada pela escola do poder, o que evidenciou 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. Apesar de estar sob

a pressão de um cenário externo desfavorável em termos de economia nacional, o grupo dominante dentro da cooperativa nem mesmo formalizou propostas ou observações sobre o ambiente externo, o que levou a organização a uma crise interna e à estagnação de seu desenvolvimento.

O período posterior se explicita enquanto 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 de 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 é marcado pelas características inerentes aos pressupostos teóricos da escola de aprendizado, apesar de ainda estar presente, de forma menos contundente, a escola de 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.

Ao encerrar tal estudo, percebe-se que o mesmo contribui como forma de análise, ainda que singular de objeto observado, mas com significações importantes a respeito do conhecimento sobre o tema “adaptação estratégica e mudança organizacional”. Dentre os aspectos que podem ser considerados diferenciais neste estudo, está a perspectiva de observar a história de vida da organização a partir de testemunhos orais e de pesquisa documental, que se confirmaram como ferramentas eficazes para efetuar este tipo de estudo.

## **THE STRATEGIC CHANGES IN A COOPERATIVE OF AGRICULTURAL ELECTRIFICATION: A LOOK FROM THE STRATEGIES FORMATION SCHOOLS**

### **Abstract**

This article is resulted of a research that objective the understanding of the process of change and strategic adaptation of an organization of the cooperative branch, specifically of agricultural electrification, observing the context and the content of the process of change throughout the description of life of this organization. Been born under égide of the entrepreneurship it had in this perspective its main strategy of growth. In terms of used methodology, one is about a case study, with characteristics the historical, longitudinal and contextualist boarding. The study, interpreted to the light of the estimated ones of the schools of formation of strategies, it shows the influences of an enterprising management in the

growth of the cooperative, the impacts of the conjunctural and politic factors in the changing process of the organization, as well as the presence of the governmental instances in the decisions and action of the cooperative.

**Keywords:** Entrepreneurship; Cooperative action; Strategic change.

## REFERÊNCIAS

BAUER, R.. **Gestão da mudança:** caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRUM, A. J. **O desenvolvimento econômico brasileiro.** 16 ed. Ijuí: Unijuí, 1997.

HALL, R. Desarrollos recientes en Teoria Organizacional: una revision. **Ciência y Sociedad**, v. 25, n. 4, p. 376-411, out./dez., 1990.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: 1995 – Capítulo 1 – Para sair da estafante rotina, p. 1-29.

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

MEIRELLES, A. M; GONÇALVES, C. A. **Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégica.** II Encontro de Estudos em Estratégias – 3 Es, Rio de Janeiro, 2005.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of “Direct Research”. In: Van Maanen, J. (Ed.) **Qualitative Methodology.** London: Sage, 1983.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

PAGNOCELLI, D; VASCONCELLOS, Filho P. **Construindo estratégias para vencer.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PAGNOCELLI, D; VASCONCELLOS, Filho P. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E. e MCKEE, L. **Shaping strategic change London:** Sage Publications, 1992 – Capítulo 2 – Understanding the Process of Organizational Change, p. 5-30.

PORTER, Michael. A Nova era da Estratégia. In: Coletânea **HSM Management - Estratégia e Planejamento.** São Paulo: Publifolha, 2002, p. 21-38.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIFKIN, J.. **A era do acesso**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SALAMA, A.. O uso da Biografia de uma Organização como Método de Pesquisa para a Investigação do Desenvolvimento Organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 28(1): 34-42, jan./mar. 1994.

SAUSEN, J. O.; TRETER, J. WBATUBA, B.B.R. As estratégias de mudança e recuperação de uma importante Cooperativa de Produção do Complexo do Agrobusiness Gaúcho. 2004. 28. **Anais...** ENANPAD, Curitiba, 2004

SAUSEN, Jorge Oneide. **Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A**, Ijuí: Editora Unijuí, 2003.

\_\_\_\_\_. Adaptação estratégica organizacional: um estudo histórico-interpretativo. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v.2, p. 203-230 jul./dez. 2003..

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A.B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. RAE – Revista de Administração de Empresas, out./dez. 2000, São Paulo: v.40, n.4, p.20-37.

WHITTINGTON, R.. **Estratégia após o modernismo: recuperando a prática**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez., 2004.

\_\_\_\_\_. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomsons Learning, 2002.