

Cláudia Fabiana Gohr

**ANÁLISE DA MUDANÇA ESTRATÉGICA PELA TEORIA DA COEVOLUÇÃO:
o caso da Eletrosul**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Pereira da Silva

**Florianópolis
2005**

Cláudia Fabiana Gohr

**ANÁLISE DA MUDANÇA ESTRATÉGICA PELA TEORIA DA COEVOLUÇÃO:
o caso da Eletrosul**

Esta Tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Doutora em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 01 de dezembro de 2005.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Pereira da Silva
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Luís Moretto Neto
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Amarildo Jorge da Silva
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Ao meu marido **Luciano**, pelo seu amor, apoio e
atenção em todos os momentos.

Aos meus pais **Ofélia** e **Valter**, pelo amor que me
deram e por todos os seus ensinamentos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu amado marido, companheiro e amigo Luciano Costa Santos, que me apoiou, incentivou, discutiu a teoria e compartilhou comigo as alegrias e as angústias de uma tese.

Ao meu ex-orientador Prof. Edvaldo Alves de Santana, por ter acreditado em mim e por ter possibilitado o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Francisco Pereira da Silva, pelo seu apoio, incentivo e amizade no momento em que eu mais precisava.

À Eletrosul, por ter possibilitado o desenvolvimento da pesquisa de campo.

Aos funcionários da Eletrosul Ariovaldo Stelle e Marcos Edward Carvalho, pela disponibilidade e atenção ao fornecer importantes informações para a pesquisa.

Aos diretores-presidentes da Eletrosul que participaram da pesquisa, pelo tempo concedido e pelas valiosas informações.

Ao amigo Amarildo Jorge da Silva, pelo incentivo, amizade e colaboração.

Aos professores membros da banca examinadora, por suas proveitosas sugestões.

A toda a minha família, especialmente meus pais, que com compreensão e sabedoria, desejam o meu sucesso.

À minha irmã e amiga Chris Regina Gohr Laynes, pelo seu constante apoio, especialmente para desvendar os mistérios da Língua Portuguesa.

À minha prima e amiga Michele Nadir de Oliveira, que sempre me incentivou e acabou participando indiretamente na minha escolha pela carreira acadêmica.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

GOHR, Cláudia Fabiana. **Análise da mudança estratégica pela teoria da coevolução**: o caso da Eletrosul. 2005. 237f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Esta tese tem como objetivo geral analisar, por meio da perspectiva coevolucionista, as ações estratégicas adotadas pelo grupo da alta direção da Eletrosul Centrais Elétricas S.A. que contribuíram para a mudança estratégica desta empresa no período de 1990 a 2004. Sendo assim, na revisão da literatura foram pesquisados aspectos relacionados às mudanças estratégicas e aos diversos pontos de vista acerca da mudança, enfatizando um debate denominado de “seleção ambiental *versus* escolha estratégica”. A teoria coevolucionista também foi apresentada, enfatizando a idéia de que essa teoria integra várias teorias de seleção ambiental e de escolha estratégica para explicar melhor o fenômeno organizacional da mudança estratégica. Esta pesquisa possui um caráter exploratório e descritivo e adotou como procedimento técnico o estudo de caso, procurando abordar o problema de forma qualitativa. Para coletar as evidências do estudo de caso, foram utilizados documentos, entrevistas e observação direta. O roteiro da entrevista foi composto por perguntas abertas, sendo a entrevista aplicada junto aos diretores-presidentes e aos assessores de gestão da empresa, com o objetivo de identificar as ações estratégicas realizadas que contribuíram para a mudança estratégica na empresa. O estudo também foi longitudinal, com cortes transversais em relação aos mandatos da Presidência da República. No que se refere às ações adotadas pelo pessoal responsável pela tomada de decisão estratégica que contribuíram para a mudança, destacam-se: a implementação do Programa de Qualidade e do Plano de Gestão e a continuidade de obras por meio de parcerias (1990-1992); a constituição do núcleo de prestação de serviços, a consolidação de parcerias e a conclusão de obras (1993-1994); a expansão do sistema de transmissão (1995-2002); e, a expansão pela realização de investimentos (2003-2004). No período de análise, as principais mudanças que ocorreram foram: a redução drástica dos custos (1990-1992); a melhoria no desempenho (1993-1994); a cisão parcial de seus ativos (1995-2002); e, a exclusão do Plano Nacional de Desestatização (2003-2004). Em todos os períodos, com exceção dos anos de 1995-2002, a mudança na empresa ocorreu por meio de um processo que é, ao mesmo tempo, voluntarista e determinista. Segundo a ótica da coevolução, pode-se concluir que a mudança estratégica na Eletrosul ocorreu por meio de um processo coevolucionista, pois o processo de adaptação da firma envolveu a dinâmica competitiva do setor e o sistema institucional no qual as firmas e as indústrias interagem mutuamente. Para sintetizar a contribuição da pesquisa, foram identificadas as propriedades da coevolução no processo de adaptação estratégica entre a Eletrosul e seus ambientes.

Palavras-chave: Teoria da coevolução. Mudança estratégica. Estratégia empresarial.

ABSTRACT

GOHR, Cláudia Fabiana. **Análise da mudança estratégica pela teoria da coevolução**: o caso da Eletrosul. 2005. 237f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This thesis aims to analyze, through the coevolution perspective, the strategic actions adopted by the decision makers of Eletrosul Centrais Elétricas S.A. which contributed to the strategic change in this company in the period from 1990 to 2004. At the literature review were researched aspects related to strategic changes and to several points of view about organizational change, emphasizing a debate named "environmental selection *versus* strategic choice". The coevolutionary theory was also presented, emphasizing the idea that this theory integrates several theories about environmental selection and strategic choice in order to better explains the organizational phenomenon of strategic change. This research has an exploratory and a descriptive approach and it adopted the case study as technical procedure, seeking to solve the research problem in a qualitative manner. For data gathering, documents, interviews and direct observation were used. The interview script was composed by open questions and it was applied to CEOs and management advisers, aiming to identify the realized strategic actions, which contributed to the strategic change in the company. The study was also longitudinal, with time periods divided according to the mandates of the Presidency of the Republic. The actions adopted during the studied period which contributed to change were: Quality Program and Management Plan implementation and continuity of projects through partnerships (1990-1992); creation of a technical service center, consolidation of partnerships and conclusion of existing projects (1993-1994); expansion of transmission system (1995-2002); and, expansion through realization of investments (2003-2004). The main changes that happened were: drastic cost reduction (1990-1992); performance improvement (1993-1994); partial assets division (1995-2002); and, exclusion of the "Plano Nacional de Desestatização" (2003-2004). At all periods, except for the years from 1995 to 2002, the change in the company happened through a process both voluntaristic and deterministic. According to the coevolution view, it can be concluded that the strategic change in Eletrosul happened through a coevolutionary process. It is because the adaptation of the firm involved the competitive sector dynamics and the institutional system which firms and industries mutually interact. Synthesizing this research contribution, were identified the properties of coevolution in the process of strategic adaptation between Eletrosul and its environments.

Key-words: Coevolutionary theory. Strategic change. Business strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da tese.....	24
Figura 2: Estratégias deliberadas e emergentes.....	32
Figura 3: Perspectivas e debates.....	43
Figura 4: Relação entre a escolha estratégica e o determinismo ambiental na adaptação organizacional.....	44
Figura 5: Modelo ECD de análise da organização industrial.....	52
Figura 6: As forças competitivas de Porter.....	53
Figura 7: Esquema de três níveis.....	59
Figura 8: Coevolução da firma, indústria e ambiente.....	89
Figura 9: Coevolução das estratégias realizadas.....	94
Figura 10: Modelo coevolucionista de análise de mudanças estratégicas.....	103
Figura 11: Utilização de múltiplos recursos para análise de um único fenômeno.	112
Figura 12: Eventos-chave do contexto, do conteúdo e do processo da mudança estratégica na Eletrosul.....	170
Figura 13: Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período de 1990-1992.....	172
Figura 14: Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período de 1993-1994.....	177
Figura 15: Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período de 1995-2002.....	181
Figura 16: Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período de 2003-2004.....	184

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Escolas de pensamento sobre o processo de formação das estratégias.....	31
Quadro 2: Estratégias deliberadas e emergentes.....	33
Quadro 3: Conteúdos de mudança organizacional.....	35
Quadro 4: Mudanças organizacionais.....	39
Quadro 5: Mecanismos de isolamento de recursos.....	67
Quadro 6: Teorias de escolha <i>versus</i> seleção.....	80
Quadro 7: Comparação entre teorias de lentes únicas.....	85
Quadro 8: Combinação de teorias de lentes únicas para estudos de mudança e renovação.....	86
Quadro 9: Estudos de mudanças estratégicas no setor elétrico.....	87
Quadro 10: Definições de coevolução.....	88
Quadro 11: Propriedades da coevolução.....	91
Quadro 12: Aspectos de seleção ambiental e de intenção gerencial.....	101
Quadro 13: Capacidade de geração instalada do sistema Eletrosul em 1982.....	118
Quadro 14: Linhas de transmissão da Eletrosul 1975-1982.....	118
Quadro 15: Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1990-1992.....	119
Quadro 16: Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1993-1994.....	130
Quadro 17: Resultado das privatizações por setor.....	131
Quadro 18: Resultado de venda por investidor.....	131
Quadro 19: Ações da empresa relacionadas à estratégia de expansão.....	139
Quadro 20: Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1995-2002.....	140
Quadro 21: Indicadores econômicos no período 1995-2002.....	141
Quadro 22: Aspectos institucionais no período 1995-2002.....	144
Quadro 23: Privatizações realizadas no SEB (até agosto/2001).....	145
Quadro 24: Razão dívida/ativos no setor elétrico em 1995 (US\$).....	149
Quadro 25: Resultados das empresas do SEB.....	150

Quadro 26: Fatos que marcaram a empresa no período de 1995-2002.....	152
Quadro 27: Objetivos da empresa no período de 1995-2002.....	153
Quadro 28: Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica na Eletrosul no período de 2003-2004.....	156
Quadro 29: PIB a preços de mercado 2003 e 2004.....	157
Quadro 30: Principais projetos de energia para a região sul.....	160
Quadro 31: Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1990-2004.....	166
Quadro 32: Critérios para a análise coevolucionista da mudança estratégica.....	171
Quadro 33: Propriedades da coevolução da Eletrosul e seus ambientes.....	190
Quadro 34: Exemplo de uma mudança estratégica analisada pela ótica de diferentes teorias.....	199
Quadro 35: Lista de entrevistados.....	219
Quadro 36: Criação de usinas termelétricas e hidrelétricas.....	223
Quadro 37: Empresas estatais instituídas no período 1945-1962.....	229
Quadro 38: Empresas estaduais de distribuição e de sub-transmissão.....	233
Quadro 39: Resumo dos aspectos macro-ambientais no período de 1879-1990..	236
Quadro 40: Resumo dos aspectos setoriais no período de 1879-1990.....	237
Tabela 1: Faturamento de energia (em R\$ milhões).....	134

LISTA DE SIGLAS

ABDIB: Associação Brasileira de Infra-estrutura e das Indústrias de Base
AMFORP: American and Power Foreign Power Company
ANEEL: Agência Nacional de Energia Elétrica
ANP: Agência Nacional de Petróleo
BACEN: Banco Central do Brasil
BID: Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDE: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBEE: Companhia Brasileira de Energia Elétrica
CCEE: Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
CCPE: Comitê Coordenador do Planejamento da Expansão dos Sistemas Elétricos
CEEE: Comissão Estadual de Energia Elétrica
CHESF: Companhia Hidrelétrica de São Francisco
CGCE: Câmara de Gestão da Crise de Energia
C&L: Coopers & Lybrand
CNAEE: Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica
CPFL: Companhia Paulista de Força e Luz
CRC: Contas de Resultados a Compensar
DNAEE: Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica
ELETROBRÁS: Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
EPE: Empresa de Pesquisa de Energia
FMI: Fundo Monetário Internacional
IEE: Indústria de Energia Elétrica
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGP-M: Índice Geral de Preços pelo Mercado
IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MAE: Mercado Atacadista de Energia
MME: Ministério de Minas e Energia
OIS: Operador Independente do Sistema
ONS: Operador Nacional do Sistema

PAEG: Programa de Ação Econômica do Governo
PCH's: Pequenas Centrais Hidrelétricas
PEQP: Programa Eletrosul de Qualidade e Produtividade
PIB: Produto Interno Bruto
PND: Programa Nacional de Desestatização
PPA: Plano Plurianual
PPP's: Parcerias Público-Privadas
RBV: Resource Based View
SEB: Setor Elétrico Brasileiro
SELIC: Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SINTREL: Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica
SPE's: Sociedades de Propósito Específico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de pesquisa.....	20
1.2 Objetivos da pesquisa.....	21
1.2.1 Objetivo geral.....	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 Justificativa.....	21
1.4 Estrutura do trabalho.....	23
2 ESCOLHA ESTRATÉGICA VERSUS SELEÇÃO AMBIENTAL.....	26
2.1 Organização e Ambiente.....	26
2.2 Estratégia.....	29
2.3 Mudança nas Organizações.....	34
2.3.1 Mudança Estratégica e Renovação Estratégica.....	39
2.4 O debate entre Escolha Estratégica e Seleção Ambiental.....	42
2.4.1 Contribuições da Sociologia.....	46
2.4.1.1 Perspectiva da Ecologia das Populações.....	47
2.4.1.2 Perspectiva da Teoria Institucional.....	48
2.4.2 Contribuições da Economia.....	51
2.4.2.1 Perspectiva da Organização Industrial.....	51
2.4.2.2 Perspectiva dos Custos de Transação.....	54
2.4.2.3 Teoria do Comportamento da Firma.....	60
2.4.2.4 Perspectiva Evolucionista.....	62
2.4.2.5 Teoria Baseada nos Recursos da Firma (RBV).....	65
2.4.2.6 Perspectiva das Capacidades Dinâmicas.....	69
2.4.3 Contribuições da Gestão Organizacional.....	72
2.4.3.1 Perspectiva da Contingência.....	72
2.4.3.2 Perspectiva da Escolha Estratégica.....	74
2.4.3.3 Perspectiva da Aprendizagem Organizacional.....	76
2.4.3.4 Perspectiva do Ciclo de Vida e Evolução (<i>Punctuated Equilibrium</i>).....	77
2.4.4 Análise do Debate Escolha Estratégica versus Seleção Ambiental.....	79

2.5 Considerações finais do capítulo.....	81
3 INTEGRANDO MÚLTIPLOS NÍVEIS DE ANÁLISE: A TEORIA DA COEVOLUÇÃO.....	83
3.1 Integrando múltiplos níveis de análise.....	84
3.2 A Teoria Coevolucionista.....	88
3.2.1 Propriedades da Teoria Coevolucionista.....	91
3.3 Análise do processo de mudança pela lente da coevolução.....	92
3.4 Considerações finais do capítulo.....	94
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	96
4.1 Critérios para uma pesquisa coevolucionista.....	96
4.2 Modelo de análise.....	99
4.3 Classificação da pesquisa.....	105
4.4 Perguntas de pesquisa.....	106
4.5 Unidade de análise.....	107
4.6 Delimitação e escopo da pesquisa.....	108
4.7 Coleta e análise de dados.....	110
4.8 Limitações do método de pesquisa.....	112
4.9 Considerações finais do capítulo.....	113
5 O CONTEXTO, O CONTEÚDO E O PROCESSO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA NA ELETROSUL.....	114
5.1 Breve histórico da Eletrosul: 1968-1990.....	116
5.2 A mudança no período de 1990-1992.....	119
5.2.1 O macro ambiente no período de 1990-1992.....	120
5.2.2 O ambiente setorial no período de 1990-1992.....	122
5.2.3 A firma no período de 1990-1992.....	124
5.2.4 O conteúdo e o processo no período de 1990-1992.....	126
5.3 A mudança no período de 1993-1994.....	128
5.3.1 O macro-ambiente no período de 1993-1994.....	129
5.3.2 O ambiente setorial no período de 1993-1994.....	131
5.3.3 A firma no período de 1993-1994.....	134

5.3.4 O conteúdo e o processo no período de 1993-1994.....	137
5.4 A mudança no período de 1995-2002.....	139
5.4.1 O macro-ambiente no período de 1995-2002.....	141
5.4.2 O ambiente setorial no período de 1995-2002.....	143
5.4.3 A firma no período de 1995-2002.....	151
5.4.4 O conteúdo e o processo no período de 1995-2002.....	154
5.5 A mudança no período de 2003-2004.....	155
5.5.1 O macro-ambiente no período de 2003-2004.....	155
5.5.2 O ambiente setorial no período de 2003-2004.....	157
5.5.3 A firma no período de 2003-2004.....	161
5.5.4 O conteúdo e o processo no período de 2003-2004.....	163
5.6 Considerações finais do capítulo.....	164
6 ANÁLISE COEVOLUCIONISTA DA MUDANÇA ESTRATÉGICA NA ELETROSUL.....	169
6.1 Coevolução da Eletrosul no período 1990-1992.....	171
6.2 Coevolução da Eletrosul no período 1993-1994.....	176
6.3 Coevolução da Eletrosul no período 1995-2002.....	179
6.4 Coevolução da Eletrosul no período 2003-2004.....	183
6.5 A coevolução da Eletrosul e seus ambientes.....	187
6.6 Considerações finais do capítulo.....	191
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	193
7.1 Contribuições da pesquisa.....	198
7.2 Recomendações para futuros trabalhos.....	200
REFERÊNCIAS.....	202
APÊNDICES.....	218
APÊNDICE A - Lista de entrevistados em ordem alfabética.....	219
APÊNDICE B - Roteiro das entrevistas.....	220
APÊNDICE C - Breve histórico do setor elétrico brasileiro: 1879-1990.....	222

1 INTRODUÇÃO

Atualmente existe uma tendência internacional de transformações em empresas que pertencem à área de infra-estrutura. Essa tendência se deve a um novo contexto, agora globalizado, que fez surgir a necessidade das organizações se adequarem a um ambiente diferente daquele conhecido até o momento. Essas mudanças estão relacionadas ao aparato competitivo, econômico, organizacional, político e legal das firmas.

Durante o século XIX, as empresas de infra-estrutura (telecomunicações, energia elétrica etc) combinavam funções do setor público e privado, sendo que eram pouco desenvolvidas e atuavam em poucas regiões. No século XX, principalmente após a segunda guerra mundial, houve uma grande nacionalização dessas organizações, fazendo com que essas fossem transferidas do setor privado para o setor público. Nos anos oitenta essa situação começou a mudar, devido a uma tendência neoliberal existente no mundo inteiro (CORAN e BURNES, 2001; CUERVO e VILLALONGA, 2000; DHARWADKAR, GEORGE e BRANDES, 2000; DOH, 2000; KON, 1999). Além dessa tendência neoliberal, outros fatores contribuíram para esse novo contexto, como por exemplo, o entusiasmo cultural pela empresa privada e os constantes déficits governamentais que limitavam os gastos públicos (AWAMLEH, 2002; MELLO JÚNIOR, 2000; DONAHUE, 1992). Sendo assim, a privatização dos setores de infra-estrutura, que consiste em delegar responsabilidades públicas para organizações privadas, surgiu como alternativa universal para tais fatores.

Na literatura é possível observar outras variáveis que contribuíram para a desnacionalização dessas organizações, como a ausência de eficiência nas empresas estatais, a necessidade de redução de custos; a necessidade de criação de superávits fiscais e de mudanças tecnológicas; assim como o cumprimento de uma agenda política, iniciada na Inglaterra principalmente, com o crescimento das idéias neoliberais (AWAMLEH, 2002; CARNEIRO e ROCHA, 2000; NELSON e DOWLING, 1998; NWANKWO e RICHARDSON, 1996; PARKER, 1995, 2003).

Segundo Cuervo e Villalonga (2000), a privatização pode provocar transformações que trazem impactos negativos ou positivos nas organizações, tanto internamente quanto

externamente. Essas mudanças podem estar relacionadas aos objetivos empresariais, ao poder de barganha dos diferentes atores no mercado político, ao aumento da eficiência organizacional, à redução dos salários, à melhoria da produtividade dos trabalhadores e à redução do número de funcionários. Além disso, determinadas características organizacionais como cultura, objetivos, natureza do negócio, estrutura organizacional, gerenciamento e trabalho, diferem de empresas públicas para privadas, por conseguinte, essas variáveis também mudam com a transferência de propriedade das empresas.

De fato, a “onda” das privatizações foi impulsionada por diversos fatores (conforme citado anteriormente). No entanto, as privatizações podem não ser a solução para todos os problemas pertinentes à sociedade, devido ao fato dessas dependerem de mecanismos e sistemas de mercado. Como a privatização consiste na retirada do Estado de uma determinada atividade, que passa para o setor privado, essa empresa passará a atuar em um mercado competitivo. Entretanto, nem todos os mercados são perfeitamente competitivos, o que se denomina “falhas de mercado” (POSSAS, 2002). Nesse sentido, as condições de mercado podem ser caracterizadas como imperfeitas e, em ambientes que operam em condições imperfeitas, a eficiência das empresas depende mais da regulação e competição, do que da propriedade da empresa. Assim sendo, a regulação torna-se necessária, pois é preciso que no mercado hajam especificações adequadas e disciplina competitiva, para que as firmas consigam alcançar a eficiência almejada.

Na literatura acadêmica há vários trabalhos internacionais, como Stanton *et al.* (2001), Doh (2000), Hoskisson *et al.* (2000), Ramamurti (2000), Spicer, McDermott e Kogut (2000), Nelson e Dowling (1998), Lindblom e Andersson (1998) entre outros, que têm o objetivo de estudar os processos de privatização, os impactos microeconômicos causados por tal processo, assim como as conseqüências advindas da reestruturação dos setores relacionados à infraestrutura em diversos países. Doh (2000), por exemplo, desenvolveu uma teoria integrada baseada nas teorias de economia industrial, na teoria baseada nos recursos e nas estratégias cooperativas entre as firmas, para ilustrar como as privatizações encorajam os primeiros entrantes no mercado. Além disso, o autor verificou como a demora pela liberalização do mercado reforça os benefícios dos primeiros entrantes, assim como firmas com recursos especializados, orientação empreendedora e colaboração dos parceiros locais ganham vantagens competitivas nos processos de privatização. O autor ilustra sua teoria com dois

estudos de caso, uma empresa de telecomunicações do México (TELMEX) e uma empresa do mesmo setor do Brasil (EMBRATEL).

Hoskisson *et al.* (2000) verificaram como economias emergentes estão adotando a estratégia de privatização como recurso para o crescimento econômico. Em seu trabalho, os autores estudaram alguns países da África, Ásia, América Latina, países da antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas e China procurando examinar como ocorria o processo de formulação e de implementação das estratégias de empresas públicas e privadas à luz de três perspectivas teóricas: a teoria institucional, a teoria dos custos de transação e a teoria baseada nos recursos das firmas.

Ramamurti (2000) se propôs a estudar porque muitas economias emergentes estão privatizando suas empresas estatais e como esse processo de privatização pode afetar o desempenho destas empresas. Para tanto o autor desenvolveu um modelo dinâmico que leva em consideração três níveis de análise (firma, setor e país). Em suma, o autor verificou que a privatização é um fenômeno complexo porque causa uma série de transformações organizacionais, e também multidisciplinar, pois envolve várias áreas de estudo, como economia, política, administração, leis, finanças etc. Spicer, McDermott e Kogut (2000) analisaram os processos de privatização em países pós-comunistas segundo a perspectiva institucional, salientando que tais países poderiam adotar saídas empreendedoras em contrapartida às privatizações. Nelson e Dowling (1998) analisaram o processo de adaptação que a TasElec (uma empresa de geração de energia da Austrália) precisou enfrentar antes de ser privatizada, verificando quais foram as mudanças ocasionadas por esse processo de adaptação.

Em um estudo do setor elétrico da Suécia, efetuado por Lindblom e Andersson (1998), foi verificada uma série de transformações desse setor, principalmente devido à desregulamentação do mercado e à abertura à competição. Os autores focaram suas análises no setor de distribuição de energia, para identificar os movimentos estratégicos. A ênfase foi dada, principalmente, às mudanças organizacionais, ao gerenciamento das informações e ao desenvolvimento de novos produtos. Dessa forma, os autores identificaram as ações que foram implementadas pelas empresas para que se ajustassem às novas condições ambientais, como foi o processo de preparação para a competição no mercado e quais as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente após a desregulamentação do setor.

Diferentemente de Lindblom e Andersson (1998), Stanton *et al.* (2001) procuraram focar suas pesquisas no desenvolvimento de estratégias de marketing em empresas de distribuição de energia elétrica da Austrália. Da mesma forma que na Suécia e em vários outros países (como por exemplo no Brasil), o setor elétrico da Austrália sofreu um processo de transformação, sendo aberto para a competição. Dessa forma, dentre as conclusões dos autores, pode-se dizer que as empresas de distribuição de energia desse país, devido à rápida mudança nas condições de mercado, possuem falta de direção estratégica e dificuldades de desenvolver estratégias consistentes com suas capacidades.

Enfim, esses trabalhos ilustram uma preocupação por parte de estudiosos em analisar quais os impactos que os processos de privatização e de reestruturação dos mercados relacionados às áreas de infra-estrutura causam nas firmas, setores e países.

Essa tendência internacional de modificações de áreas relacionadas à infra-estrutura também trouxe conseqüências para o Brasil. A transferência de ativos estratégicos do setor público para o setor privado, assim como em outros países, foi motivada pela recessão econômica (nas décadas de oitenta e de noventa), pelo déficit fiscal e pela falta de investimentos nos setores. Mais especificamente, nos anos noventa, as altas taxas de juros após a implementação do Plano Real, principalmente nos momentos de crises internacionais, foram consideradas negativas no que tange à atuação do Estado na economia, haja vista a ampliação do déficit público. Sendo assim, foi nesse contexto que as privatizações e as reestruturações dos mercados também apareceram como alternativa para aumentar a oferta de serviços relacionados à infra-estrutura brasileira.

O setor elétrico brasileiro é caracterizado como um setor estratégico para o país e também vem sofrendo uma série de modificações que se iniciaram efetivamente na década de noventa. Essas modificações e reformas vêm alterando a organização industrial, o regime de propriedade das empresas, o funcionamento do mercado e a regulação setorial. Esse novo contexto, portanto, afeta o ambiente macroeconômico do país, o ambiente setorial e conseqüentemente as firmas que nele operam.

Diante dessa realidade e principalmente devido às incertezas que permeiam no setor, muitas empresas encontram-se em uma posição de resistência às mudanças, mesmo porque não sabem quais os rumos que serão tomados pelos agentes econômicos, impedindo que

estratégias de crescimento e expansão sejam adotadas. Bernardes (2003) afirma que a reestruturação do setor (iniciada a partir da década de noventa) não dispõe de fontes de financiamento e de regulamentação para estimular o crescimento da oferta de energia, evitando uma nova crise de abastecimento nos próximos anos. Nesse sentido, os investimentos tão esperados no setor ficam ameaçados, inviabilizando o próprio crescimento econômico do país.

Diante desse fato, vários estudiosos vêm demonstrando uma preocupação com o setor elétrico brasileiro. Essa preocupação vem se traduzindo em trabalhos que visam a estudar as conseqüências advindas do processo de reestruturação do setor sob os seus diversos aspectos, tais como impactos na estrutura organizacional, desempenho econômico e financeiro, mudanças no grau de concorrência, sistema regulatório, tecnologia, tamanho, relações de poder, força de trabalho etc.

Dentre os trabalhos que analisaram os impactos que a reestruturação do setor trouxe para as empresas internamente, pode-se destacar a tese de Behr (2002) e o artigo de Silva e Vergara (2000). Ambos os trabalhos analisaram o impacto da privatização sob a perspectiva dos recursos humanos em empresas pertencentes ao setor elétrico brasileiro. Além desses, pode-se citar os trabalhos de Borenstein e Camargo (1999) e de Borenstein (1996) que estudaram as mudanças organizacionais provenientes da reestruturação do setor, através da perspectiva do poder.

Bernardes (2003) também demonstrou sua preocupação com o setor elétrico brasileiro quando em sua tese diagnosticou e analisou, sob o ponto de vista do grande consumidor de energia elétrica de um estado brasileiro, as incertezas associadas à decisão estratégica de investir em geração de energia elétrica. Dentre as principais incertezas e dificuldades encontradas relacionadas à decisão de investir, pode-se citar a legislação ambiental, a necessidade de avaliação do retorno financeiro dos investimentos e o aumento do preço do gás, principalmente devido à desvalorização do real a partir do segundo semestre de 2002.

Sob o ponto de vista do impacto que a reestruturação trouxe para o setor elétrico e para o país, pode-se citar o trabalho de Gomes (1998) que analisou a tendência para uma nova estruturação propondo um modelo para o setor baseado no paradigma estrutura-conduta-desempenho (ECD). Já Lotero (1999) avaliou as implicações do modelo de reestruturação de

setor elétrico brasileiro na eficiência econômica, procurando visualizar os benefícios e custos do esquema de reestruturação e identificando as fontes de ineficiências do novo modelo sob o ponto de vista dos custos de transação. Souza (2002) em sua tese estudou a evolução da indústria de energia elétrica brasileira no que diz respeito às mudanças no ambiente de negócios por meio de um enfoque institucionalista. Vinhaes (2003), por sua vez, mostrou as principais mudanças estruturais e institucionais do setor elétrico brasileiro em um ambiente de reestruturação, no qual foram verificados os efeitos das mudanças na indústria e os espaços para o comportamento estratégico por parte dos agentes econômicos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do fato de existirem muitos aspectos a serem estudados em setores que passaram por um processo de reestruturação, como é o caso do setor elétrico brasileiro e das empresas que dele fazem parte, o presente trabalho se propõe a estudar a Eletrosul. A Eletrosul é uma empresa estatal que tem passado por transformações provenientes do contexto externo e interno que são relevantes para a investigação do processo de mudança estratégica da firma. Assim, essa tese pretende responder a seguinte questão de pesquisa:

Como as ações estratégicas adotadas pelo grupo da alta direção, no período de 1990 a 2004, contribuíram para a mudança estratégica da Eletrosul Centrais Elétricas S.A.?

Para responder a essa pergunta de pesquisa, pretende-se adotar uma perspectiva coevolucionista para a análise das mudanças estratégicas. A coevolução é uma teoria que integra várias perspectivas de análise, tanto de seleção ambiental quanto de escolha estratégica. Lewin e Volberda (1999) definem a teoria coevolucionista como um resultado conjunto de intencionalidade gerencial, efeitos ambientais e institucionais. A coevolução, segundo os autores, assume que a mudança pode ocorrer em toda a interação de organizações de um determinado setor, e que essa mudança pode ser dirigida por interação direta e *feedback* do resto do sistema. Assim sendo, conforme os autores anteriormente citados, a teoria coevolucionista considera que a mudança não é apenas um resultado da intenção gerencial, pois está relacionada tanto a aspectos de seleção ambiental quanto a aspectos de escolha estratégica.

Essa teoria vem ganhando bastante espaço na literatura acadêmica, embora poucos trabalhos de natureza teórico-empírica tenham sido realizados. A realização de trabalhos cuja ótica de análise é a teoria coevolucionista, poderá auxiliar na compreensão dos diversos aspectos que afetam a mudança estratégica nas organizações, levando em consideração não apenas as teorias de seleção ou escolha de forma isolada e sim de forma inter-relacionada.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Analisar, por meio da perspectiva coevolucionista, as ações estratégicas adotadas pelo grupo da alta direção da Eletrosul Centrais Elétricas S.A. que contribuíram para a mudança estratégica desta empresa no período de 1990 a 2004.

1.2.2 Objetivos específicos

- Desenvolver um modelo de análise de mudanças estratégicas sob a ótica da coevolução.
- Caracterizar o contexto, o conteúdo e o processo da mudança estratégica na Eletrosul ao longo do período em análise.
- Identificar as ações estratégicas realizadas pela Eletrosul, dentro da ótica da coevolução, no período de 1990-2004.
- Analisar a coevolução da Eletrosul e seu ambiente no período estudado.

1.3 JUSTIFICATIVA

A análise do referencial teórico permitiu constatar que, em pesquisas relacionadas ao tema do trabalho (mudança estratégica), geralmente são adotadas uma ou mais teorias para estudar as mudanças decorrentes do processo de adaptação da organização. Mesmo adotando uma ou mais teorias, é comum direcionar a análise para perspectivas que podem ser enquadradas em duas grandes vertentes principais: seleção ambiental e escolha estratégica. No entanto, geralmente essas vertentes não são integradas, empobrecendo a análise das

mudanças. O presente trabalho traz uma contribuição original, a partir do momento em que adota uma visão integrada do processo de adaptação, utilizando várias teorias de seleção ambiental e de escolha estratégica, para analisar as mudanças estratégicas em uma empresa pertencente ao setor elétrico brasileiro.

Em relação à justificativa teórica, a presente pesquisa analisa as mudanças estratégicas na Eletrosul utilizando um conceito relativamente novo, denominado coevolução. A coevolução pode ser considerada como uma tentativa para unir as diversas teorias de seleção ambiental e de escolha estratégica para o desenvolvimento da percepção dentro do processo de mutação das organizações existentes (VOLBERDA, BADEN-FULLER e VAN DEN BOSCH, 2001; LEWIN e VOLBERDA, 1999). Esse conceito considera que a mudança não é um resultado da adaptação gerencial ou da seleção ambiental, mas um resultado conjunto da intencionalidade gerencial e dos efeitos ambientais. Além disso, a teoria coevolucionista, segundo Lewin e Volberda (1999), Lewin, Long e Carrol (1999) e McKelvey (1999), permite que as organizações sejam estudadas de várias formas, em função de suas propriedades, como múltiplos níveis de análise, causalidades multidirecionais, não linearidade, *feedback* positivo, trajetória e história de dependência (maiores detalhes dessas propriedades são explorados no capítulo três).

Esta pesquisa pode ser considerada inédita, pois para estudar as mudanças estratégicas em uma empresa pertencente ao setor elétrico brasileiro adota-se uma perspectiva relativamente nova, que até o momento não foi utilizada em nenhuma pesquisa no setor. Além disso, essa pesquisa apresenta outras peculiaridades, tais como: são sintetizadas várias teorias de seleção ambiental e de escolha estratégica para estudar um único fenômeno; são analisadas as informações relativas à coevolução da organização e seus ambientes; e, são identificadas as mudanças estratégicas por meio das ações estratégicas realizadas pela firma. É interessante destacar também que, com base nas pesquisas efetuadas, não foi encontrado nenhum trabalho publicado no Brasil sobre a teoria coevolucionista.

A escolha de uma organização pertencente ao setor elétrico brasileiro como objeto de estudo da tese de doutorado ocorreu devido ao fato desse setor ser atualmente foco de muitos trabalhos acadêmicos, como também foco de atenção por parte da atual conjuntura econômica. O setor elétrico, além de estar relacionado à infra-estrutura dos Estados, é considerado como uma área estratégica para a economia de todos os países. O setor elétrico

brasileiro tem passado por uma série de transformações, como a reestruturação do setor, a nova configuração do mercado, as privatizações etc. Tais transformações têm trazido vários reflexos para o âmbito das empresas, o que justifica o estudo das mudanças estratégicas por meio das ações estratégicas realizadas pela firma.

Dessa forma, a escolha da Eletrosul como objeto de análise se deu por alguns motivos, como por exemplo: (i) é uma empresa pertencente ao Sistema Eletrobrás; (ii) foi a primeira empresa a ser cindida no país, depois da implantação do novo modelo do setor elétrico; e (iii) é uma empresa relativamente antiga, o que possibilita o estudo e a análise de vários aspectos relacionados ao processo de mudança estratégica.

Esse estudo também contribui como referência para outros trabalhos relacionados ao tema, assim como subsídio para os gestores compreenderem melhor o processo de adaptação da organização e os seus reflexos. Essa pesquisa também faz uma análise longitudinal, considerando aspectos históricos e contextuais da firma e dos ambientes (macro e setoriais), o que proporciona para os gestores atuais e futuros uma melhor compreensão dos fenômenos organizacionais face às transformações ambientais ao longo dos anos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em sete capítulos (figura 1). A **parte I** da figura 1 foi desenvolvida no projeto de tese e as **partes II e III** da figura 1 foram desenvolvidas após a defesa de qualificação do projeto de tese. A primeira parte, portanto, teve o objetivo de apresentar os capítulos que fizeram parte do projeto de qualificação. No capítulo introdutório foram abordados aspectos relacionados ao tema e ao problema de pesquisa, aos objetivos da tese e a sua justificativa. No capítulo dois foi feita a revisão da literatura apresentando aspectos relacionados à organização e o seu ambiente, pois estes representam objetos de estudo do trabalho; teorias relacionadas à estratégia e seu processo de formação e implementação; teorias relacionadas à mudança nas organizações; e, por fim apresentou-se uma análise sobre as teorias que estudam as organizações sob a perspectiva da escolha estratégica e da seleção ambiental.

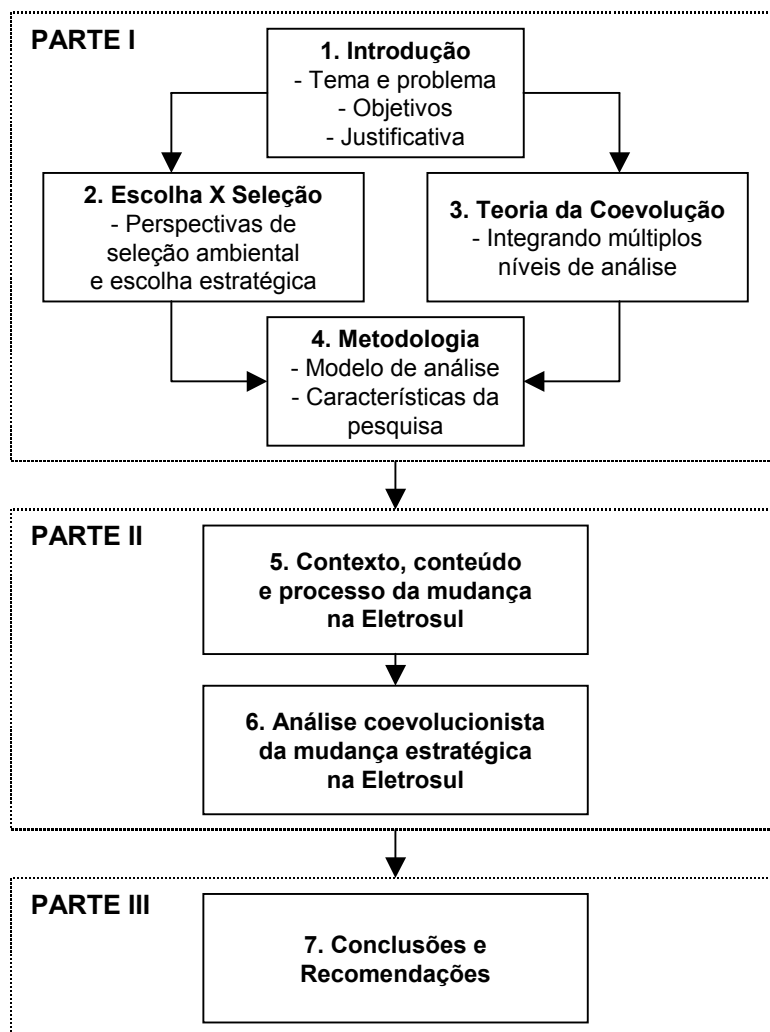


Figura 1: Estrutura da tese [Fonte: Elaborado pela autora].

Em seguida, no capítulo três, foi apresentada uma teoria para a analisar o processo de mudança estratégica nas organizações. Essa teoria, denominada coevolução, requer a integração ou a síntese de perspectivas teóricas sobre mudança apresentadas no capítulo dois, tanto voluntaristas quanto deterministas. Além disso, requer também a junção de vários níveis de análise, como firma e setor, o que forma a base do debate das teorias de seleção e de escolha. Assim, o capítulo procurou integrar teorias que estudam as organizações apenas sobre uma perspectiva, para em seguida apresentar a teoria coevolucionista. Este capítulo também se propôs a mostrar como o processo de mudança estratégica das organizações pode ser analisado pela lente da coevolução.

Para finalizar a parte I, no capítulo quatro foram discutidos aspectos relacionados à metodologia da pesquisa. A metodologia da pesquisa diz respeito à operacionalização do

trabalho. Sendo assim, procurou-se apresentar nesse capítulo um modelo coevolucionista de análise do processo de mudança estratégica organizacional, a classificação da pesquisa, as questões da pesquisa, a unidade de análise, a delimitação do trabalho, os instrumentos de coleta e análise dos dados e as limitações do método de pesquisa.

Na parte II foram desenvolvidos dois capítulos, um referente ao contexto, ao conteúdo e ao processo da mudança estratégica na Eletrosul (capítulo cinco) e outro referente à análise coevolucionista da mudança estratégica na Eletrosul (capítulo seis).

Assim, no capítulo cinco, foram caracterizados o contexto, o conteúdo e o processo da mudança estratégica na firma em análise. A caracterização e análise dos aspectos relacionados ao contexto externo e interno permitiram verificar quais os fatores que restringiram e/ou impulsionaram a mudança estratégica na firma. A descrição e análise do processo da mudança estratégica possibilitaram identificar as ações estratégicas de exploração e/ou de exploração que conduziram a mudança estratégica na Eletrosul. Enfim, também no capítulo cinco, a dimensão processo da mudança estratégica possibilitou verificar como as ações estratégicas foram realizadas pela empresa, se por meio de um processo deliberado e/ou emergente e também se foram resultantes de um processo determinista e/ou voluntarista.

No capítulo seis, foi desenvolvida a análise coevolucionista da mudança estratégica na Eletrosul, ou seja, foram analisados os efeitos da interação entre o macro-ambiente, o ambiente setorial e a firma em análise referente ao período que compreende a presente pesquisa.

Finalmente na parte III dessa tese foram desenvolvidas as conclusões e as respectivas recomendações para futuros trabalhos. Assim, nesta parte da tese foram feitas algumas reflexões a respeito das principais conclusões acerca do trabalho. Também foram apresentadas algumas contribuições da tese, tanto para a empresa objeto de estudo como para a pesquisa sobre o estudo das mudanças pela ótica da teoria coevolucionista.

Para complementar o texto básico, também foram apresentados alguns elementos pós-textuais, como a lista de entrevistados (apêndice A), o roteiro das entrevistas (apêndice B), um breve histórico sobre o setor elétrico brasileiro (apêndice C) e as respectivas referências utilizadas para o desenvolvimento do trabalho.

2 ESCOLHA ESTRATÉGICA *VERSUS* SELEÇÃO AMBIENTAL

As organizações são integrantes e participantes ativas da sociedade, portanto podem causar impactos na sociedade. Essas entidades sofrem influência do meio em que estão inseridas e vice-versa, portanto são organismos complexos que mudam continuamente. Sendo assim, o ambiente (interno e externo) é considerado de vital importância para tomada de decisões nas organizações, pois este tem influência sobre as ações estratégicas das firmas e também é influenciado por elas. Dessa forma, é natural o interesse por parte dos estudiosos em compreender as organizações melhor. Considerando a complexidade das organizações, o ambiente em que elas estão inseridas e as estratégias adotadas, este capítulo apresenta uma revisão de literatura que tem os seguintes objetivos:

- apresentar conceitos relacionados à organização e ao ambiente;
- definir estratégia e seu processo de formação;
- abordar teorias de mudança nas organizações;
- apresentar teorias que analisam as organizações sob as perspectivas da escolha estratégica e de seleção ambiental.

2.1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

As organizações são instituições sociais, em que as pessoas passam a maior parte de suas vidas em constante interação uns com os outros (MARCH e SIMON, 1958). De acordo com Hall (2004, p.30)

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

As organizações vêm sendo estudadas por diversos teóricos ao longo dos anos, principalmente no que tange ao seu relacionamento com o ambiente (HALL, 2004;

MINTZBERG, 1985, 1992, 2001; MORGAN, 1996; KATZ e KHAN, 1987). Portanto é reconhecido que o ambiente causa impactos na organização, o que acarreta mudanças podendo levar à mudança estratégica na mesma.

A teoria clássica organizacional, que tem como seus principais precursores Taylor, Fayol e Weber, considera as organizações como sistemas fechados e um resultado do processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, desconsiderando qualquer questão relacionada ao ambiente externo, pois esse era considerado uma variável que não as influenciavam. A teoria organizacional moderna considera as organizações como sistemas abertos (KATZ e KHAN, 1987), que mantêm um relacionamento dinâmico com o ambiente, fazendo com que esse exerça influência sobre elas.

Morgan (1996) desenvolveu uma análise sobre as organizações, utilizando metáforas para descrevê-las. Em sua obra, o autor inicia sua comparação com **máquinas**. Quando comparadas às máquinas, as organizações caracterizam-se como sistemas fechados, planejados, que operam de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível. No decorrer de sua análise, o autor utilizou a metáfora de **organismos vivos**, concebendo as organizações como sistemas vivos que existem em um ambiente amplo.

Além disso, Morgan (1996) considerou que as organizações podiam ser vistas como **cérebros**, ou seja, sistemas de processamento de informações; **culturais**, caracterizando as organizações como sistemas sociais que possuem ideologia, valores, leis e rituais; **sistemas políticos**, pois precisam encontrar formas de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses diversos e conflitantes; **prisões psíquicas**, devido às organizações serem processos conscientes e inconscientes onde as pessoas podem tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações; e, **fluxo e transformação**, porque as organizações estão em constante transformação. Por fim, Morgan (1996) comparou as organizações com **instrumentos de dominação**, onde grupos ou indivíduos procuram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros para realização e exploração.

De acordo com Ashmos, Duchon e McDaniel (2000) e Stacey (1996), atualmente existe uma tendência em considerar as organizações como sistemas adaptativos complexos que se auto-organizam continuamente. Nesses sistemas existem complexidade, adaptação e comportamentos emergentes devido à interação dos múltiplos agentes tanto do contexto

interno quanto do contexto externo da organização. Sendo assim, as formas que as organizações assumem ao longo do tempo são respostas contínuas às rápidas mudanças do ambiente (ENGEDAHL, KEATING e AUPPERLE, 2000; SANDELANDS e DRAZIN, 1989).

O conhecimento do ambiente organizacional, portanto, é de extrema importância para a tomada de decisões na organização, pois segundo Hall (2004) este é extremamente importante para a compreensão das organizações.

Existem diversas definições atribuídas ao ambiente. Segundo Bowditch e Buono (1992, p.43), “o ambiente é qualquer coisa que não faça parte da própria organização”. Para Hall (2004), o ambiente representa todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para influenciá-la em seu todo ou em partes dela.

Bowditch e Buono (1992) classificam o ambiente organizacional em geral e específico e em real e percebido. O ambiente geral da organização refere-se a questões que potencialmente afetam todas as organizações (tecnologia, economia, política, estrutura legal, condições demográficas, culturais etc.). Já o ambiente específico diz respeito aos fatores e condições externas que tenham relevância imediata para as organizações (clientes, fornecedores, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, concorrentes, associações de classe etc.). Além disso, esse ambiente irá variar dependendo do domínio específico de cada organização.

O ambiente real diz respeito a questões objetivas consistindo de entidades, objetos e condições que estão fora da empresa, ou seja, concentra-se no ambiente geral e específico. Já o percebido, refere-se a questões subjetivas, ou seja, é visto por meio da percepção que os gerentes têm do ambiente objetivo e ocorrem dentro da organização. Ambos os ambientes (real e percebido) são dimensões relevantes da análise do ambiente e precisam ser reconhecidos no processo de tomada de decisões (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Child e Smith (1987) também distinguem três aspectos importantes no ambiente setorial (ou ambiente específico) para explicar a mudança nas organizações: as condições objetivas, a arena cognitiva e a rede de colaboradores potenciais e atuais. As condições objetivas do setor criam condições de pressão para transformações à medida que a viabilidade

da firma depende da extensão pelo qual o seu comportamento é apropriado para aquelas condições ambientais. A arena cognitiva é consequência da análise objetiva que os membros da organização fazem do ambiente externo. E a rede de colaboradores potenciais e atuais também causa impactos nas organizações, pois esses estão ligados entre si por padrões de cooperação e afiliação.

Mintzberg (1992) classifica os ambientes em externo e interno à organização, da mesma maneira que Pettigrew (1987) caracteriza os ambientes organizacionais, ou seja, contexto externo e interno. O primeiro é representado pelos aspectos sociais, econômicos, políticos e competitivos no qual a firma opera; e o contexto interno é representado pela estrutura, cultura corporativa e contexto político (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; MINTZBERG, 1992; PORTER, 1991a; PETTIGREW, 1987).

Em suma, existe um consenso de que as organizações transformam-se continuamente, ficando claro que essas não são mais consideradas como sistemas fechados caracterizados por padronização, formalização dos métodos e controle total dos processos. Hoje as organizações podem ser consideradas como sistemas adaptativos complexos que continuamente se ajustam ao contexto em que estão inseridas. Esse ajuste pode resultar em mudança estratégica, e conseqüentemente, pode levar à organização a uma transformação da forma organizacional.

Atualmente a competição global faz realmente com que as organizações renovem-se estrategicamente de forma contínua e isso pode ocorrer de várias formas, conforme se verificará no decorrer do capítulo. A seguir, serão abordados alguns aspectos relacionados ao conceito de estratégia.

2.2 ESTRATÉGIA

Os primeiros registros do termo “estratégia” datam de mais de dois mil anos, nos quais a estratégia era vista como a obtenção de posições específicas no contexto de batalhas militares. As estratégias codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum a respeito das condições ideais para atacar um inimigo e defender a própria posição. Segundo Quinn (2001, p. 20)

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas, e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Atualmente, a estratégia pode ser considerada como um conceito dinâmico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem cinco definições em particular para o termo estratégia: um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva, e, por último, uma armadilha.

Como um plano, a estratégia é entendida como “uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro [...]”. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 17) Como um padrão, a estratégia é relacionada ao comportamento da organização ao longo do tempo, ou seja, “[...] olha para o comportamento passado” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000, p. 17). De acordo com Porter (1991a), a estratégia como uma posição pode ser considerada como posições genéricas comuns e facilmente identificáveis no mercado, ou seja, é a criação de uma posição única, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Como uma perspectiva, a estratégia é relacionada com a teoria do negócio, isto é, a estratégia olha para dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas e para a visão da empresa (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). A estratégia como armadilha é considerada como sendo um truque para enganar os concorrentes.

De fato, há várias definições para o termo “estratégia”. Geralmente essas definições estão relacionadas à estabilidade, embora grande parte dos estudos sobre estratégias focalize a mudança. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. (2000) propõem 10 visões acerca do processo de formulação e implementação de estratégias (quadro 1), todas refletindo a prática gerencial, focalizando cada uma, um aspecto importante desse processo.

De acordo com o quadro 1, a estratégia pode ser elaborada de várias maneiras, como por exemplo, pela idéia **configuração**. Nesta escola de pensamento há uma integração de todos os pontos de vista das diferentes escolas (apresentadas no quadro 1). Assim, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 224), o processo de geração de estratégia pode ser:

De concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta a forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio contexto.

ESCOLAS	QUESTÕES BÁSICAS
Design	Formação da estratégia como um processo cerebral, simples e informal deliberado; estratégia como perspectiva planejada única; mudança ocasional; executivo central como agente e liderança dominante; organização ordenada e maquinal; ambiente como fonte de oportunidades e ameaças; adequação ambiental estável.
Planejamento	Estratégia como planos; processo formal e deliberativo; mudança periódica e incremental; agentes como planejadores e liderança sensível a procedimentos; organização estruturada, grande máquina; ambiente complacente, adequação ambiental controlável, simples e estável.
Posicionamento	Estratégia como posições genéricas planejadas; processo analítico, sistemático e deliberado; mudança aos poucos e freqüente; agentes analistas e liderança sensível à análise; organização como fonte de vantagens competitivas, grande máquina, produção em massa, divisionalizada e global; ambiente exigente porém analisável; adequação ambiental simples estável e madura.
Empreendedora	Estratégia como perspectiva (visão) pessoal; processo visionário, intuitivo e deliberado; mudança ocasional, oportunista e visionária; agente como líder e liderança dominante e intuitiva; organização maleável, simples e empreendedora (simples e centralizada); ambiente manobrável e adequação ambiental dinâmica e simples.
Cognitiva	Estratégia como perspectiva mental; processo mental e emergente; mudança não freqüente; agente central: mente e liderança como fonte de cognição, passiva e criativa; organização incidental; qualquer forma de organização; ambiente esmagador ou construído e adequação ambiental incompreensível.
Aprendizagem	Estratégia como padrões e única; processo emergente, informal e confuso (descritivo); mudança contínua, incremental; agente central como aprendizes e liderança sensível a aprendizado; organização eclética, flexível e forma de organização adhocracia ou profissional; ambiente imprevisível.
Poder	Estratégia como padrões e posições políticas; processo agressivo, confuso, emergente e deliberado; mudança freqüente e pouco a pouco; agente: qualquer um com poder e liderança fraca; organização conflituosa, desarticulada; incontrolável e qualquer uma forma de organização (porém adhocracia profissional, maquinal ou adhocracia em rede); ambiente contencioso, complacente ou negociável.
Cultural	Estratégia como perspectiva coletiva; processo ideológico, forçado, coletivo e deliberado; mudança não freqüente; agentes: coletividade e liderança simbólica; organização normativa, coesiva e missionária, assim como máquina estagnada; ambiente incidental.
Ambiental	Estratégia como posições específicas; processo passivo, imposto e emergente; mudança rara e quântica; agente central: ambiente e liderança imponente; organização complacente, simples e maquinal; ambiente exigente.
Configuração	Tenta considerar a maioria dos aspectos das outras escolas; processo tende a ser parecido com a escola do posicionamento e design; mudança incremental, ocasional e revolucionária; tem o objetivo de levar a organização de uma configuração para outra, de acordo com as condições ambientais.

Quadro 1: Escolas de pensamento sobre o processo de formação das estratégias [Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)].

É importante destacar que todo o processo da estratégia necessita combinar vários aspectos das diferentes escolas. Portanto, o processo de formação das estratégias deve ser analisado segundo essas abordagens. Essas escolas olham para o mesmo processo, cada uma à sua maneira, o que justifica o fato da estratégia ser algo bastante complexo.

A formação da estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 274)

Segundo o exposto, pode-se verificar que o processo de formação das estratégias pode ocorrer de várias formas, seja deliberada e/ou emergente (MINTZBERG, 1978). A estratégia deliberada focaliza o controle, pois dessa forma as empresas implantam estratégias conforme o planejado. Já a estratégia emergente focaliza o aprendizado, pois as empresas implantam estratégias que não estão previamente estabelecidas em um plano. A figura 2 e o quadro 2 apresentam algumas espécies de estratégias deliberadas e/ou emergentes, assim como as suas respectivas características.

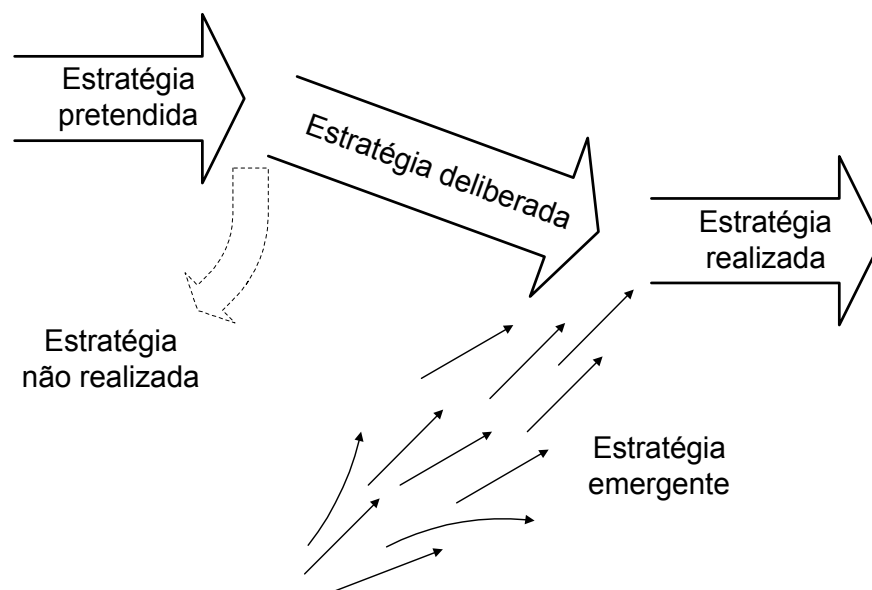


Figura 2: Estratégias deliberadas e emergentes [Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19)].

Conforme foi verificado anteriormente, uma das maneiras da estratégia ser compreendida está relacionada a um **padrão** de decisões que a firma empreende ao longo do tempo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; MINTZBERG, 1978). Essa definição indica que a estratégia da firma pode emergir das ações empreendidas, o que lhe dá validade histórica. Dessa forma, ao analisar as decisões organizacionais ao longo do tempo, o

resultado é algum padrão estratégico no qual geralmente uma estratégia dominante emerge e pode indicar o destino futuro da organização (FLIER, 2003).

ESPÉCIE DE ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICAS
Planejada	Grandes organizações (sistemas fechados) estratégias são como planos formais, intenções precisas formuladas por uma liderança central, controles formais para garantir implementação, ambiente controlável e estratégias mais deliberadas. Existe integração entre as decisões e as estratégias.
Empreendedora	Estratégias surgem na visão central, em que as intenções são de um único líder sendo adaptáveis a novas oportunidades. O controle é pessoal feito pelo líder, organização localizada em um nicho protegido do ambiente, sendo esse, simples e estável. As estratégias são altamente deliberadas.
Ideológica	Intenções coletivas, portanto estratégias originadas de crenças comuns, controladas por meio de socialização. A organização é pró-ativa em relação ao ambiente e as estratégias são mais deliberadas.
Guarda-chuva	Estratégias originadas com restrições. A liderança (controle parcial das ações organizacionais) define os limites estratégicos. A perspectiva é deliberada. Posições podem ser emergentes e a estratégia pode ser descrita como deliberadamente emergente.
Processo	Estratégias originam-se no processo e a liderança controla aspectos processuais da estratégia deixando aspectos de conteúdo para outros agentes. Estratégias em parte deliberadas e em parte emergentes.
Desarticulada	Estratégias se originam em enclaves e empreendimentos. Agentes praticamente desligados ao restante da organização, ausência de intenções centrais ou comuns. Estratégias organizacionais emergentes, sejam deliberadas ou não para os agentes.
Consenso	Estratégias se originam em consenso; por meio de ajustes mútuos os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais. Estratégias altamente emergentes.
Adaptativa	Organizações de grande porte adaptam-se por meio de pequenos passos e decisões incrementais em relação ao ambiente. Não existe clareza em relação aos objetivos organizacionais e o poder é bastante disperso em decorrência de uma coalizão de interesses divergentes na configuração de uma arena política. Estratégias emergentes.
Imposta	Estratégias originadas do ambiente que dita padrões em ações através de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva. Estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas.

Quadro 2: Estratégias deliberadas e emergentes [Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000); Mintzberg (1978)].

Caso as ações estratégicas empreendidas pelas organizações mudem ao longo do tempo, isso pode resultar em mudança estratégica ou renovação estratégica. Embora os conceitos de mudança estratégica e renovação estratégica sejam empregados para indicar esforços da firma para alinhar a estratégia às circunstâncias de mudança ambiental (DIJKSTERHUIS, 2003; HUYGENS *et al.*, 2001; VOLBERDA, BADEN-FULLER e VAN DEN BOSCH, 2001), Flier (2003) coloca que a renovação estratégica é mais que uma mudança ou um ajuste da estratégia em relação ao ambiente. O tópico a seguir define os dois conceitos.

2.3 MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo o exposto, pode-se verificar que a literatura sobre estratégia é bastante extensa não existindo uma definição única e clara do que vem a ser estratégia (QUINN, 2001; PETTIGREW, 1992; MINTZBERG, 1988). Conforme destacado anteriormente, à medida que as organizações mudam suas estratégias, pode gerar uma mudança estratégica. Os processos de mudança estratégica, segundo Quinn e Voyer (2001), são fragmentados, evolucionários e intuitivos. Assim sendo, esta seção pretende fazer uma revisão do que vem a ser mudanças e as maneiras que elas podem ocorrer nas organizações, para em seguida, de uma forma específica, discutir aspectos relacionados à mudança estratégica e à renovação estratégica nas organizações.

A mudança faz parte da sociedade moderna e conseqüentemente das organizações. Atualmente diversas organizações, tanto do setor público quanto do setor privado, vêm passando por processos de mudança. No entanto, a maioria dos estudos sobre o assunto (com exceções, como PETTIGREW, 1992) tem focado o setor privado (BEUGELSDIJK, SLANGEN e HERPEN, 2002; HAILEY e BALOGUN, 2002; MASSINI *et al.*, 2002; CHILD e SMITH, 1987).

As mudanças nas organizações podem ser provenientes tanto de questões internas quanto externas, ou seja, quando uma organização se depara com uma oportunidade ou ameaça, seja interna ou externamente, ela geralmente reage e se adapta à nova situação (MASSINI *et al.*, 2002; OSWICK e MONTGOMERY, 1999; MINTZBERG e WESTLEY, 1992; PETTIGREW, 1992, 1987; CHILD e SMITH, 1987). Segundo Schein (1982), a mudança pode ser concebida por meio de um ciclo adaptado, que começa com uma modificação em algum aspecto do ambiente organizacional e termina em uma situação de equilíbrio mais adaptada e dinâmica para enfrentar tal modificação.

Na realidade, existem na literatura diferentes correntes de pensamento que tratam de mudanças. Há aquelas que se ocupam das modificações nas estruturas das organizações (CHANDLER, 1962) e aquelas que abordam as questões comportamentais e culturais (ELROD e TIPPETT, 2002; HAFSI, 2001; PETTIGREW, 1989; SCHEIN, 1982; LAWRENCE e LORSCH, 1972). No entanto, essas diferentes abordagens não são

mutuamente excludentes à medida que consideram as diferentes variáveis e dimensões organizacionais.

Mintzberg e Westley (1992) propõem um conceito amplo para a mudança que engloba aspectos estruturais, comportamentais e culturais, sob a forma de um sistema que se move em ciclos denominados **concêntricos**, **circunferenciais**, **tangentes** e **espirais**. Os autores utilizaram esse conjunto de ciclos para projetar a estrutura pela qual as organizações mudam.

Os ciclos **concêntricos** representam os vários conteúdos de mudança em diferentes níveis de abstração. Para Mintzberg e Westley (1992), nos ciclos concêntricos a mudança dentro das organizações pode vir do nível mais amplo e conceitual (cultura) para o mais limitado e concreto (parte de um equipamento ou uma pessoa no trabalho). Pode-se considerar também que cada mudança pode acontecer em duas esferas básicas, uma relativa à organização e outra à estratégia. O quadro a seguir ilustra os conteúdos de mudança (de um nível mais conceitual para um mais concreto).

	Mudança na organização (estado)	Mudança na estratégia (direção)
Mais conceitual (propósito)	cultura estrutura	visão posições
Mais concreto (ação)	sistemas pessoas	programas instalações

Quadro 3: Conteúdos de mudança organizacional [Fonte: Mintzberg e Westley (1992, p. 40)].

Assim, as organizações podem mudar de um nível mais conceitual, alterando sua cultura e sua visão estratégica correspondente, para um nível mais concreto, alterando sua estrutura, seu *portfolio* e posição estratégica, incluindo negócios, produtos e mercados, reestruturações (podendo incluir privatizações). As organizações podem redesenhar seus sistemas e procedimentos, assim como programas específicos sobre orientações estratégicas, para finalmente, no nível mais concreto, mudar as pessoas, trabalhos, operações, incluindo máquinas e outras instalações.

As mudanças, segundo Mintzberg e Westley (1992), podem ser **dedutivas** (descrita na literatura como gerenciamento estratégico - escola do planejamento e do design), procedendo do conceitual para o concreto, do pensamento para a ação, como amplas mudanças no

conceito ou na percepção. As mudanças organizacionais também podem ser **indutivas**, quando ocorrem do concreto para o conceitual, como implicações de mudanças tangíveis são generalizadas em percepções mais amplas, quer de forma deliberada ou emergente (escola do aprendizado).

Os ciclos **circunferenciais**, segundo Mintzberg e Westley (1992), representam os diferentes meios e processos de mudança, isto é, a mudança pode ocorrer das seguintes formas: sem um processo formal de planejamento; por meio de um processo implícito; pode vir de fora da organização fazendo com que o aprendizado venha de fora; e, pode acontecer através de um processo negligente (*mindless*) de mudança, ou seja, o conceito de mudança pode não ser internalizado pelos membros da organização.

Os ciclos **tangentes** de mudança representam episódios e estágios particulares de mudança. Os episódios são períodos distintos no qual podem ocorrer algumas mudanças que podem vir tanto do contexto interno quanto externo. Podem ser denominados de reviravoltas (rápidos episódios de mudança provenientes de uma única variável, altamente deliberado, levando a organização para um novo lugar) e revitalização (episódio de mudança mais adaptativo em contínuo processo de aprendizado). Os episódios de mudança também podem ser considerados dentro de diferentes estágios da vida organizacional, como: estágio de desenvolvimento, estágio de estabilidade, estágio de adaptação, estágio de luta e estágio de revolução (MINTZBERG e WESTLEY, 1992).

Os ciclos **espirais** de mudança representam a seqüência e o padrão da mudança, assim como o progresso da organização ao longo do tempo. Dentre as seqüências e os padrões de mudança organizacional, pode-se citar: os baques periódicos (comuns em organizações convencionais, como as organizações burocráticas, nos quais as organizações passam por longos períodos de estabilidade, interrompidos drasticamente por revoluções que as levam novamente para um período de estabilidade); as oscilações (ou ciclos de convergência e divergência, comuns em organizações adhocráticas) e o ciclo de vida (desenvolvimento, estabilidade, adaptação, luta e revolução, comum em organizações empreendedoras) (MINTZBERG e WESTLEY, 1992).

Em relação às formas que as mudanças acontecem nas organizações, estas podem ser de maneira incremental (ou gradual - escola do aprendizado) ou radical (ou revolucionária –

escola da configuração) (BEUGELSDIJK, SLANGEN, HERPEN, 2002; MACRI, TAGLIAVENTI e BERTOLOTTI, 2002; QUINN e VOYER, 2001; BEESON e DAVIS, 2000; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; PETTIGREW, 1992; MILLER e FRIESEN, 1982; QUINN, 1980).

As transformações na mudança incremental se dão em aspectos específicos da organização, fazendo com que a mudança ocorra em longos períodos, permitindo que as organizações aprendam por meio de suas ações iniciais. Já nas mudanças radicais muitas variáveis organizacionais podem mudar ao mesmo tempo, como a estratégia, a estrutura, as pessoas os sistemas e a cultura. Esse tipo de mudança é de alto impacto e provoca transformações profundas na organização, principalmente na estrutura, nas relações de poder e no processo decisório.

Da interação entre essas duas formas de mudança, radical e incremental, surge uma terceira forma de mudança denominada “*punctuated equilibrium model*” (modelo de equilíbrio pontual) (THUSMAN e ROMANELLI, *apud* BEUGELSDIJK, SLANGEN, HERPEN, 2002) Este tipo de mudança, portanto, é um híbrido entre a mudança radical e a mudança incremental.

Nesse caso as organizações, por meio de períodos convergentes pontuais, progredem por orientações pelas quais demarcam um conjunto de procedimentos para o próximo período convergente. Períodos convergentes geralmente são compostos por longos períodos de mudança incremental e adaptação, ao passo que as reorientações, são caracterizadas por curtos períodos de mudança radical e descontínua.

Coram e Burnes (2001), Huy (2001) e Mintzberg e Westley (1992) abordam a mudança por meio de mais duas formas distintas: a planejada e a não planejada (emergente). As organizações, de uma forma geral, podem gerenciar as mudanças de uma maneira formal através de um processo de planejamento, deliberado e dedutivo o que caracteriza a mudança planejada, que pode ser considerada como um processo interativo, cíclico, envolvendo diagnósticos, ação e evolução. O propósito da mudança planejada é melhorar a efetividade do lado humano nas organizações focando no desempenho de grupos e times.

As organizações também podem gerenciar as mudanças de maneira informal, ou seja, mudança não planejada, que ocorre de forma emergente. Esse tipo de mudança trabalha com a suposição de que a mudança organizacional é um processo contínuo de adaptação de acordo com as mudanças ditadas pelo ambiente incerto. A mudança não planejada, na maioria das vezes, se dá de forma incremental, fazendo com que as organizações migrem para uma nova configuração. Além disso, tal mudança cruza a organização, sendo caracterizada, portanto, como um processo social e político (o oposto da mudança planejada, que se caracteriza como um processo racional e analítico).

Em suma, a mudança planejada objetiva melhorar a efetividade dos grupos, tende a ter uma orientação da alta administração e é mais aplicável em ambientes estáveis, enquanto a mudança emergente foca na transformação organizacional, por meio de mudança contínua, sendo mais aplicável em ambientes turbulentos.

Beer e Nohria (2000) também contribuíram para as teorias sobre mudança desenvolvendo arquétipos básicos chamados de teoria “E” e teoria “O”. O objetivo da teoria “E” é maximizar o valor dos acionistas e é aplicada em situações em que o desempenho organizacional tem se reduzido. Pode ser considerada como uma mudança “*hard*”, pois atua alterando estruturas tangíveis e processos de trabalho. Já a teoria “O” contribui para melhorar o desempenho organizacional, entretanto, é uma mudança “*soft*”, pois é baseada no desenvolvimento da cultura organizacional, nas capacidades humanas e na promoção do aprendizado organizacional.

A teoria “E” e “O” podem ser comparadas com os conteúdos de mudança abordados por Mintzberg e Westley (1992), quando afirmam que as organizações podem mudar de um nível mais conceitual (intangível, “*soft*”) para um nível mais concreto (tangível, “*hard*”). Enfim, Mintzberg e Westley (1992) propõem que as mudanças na verdade iniciam com um processo de aprendizado informal, pois as mudanças são novas e inesperadas. Quando as implicações das mudanças são reconhecidas pela organização, existe então a necessidade de um processo formal de planejamento.

Apesar da vasta literatura sobre mudanças, não existe um melhor caminho para gerenciá-las. Inclusive em determinadas situações, para entender melhor o processo de mudança nas organizações, é necessário combinar diferentes pesquisas sobre mudança. O

quadro 4 a seguir sumariza alguns aspectos apresentados sobre mudanças nas organizações. A seguir, será discutido de forma específica a mudança e a renovação estratégica nas organizações. É importante salientar que a mudança estratégica está relacionada a transformações na direção da empresa e a mudança organizacional foca em modificações no estado da mesma (MINTZBERG e WESTLEY, 1992).

MUDANÇA	CARACTERÍSTICAS
Tipo	- SOFT: cultura, estrutura (estado-organização); visão, posições (direção estratégica) - HARD: sistemas, pessoas (estado-organização); e programas e facilidades (direção estratégica)
Como Ocorre	- Incrementalmente - Radicalmente
Formas de Gerenciar	- Emergentemente e/ou deliberadamente

Quadro 4: Mudanças organizacionais [Fonte: Elaborado pela autora].

2.3.1 Mudança Estratégica e Renovação Estratégica

Vários estudos sobre processos de mudança e renovação são estáticos, ou seja, focam apenas os antecedentes e as conseqüências de um único evento de mudança. Mas o que vem a ser mudança estratégica e o que pode levar uma organização renovar-se estrategicamente? A mudança estratégica pode ser compreendida como uma reação da organização em relação ao contexto em que está inserida. Quinn e Voyer (2001) observam que a mudança estratégica nas organizações é um processo fragmentado, evolucionário e intuitivo e que as novas estratégias fluem à medida que decisões internas e eventos externos aparecem juntos para criar um novo modelo.

Caso a reação da organização em relação à mudança no ambiente seja a mesma que ela vem tendo ao longo dos anos, pode-se considerar que não está havendo uma transformação organizacional, ou seja, as estratégias continuam as mesmas, havendo apenas um ajuste nelas. Dessa forma, verifica-se que a mudança estratégica ocorre quando novas soluções são aplicadas a problemas antigos (FLIER, 2003).

Sendo assim, quando realmente a organização reage de forma diferente em relação às mudanças do contexto, pode-se dizer que ela está mudando estrategicamente. Conforme foi abordado anteriormente, as firmas podem mudar de diversas maneiras (deliberada ou emergentemente; radical ou incrementalmente).

Ainda existem outras maneiras de entender a mudança. Por exemplo, March (1991) define dois conceitos que se associam à mudança estratégica nas firmas: exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*). O primeiro diz respeito à exploração de novas oportunidades de mercado e o segundo está relacionado à exploração de velhas certezas, ou seja, aspectos que já fazem parte dos recursos e competências da organização.

O conceito de renovação, segundo Flier (2003), Burgelman (2002) e Volberda, Baden-Fuller e Van den Bosch (2001), também está associado às definições de exploração e exploração. A renovação estratégica é mais do que uma mudança ou ajuste da estratégia, pois para se renovarem estrategicamente, as organizações necessitam tanto de ações estratégicas de exploração quanto de exploração. De acordo com Burgelman (2002), as ações estratégicas de exploração são consideradas induzidas, pois estão dentro do escopo da estratégia atual das firmas, enquanto as ações estratégicas de exploração são autônomas, pois emergem da exploração de aspectos que estão fora do escopo da atual estratégia da firma.

As ações de exploração e de exploração, segundo March (1991), são assuntos de grande importância, quando se trata de mudança e renovação organizacional (seja por meio de um processo de seleção ou de escolha). Ações estratégicas de exploração estão relacionadas a procura, variação, riscos, experimentação, flexibilidade, descobertas e inovações. Em contrapartida, ações estratégicas de exploração dizem respeito ao refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução (MARCH, 1991).

Segundo o autor recém citado, organizações que adotam ações de exploração provavelmente incorrerão em custos de experimentação, sem ganhar muitos de seus benefícios. A essência das ações de exploração é a experimentação de novas alternativas, sendo que seus retornos são incertos, distantes (de longo prazo) e freqüentemente negativos. Por outro lado, organizações que utilizam ações estratégicas de exploração provavelmente encontram um equilíbrio estável. Sua essência é o refinamento e a extensão das competências existentes, tecnologias e paradigmas, sendo que seus retornos geralmente são positivos, de curto prazo e previsíveis. O ideal, conforme March (1991), é manter um balanço de ações de exploração e exploração para alcançar a sobrevivência.

Sendo assim, ambas as ações são essenciais para as firmas, no entanto, competem pelos mesmos recursos, que de uma maneira geral, são escassos. Dessa forma, as firmas

fazem escolhas implícitas e explícitas entre ambas as ações. As escolhas explícitas são encontradas em decisões calculadas sobre alternativas de investimento e estratégias competitivas. Já as ações implícitas estão embutidas nas características organizacionais, por exemplo, nos procedimentos, nas práticas, nos meios pelos quais os objetivos são fixados e transformados, nos sistemas de incentivo etc. Além disso, as organizações aprendem por meio da experiência como dividir os recursos entre as ações de exploração e exploração (MARCH, 1991).

Há na literatura vários conceitos relacionados à renovação estratégica. Burgelman e Grove (2004), por exemplo, afirmam que a renovação estratégica explora novos segmentos de mercado e também oferece oportunidades para a firma desenvolver novas capacidades distintas. Já Hamel e Prahalad (1995) argumentam que a renovação estratégica depende da intenção estratégica da organização em relação ao ambiente em que ela atua. Volberda, Baden-Fuller e Van den Bosch (2001) argumentam que o conceito de renovação estratégica pode ser amplamente definido como as atividades que a firma empreende para alterar sua trajetória ao longo do tempo.

Flier (2003) definiu a renovação estratégica como um conceito dinâmico, que requer um equilíbrio e que objetiva manter a organização e o ambiente alinhados. Portanto, segundo o autor, a renovação estratégica é vista como um padrão de ações para manter organização e ambiente alinhados.

A renovação estratégica e a mudança estratégica podem possuir três dimensões: contexto, conteúdo e processo (PETTIGREW, WOODMAN e CAMERON, 2001; PETTIGREW, 1992, 1987). A dimensão do contexto está relacionado ao “porquê” da mudança e é derivado da análise do contexto interno e externo à mudança. Para Flier (2003), o contexto refere-se apenas às forças ambientais que restringem e habilitam a renovação ou mudanças estratégicas no nível da firma. O conteúdo está relacionado ao “o quê” da mudança e diz respeito ao equilíbrio das ações de *exploitation* e *exploration*. O processo diz respeito ao “como” da mudança e está relacionado ao caráter dinâmico e temporal da renovação ou mudança estratégica.

Dessa forma, a renovação e a mudança estratégica podem ser resultantes de um processo determinista e/ou voluntarista, ou seja, podem ser dirigidas por intenção gerencial

e/ou por pressões ambientais e institucionais. As ações de mudança e renovação estratégica podem acelerar e desacelerar ao longo do tempo, no entanto, não são sinônimos de sucesso, embora sejam considerados como necessidades, nem sempre suficientes para a sobrevivência de longo prazo das organizações, principalmente em tempos de mudanças ambientais (FLIER, 2003).

Sendo assim, sob um ponto de vista teórico, tanto a mudança, como a renovação estratégica podem ocorrer em diferentes níveis organizacionais, assim como podem ser dirigidas segundo forças externas quanto internas à firma. Existem várias teorias que estudam o fenômeno da mudança e renovação estratégicas. Essas teorias defendem pontos de vista diferentes acerca da mudança e renovação, enfatizando um debate denominado de “seleção ambiental *versus* escolha estratégica”. Tais teorias apresentam múltiplos enfoques de um mesmo fenômeno. A seguir, são apresentados os diversos pontos de vista acerca das teorias que tratam da presente questão.

2.4 O DEBATE ENTRE ESCOLHA ESTRATÉGICA E SELEÇÃO AMBIENTAL

Existe na literatura uma série de teorias que estudam o fenômeno da mudança estratégica organizacional e seu impacto no contexto das organizações. Os estudos de Pfeffer (1992), de Hrebiniak e Joyce (1985) e de Astley e Van de Ven (1983) ilustram essas questões apresentando teorias que podem ser utilizadas para estudar o fenômeno da mudança estratégica organizacional.

Astley e Van de Ven (1983) mencionam que as escolas de pensamento sobre organizações são agrupadas, segundo orientações deterministas e voluntaristas da natureza humana, em: sistema estrutura, escolha estratégica, seleção natural e ação coletiva (figura 3). Segundo os autores, as perspectivas teóricas sobre adaptação estratégica podem estar situadas ao longo das orientações deterministas e voluntaristas, sendo consideradas como mutuamente excludentes.

Segundo a orientação voluntarista, indivíduos e instituições são autônomos, pró-ativos, agentes que se auto-dirigem. Os indivíduos são vistos como unidades básicas de análise e são os recursos de mudança na organização, ou seja, as organizações exercem livremente suas

escolhas estratégicas, pois seus dirigentes têm a capacidade de intervir ou influenciar em proveito próprio.

NÍVEL MACRO	SELEÇÃO NATURAL (III)	AÇÃO COLETIVA (IV)
	<p>Escolas: ecologia da população, economia industrial e história econômica.</p> <p>Estrutura: competição ambiental pré-definida pelos nichos. Estrutura industrial e tecnológica pré-definida.</p> <p>Mudança: uma evolução natural da variação do ambiente, seleção e retenção. O contexto econômico pré-determina a extensão do crescimento organizacional.</p> <p>Comportamento: natural ou econômico, seleção ambiental.</p> <p>Papel do gerente: inativo.</p>	<p>Escolas: ecologia humana, economia política e pluralismo.</p> <p>Estrutura: comunidades ou redes de trabalho semi-autônomas que interagem para modificar ou construir seus ambientes coletivos, papéis e opções. Organização é uma ação coletiva controlada com expansão da ação individual.</p> <p>Mudança: barganha coletiva, conflito, negociação e compromisso através do ajuste mútuo.</p> <p>Comportamento: coletivamente construído e politicamente negociado.</p> <p>Papel dos gerentes: interativo.</p>
NÍVEL MICRO	SISTEMA ESTRUTURAL (I)	ESCOLHA ESTRATÉGICA (II)
	<p>Escolas: teoria de sistemas, estrutura, funcionalismo e teoria contingencial.</p> <p>Estrutura: papéis e posições hierarquicamente arranjadas eficientemente para encontrar a função do sistema.</p> <p>Mudança: papéis divididos e integrados para se adaptar as mudanças do ambiente, tecnologia, tamanho e necessidades de recursos.</p> <p>Comportamento: determinado, constringido e adaptativo.</p> <p>Papel do gerente: reativo.</p>	<p>Escolas: teoria da ação, teoria da decisão contemporânea e gerenciamento estratégico.</p> <p>Estrutura: pessoas e seus relacionamentos organizados e socializados para servir as escolhas e propósitos das pessoas no poder.</p> <p>Mudança: ambiente e estrutura personificados de significados de ação de pessoas no poder.</p> <p>Comportamento: construído e autônomo.</p> <p>Papel do gerente: pró-ativo.</p>
	ORIENTAÇÃO DETERMINISTA	ORIENTAÇÃO VOLUNTARISTA

Figura 3: Perspectivas e debates [Fonte: Astley e Van de Ven (1983, p.247)].

Já na orientação determinista, o foco é sobre as propriedades estruturais do contexto no qual as ações são reveladas. O comportamento humano é determinado pelas restrições estruturais da vida organizacional, isto é, o ambiente organizacional tem grande poder e exerce influência sobre a efetividade das organizações. Nessa perspectiva os tomadores de decisão não têm capacidade de diminuir o poder do ambiente.

Hrebiniak e Joyce (1985) argumentam que a escolha e o determinismo (seleção) são variáveis independentes que podem ser posicionadas em dois “contínuos” para desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional. Da interação entre determinismo e escolha podem surgir quatro tipos de adaptação: seleção natural, diferenciação, escolha estratégica e escolha não diferenciada (figura 4). A adaptação estratégica vai depender do resultado das escolhas efetuadas pela organização e das mudanças no ambiente externo.

No quadrante I, ecologia da população/seleção natural, as organizações não têm controle sobre fatores exógenos. Organizações sob essas condições têm um nível de escolha mínima e adaptação ou não seleção. Já as organizações posicionadas no quadrante III, escolha estratégica, possuem elevado nível de escolha e baixo determinismo ambiental. Nesse caso, as organizações se movem entre nichos ou segmentos de mercado, assim como também as organizações não são restringidas por barreiras de entrada.

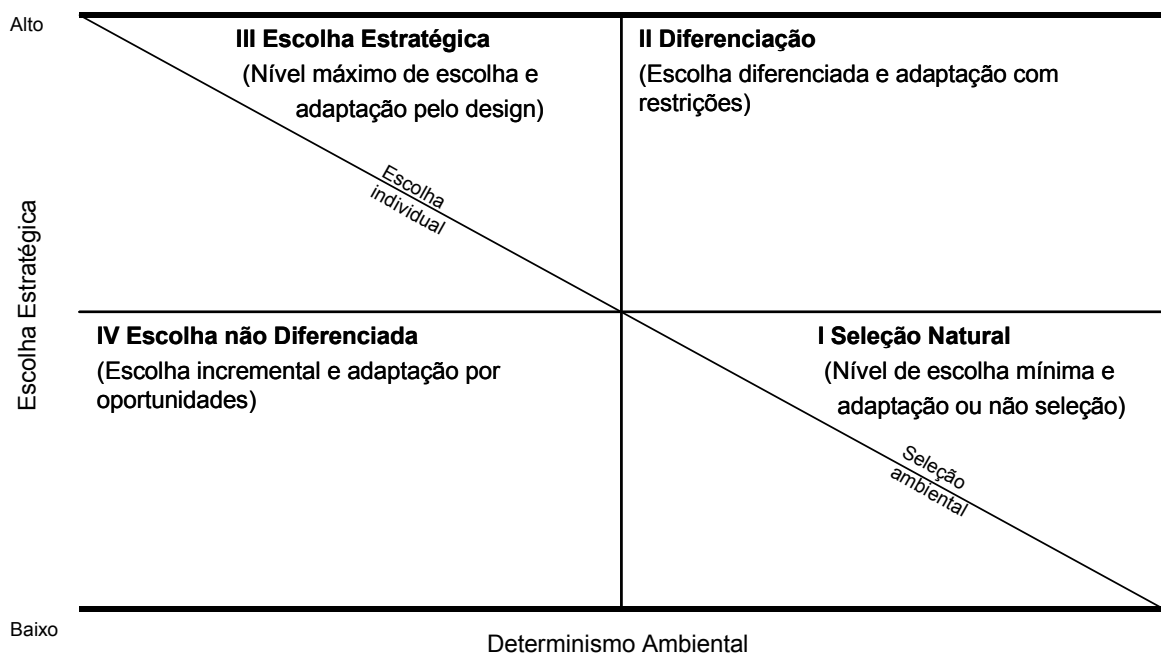


Figura 4: Relação entre a escolha estratégica e o determinismo ambiental na adaptação organizacional [Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p.339)].

No quadrante II, tanto o determinismo ambiental quanto a escolha estratégica possuem níveis elevados, portanto há contexto turbulento para adaptação. Organizações posicionadas nesse quadrante geralmente são grandes empresas altamente reguladas, que seguem na maioria das vezes estratégias de diferenciação ou foco, assim como podem construir barreiras de entrada ou reduzir barreiras de saída, diminuindo a dependência em relação a fornecedores e clientes. Esse quadrante também inclui organizações que atuam em nichos diversificados e podem desenvolver estratégias de cooperação, alianças e coalizões políticas, na tentativa de diminuir o poder do ambiente. Os elementos do ambiente (concorrentes, reguladores e consumidores), podem influenciar nas organizações por meio de tentativas para reter ou aumentar a vantagem política. Assim, a organização pode permanecer nesse quadrante, ganhar vantagem adicional e ir para o quadrante III, ou perder seu poder e mover-se para o

quadrante IV, que possui condições desvantajosas, pois é caracterizado por um nível baixo de escolha estratégica e de baixo determinismo ambiental. As organizações que estão no quadrante IV possuem falta de escolha, ou seja, as organizações não possuem nenhuma estratégia coerente para obter vantagens. Ainda, ambiente e competidores podem criar um número suficiente de situações problemáticas que fazem com que as organizações movam-se para o quadrante I da figura 4.

A classificação de Pfeffer (1992) sobre adaptação estratégica diz respeito à função da ação organizacional. De acordo com o autor, existem perspectivas que consideram ações:

- que são externamente controladas pelo ambiente (por exemplo, ecologia das populações e dependência de recursos);
- outras que são racionais e intencionais, enfatizando o alcance dos objetivos (como as perspectivas da contingência racional e dos custos de transação);
- aquelas definidas de acordo com as normas compartilhadas entre os atores organizacionais (tais como a defendida pela perspectiva institucional).

Lewin e Volberda (1999), diferentemente dos autores anteriormente citados, apresentam as diferentes teorias de escolha e seleção, agrupando-as de acordo com suas raízes teóricas provenientes da sociologia, da economia e da gestão organizacional. A classificação de Lewin e Volberda (1999) também leva em consideração as teorias propostas pelos autores recém citados.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Vasconcelos e Cyrino (2000), Lewin e Volberda (1999) e Hall (1990), é importante levar em consideração as contribuições da sociologia, da economia e da gestão organizacional para analisar o processo de mudança estratégica organizacional, principalmente devido às rápidas transformações econômicas e sociais que permeiam o mundo atual. Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que existem diversas razões para a convergência de tais teorias para a análise da mudança estratégica, como a evolução dos ambientes organizacionais e os altos níveis de incerteza e a ambigüidade ambiental que contribuem fortemente para a mudança, fazendo com que essa seja vista como uma ocorrência cada vez mais freqüente nas organizações. Thomas e Pruett (1993) também concordam com o pluralismo das pesquisas que envolvem as organizações, embora um entendimento integrado de todas as teorias seja realmente necessário.

Segundo Lewin e Volberda (1999), dentro da sociologia estão agrupadas as seguintes teorias: ecologia das populações e teoria institucional; sob o ponto de vista da economia encontram-se as teorias de: organização industrial, custos de transação, comportamento da firma, evolucionista, baseada nos recursos da firma e capacidades dinâmicas; a perspectiva da gestão organizacional engloba as teorias da contingência, da escolha estratégica, da aprendizagem organizacional e a do ciclo de vida/evolução.

As teorias propostas pelos autores recém citados estudam as organizações sob diferentes níveis de análise, como por exemplo, firma e setor, adotam diferentes perspectivas (voluntarista ou determinista), provocando diferentes impactos sobre a adaptação estratégica das organizações, pois possuem diferentes implicações gerenciais.

As perspectivas de seleção vêm a mudança e renovação estratégica como uma consequência das restrições provocadas pela escassez de recursos, convergente com as normas da indústria e inércia estrutural. De acordo com essa perspectiva, as atividades estratégicas de sucesso das firmas são muito similares e restritas ao fortalecimento e exploração de suas competências essenciais existentes (VOLBERDA, BADEN-FULLER e VAN DEN BOSCH, 2001).

Já segundo as perspectivas voluntaristas (escolha), segundo os autores recém citados, as firmas podem e fazem a mudança acontecer, superando sua rigidez natural. Dessa forma, as atividades estratégicas de sucesso podem ser diferenciadas e surgem a partir da exploração de novas competências. A seguir, são abordadas as teorias segundo as suas raízes teóricas provenientes da sociologia, da economia e da gestão organizacional, segundo o modelo de Lewin e Volberda (1999). Pretende-se em cada uma delas apresentar aspectos relacionados aos pressupostos básicos de cada teoria, principais autores, questões relacionados ao ambiente, estratégia, implicações gerenciais, adaptação estratégica, assim como algumas críticas.

2.4.1 Contribuições da Sociologia

Dentre as contribuições da sociologia sobre o debate escolha *versus* seleção, pode-se citar as teorias da ecologia das populações e a teoria institucional. Ambas teorias possuem um

enfoque determinista sobre a adaptação estratégica das organizações e possuem como foco de análise a população de organizações, conforme será verificado a seguir.

2.4.1.1 Perspectiva da Ecologia das Populações

Os primeiros estudos sobre a ecologia das populações, também chamada de seleção natural, foram realizados por Hannan e Freeman (1977) e Aldrich e Pfeffer (1976). A perspectiva pressupõe que o ambiente é um fator crítico na determinação de quais organizações sobreviverão (MORGAN, 1996). Assim, os ecologistas organizacionais são a favor da perspectiva do determinismo ambiental, pois as pressões ambientais determinam o sucesso, assim como a estratégia organizacional (ZAMMUTO, 1988). Assim, essa perspectiva apresenta a teoria de Darwin sobre a evolução diretamente no centro da análise organizacional.

Como a ecologia das populações considera o ambiente como fator determinante e crucial para o sucesso organizacional, não leva em conta a intenção gerencial no processo de adaptação.

A estratégia das organizações e o seu gerenciamento não fazem a menor diferença, (LEWIN e VOLBERDA, 1999), porque a estratégia focaliza como as organizações dentro de uma população exploram oportunidades de recursos em um determinado nicho (LEWIN e VOLBERDA, 1999; ZAMUTTO, 1988).

Assim, o nicho tem importância podendo ser conceituado como um conjunto de condições físicas, biológicas e sociais que provê recursos e coloca restrições para o desempenho de uma determinada população organizacional. Ele pode ser classificado em termos de seu tamanho e forma. O tamanho do nicho se refere à capacidade que uma população tem de produzir bens e serviços. A forma diz respeito à possibilidade de domínios de atividade das organizações em determinada população, ou seja, mudanças na tecnologia, modificações na regulação e mudanças nos gostos dos consumidores são fatores que podem alterar a forma dos nichos (ZAMMUTO, 1988).

A adaptação, segundo Miles (1982), é vista como uma propriedade da população organizacional que ocorre como uma conseqüência de três processos inter-relacionados:

variação, seleção e retenção. O primeiro diz respeito às variações das formas organizacionais, que podem ser planejadas ou não. A seleção separa a forma organizacional mais adequada para a sobrevivência, e por fim, a retenção entre as formas organizacionais sobreviventes da população são alinhadas com o ambiente e seus respectivos nichos.

Existem algumas críticas à ecologia das populações. Muitos teóricos organizacionais acreditam que a ecologia das populações seja uma teoria bastante determinista para dar uma explicação satisfatória sobre como as organizações realmente evoluem. Além disso, a ecologia das populações é bastante criticada por não levar em consideração a questão da escolha de uma direção estratégica para a organização (MORGAN, 1996).

Outros autores, como Hall (1990), também identificam alguns problemas da ecologia das populações, tais como: as fontes de variações originais não são específicas; os processos gerenciais são ignorados; admite a concorrência perfeita no processo de evolução, sendo que esse tipo de concorrência não existe em praticamente nenhuma instância; a noção de adequação entre organização e ambiente não é muito clara; faz muitas analogias a sistemas biológicos; as organizações não são massas inertes; e, por fim, o modelo apresenta a imagem de um ambiente desprovido de atores humanos.

2.4.1.2 Perspectiva da Teoria Institucional

A teoria institucional é determinista, embora, as pressões políticas e ideológicas exercidas pelo ambiente reduzam as opções estratégicas, não as eliminam. Também está baseada na similaridade organizacional. Essa teoria possui duas abordagens: a **institucional clássica** e a **neo-institucional**: A teoria **institucional clássica** analisa “porquê” as organizações, dentro de uma determinada população, exibem características similares. Esse isomorfismo institucional, como é chamada essa homogeneidade, é a principal razão pela qual as organizações assumem as suas atuais formas.

O isomorfismo institucional pode ser explicado por três razões, segundo DiMaggio e Powell (1983): pelo isomorfismo coercivo, pelo isomorfismo mimético e pelo isomorfismo normativo. O primeiro é representado pelas forças coercivas do ambiente, como as regulações governamentais e as expectativas culturais capazes de impor uniformidade às organizações. As organizações também podem copiar determinados aspectos organizacionais de outras

organizações, fazendo com que essas se modelem umas às outras, caracterizando o isomorfismo mimético. Como existem incertezas por parte das organizações em relação ao ambiente, essas procuram agir em relação a essa incerteza, de acordo com o que outras organizações do mesmo campo organizacional já fizeram. O isomorfismo normativo é proveniente do progresso profissional da força de trabalho, principalmente dos gerentes. Na medida que a força de trabalho participa das mesmas associações profissionais e de negócios, suas idéias tendem a ficarem homogêneas.

A teoria institucional clássica passou a ser estudada quando diversos sociólogos organizacionais começaram a analisar o ambiente como uma variável repleta de pressões institucionais. Na verdade, existem na literatura perspectivas teóricas institucionais provenientes tanto da sociologia, como as teorias propostas por DiMaggio e Powell (1983), como da economia, conforme Clague e North (*apud* HOSKISSON *et al.*, 2000) e Coase (1937). Esses autores propõem que a interação entre as instituições e as firmas resulta das imperfeições do mercado.

A teoria institucional clássica vê o ambiente como um repositório de dois tipos de recursos: econômicos (dinheiro, terra e maquinário) e simbólicos (representados pela reputação e eficiência). Esse ambiente ainda consiste das interações entre fornecedores, clientes, agências governamentais, agências reguladoras e concorrentes.

Segundo Kondra e Hinings (1998) e Greenwood e Hinings (1996), a teoria institucional clássica, não admite a possibilidade de mudança no ambiente institucional. Dessa forma, os autores desenvolveram uma **nova teoria institucional**. A teoria neo-institucional incorpora a mudança através da ligação do contexto organizacional e da dinâmica intra-organizacional. Como as organizações estão enraizadas em seu contexto institucional, isso torna uma razão para a resistência à mudança. Sendo assim, o ritmo da mudança é dependente das diferenças nas estruturas dos distintos setores institucionais, ou seja, as mudanças variam através dos setores institucionais. A dinâmica intra-organizacional resulta dos diferentes ritmos de mudança dentro dos setores. Em um ambiente incerto, mudanças nas estruturas de poder e idéias competitivas levam a diferentes pensamentos estratégicos, o que faz emergir novas estratégias. Dessa forma, as mudanças também variam dentro dos setores.

A teoria institucional clássica considera que as organizações convergirão institucionalmente por meio de arquétipos. No entanto, a nova teoria institucional defende que a mudança estratégica é resultado de um processo político e social dos membros organizacionais. Forças isomórficas exercerão pressão mimética sob as tentativas de mudança individuais das firmas. Assim, o processo de mudança estratégica é difícil de controlar por que resulta da interação do contexto institucional e da dinâmica organizacional. O processo de mudança varia através e dentro dos setores, e também de acordo com o grau de poder normativo exercido pelos diferentes ambientes institucionais (FLIER, 2003).

Lewin e Volberda (1999) argumentam que a estratégia das empresas, segundo as teorias institucionais e neo-institucionais, implica na longevidade organizacional que é alcançada por meio da manutenção da congruência das normas mutantes da indústria e da lógica compartilhada entre os atores. Dessa forma, as empresas deveriam adotar a estratégia de seguidor (*fast follower*) pelo qual assume-se que está diretamente relacionado com a sobrevivência de longo prazo.

Existem na literatura diversos estudos recentes sobre a teoria institucionalista que foram utilizados como base para verificar mudança estratégica nas organizações. Lawrence, Winn e Jennings (2001), por exemplo, examinaram a dinâmica temporal da institucionalização pelo enfoque dos impactos sobre diferentes mecanismos que podem suportar o desenvolvimento e a manutenção das instituições. Os autores desenvolveram um estudo sobre os mecanismos de poder por meio dos eventos da *World Trade Organization* (WTO), em Seattle, sugerindo quatro tipos de mecanismos: influência, força, disciplina e dominação.

Beckert (1999) verificou o relacionamento entre estratégia e práticas institucionalizadas em um modelo dinâmico de mudança institucional. Hoskisson *et al.* (2000), examinaram a formulação e a implementação de estratégias de empresas públicas e privadas em economias emergentes em várias regiões diferentes, utilizando como base três perspectivas teóricas: **teoria institucional**, teoria dos custos de transação, e teoria baseada em recursos (as últimas duas serão abordadas no decorrer do trabalho). Souza (2002) investigou como a indústria de energia elétrica brasileira adaptou-se estrategicamente ao longo do tempo às alterações do ambiente de negócios, a luz da teoria institucional.

As teorias institucionais (clássica e moderna) receberam algumas críticas, como por exemplo, a proveniente de Hall (1990). Esse autor afirma que tais perspectivas possuem uma argumentação repetitiva que faz com que as variáveis sejam definidas em relação umas às outras, obscurecendo o estabelecimento das causas e dos efeitos.

Hall (1990) também diz que tais teorias têm dificuldades de definir exatamente o que está institucionalizado e o que não está. Por fim, o autor afirma que essas perspectivas têm sido aplicadas em uma grande variedade de situações e organizações, o que DiMaggio e Powell (1983) não fizeram, pois tiveram muito cuidado ao hipotetizar em quais situações os efeitos institucionais eram mais prováveis de ocorrer.

2.4.2 Contribuições da Economia

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a teoria econômica tem contribuído bastante para a teoria das organizações, principalmente no que tange ao gerenciamento estratégico. Nessa seção será feita uma exposição teórica sobre as perspectivas advindas da economia, dentre elas as teorias de organização industrial, dos custos de transação, do comportamento da firma, evolucionista, da baseada nos recursos da firma e a das capacidades dinâmicas. Essas teorias possuem abordagens deterministas e voluntaristas sobre o processo de adaptação estratégica das organizações. Também possuem como unidade de análise a firma ou o setor.

2.4.2.1 Perspectiva da Organização Industrial

Uma das primeiras contribuições da organização industrial foi originada da pesquisa do paradigma estrutura-conduta-desempenho - ECD, que foi introduzido por Mason e Bain (RUMELT, SCHENDEL e TEECE, 1991). Segundo esse paradigma, o desempenho da firma é um resultado de suas práticas competitivas, isto é, é o reflexo de sua conduta. Ambos (desempenho e conduta) dependem da estrutura do mercado.

De acordo com o paradigma ECD, o **desempenho** das empresas em uma determinada indústria depende do comportamento (estratégia) dos compradores e vendedores no que diz respeito à elasticidade dos preços, à disponibilidade de produtos substitutos, ao nível de cooperação tácita e competição, às políticas de pesquisa e desenvolvimento, à publicidade, ao investimento, entre outros. A **conduta** das empresas, por sua vez, é adotada segundo a

estrutura da indústria, que é caracterizada pelo número dos concorrentes, compradores e vendedores; pelo seu tamanho; pelo grau de diferenciação de produtos; pela existência de barreiras de entrada, pelo grau de integração vertical etc. Outros aspectos do setor também influenciam na **estrutura** do mercado e na **conduta** das empresas, como por exemplo, as questões regulatórias e o ambiente propriamente dito (SCHERER e ROSS, 1990; TEECE, 1984). A figura 5 a seguir ilustra o paradigma ECD.

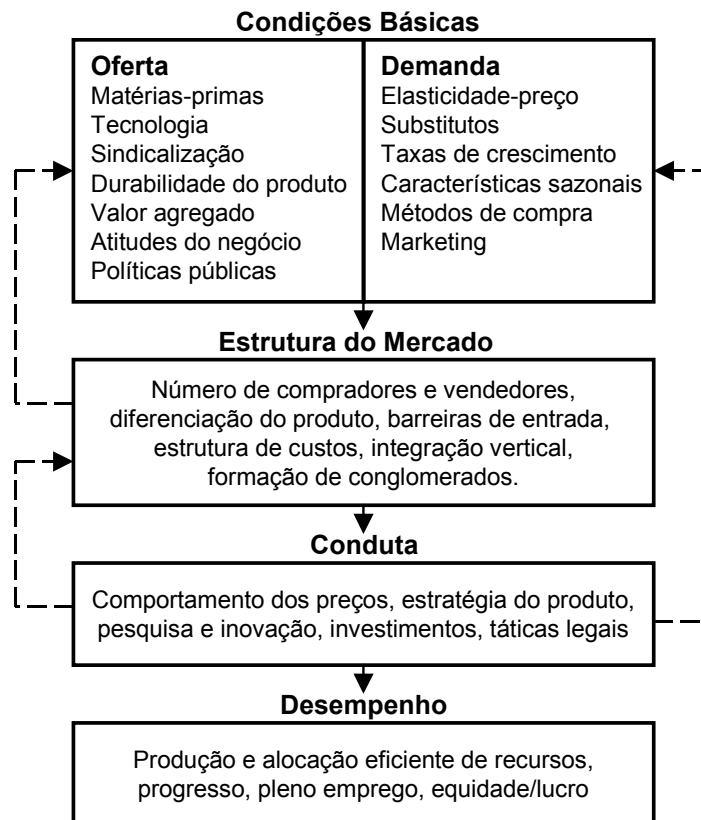


Figura 5: Modelo ECD de análise da organização industrial [Fonte: Teece (1984, p.95)].

Esse paradigma dá maior ênfase à estrutura (contexto) do que à conduta (estratégia) e também sobre as implicações para as políticas públicas em oposição à estratégia da firma (LEWIN e VOLBERDA, 1999). No entanto, o paradigma ECD começou a enfraquecer no final da década de 1970, momento no qual alguns pesquisadores começaram a desenvolver estudos sobre o fenômeno da concentração industrial e dos oligopólios. Um dos pioneiros foi Porter (1991a,b).

Porter (1991a) utilizou o paradigma ECD para desenvolver o modelo das cinco forças competitivas (poder contratual e de negociação dos fornecedores, poder contratual e de

negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes e intensidade da concorrência) e das três estratégias genéricas (custo, diferenciação e enfoque) para obter vantagem competitiva. Essas cinco forças competitivas (figura 6) operam em setores econômicos e sofrem influência das mudanças na tecnologia, da demanda e das orientações das políticas públicas. Além disso, definem a atratividade dos mercados e a sua análise contribui para uma avaliação mais precisa quanto às possibilidades de lucro de longo prazo.

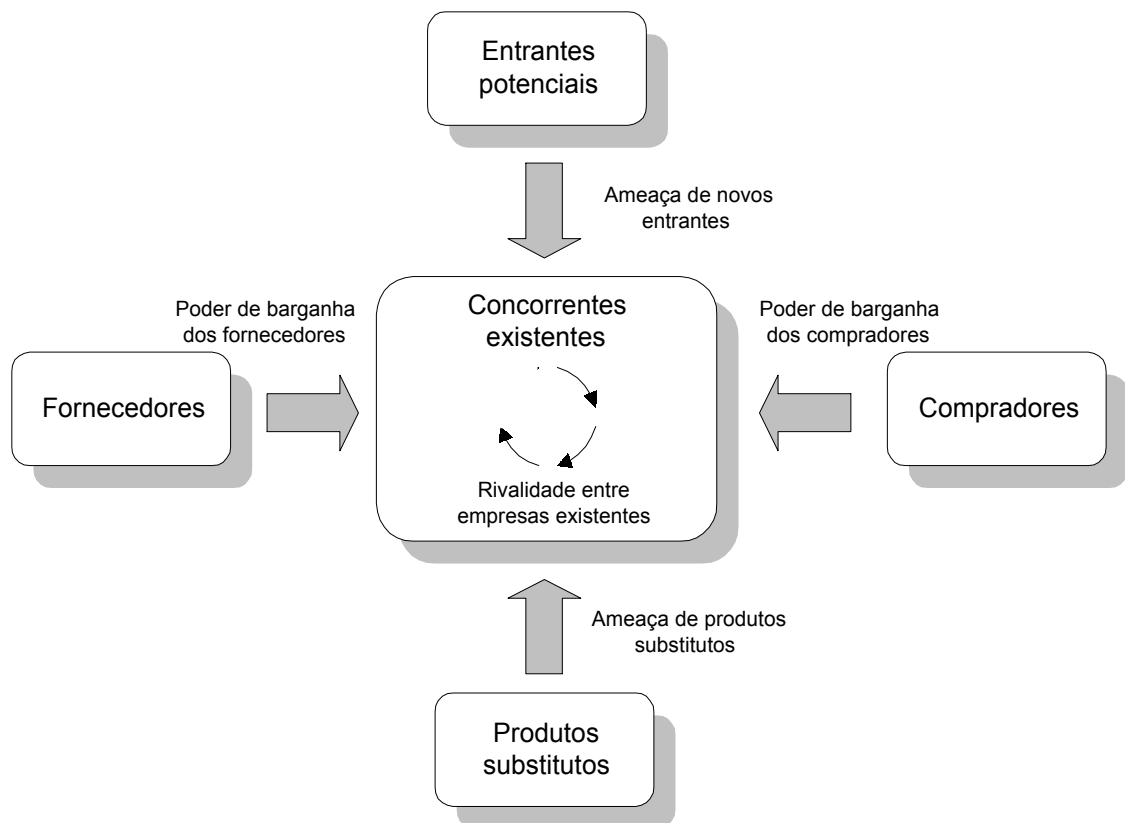


Figura 6: As forças competitivas de Porter [Fonte: Porter (1991b, p.101)].

Porter (1991a,b) argumenta que o objetivo da estratégia competitiva é encontrar uma posição na indústria em que a firma pode defender-se contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

Existem na literatura alguns trabalhos que utilizaram a contribuição da organização industrial para verificar movimentos estratégicos, por exemplo Doh (2000). Nesse estudo, o autor desenvolveu uma teoria integrada com base nas teorias de organização industrial, e também na teoria baseada em recursos, para constatar que a privatização está sendo utilizada

como uma estratégia corporativa pelas empresas internacionais que buscam investimentos, principalmente em relação às empresas de infra-estrutura. Dessa forma, quanto antes as empresas entrarem no mercado, maiores serão os benefícios devido a vários fatores como: pelo atraso na liberalização do mercado e pelas vantagens de se formar uma parceria com empresas locais.

De acordo com a perspectiva da organização industrial, a estratégia das empresas é fortemente orientada em direção à noção de adaptação (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Existe, portanto, a noção de que a adaptação da firma em relação ao setor e a estratégia da firma, precisam ser internamente coerentes, adaptando os elementos internos à posição da firma no setor.

Existem outras implicações para a estratégia e a adaptação estratégica das firmas, segundo Lewin e Volberda (1999), por exemplo, os gerentes poderiam escolher uma indústria atrativa, definir a estratégia genérica e reduzir a rivalidade dentro da indústria. Além disso, também poderiam erguer barreiras de entrada.

2.4.2.2 Perspectiva dos Custos de Transação

A perspectiva dos custos de transação é baseada nos trabalhos de Coase (1937), Commons, Barnard, Hayek, Simon, Chandler e Arrow (*apud* BLOMQUIST, KYLÄHEIKO e VIROLAINEN, 2002; PESSALI e FERNÁNDEZ, 1999; WILLIAMSON, 1991; TEECE, 1984). Até o surgimento da perspectiva dos custos de transação, a teoria econômica tratava com detalhes apenas os custos de produção, embora a existência dos custos de transação também fosse conhecida. Entretanto, esses custos eram negligenciados de tal forma, que os únicos custos levados em conta eram realmente os custos de produção (economia neoclássica ou ortodoxa). Essa ortodoxia referia-se às questões desenvolvidas no pensamento liberal e neoliberal, centralizados principalmente na teoria microeconômica. As premissas básicas da economia neoclássica eram: escolha racional, comportamento individual e maximizador, análises estáticas, foco no equilíbrio, ausência de incerteza e de dimensão temporal (RUMELT, SCHENDEL e TEECE, 1991; TEECE, 1984).

Em contraposição à teoria ortodoxa, surgiu outro enfoque, denominado evolucionista (institucionalista). Esse enfoque, em contraste à ortodoxia, preocupa-se com as mudanças (a

dinâmica) na economia e não com o equilíbrio. Nesse sentido, as ações das firmas não são exclusivamente maximizadoras de lucro em um universo de escolhas bem definido e exogenamente estabelecido. O enfoque institucionalista parte de idéias gerais sobre a ação humana, as instituições e a natureza evolucionista dos processos econômicos, trabalhando com idéias e teorias específicas, válidas apenas para aqueles casos (SOUZA, 2002).

Assim, a pesquisa sobre custos de transação começou com a observação de Coase (1937) sobre mercados e hierarquias. Ambos são mecanismos organizacionais que objetivam suportar transações, sendo que a escolha entre um e outro precisa ser feita segundo o que for mais eficiente para suportar a transação em questão (TEECE, 1984).

Na verdade, a teoria dos custos de transação trata de questões relacionadas ao fazer ou ao comprar. Essas decisões, que são de responsabilidade dos tomadores de decisão dentro das empresas, fazem com que as organizações, cada vez mais, utilizem contratos para preencher necessidades de governança (ADLER *et al.*, 1998).

Atualmente a perspectiva dos custos de transação é baseada principalmente na obra de Williamson (1975, 1991, 1997). De acordo com essa teoria, os agentes econômicos sempre incorrem de custos quando vão ao mercado, ou seja, custos de transação são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um determinado contrato. Sendo assim, a unidade básica de análise nessa perspectiva é o contrato (FIANI, 2002). Em um contexto mais amplo, North (1997), afirma que custos de transação são todos os custos envolvidos na interação humana ao longo do tempo.

Enfim, os pressupostos básicos da teoria dos custos de transação estão relacionados ao grau de interação de uma firma em uma determinada indústria. Assim, a escolha de uma empresa em centralizar (coordenar as atividades dentro da firma) ou descentralizar suas atividades (coordenar as atividades por meio dos mecanismos de mercado), está baseada nos custos de transação. Caso as vantagens da centralização superarem os custos contratuais incorridos pela descentralização das atividades, a firma provavelmente desenvolverá essas atividades de forma integrada/coordenada. Por outro lado, se os custos contratuais resultantes da descentralização das atividades não forem por demais elevados, a firma pode desenvolver suas atividades no mercado ao invés de contratar.

De acordo com essa perspectiva, não existe simetria de informações nas transações. As informações são fatores de extrema importância nas transações organizacionais, sejam essas transações desenvolvidas, tanto no contexto interno quanto no contexto externo. Nesse sentido, Williamson (1997, 1991, 1975) elabora um conjunto de hipóteses que tornam os custos de transação significativos: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos. Enfim, Williamson (1975) propõe que os custos de transação existem devido à presença dessas condições nas transações.

Uma das dimensões dos custos de transação, a **racionalidade limitada**, enfatiza a questão de que os seres humanos possuem limitações cognitivas acerca do processamento das informações (WILLIAMSON, 1997, 1991, 1975; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992), porém, a racionalidade limitada só se torna relevante em ambientes **complexos e incertos**. Nesse sentido, a racionalidade limitada, a complexidade e a incerteza geram assimetrias de informações.

O **oportunismo** consiste na busca dolosa do interesse próprio. Existem na literatura econômica três formas de oportunismo: *ex ante* (que ocorre antes da transação se concretizar), *ex post* (depois da transação ocorrer) e o *moral hazard* (problema moral) que pode ocorrer quando há problemas na execução de uma transação (FIANI, 2002).

Entretanto, a racionalidade limitada, a complexidade, a incerteza e o oportunismo não são suficientes para gerar os problemas de funcionamento de mercado. Para tanto, uma última dimensão dos custos de transação precisa ser levada em consideração: a **especificidade dos ativos** (transações que ocorrem em pequenas quantidades ou em mercados não competitivos).

De acordo com essa dimensão, uma vez realizados os investimentos em um ativo específico, comprador e vendedor passam a se relacionar de maneira quase exclusiva. Esse vínculo entre produtor e comprador pode dar origem a um problema denominado *hold up* (problema do refém), que ocorre quando uma das partes envolvidas na transação torna-se vulnerável em relação à outra. O problema do refém pode ocorrer tanto na relação comprador e vendedor, quanto vice-e-versa (FIANI, 2002).

Essas quatro dimensões dos custos de transação geram algumas dificuldades nas transações da organização com o mercado. Essas dificuldades se traduzem em custos na hora

da contratação, por isso é interessante que as organizações considerem a natureza dos contratos. Segundo Williamson (1985), existem diversos tipos de contratos que se ajustam de acordo com a configuração dos custos de transação. Esses contratos podem ser classificados em:

a) **Planejado**: no qual é especificado no presente um dado desempenho no futuro. Esse tipo de contrato pode ser descartado em situações que envolvam elevados níveis de complexidade e incerteza, em que não há presença de racionalidade limitada e sim de oportunismo.

b) **De compromisso**: nos casos em que há ausência de oportunismo. Ocorrem contratos desse tipo, em que os agentes fazem constar sub-cláusulas de auto-cumprimento, ou seja, as partes estabelecem um dado desempenho dependendo do que ocorra no futuro. São mais indicados em casos de interesse em preservar o vínculo entre comprador e vendedor.

c) **Competitivo**: nesse tipo de contrato não existe vínculo duradouro entre comprador e vendedor, geralmente as ofertas são feitas a cada momento, em um mercado à vista (*spot*). Esse contrato reduz problemas de adaptação entre as partes envolvidas, pois não existe necessidade de se prever circunstâncias futuras que podem afetar a transação. Assim, há a necessidade da existência de um mercado *spot*, em que os custos de transação são baixos e a transação não precisa envolver ativos específicos. Além disso, o objeto da transação precisa ser homogêneo, no qual a identidade do comprador e/ou vendedor não faz a menor diferença. O oportunismo também está presente nesse contrato. Após a efetivação da transação no mercado *spot*, o vendedor pode obter informações privilegiadas sobre o comprador, passando a ter vantagem na competição com os demais vendedores. Exemplos: licitações do setor público (FIANI, 2002).

d) **De governança** (relação de autoridade): nas situações em que há a presença de racionalidade limitada, oportunismo e grande especificidade de ativos, o processo competitivo torna-se difícil, predominando a governança (WILLIAMSON, 1985).

Os tipos de contratos citados anteriormente são classificados em termos de especificidades de ativos. Os ativos, segundo Williamson (1985), podem ser divididos em: **ativos específicos e não específicos**.

Caso os ativos estejam presentes em mercados bastante limitados, podem ser classificados como ativos específicos. Nesse caso, existe o interesse em assegurar a continuidade da transação, haja vista que foram feitos grandes investimentos, tanto por parte do comprador como do vendedor. Esses tipos de transações são freqüentes ao longo do tempo, isto é, **recorrentes**. Em transações **ocasionais**, não existe a necessidade da continuidade da transação ao longo do tempo. Ainda em relação à especificidade dos ativos, pode-se identificar quatro tipos de especificidades: quanto à localização (como por exemplo, uma subestação de energia elétrica); física (como por exemplo, equipamentos sob encomenda, devido às características do design); de capital humano; e, ativos dedicados (como por exemplo, investimentos de fornecedores de autopeças para atender a uma montadora) (FIANI, 2002).

No segundo caso, ou seja, quando as transações envolvem ativos não específicos, os produtos, equipamentos e serviços são geralmente padronizados. Nessa situação, geralmente as transações são classificadas como **mistas**.

Para levar a cabo as transações, também é importante definir quais os tipos de estruturas de governança existentes. Segundo Fiani (2002), estruturas de governança são o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, ou seja, o conjunto de instituições e agentes envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução. Sendo assim, para a teoria dos custos de transação, segundo Williamson (1991), existem: a governança pelo **mercado** (adotadas em transações não específicas, sendo o caso que mais se aproxima do mercado puro); a **hierarquia** (em que existe dependência entre os contratantes, ainda que a autonomia seja preservada) e a forma **híbrida**. Nessa última, os ativos transacionados não envolvem padronização, aumentando a possibilidade de riscos na transação e surgimento de conflitos. Nesse sentido, podem surgir dois tipos de estruturas: um contrato de relação (as partes preservam sua autonomia) e uma estrutura unificada e hierarquizada (FIANI, 2002).

Assim, segundo Williamson (1997), a teoria dos custos de transação, trabalha em um esquema de três níveis: ambiente institucional, governança e indivíduos, conforme ilustra a figura 7 a seguir. De acordo com o autor, a governança dos contratos é resultado da articulação entre as condições macro-institucionais (representada pelo ambiente institucional) por um lado e os atributos comportamentais dos agentes econômicos de outro, que apresentam o principal objetivo da análise micro-analítica: as estruturas de governança. As linhas sólidas

da figura 7 representam os principais efeitos desse esquema e as linhas pontilhadas representam os efeitos secundários. A flecha circular na governança representa a principal propriedade da organização, ou seja, a sua existência, resultado de uma construção progressiva, que depende das decisões empresariais.

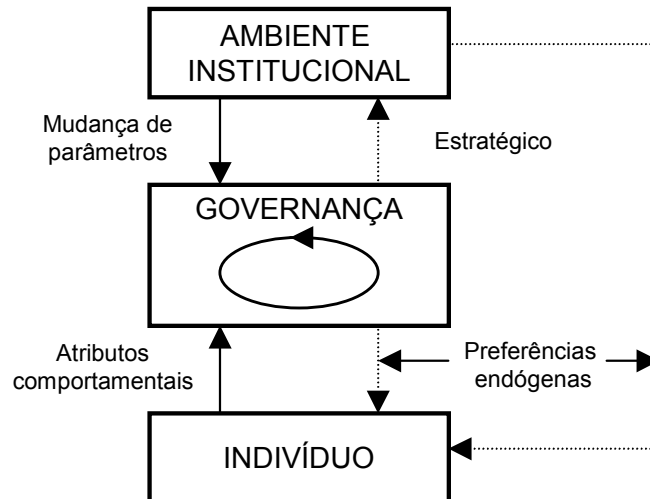


Figura 7: Esquema de três níveis [Fonte: Williamson (1997, p.8)].

No que tange às implicações dessa teoria para a estratégia das firmas, pode-se dizer que os gerentes são racionais, têm aversão ao risco e são oportunistas, além disso, a tarefa dos gerentes é de comparar os custos de transação dentro da firma e os custos de transação fora da firma (LEWIN e VOLBERDA, 1999).

A teoria dos custos de transação recebeu algumas críticas, como as provenientes de Granovetter (*apud* HALL, 2004), Ghoshal e Moran (1996), entre outros. A principal crítica diz respeito à questão de que as transações econômicas estão, na verdade, imersas em relações sociais, isto é, as transações econômicas nas sociedades modernas são baseadas na confiança formada por relações sociais e não nas relações econômicas. Ghoshal e Moran (1996) também afirmam que a teoria dos custos de transação pode errar em não reconhecer que as organizações possuem vantagens únicas para administrar determinados tipos de atividades econômicas por meio de uma lógica muito diferente do mercado. Além disso, as pesquisas que envolvem custos de transação precisam ser desenvolvidas em combinação com outras teorias, como por exemplo, a perspectiva da ecologia das populações, a dependência de recursos e a teoria da contingência (GHOSHAL e MORAN, 1996).

De acordo com os autores recém citados, a teoria dos custos de transação tem se tornado uma importante variável para a análise de uma ampla variedade de assuntos estratégicos e organizacionais. A teoria econômica muito tem contribuído para determinados aspectos do gerenciamento estratégico nas organizações, principalmente no que tange às estratégias de negócios a serem adotadas pelas empresas.

Ainda em relação à aplicabilidade dessa teoria, pode-se afirmar que pode ser adotada nas análises de economia industrial, acerca das estruturas verticais, nas áreas de defesa da concorrência e regulação de monopólios. Lotero (1999) aplicou a teoria dos custos de transação para avaliar as implicações do modelo de reestruturação do setor elétrico brasileiro na eficiência econômica, procurando visualizar os benefícios e custos do esquema de reestruturação e identificando as fontes de ineficiência do novo modelo. Pfeffer (1992) também afirma que o enfoque dos custos de transação é mais aplicável nos setores mais competitivos da economia.

2.4.2.3 Teoria do Comportamento da Firma

A teoria do comportamento da firma tem sua origem nos trabalhos de Cyert e March (HUYGENS *et al.*, 2001; VOLBERDA, BADEN-FULLER e VAN DEN BOSCH, 2001; LEWIN e VOLBERDA, 1999). Cyert e March (1963) desenvolveram várias pesquisas para compreender o comportamento da firma. Os autores propuseram um conjunto de conceitos comportamentais e, de acordo com os seus estudos, verificaram que os processos de decisão nas organizações são simples, reativos e locais. Além disso, de acordo com Schoemaker (1993), a procura por soluções para os problemas organizacionais, geralmente é incremental e estimulada por problemas específicos ou crises.

De acordo com essa teoria, os gerentes são racionais, pois procuram maximizar os objetivos pessoais fazendo com que as expectativas dos *stakeholders* sejam da mesma forma atingidas. Ao negociar com o ambiente, os gerentes também tentam reduzir a incerteza empregando decisões satisfatórias e mantendo o desempenho da firma dentro da média da indústria (equilíbrio).

A flexibilidade organizacional, segundo Lewin e Volberda (1999), procura diminuir a incerteza inerente do ambiente, fazendo com que essa folga seja necessária para a organização, mas não condição suficiente para a sua inovação.

Schoemaker (1993) afirma que a teoria do comportamento da firma procura por uma melhor compreensão de como as firmas são estruturadas, como operam, como evoluem e como se adaptam ao longo do tempo.

A teoria do comportamento da firma possui três implicações para a estratégia das organizações (LEWIN e VOLBERDA, 1999). Em relação à primeira implicação, a habilidade da firma em inovar e em criar novas oportunidades para retornos acima da média é determinada pela disponibilidade de controle da folga organizacional e pela intenção estratégica de alocar essa folga para a inovação. Na segunda implicação para a estratégia, a teoria fornece uma descrição do processo para o crescimento da inércia estrutural e uma justificativa para o rejuvenescimento periódico através da racionalização e da reestruturação. Na terceira implicação, a sobrevivência e a longevidade da firma estão diretamente relacionadas com a escala, assim como a folga organizacional e a alocação de recursos para a folga estão relacionadas à inovação.

De acordo com Cyert e March (1963), a teoria do comportamento da firma leva em consideração não somente a organização, mas também o comportamento competitivo. Essa teoria, segundo Huygens *et al.* (2001), assume que as firmas possuem certo grau de controle sobre seu ambiente, e que elas adaptam-se ao ambiente por meio de um processo de aprendizado. Tal aprendizagem ocorre por meio de *feedback*, o que traz novos conhecimentos do mercado para a organização e ao mesmo tempo a firma confronta tais conhecimentos com os problemas organizacionais. De acordo com os autores, as firmas respondem à aprendizagem por meio de uma “busca” de comportamentos, que podem ocorrer através de um novo comportamento ou por meio de caminhos alternativos para solucionar problemas organizacionais. A busca de comportamentos pode ser encontrada nos concorrentes ou radicalmente por novas alternativas. March (1991) chamou essa natureza dual de ações de exploração (*exploitation*) versus exploração (*exploration*) [ver item 2.3.1. Mudança Estratégica e Renovação Estratégica].

A seguir são apresentados alguns aspectos da perspectiva evolucionista, uma vez que essa teoria foi desenvolvida com base nos pressupostos da teoria do comportamento da firma.

2.4.2.4 Perspectiva Evolucionista

A perspectiva evolucionista tem afinidade com a perspectiva da ecologia das populações (contribuição da sociologia), assim como também tem seus pressupostos básicos construídos com base na teoria do comportamento da firma. Os trabalhos que deram origem a essa perspectiva foram os de Marshall, Veblen e Schumpeter (POWELL e WAKELEY, 2003, NELSON, 1991; TEECE, 1984), com uma discussão contemporânea no trabalho de Nelson e Winter (1982).

A teoria evolucionista é baseada na idéia schumpeteriana sobre capitalismo, pois considera a organização em um processo evolucionista no qual a estrutura da indústria está em constante evolução e as firmas adaptam-se ao longo do tempo como um processo de “destruição criativa” (MASSINI *et al.*, 2002; PETTIGREW, MASSINI e NUMAGAMI, 2000; NELSON, 1991).

A perspectiva evolucionista pode ser contrastada com a economia neoclássica, que tem foco no equilíbrio e na racionalidade, conforme citado anteriormente. O princípio dessa perspectiva é formado com base na variação, seleção e retenção (já explicados na perspectiva da ecologia das populações) de uma organização em relação ao ambiente, assim como também é dada atenção à explicação do processo de mudança no sistema, no que tange à interação dessas três características (POWELL e WAKELEY, 2003; MASSINI *et al.*, 2002; CHILD, 1997; NELSON, 1991). Na verdade, a teoria evolucionista tem seu principal foco no mercado e outras pressões externas à firma que fazem com que a organização tenha a necessidade de aprender.

Nesse sentido, as organizações emergem da interação acumulada entre sistemas básicos, denominados de rotinas, que, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 140) “são padrões repetitivos de atividade que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização”. Essas rotinas transmitem estabilidade para as organizações. Nelson (1991) afirma que a prática dessas rotinas também define o conjunto de coisas que as organizações são capazes de fazer melhor.

Teóricos evolucionistas concordam que as rotinas são responsáveis pelas mudanças nas organizações, pois o relacionamento delas juntamente com novas situações, fazem com que as organizações aprendam ao longo do tempo, na medida que as rotinas mudam para lidar com as novas situações. Dessa forma, as organizações têm diferentes estratégias de adaptação a essas novas situações. Algumas organizações tornam-se pioneiras (organizações empreendedoras e inovadoras) e outras se tornam retardatárias (imitadoras). Na verdade, para obter sucesso, as firmas inovadoras precisam focar nas capacidades de inovação que trazem vantagem econômica à organização (NELSON, 1991). A natureza das organizações, pioneiras ou imitadoras, também pode ser relacionada às ações de exploração (*exploitation*) versus exploração (*exploration*) (MARCH, 1991) [ver item 2.3.1 Mudança Estratégica e Renovação Estratégica]. As organizações que adotam ações estratégicas de exploração podem ser consideradas imitadoras, em contrapartida, as organizações que adotam ações estratégicas de exploração são pioneiras.

Para a perspectiva evolucionista, segundo Massini *et al.* (2002), Pettigrew, Massini e Numagami (2000) e Nelson (1991) as diferenças organizacionais dizem respeito às habilidades das organizações em gerar e internalizar inovações, portanto, as organizações empreendedoras e inovadoras são as mais prováveis de obterem sucesso.

O nível de análise da teoria evolucionista é normalmente a firma, na qual os conhecimentos tácito e explícito interagem e são selecionados com base nas escolhas feitas pelos indivíduos, de acordo com o contexto histórico e econômico. O conhecimento retido define as rotinas operacionais das organizações. Assim, as capacidades das organizações são definidas com base nas rotinas, ou seja, pelo aprender fazendo (SENGE, 1990; QUINN, 1980), que também é função da história. Segundo Rumelt, Schendel e Teece (1991), é impossível criar tais capacidades (que PRAHALAD e HAMEL [1998] chamam de capacidades dinâmicas e SCHOEMAKER e AMIT [1999] de ativos estratégicos), simplesmente copiando as melhores práticas do mercado. Para Teece (1991) as capacidades das firmas precisam incluir o controle ou o acesso aos ativos e as atividades necessárias para capacitar às organizações para o lucro proveniente da inovação.

Assim, a sobrevivência de longo prazo das organizações em um ambiente competitivo, depende do desenvolvimento de ativos (POWELL e WAKELEY, 2003; MASSINI *et al.*, 2002; PETTIGREW, MASSINI e NUMAGAMI, 2000; DAY, 1999). A economia

evolucionista é caracterizada pela competição entre firmas. Tal competição é considerada como uma força de sobrevivência no ambiente, em que os mecanismos de seleção são dirigidos pela existência de consumidores potenciais.

Em suma, a teoria evolucionista pode ser representada na firma, segundo sua estratégia, sua estrutura e suas capacidades essenciais. A estratégia, de acordo com a teoria evolucionista, é considerada um conjunto de compromissos feitos pela organização, que define e racionaliza os objetivos e a forma de alcançá-los. Já a estrutura envolve a forma que a firma é organizada, governada e como as decisões são tomadas. Uma mudança na estratégia exige uma mudança na estrutura da organização. Por fim, a mudança da estrutura da organização, provavelmente fará com que ela modifique aquilo que sabe fazer melhor, ou seja, suas competências essenciais (NELSON, 1991).

Nelson (1991) também afirma que a organização precisa ter uma estratégia coerente, que possa fazer com que a firma decida por novos investimentos. A estrutura também precisa ser forte para decidir a forma de organização e de governança, e suportar a construção de capacidades sustentáveis necessárias para fazer realmente com que a estratégia seja efetivada.

A consequência para a estratégia, de acordo com a teoria evolucionista, é que a adaptação passa a ser dependente da proximidade do conhecimento tácito e anterior, assim como das habilidades. Os benefícios para estratégia, nesse sentido, ocorrem lentamente e de forma incremental (LEWIN e VOLBERDA, 1999).

Essa perspectiva também foi criticada por alguns autores, como Child (1997) e Rumelt, Schendel e Teece (1991). Os últimos argumentam que sob a ótica da perspectiva evolucionista, as organizações têm dificuldades em mudar sua estratégia e estrutura. Na opinião de Child (1997) a teoria evolucionista coloca a firma como primeira unidade de análise, isto é, a firma é o ator, o organismo coesivo que aprende a se adaptar ou a encontrar novos caminhos, sempre em resposta ao ambiente, o que reforça a sua tendência determinista. Além disso, essa perspectiva procura uma compreensão de como os atores organizacionais lidam com as estruturas internas (rotinas) e as estruturas externas no processo de evolução organizacional.

Existem na literatura diversos trabalhos que utilizaram a perspectiva evolucionista, seja para identificar mudanças nas organizações, seja para auxiliar os gerentes na tomada de decisão. Powell e Wakeley (2003), assim como outros autores, tais como Rumelt, Schendel e Teece (1991) e Teece (1984) afirmam que a teoria evolucionista tem muito a contribuir para o pensamento estratégico. Powell e Wakeley (2003) mostram como essa perspectiva pode auxiliar no gerenciamento estratégico das organizações no que tange ao estabelecimento de políticas através da análise da variação, seleção e retenção e também como esses três componentes podem contribuir para quatro subdivisões da estratégia: estratégia baseada no produto, estratégia baseada no mercado, estratégia baseada na indústria e estratégia horizontal. Chang (1996) evidenciou a aplicabilidade da teoria, pois a utilizou como base para verificar como as firmas estão continuamente mudando a sua configuração de produtos e mercados, através da constante busca e seleção das melhores opções no mercado.

2.4.2.5 Teoria Baseada nos Recursos da Firma (RBV)

A teoria baseada nos recursos da firma (*resource-based view* – RBV) pode ser considerada como uma abordagem focada nos recursos tangíveis e intangíveis das firmas. Segundo a RBV, os recursos são essenciais para a definição da estratégia e também pela definição da vantagem competitiva das organizações. Vários autores contribuíram para o desenvolvimento dessa teoria, tais como Penrose (1968), Prahalad e Hamel, Lippman e Rumelt, Nelson e Winter, Selznick, Wernerfelt e Barney (BARNEY, 2001; PRIEM e BUTLER, 2001; VASCONCELOS e CYRINO, 2000; SCHOEMAKER e AMIT, 1999; PETERAF, 1993; PORTER, 1991b).

O trabalho seminal de Penrose (1968) propunha que a lucratividade e o crescimento das firmas não eram provenientes somente de produtos bem posicionados na indústria, mas da posse e utilização produtiva de recursos essenciais únicos. Penrose (1968) também foi uma das primeiras a conceber a firma como um feixe de recursos, pois para ela, a firma era considerada como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos.

Os proponentes da escola do design (quadro 1) também desenvolveram trabalhos que contribuíram significativamente para a teoria dos recursos, por meio do modelo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), pois esse modelo se baseia na análise

interna e externa à firma e a RBV fornece uma análise dos pontos fortes e fracos de acordo com o conjunto de recursos que a empresa possui (FOSS, 1996).

Barney (2001) propõe duas generalizações que são importantes para a teoria baseada nos recursos da firma, embora tais generalizações já tenham sido abordadas por Penrose (1968). Primeiro, os recursos são distribuídos heterogeneamente através das firmas; e, segundo, os recursos não podem ser transferidos sem custos. Considerando essas duas generalizações, Barney (2001) afirma que recursos que são raros, valiosos, difíceis de imitar e de substituir podem produzir vantagens competitivas. Portanto, raridade e valor são necessários, mas não suficientes para obter vantagens competitivas. Do mesmo modo, a não imitação, a não substituição e a não transferência são necessárias, mas também não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva. Na verdade, a questão central da RBV é a maneira pelo qual as firmas diferem e como elas conseguem alcançar e sustentar vantagens competitivas.

Foss (1996) afirma que a RBV tem semelhanças com a nova organização industrial, no sentido de que fatores/recursos, indivisibilidade e imobilidade são centrais para ambas as pesquisas. A RBV também possui semelhanças com a economia evolucionista, pois ambas incorporam aspectos relacionados ao processo, variedade e mudança nas organizações.

Assim, a RBV tem emergido como uma teoria promissora para analisar os recursos e a sustentação da vantagem competitiva (BARNEY, 2001; MEDCOF, 2001; HOSKISSON *et al.*, 2000; PETERAF, 1993). Segundo a RBV, a vantagem competitiva medida como rentabilidade econômica, pode ser derivada de recursos estratégicos heterogêneos e raros. A heterogeneidade, portanto, precisa ser preservada e isolada. Existem na literatura alguns mecanismos de isolamento dos recursos, conforme é ilustrado no quadro 5 a seguir.

Barney (2001) define recursos organizacionais como todos ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento que são controlados pela firma e que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que são eficientes e efetivas.

MECANISMO	AUTORES
- Recursos únicos, raros e imperfeitamente imóveis - Culturas organizacionais, conhecimentos tácitos - Recursos não disponíveis no mercado - Dependência do trajeto - Informação assimétrica e conhecimentos específicos	Barney (2001)
- Mercados imperfeitos de fatores	Barney (2001), Rumelt (1991)
- Combinações únicas de experiências - Competências fundamentais de difícil cópia	Hamel e Prahalad (1995)
- Barreiras de saída e “switching costs”	Porter (1991a)
- Heurísticas e processos difíceis de imitar	Schoemaker (1993)
- Ativos co-especializados	Teece (1984)
- Ativos idiossincráticos	Williamson (1991)

Quadro 5: Mecanismos de isolamento de recursos [Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000)].

Grant (1991) expressa que as capacidades são diferentes recursos, pois as capacidades organizacionais estão relacionadas à potência que a organização tem de coordenar o conjunto de recursos que possui. Assim, o autor conclui afirmando que as capacidades são, em essência, rotinas. A seguir, verifica-se como vários recursos juntos e interagindo, podem providenciar vantagem competitiva em uma dada situação (SMITH, VASUDEVAN e TANNIRU, 1996):

a) **recursos alvo**: a vantagem competitiva pode ser medida em termos de desempenho organizacional, lucratividade, fatia de mercado etc. Assim, a vantagem competitiva pode ser vista como uma vantagem relativa que a firma ganha em um recurso particular, em virtude de sua habilidade de capitalizar sobre outros recursos. Refere-se portanto a um recurso em que a vantagem competitiva é medida num dado ponto do tempo. Esses recursos podem mudar de tempos em tempos, pois as firmas mudam suas necessidades competitivas;

b) **recursos estratégicos**: são aqueles capazes de dar à firma vantagem competitiva, considerando a vantagem competitiva como uma função do recurso estratégico;

c) **pacotes de recursos**: é um conjunto de recursos que juntos, dão vantagem competitiva;

d) **interação dos recursos**: os recursos podem interagir e ter impacto sob o recurso alvo pela criação de recursos novos e intangíveis. Esses recursos podem ser rotulados como *quasi-*

resources. Esse conceito é baseado na sinergia entre os recursos, assim, a contribuição para a vantagem competitiva de um pacote de recursos é melhor que a soma da contribuição de cada recurso individualmente;

e) **recursos habilitadores**: o valor do recurso estratégico pode ser melhorado pela influência de um segundo recurso, sem que o segundo recurso contribua diretamente para a vantagem competitiva, e sim indiretamente;

f) **efeitos retardatários dos recursos**: o impacto sobre os recursos alvo tem sido considerado em um dado ponto do tempo como uma função da configuração estratégica da firma, habilitando recursos em um determinado momento. Porém, o valor desse recurso estratégico adquirido provavelmente será melhor em uma data futura, depois que o recurso é empregado com sucesso. O valor do recurso pode aumentar ao longo do tempo, como resultado dos efeitos do aprendizado.

Grant (1991) também afirma que recentemente tem havido um interesse no papel dos recursos das firmas em relação à suas estratégias. Segundo o autor, os recursos e as capacidades caminham juntos para a formulação da estratégia. De acordo com o autor, recursos e capacidades são questões chaves para a formulação da estratégia. Através deles, a firma pode estabelecer sua identidade assim como a sua lucratividade. O fator chave para entender pesquisas baseadas na RBV para a formulação da estratégia está na compreensão do relacionamento entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade e também na compreensão dos mecanismos pelos quais a vantagem competitiva pode ser sustentada ao longo do tempo.

A RBV, portanto, considera como origem das vantagens competitivas, os recursos e as competências, ao contrário da análise estratégica clássica, fundada apenas no mercado (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Os autores afirmam que a estratégia possui uma abordagem racional, orientada para o conteúdo, ao desenvolvimento e à exploração de competências existentes. Além disso, o acesso privilegiado a recursos únicos é fonte de vantagem competitiva e essa pode ser sustentada por meio de barreiras para imitação, pelo investimento em capacidades idiossincráticas não imitáveis (VASCONCELOS e CYRINO, 2000; LEWIN e VOLBERDA, 1999) e pelo crescimento dos ativos específicos para a vantagem competitiva (LEWIN e VOLBERDA, 1999).

É importante ressaltar que a RBV possui uma visão pessimista sobre a mudança e a renovação estratégica. A RBV considera a firma como um conjunto de recursos tangíveis que precisam ser identificados, selecionados, desenvolvidos e desdobrados para gerar um desempenho superior (WERNERFELT, 1984). Segundo essa teoria, a firma não possui capacidade para mudar no longo prazo, apenas no curto prazo. Dessa forma, de acordo com Flier (2003), as firmas estão presas ao que elas possuem e precisam viver com o que não possuem.

Como todas as teorias já citadas, a RBV também apresenta muitas contribuições sobre o processo de adaptação estratégica das organizações. Assim, a RBV explica as diferenças de lucratividade entre as empresas que não podem ser atribuídas às diferenças nas condições das indústrias. Enfim, a RBV é uma teoria emergente capaz de elucidar e integrar pesquisas em todas as áreas de estratégia, possuindo implicações para estratégias de negócios únicos e para a estratégia corporativa (PRIEM e BUTLER, 2001; PETERAF, 1993; GRANT, 1991).

Entretanto, também como outras teorias, a RBV possui certas limitações, pois enfatiza a noção de equilíbrio, dá importância a recursos discretos e pouca importância ao ambiente. Nesse sentido, a RBV considera ainda bastante relevantes as idéias neoclássicas de racionalidade, de comportamento econômico, estabilidade e previsibilidade dos mercados. Além disso, devido ao processo de geração da estratégia ser gerado de dentro para fora, verifica-se de fato, que se dá pouca importância ao ambiente nessa teoria.

2.4.2.6 Perspectiva das Capacidades Dinâmicas

A perspectiva das capacidades dinâmicas teve sua origem nas teorias de Schumpeter e foi desenvolvida por diversos autores, tais como Eisenhardt e Jeffrey (2000), Nonaka e Takeuchi (1997), Hamel e Prahalad (1995), Teece (1984), entre outros. A premissa básica dessa perspectiva é que o conhecimento é o recurso estratégico mais significativo da firma.

Hamel e Prahalad (1995) explicam que a estratégia da firma depende do aprendizado e este depende das capacidades. Portanto essa teoria está relacionada com a escola do aprendizado e à escola do design (quadro 1). Na escola do design, principalmente devido à ênfase dada ao papel significativo da alta gerência. Nonaka e Takeuchi (1997) criticaram a questão da importância dada à alta gerência, afirmando que os gerentes de nível médio e os

trabalhadores de linha de frente são peças importantes na identificação, desenvolvimento e geração de capacidades.

As firmas, de acordo com a perspectiva das capacidades dinâmicas, são um conjunto de recursos, o que faz com que se estude as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas conseqüências gerenciais em relação à formação, conservação e destruição de recursos (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Hamel e Prahalad (1995) afirmam que as firmas não devem ser vistas apenas como um *portfolio* de produtos ou divisões de negócios, mas também como um *portfolio* de recursos e capacidades que podem ser combinados de várias maneiras.

A teoria das capacidades dinâmicas possui muitos aspectos em comum com a perspectiva evolucionista e a perspectiva baseada nos recursos da firma. A primeira considera que as rotinas emergem da interação acumulada entre sistemas básicos, sendo que a prática dessas rotinas também define o conjunto de coisas que as organizações são capazes de fazer melhor. Já a segunda propõe que os recursos são essenciais para a definição da vantagem competitiva das organizações. Nesse sentido, pode-se dizer que a teoria das capacidades dinâmicas é um híbrido entre essas duas abordagens, pois, é justamente o conjunto de processos administrativos (rotinas, atividades, culturas) que irão influenciar na produção de ativos tangíveis e intangíveis nas firmas.

No entanto, é importante ressaltar que a teoria baseada nos recursos da firma concentra sua análise sobre quais recursos selecionar, enquanto a teoria das capacidades dinâmicas focaliza sua análise no desdobramento de suas capacidades (FLIER, 2003). Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), o termo dinâmico se refere à capacidade de renovar competências para encontrar congruência com o ambiente de negócios mutante. O termo capacidade enfatiza o papel chave no gerenciamento estratégico, ou seja, auxilia na adaptação, integração e reconfiguração interna e externa das habilidades organizacionais, recursos e competências funcionais, para satisfazer os requerimentos do ambiente mutante (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Eisenhardt e Jeffrey (2000) afirmam que a teoria baseada nos recursos da firma não explica racionalmente como e por quê certas firmas possuem vantagem competitiva em situações de mudança rápida e imprevisível. Em mercados nos quais o cenário competitivo

está mudando freqüentemente, as capacidades dinâmicas tornam-se fontes de vantagem competitiva. Cabe ressaltar, segundo Eisenhardt e Jeffrey (2000), que as capacidades dinâmicas são os processos embutidos nas firmas, ou seja, elas consistem de estratégias específicas e processos organizacionais, como desenvolvimento de produtos, decisões estratégicas que criam valor para as empresas etc.

Teece (1984) afirma que em ambientes altamente competitivos, uma competência essencial pode tornar-se rígida. Assim, o autor sugere que os mecanismos pelos quais as firmas acumulam e dissipam novas habilidades e capacidades são as fontes de vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas representam as habilidades da firma em renovar, aumentar e adaptar sua competência essencial ao longo do tempo. É dessa forma que o conhecimento torna-se um recurso estratégico, pois é uma fonte estratégica não imitável.

Nessa perspectiva, a análise dos fatores ambientais é de extrema importância, diferentemente da teoria baseada nos recursos da firma. A concorrência é analisada em termos de recursos únicos que tem origem em processos organizacionais específicos às firmas. Como as mudanças são constantes no ambiente, essas exigem das empresas uma adaptação, ou seja, “uma regeneração de sua base de recursos e competências” (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p.34). A sustentação da vantagem competitiva requer que as organizações antecipem-se às mudanças no seu conjunto de recursos.

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), a teoria das capacidades dinâmicas reconhece que a história das organizações realmente importa, ou seja, considera a trajetória de dependência da organização. Segundo esses autores, os investimentos iniciais, o conjunto de rotinas e sua história, restringem o comportamento futuro. Isso acontece porque a aprendizagem é considerada um processo de tentativa, *feedback* e evolução.

Para essa teoria, a natureza da vantagem competitiva, de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), é sustentável por meio de recursos em evolução sendo sua fonte as rotinas e processos organizacionais capazes de reformular a base de recursos da firma.

Em relação às implicações dessa teoria para a estratégia e para a adaptação estratégica das organizações, Lewin e Volberda (1999) afirmam que as organizações poderiam maximizar e integrar a criação do conhecimento, assim como gerenciar as organizações como

se fossem organizações de aprendizagem (SENGE, 1990) e de criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Vasconcelos e Cyrino (2000) também observam que a estratégia da firma, de acordo com a perspectiva das capacidades dinâmicas, é orientada para o processo e o conteúdo, que surge da interação de competências e de oportunidades no mercado.

2.4.3 Contribuições da Gestão Organizacional

As perspectivas teóricas provenientes da gestão organizacional englobam as teorias da contingência, da escolha estratégica, da aprendizagem organizacional e a do ciclo de vida/evolução. Essas teorias possuem como unidade de análise as firmas e possuem abordagens tanto deterministas como voluntaristas sobre o processo de adaptação estratégica das organizações. A seguir serão apresentados alguns aspectos teóricos relacionados a essas perspectivas.

2.4.3.1 Perspectiva da Contingência

De acordo com a perspectiva da contingência, as condições ambientais são as principais causas de variação das formas organizacionais. Burns e Stalker (*apud* MORGAN, 1996) na década de 50 procuraram estabelecer um contínuo de formas organizacionais e as classificaram da forma orgânica à forma mecanicista. A pesquisa desses autores levou Lawrence e Lorsch (1972) descobrirem que são necessárias formas mais flexíveis para lidar com ambientes em mudança. Assim esses autores aprimoraram o enfoque contingencial mostrando ser importante variar os estilos de organização entre as sub-unidades organizacionais, pois os ambientes entre as sub-unidades podem diferir.

Na perspectiva da contingência, situações diferentes dão origem a comportamentos diferentes. Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificaram dimensões do ambiente responsáveis pelas diferenças nas organizações: ambientes estáveis ou dinâmicos, ambientes complexos ou simples, ambientes que possuem mercados integrados ou diversificados e ambientes favoráveis ou hostis. De acordo com os autores, a teoria da contingência delineou um conjunto de respostas para essas dimensões, em sua maioria a respeito da estrutura, e, posteriormente, sobre a estratégia.

De acordo com a teoria contingencial, tamanho, meio ambiente e tecnologia afetam a estrutura. Porém, a estratégia também molda a estrutura organizacional, como indicam Miller e Friesen (1982, 1978), sobre os períodos de mudança e transição. As diferentes configurações organizacionais foram consideradas inicialmente como períodos de mudanças revolucionárias, cabendo à estratégia destruir a configuração inicial e construir a configuração final (MILLER e FRIESEN, 1982, 1978).

Diversas pesquisas foram realizadas para desenvolver e melhorar as questões de configuração e transição. Pode-se citar, dentre elas, as pesquisas de Mintzberg e McHugh (1985) e Mintzberg (1978) sobre estratégias emergentes, a pesquisa sobre as diferentes configurações (defensores, prospectores, analíticos e reagentes) de Miles e Snow (1978) e as pesquisas que incorporam a questão política em estudos de mudanças estratégicas.

A perspectiva da contingência é essencialmente determinista, pois conforme já citado, considera o ambiente como única fonte de variação organizacional. As pesquisas que são realizadas dentro dessa perspectiva, geralmente são positivistas, transversais e visam descobrir as relações entre as variações ambientais e a estrutura organizacional. Um exemplo é a pesquisa de Ashmos, Duchon e McDaniel (2000) que estudaram organizações em uma indústria turbulenta. Esses autores verificaram que as empresas necessitavam responder rapidamente às mudanças ambientais. Entretanto, tais organizações respondiam de forma diferenciada: um grupo de empresas respondia às turbulências ambientais como sistemas adaptativos complexos, o outro respondia como organizações mecanicistas.

Segundo Lewin e Volberda (1999), adaptações organizacionais em relação ao ambiente que têm sucesso são aquelas que são diretamente dependentes da habilidade dos gerentes em interpretar as condições ambientais da firma de uma forma apropriada e adotar cursos de ação relevantes. Em relação às implicações para a estratégia, pode-se dizer que as organizações deveriam encontrar ajustes com o ambiente competitivo por meio de formas organizacionais apropriadas (LEWIN e VOLBERDA, 1999).

Essa perspectiva recebeu algumas críticas, pois é considerada uma teoria repetitiva e, além disso, não explica “por que ou de que maneira ocorre a melhor forma para organizar” (HALL, 2004, p. 255). Ainda segundo Hall (2004), uma maneira ótima de organizar muitas vezes pode não considerar questões políticas, consumidores e órgãos reguladores.

Enfim, o modelo da contingência não assume que a racionalidade tenha que ser necessariamente alcançada, mas somente tentada. Esse modelo concebe as ações organizacionais como resultado de opções feitas dentre um conjunto de objetivos, em um contexto ambiental de restrições e oportunidades.

2.4.3.2 Perspectiva da Escolha Estratégica

Diversos estudos consideram que a estratégia da firma, de acordo com essa perspectiva, pode permanecer notavelmente consistente por longos períodos. Dessa forma a teoria da escolha estratégica é tipicamente consistente porque é caracterizada por um padrão de decisões que guia a organização a um alinhamento com o seu ambiente moldando as políticas e procedimentos internos (MORGAN e HUNT, 2002).

O artigo de Child (1997, 1972) foi o primeiro a discutir a questão da perspectiva da escolha estratégica. O autor fez algumas argumentações contra o determinismo ambiental, indicando que não somente as restrições ambientais podem ser consideradas fontes de variação estrutural. Essas argumentações também foram reforçadas por Whittington (1988).

A perspectiva da escolha estratégica considera que os dirigentes são politicamente ativos e com capacidade de influenciar no ambiente. Os dirigentes mais influentes são aqueles que compõem a coalizão dominante – grupo de decisores com alta capacidade de influenciar na organização (CYERT e MARCH, 1963). Assim, essa perspectiva atrai atenção para o papel ativo desses grupos que têm poder para influenciar na estrutura de suas organizações através de um processo político. Isso leva a uma substancial reorientação na análise organizacional e estimula o debate para três assuntos: o papel da agência e da escolha na análise organizacional, a natureza do ambiente organizacional e o relacionamento entre os agentes organizacionais e o ambiente.

No que tange à natureza da agência e da escolha, estas são limitadas pela ação determinista (que dá atenção às características dos atores organizacionais-chaves), pelo processo político e pela informação imperfeita. Em relação à natureza do ambiente, esse apresenta ameaças e oportunidades para que a organização possa estabelecer parâmetros de escolha, assim, a análise da escolha estratégica incorpora uma perspectiva objetiva e outra subjetiva do ambiente, pois os atores organizacionais podem ter o mesmo entendimento do

ambiente e responder de forma subjetiva a ele. Quanto ao relacionamento entre os agentes organizacionais e o ambiente, a teoria da escolha estratégica considera que organização e ambiente são mutuamente ligados. Essa ligação pode ocorrer por meio da interpretação do ambiente que é considerada como uma consequência da ação organizacional e também pelo relacionamento que se estende através da fronteira organizacional. Nesse sentido, Miles e Snow (1978), propõem quatro posturas nas quais os agentes poderiam adotar em relação ao ambiente: reativa, prospectora, analista e defensora.

Existem na literatura diversos trabalhos que examinam a contribuição dos atores organizacionais para o processo da escolha estratégica, como é o caso de Nutt (2002) e McNulty e Pettigrew (1999). Esses estudos concluem que algumas decisões tomadas pelos atores organizacionais que têm influência na organização podem levar ao sucesso ou fracasso, dependendo da análise feita por cada um deles, haja vista que existe um ambiente real (objetivo) e outro percebido (subjetivo).

Em se tratando das implicações para a escolha estratégica, Lewin e Volberda (1999) propõem que os gerentes deveriam levar em consideração as múltiplas formas pelas quais as organizações interagem com seus ambientes, por meio de um processo de adaptação mútua entre a organização e o seu meio.

Em relação às críticas, Aldrich e Pfeffer (1976), argumentam que a escolha estratégica possui limites, tais como aqueles impostos por barreiras legais (que impedem que uma organização se mova de uma área para outra) e econômico-financeiras (como setores com altos custos de entrada e saída).

Para concluir, a teoria da escolha estratégica reconhece que a avaliação da informação, proveniente de dentro da organização ou de seu ambiente, pode levar à identificação de oportunidades e de problemas. Isso decorre devido ao fato de que o processo resultante da escolha estratégica pode ser analisado da seguinte forma: informação, evolução, aprendizagem, escolha, ações, saídas e *feedback* da informação (CHILD, 1997). Portanto, esse processo encoraja o aprendizado por meio de debates, negociação e exercício de escolha. Assim, considerando que o processo de escolha estratégica leva ao aprendizado, são apresentadas algumas questões relativas à perspectiva da aprendizagem organizacional.

2.4.3.3 Perspectiva da Aprendizagem Organizacional

O conhecimento é vital para as organizações e assume uma série de definições, nas quais todas elas destacam a sua importância. Ele pode ser entendido como a capacidade de agir (SVEIBY, 1998) e como motor mais poderoso da produção das empresas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Assim, o conhecimento é de extrema importância para as organizações, pois é valioso e está muito próximo da ação (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997) ou da capacidade de agir (SVEIBY, 1998). O conhecimento caracteriza-se como difundível, infinito, auto-reprodutor, transportável, compartilhável, podendo ser adquirido de diversas formas (CRAWFORD, 1994). Ele ainda pode ser categorizado em tácito e explícito (SVEIBY, 1998; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O primeiro é pessoal, específico ao contexto, difícil de ser comunicado ou explicado. O segundo refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática, sendo independente do indivíduo que o criou.

A teoria da aprendizagem organizacional considera o conhecimento como o ativo mais importante da organização. Essa teoria diz respeito ao desenvolvimento de idéias, conhecimento e associações entre ações passadas, à efetividade dessas ações e às futuras ações. Esse processo de aprendizagem é adaptativo e manipulador, no sentido de que as organizações se adaptam defensivamente para a realidade e usam o conhecimento resultante de forma ofensiva para melhorar o ajuste entre organização e ambiente (LEWIN e VOLBERDA, 1999).

A aprendizagem organizacional também tem sido definida como a capacidade ou o processo dentro da organização para manter ou melhorar o desempenho baseado na experiência (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Segundo Smith, Vasudevan e Tanniru (1996), aprender é um conceito dinâmico e é usado na teoria para enfatizar a natureza mutante das organizações.

O aprendizado organizacional pode ocorrer por meio das rotinas organizacionais que são organizadas por esquemas que auxiliam a organização a assimilar, a processar e a interpretar as informações. Rotinas, conforme já citado, são padrões repetitivos de atividade que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Já esquemas, segundo Newman (2000) são mapas mentais

que determinam como a informação é interpretada. Mapas e esquemas são desenvolvidos ao longo do tempo, são inter-relacionados e também complexos. A aprendizagem organizacional pode ser considerada como uma mudança incremental nas rotinas dentro do esquema existente e a isso se pode denominar, conforme Argyris e Schön (1978) de aprendizagem de circuito único. A aprendizagem de circuito duplo, na opinião dos autores, envolve a procura de novas rotinas e novos esquemas, quando as aspirações e/ou objetivos organizacionais não são alcançados, quando as rotinas existentes tornam-se não efetivas ou quando uma nova informação não pode ser entendida dentro do esquema corrente aceito. Segundo os autores, a aprendizagem de circuito duplo, requer mudanças fundamentais na organização.

Algumas pesquisas utilizaram a perspectiva da aprendizagem organizacional para analisar as transformações organizacionais, como por exemplo, Newman (2000). Essa autora concluiu que profundas mudanças no ambiente institucional podem produzir condições que reduzem a aprendizagem organizacional de circuito duplo, assim como também podem reduzir as transformações organizacionais.

De acordo com a aprendizagem organizacional, a variação no desempenho é resultado de mudanças no ambiente e da habilidade da organização adaptar-se por meio de um processo de aprendizado. Dessa forma, para permanecerem vivas, é necessário que as organizações adotem uma estratégia que equilibre o aprendizado de circuito único e de circuito duplo (LEWIN e VOLBERDA, 1999).

Essa perspectiva também recebeu algumas críticas, como as provenientes de Child (1997). O autor observa que a teoria da aprendizagem organizacional foca nos indivíduos e grupos que aprendem dentro das organizações. No entanto tem dificuldade em saber como e em quais condições que o conhecimento é transformado dentro das organizações. Existe, portanto, a necessidade de explicar como o aprendizado individual é traduzido e transformado em capacidades organizacionais assim como em novas políticas e procedimentos.

2.4.3.4 Perspectiva do Ciclo de Vida e Evolução (*Punctuated Equilibrium*)

A perspectiva do ciclo de vida, segundo Van de Ven (1992), é considerada como a teoria mais utilizada na literatura no que se refere ao desenvolvimento e às mudanças organizacionais. Essa teoria não é nova na literatura. Chandler (1962) introduziu estágios do

ciclo de vida e verificou que, à medida que os estágios mudavam, também mudavam a estratégia e a estrutura organizacional.

Jawahar e McLaughlin (2001) e Whitane (1997) afirmam que o ciclo de vida de uma organização consiste em quatro fases: nascimento, crescimento, maturidade e sobrevivência. As organizações passam por mudanças, de acordo com o estágio do ciclo de vida. Essas mudanças podem ser caracterizadas como mudanças incrementais (ou gradual) e radicais (ou revolucionária), conforme já verificado no presente capítulo (BEUGELSDIJK, SLANGEN e HERPEN, 2002; MACRI, TAGLIAVENTI e BERTOLOTTI, 2002; QUINN e VOYER, 2001; BEESON e DAVIS, 2000; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; PETTIGREW, 1992; MILLER, 1986; QUINN, 1980).

Da interação entre essas duas formas de mudança, pode surgir um terceiro tipo denominado de “*punctuated equilibrium model*” (THUSMAN e ROMANELLI, *apud* BEUGELSDIJK, SLANGEN, HERPEN, 2002; GERSICK, 1994). Conforme já destacado, Thusman e Romanelli argumentam que o progresso organizacional ocorre por meio de pontuais períodos convergentes e por meio de reorientações nas quais demarcam um conjunto de orientações para o próximo período convergente. Esses períodos de convergência são geralmente longos, nos quais a estrutura organizacional permite apenas a mudança incremental. Já as reorientações ocorrem geralmente em períodos relativamente curtos, permitindo, portanto, a mudança radical. A mudança radical é necessária, pois combate a inércia organizacional, dado que a resistência à mudança impede pequenas mudanças nas sub-unidades organizacionais.

Essa teoria está bastante relacionada com a pesquisa da aprendizagem organizacional, pois organizações que passam por mudança radical podem sofrer um aprendizado de circuito duplo.

Existem na literatura alguns trabalhos relacionados a essa teoria, como o de Javidan, Murray e Reschenthaler (1990), que contribuíram para o entendimento do processo de mudança estratégica dentro de uma organização que estava passando por profundas transformações. Com base no estudo, os autores verificaram que a organização estava tendo períodos convergentes, fazendo com que ocorressem mudanças incrementais e radicais, levando ao aprendizado de sentido único e duplo. Os autores concluíram que o processo de

mudança estratégica é dinâmico e que integra uma variedade de teorias de adaptação estratégica.

A estratégia das organizações, segundo essa teoria, deveria fazer com que as empresas desenvolvessem formas organizacionais imunes aos períodos de destruição das competências tecnológicas e também auxiliar as empresas a sobreviverem aos períodos alternados de mudança radical e incremental (LEWIN e VOLBERDA, 1999).

Em relação às críticas relacionadas a essa perspectiva, verifica-se que esse modelo (de equilíbrio) não auxilia os gerentes no que tange a decisão de passar ou não por um período de convergência ou de reorientação estratégica. Além disso, os teóricos dessa teoria geralmente utilizam métodos de pesquisa designados apenas a detectar onde a mudança tem ocorrido (GERSICK, 1994).

2.4.4 Análise do Debate Escolha Estratégica *versus* Seleção Ambiental

O debate sobre escolha estratégica *versus* seleção ambiental é bastante discutido na literatura, no entanto, apresenta-se fragmentado (PFEFFER, 1992). As teorias ainda proliferam de uma forma concorrente e não integrada, o que pode causar impactos negativos para as organizações, impedindo um progresso no estudo das organizações e no seu gerenciamento. Volberda e Lewin (2003) afirmam que coletivamente as teorias sobre seleção e escolha informam as diversas dimensões da estratégia e da adaptação organizacional, podendo se tornar aliadas ao invés de concorrentes. Juntas, tais perspectivas podem fornecer uma análise holística, com múltiplos níveis de verificação sobre a mudança e a renovação estratégica. Uma revisão detalhada de cada uma dessas teorias (de seleção ambiental e de escolha estratégia) permitiu constatar que elas possuem várias limitações ao analisar o modo como as organizações evoluem e se adaptam ao longo do tempo em relação ao contexto em que estão inseridas (ver quadro 6).

TEORIA	AUTORES	ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	CRÍTICAS
Ecologia das Populações (seleção)	Hannan e Freeman (1977), Aldrich e Pfeffer (1976)	Ocorre por meio da variação, seleção e retenção. Estratégia determinada pelo ambiente. Gerente inativo.	Extremamente determinista, não leva em conta intenção gerencial, admite concorrência perfeita no processo de evolução.
Institucional (seleção)	DiMaggio e Powell (1983)	É refletida na congruência das firmas com as mudanças nas normas da indústria e na lógica compartilhada entre os indivíduos. Estratégia de seguidor.	Argumentação repetitiva, dificuldade de definir exatamente o que está institucionalizado e o que não está.
Organização Industrial (seleção)	Porter (1991a), Scherer e Ross (1990)	Enfatiza mais o contexto da indústria e o papel das políticas públicas do que a estratégia da firma. Gerente inativo.	Prejudica a aprendizagem, pois se preocupa excessivamente com as condições externas e com o lado econômico. Estratégia apenas como uma posição genérica.
Custos de Transação (escolha)	Coase (1998), Williamson (1975, 1985), North (1997)	Balço contínuo entre custos de coordenação, mercado externo, burocracia, hierarquia e controle dos custos. Ações organizacionais racionais e intencionais.	As transações econômicas estão imersas em relações sociais e não apenas em relações econômicas.
Comportamento da Firma (escolha)	Cyert e March (1963)	Inércia estrutural. O processo de adaptação estratégica é levado em consideração para alocar recursos e atender à expectativa dos <i>stakeholders</i> . Gerentes racionais.	Aversão à incerteza, limitações cognitivas são relevantes nos processos de tomada de decisões, podem adotar visões diferentes de racionalidade, busca pelo equilíbrio.
Evolucionista (seleção)	Nelson e Winter (1982)	As rotinas são responsáveis pela mudança. A adaptação é dependente das habilidades e da proximidade do conhecimento tácito e anterior.	A organização tem dificuldades em mudar sua estratégia e estrutura, aprende a se adaptar sempre em resposta ao ambiente, o que reforça a tendência determinista.
Baseada nos Recursos na Firma (seleção)	Barney (2001), Wernerfelt (1984), Penrose (1968)	Incorporação de habilidades e conhecimento tácito, recursos tangíveis e intangíveis para criar desempenho superior. Abordagem racional, orientada para o conteúdo, desenvolvimento e exploração de competências essenciais.	Enfatiza a noção de equilíbrio, dá importância a recursos discretos e pouca importância ao ambiente. Considera as idéias neoclássicas de estabilidade, racionalidade e previsibilidade dos mercados.
Capacidades Dinâmicas (escolha)	Eisenhardt e Jeffrey (2000), Teece, Pisano e Shuen (1997)	Mudanças constantes no ambiente exigem que as organizações se adaptem, renovando continuamente sua base de recursos e competências essenciais.	A ênfase no aprendizado não pode fazer com que as pessoas deixem de executar suas atividades cotidianas. Possibilidade de rigidez da competência essencial.
Contingência (seleção)	Lawrence e Lorsch (1972)	Ambiente é fonte de variação no desempenho organizacional. As configurações organizacionais diferem em resposta ao ambiente. Gerentes asseguram constante adaptação para governar o ajuste da organização com a estrutura ambiental.	Teoria tautológica, repetitiva, não fornece uma explicação de como e porque se desenvolve uma maneira ótima de organizar.
Escolha Estratégica (escolha)	Child (1972, 1997)	Variação no desempenho é resultado de mudanças no ambiente e da atuação da firma sobre o mesmo.	Possui limites, como os impostos por barreiras legais e econômico-financeiras.
Aprendizagem (escolha)	Argyris e Schön (1978), Nonaka e Takeuchi (1997)	A variação no desempenho é resultado de mudanças no ambiente e da habilidade das organizações se adaptarem por meio da aprendizagem.	Foca nos indivíduos e grupos que aprendem, tendo dificuldades em saber como e em quais condições o conhecimento é transformado.
Ciclo de Vida e Evolução (escolha)	Chandler (1962), Quinn (1980)	Mudanças de acordo com o estágio do ciclo de vida, podendo ocorrer de forma radical e/ou incremental. Períodos de adaptação e consolidação são seguidos por períodos de mudança radical.	Não auxilia os gerentes na decisão de saber se é necessário passar por um período de convergência ou de reorientação estratégica.

Quadro 6: Teorias de escolha *versus* seleção [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Lewin e Volberda (1999)].

A lente da coevolução tem o potencial para integrar a evolução no nível macro e micro dentro de um trabalho unificado, incorporando múltiplos níveis de verificação e efeitos contingentes, que levam para novas percepções, novas teorias, novos métodos empíricos e novos entendimentos, uma vez que em determinadas análises, a utilização de uma ou de outra teoria, pode deixar falhas nos processos em estudo. Essa teoria será discutida com maiores detalhes no próximo capítulo.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar, por meio da perspectiva coevolucionista, as ações estratégicas adotadas pelo grupo da alta direção da Eletrosul Centrais Elétricas S.A. que contribuíram para a mudança estratégica desta empresa no período de 1990-2004. Sendo assim, este capítulo procurou apresentar teorias relacionadas às organizações e ao ambiente ao qual pertencem. Foi possível verificar na revisão da literatura que as organizações podem ser consideradas instituições sociais, onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas em constante interação uns com os outros. As organizações também são organismos complexos que estão em constante interação com o(s) ambiente(s) pelo(s) qual(is) pertence(m). Sendo assim, em relação ao ambiente, pôde-se concluir que este representa todos os elementos existentes fora dos limites da organização que tenham potencial para influenciá-la.

Tendo em vista que esta tese pretende analisar como as ações estratégicas adotadas pela organização objeto de estudo contribuíram para a mudança estratégica, este capítulo também procurou, com base na literatura, apresentar teorias relacionadas à estratégia e seu processo de formação e implementação. Foram apresentadas cinco definições para a estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000): um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva, e, por último, uma armadilha. Para essa pesquisa, a estratégia é considerada como um **padrão** em uma corrente de decisões que podem ser formadas tanto por um processo deliberado como por um processo emergente.

Como as mudanças estratégicas são o foco da pesquisa, esse capítulo também abordou teorias relacionadas às mudanças nas organizações e verificou-se que as mudanças podem ser provenientes tanto de questões internas quanto externas, ou seja, quando uma organização se

depara com uma oportunidade ou ameaça, ela geralmente reage e se adapta à nova situação, o que caracteriza a mudança.

Dessa forma, foi possível verificar que existem várias teorias que estudam o fenômeno da mudança estratégica nas organizações. Essas teorias defendem pontos de vista diferentes acerca da mudança, enfatizando um debate denominado de “seleção ambiental *versus* escolha estratégica”. As perspectivas de seleção vêem a mudança estratégica como uma consequência das restrições provocadas pela escassez de recursos, convergente com as normas da indústria e inércia estrutural. As perspectivas voluntaristas (escolha) consideram que as firmas podem e fazem a mudança acontecer, superando sua rigidez natural. Assim, este capítulo terminou apresentando teorias de mudança estratégica (voluntaristas e deterministas) segundo as suas raízes teóricas provenientes da sociologia, da economia e da gestão organizacional. Em cada uma delas procurou-se focar nos aspectos relacionados aos pressupostos básicos de cada teoria e de seus principais autores, incluindo questões relacionados ao ambiente, à estratégia, às implicações gerenciais, à adaptação estratégica, assim como algumas críticas.

Uma revisão detalhada de cada uma das teorias permitiu constatar que elas possuem várias limitações ao analisar o modo como as organizações evoluem e se adaptam ao longo do tempo em relação ao contexto em que estão inseridas. Assim, o próximo capítulo pretende detalhar a coevolução, de acordo com a literatura, para integrar as diferentes teorias de seleção e escolha para explicar melhor o fenômeno organizacional da mudança estratégica.

3 INTEGRANDO MÚLTIPLOS NÍVEIS DE ANÁLISE: A TEORIA DA COEVOLUÇÃO

As organizações geralmente estão expostas à competição global, aos mercados fragmentados e regulados e ao desenvolvimento acelerado de novas tecnologias, forças que as obrigam a mudar e renovar continuamente suas estratégias. Conforme destacado no capítulo precedente, a mudança e a renovação estratégica podem ocorrer de várias maneiras, como por exemplo pela recombinação de recursos organizacionais existentes ou pela exploração de novos recursos. Dessa forma, as organizações precisam estar envolvidas com ações estratégicas de exploração (conforme explicado no capítulo dois), resgatando suas capacidades existentes, e também com ações estratégicas de exploração, desenvolvendo novas capacidades. Tudo isso, segundo Flier (2003), pode expor os gerentes a grandes desafios, que podem fazer com que as organizações renovem-se e mudem suas estratégias continuamente.

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma teoria para a analisar o processo de mudança e renovação estratégica das organizações (para essa tese, os conceitos de **mudança estratégica** e de **renovação estratégica** são considerados **sinônimos**). Essa teoria requer a integração ou a síntese de perspectivas teóricas sobre mudança, apresentadas no capítulo dois, sejam elas voluntaristas ou deterministas, que podem ser consideradas como teorias de lentes únicas. Além disso, essa teoria, denominada coevolução, requer também a junção de vários níveis de análise, como firma e população de empresas (LEWIN e VOLBERDA, 1999), o que forma a base do debate das teorias de seleção e escolha. Considerando a mudança estratégica e a renovação estratégica como conceitos idênticos, que são resultados de voluntarismo gerencial e de determinismo ambiental, esse capítulo apresenta aspectos relacionados à:

- integração de teorias de lentes únicas;
- teoria coevolucionista;
- análise do processo de mudança e renovação pela lente da coevolução.

3.1 INTEGRANDO MÚLTIPLOS NÍVEIS DE ANÁLISE

A literatura sobre as teorias de seleção ambiental e escolha estratégica abrange várias perspectivas teóricas, conforme verificado no capítulo dois. No entanto, ambas as teorias permanecem sem uma resposta concreta em relação ao papel da intenção gerencial sobre a adaptação organizacional. Uma justificativa para essa questão, segundo Lewin e Volberda (1999), está relacionada ao fato de que os gerentes não estão gerenciando as organizações para a renovação, ou seja, para a mudança e sobrevivência em longo prazo. Além disso, de acordo com Volberda e Lewin (2003), não há na literatura empírica distinção entre as organizações que são gerenciadas sob uma visão de curto prazo e aquelas que são gerenciadas sob uma visão em longo prazo. As perspectivas teóricas de lentes únicas apresentadas no capítulo dois dessa tese, ilustram a multidisciplinaridade de perspectivas existentes na teoria organizacional, confirmando portanto, a natureza complexa e idiossincrática das organizações.

Dentre a vasta literatura apresentada no capítulo dois sobre o debate seleção *versus* escolha, Flier (2003), Volberda, Baden-Fuller e Van den Bosch (2001) selecionaram algumas teorias que podem ser utilizadas para estudar processos de mudança e renovação estratégica. Adaptando a abordagem desses autores, essas perspectivas teóricas de lentes-únicas podem ser agrupadas no quadro 7, abrangendo o amplo debate sobre escolha e seleção.

A **perspectiva de intenção gerencial** (escolha estratégica e capacidades dinâmicas) deixa os gerentes com uma certa margem de segurança para adaptar a organização ao ambiente ou reestruturar as condições ambientais, levando em consideração tanto as restrições quanto as oportunidades ambientais. A folga ou flexibilidade organizacional habilita a firma a múltiplas formas para poder coexistir no ambiente. As capacidades dinâmicas permitem à organização renovar suas competências e manter-se em dia com seu ambiente (FLIER, 2003).

A **perspectiva institucional** considera que as organizações convergirão para a institucionalidade derivada de arquétipos das forças isomórficas que exercem pressões miméticas sobre as tentativas de renovação de firmas individuais. O processo de renovação é difícil de controlar porque seu resultado é proveniente do contexto institucional e da dinâmica organizacional, variando através e dentro dos setores, dependendo do grau de poder normativo exercido pelos diferentes ambientes institucionais (FLIER, 2003).

Perspectiva Teórica		Papel da gestão	Papel do ambiente	Perspectiva de mudança e renovação estratégica	Estratégia
Intenção Gerencial	<i>Escolha Estratégica</i>	Intermediária entre a firma e o ambiente.	Ambiente oferece restrições e oportunidades.	Papel ativo dos gerentes para adaptar as organizações e ambiente.	Podem permanecer consistente por longos períodos.
	<i>Capacidades Dinâmicas</i>	Concentrada na renovação da base de conhecimentos.	Concentrado sob a continuidade de renovar a base de conhecimentos.	Renovação ocorre por meio das firmas através de suas habilidades de renovar, aumentar e adaptar suas competências essenciais ao longo do tempo.	Orientada para o processo e o conteúdo que surge da interação de competências e oportunidades do mercado.
Perspectiva Institucional	<i>Institucional</i>	Construir e reter legitimidade pela conformidade das práticas institucionais.	Isomorfismo institucional exerce pressão mimética sob tentativas de renovação das firmas.	Organizações convergem para institucionalidade derivado de arquétipos.	Longevidade alcançada por meio da congruência das normas mutantes da indústria e da lógica compartilhada, estratégia de seguidor.
Seleção Ambiental	<i>Teoria Baseada em Recursos</i>	Seleção, desenvolvimento e maximização dos recursos das firmas.	Recursos somente somam para vantagem competitiva em relação a outras bases de recursos das firmas.	Firmas estão presas ao que possuem, e precisam viver com o que elas não têm.	Ocorre de dentro para fora da firma, por meio de recursos e capacidades, racional, orientada ao desenvolvimento e exploração de competências.
	<i>Ecologia da População</i>	Concentrada na exploração de seu nicho, não podendo influenciar nas chances de sobrevivência.	Ambiente seleciona melhor ajuste das organizações.	Novos entrantes redefinem o ambiente; renovação estratégica ocorre no nível da população pelo nascimento e morte da organização.	Determinada pelo ambiente.

Quadro 7: Comparação entre teorias de lentes únicas [Fonte: Adaptado de Flier (2003); Volberda, Baden-Fuller e Van den Bosch (2001)].

Em contrapartida, conforme foi verificado no capítulo dois, as perspectivas de **seleção ambiental** (teoria baseada em recursos e ecologia da população) focalizam diferentes níveis de análise. Ambas as teorias aplicam lógicas de seleção para explicar as diferenças de desempenho das firmas. No entanto, a teoria baseada nos recursos da firma tem uma visão pessimista sobre a renovação estratégica, pois a firma possui falta de capacidade para mudar no longo prazo, isto é, as competências essenciais podem se tornar rígidas demais, sendo que essa rigidez pode dificultar a criação de novas capacidades. Já a teoria da ecologia da população considera que as firmas podem mudar, mas não na mesma velocidade dos ambientes, levando em conta que a mudança ocorre no nível das populações, por meio de um

processo contínuo de variação, seleção e retenção. As novas organizações que emergem desse processo, geralmente substituem a população de organizações existentes, tornando a renovação estratégica bastante difícil e ocorrendo no nível da população, ou seja, no setor (FLIER, 2003).

Contudo, é importante destacar que a literatura de seleção e escolha continua bastante extensa, fragmentada e até mesmo contraditória, cada uma defendendo seus próprios paradigmas, medidas, termos, conceitos etc. (PFEFFER, 1992; HALL, 1990). Cabe ressaltar que, coletivamente, as teorias de seleção e escolha têm bastante a contribuir para a análise do processo de mudança e renovação nas organizações. Isso pode ser observado nos trabalhos de Burgelman (2003), Flier, Van den Bosch e Volberda (2003), Flier (2003), Rodrigues e Child (2003), Huygens *et al.* (2001), Volberda, Baden-Fuller e Van den Bosch (2001). Esses autores adotaram perspectivas teóricas de seleção e escolha de uma forma integrada, com o objetivo de analisar processos de mudança e renovação em várias organizações pertencentes a diversos setores de atividade (como mostra o quadro 8). Essas pesquisas utilizaram mais de uma teoria, ampliando assim a visão em relação aos processos de mudança estratégica nas organizações.

AUTORES	TEORIAS / PERSPECTIVAS	ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS
Burgelman (2003)	Ecologia das Populações e Aprendizagem Organizacional.	Intel
Flier, Van den Bosch e Volberda (2003)	Ecologia das Populações, RBV, Institucional, Escolha Estratégica e Capacidades Dinâmicas.	Firmas do setor financeiro britânico, francês e alemão.
Rodrigues e Child (2003)	Institucional, Trajetória de Dependência e RBV.	TELEMIG
Huygens <i>et al.</i> (2001)	Ecologia das Populações e Comportamento das Firms.	Indústria de música britânica.
Volberda, Baden-Fuller e Van den Bosch (2001)	Ecologia das Populações, Institucional, Evolucionista, RBV, Capacidades Dinâmicas, Comportamento das Firms, Aprendizagem Organizacional e Escolha Estratégica.	Empresas do setor financeiro e outros setores: Dutch K, British Financials, GE, IBM, Intel, Novotel e Philips.

Quadro 8: Combinação de teorias de lentes únicas para estudos de mudança e renovação [Fonte: Elaborado pela autora].

Embora os autores recém citados (quadro 8) tenham adotado perspectivas teóricas distintas (deterministas/seleção e voluntaristas/escolha) para estudar processos de mudança e renovação, cabe ressaltar que eles não utilizaram essas abordagens de uma forma isolada. Volberda e Lewin (2003) afirmam que juntas, as teorias de seleção e escolha podem contribuir de uma forma eficaz para os estudos de mudança e renovação estratégica, pois

sinalizam simultaneamente várias dimensões da estratégia e da adaptação organizacional. Dessa forma, tais teorias informam aspectos multidimensionais pertencentes a vários níveis de análise, fornecendo uma visão coevolucionista sobre o processo de mudança e renovação. O desafio, segundo os autores, é encontrar novas integrações teóricas por meio dessas teorias de lentes únicas, que permita avanços na pesquisa empírica. A integração das teorias é o que justamente dá o suporte para o desenvolvimento de uma perspectiva coevolucionista (FLIER, 2003). Essa teoria é tratada com maiores detalhes no tópico a seguir.

É importante lembrar que o objetivo geral desse trabalho é analisar, por meio da perspectiva coevolucionista, as ações estratégicas adotadas pelo grupo de primeiro escalão da Eletrosul Centrais Elétricas S.A. que contribuíram para a mudança estratégica desta empresa, no período de 1990-2004. Vários pesquisadores nacionais e internacionais já estudaram o setor elétrico, no entanto, nenhum deles procurou estudar o setor ou as empresas que nele atuam por meio de uma perspectiva coevolucionista, integrando várias teorias de lentes únicas. Alguns desses trabalhos e as perspectivas que foram adotadas podem ser observados no quadro 9.

AUTOR	TEORIAS / PERSPECTIVAS	SETOR / PAÍS
Tonon (2003)	Custos de transação	Copel - Companhia Paranaense de Energia (Brasil)
Bernardes (2003)	Institucional	Setor elétrico brasileiro
Vinhaes (2003)	Nova teoria institucional	Setor elétrico brasileiro
Souza (2002)	Institucional	Setor elétrico brasileiro
Araújo (2002)	Paradigma estrutura, conduta, desempenho	Setor elétrico brasileiro
Stanton <i>et al.</i> (2001)	Organização industrial	Empresas de distribuição de energia elétrica da Austrália
Lotero (1999)	Custos de transação	Setor elétrico brasileiro
Borenstein (1996) Borenstein e Camargo (1999)	Perspectiva do poder	Setor elétrico brasileiro
Figueiredo (1999)	Organização industrial	Setor elétrico brasileiro
Nelson e Dowling (1998)	Ciclo de vida e evolução	TasElec (empresa de geração energia da Austrália)
Lindblom e Andersson (1998)	Organização industrial	Empresas de distribuição de energia da Suécia
Gomes (1998)	Organização industrial	Setor elétrico brasileiro
Pontes (1998)	Organização industrial	Setor elétrico brasileiro

Quadro 9: Estudos de mudanças estratégicas no setor elétrico [Fonte: Elaborado pela autora].

3.2 A TEORIA COEVOLUCIONISTA

Os estudos sobre mudança e renovação estratégica que adotam teorias de lentes únicas de análise possuem um desenvolvimento limitado, pois a escolha (voluntarismo) e a seleção (determinismo) não são forças opostas, mas inter-relacionadas. Nesse sentido, uma teoria que integra vários níveis de análise é necessária e isso pode ser feito por meio da teoria coevolucionista (FLIER, 2003; FLIER, VAN DEN BOSCH e VOLBERDA, 2003; RODRIGUES e CHILD, 2003; VOLBERDA e LEWIN, 2003; VOLBERDA, BADEN-FULLER e VAN DEN BOSCH, 2001;). O quadro 10 a seguir ilustra algumas definições de coevolução.

Autor(es)	Definição de Coevolução
Burgelman (2003, p.40)	A coevolução refere-se ao processo pelo qual unidades de análises se envolvem em um relacionamento de influência recíproco, afetando uns aos outros sob um aspecto evolucionista.
Baum e Singh <i>apud</i> Flier (2003, p.15)	A coevolução tenta entender a evolução simultânea das organizações e seu ambiente.
Lewin e Volberda (1999, p.526)	Coevolução é um resultado conjunto de intenção gerencial, efeitos ambientais e institucionais. Assume que a mudança pode ocorrer em toda população de organizações que interagem entre si, permitindo que a mesma seja dirigida tanto pela interação direta das firmas como pelo <i>feedback</i> do resto do sistema, ou seja, a mudança é um resultado conjunto de intenção gerencial e efeitos ambientais.
Lewin, Long e Carrol (1999, p.535)	A teoria coevolucionista considera organizações, sua população e seu ambiente como resultados interdependentes de ações gerenciais, influências institucionais e mudanças extra-institucionais (tecnológicas, sócio-político e outros fenômenos ambientais).
McKelvey (1997, p.359)	A coevolução é considerada como uma interdependência fundamental entre as firmas, competidores e seu nicho, na qual a mudança é um resultado de outras mudanças.

Quadro 10: Definições de coevolução [Fonte: Elaborado pela autora].

Segundo Lewin, Long e Carrol (1999) a teoria coevolucionista assume que organizações, indústrias (população) e ambiente (institucional e extra-institucional) coevoluem, sendo que seus passos e padrões de mudança são distintos e independentes, e a direção das mudanças não é unidirecional e sim multidirecional (figura 8). Os ambientes institucional e extra-institucional, *apud* Lewin, Long e Carrol (1999) referem-se às instituições que regulamentam as relações econômicas e comerciais no país e entre os países.

Lewin e Volberda (1999) definem a teoria coevolucionista como um resultado conjunto de intencionalidade gerencial, efeitos ambientais e institucionais. A coevolução, segundo os autores, assume que a mudança pode ocorrer em todas as interações da população de organizações e que essa mudança pode ser dirigida por interação direta e *feedback* do resto

do sistema. Assim sendo, conforme esses autores, a teoria coevolucionista considera que a adaptação organizacional não é apenas um resultado da intenção gerencial, pois está relacionada tanto a aspectos de seleção quanto a aspectos de escolha.

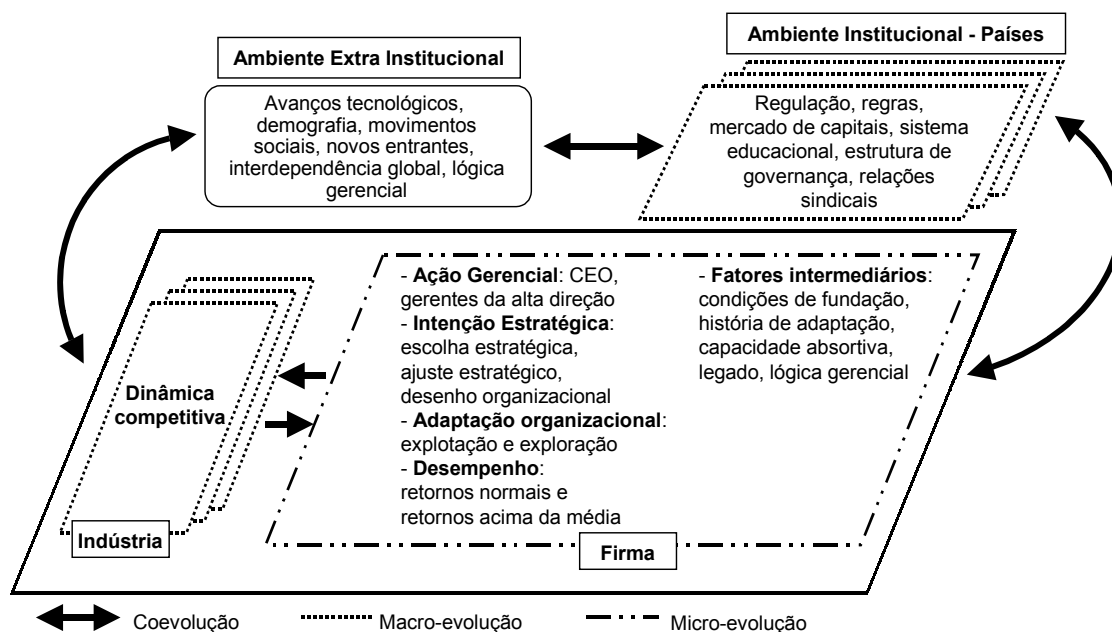


Figura 8: Coevolução da firma, indústria e ambiente [Fonte: Lewin, Long e Carrol (1999, p.537)].

A teoria coevolucionista vem ganhando bastante espaço na literatura acadêmica, no entanto, poucos trabalhos de natureza teórico-empírica têm sido realizados. A realização de trabalhos cuja ótica de análise é a teoria coevolucionista poderia auxiliar na compreensão dos diversos aspectos que afetam a mudança e renovação estratégica nas organizações, levando em consideração que a mudança não é apenas um resultado da intenção dos atores organizacionais ou da seleção ambiental, e sim um resultado conjunto de intencionalidade e efeitos ambientais. A teoria coevolucionista pode contribuir para uma melhor compreensão do debate sobre mudança e renovação estratégica, levando em consideração não apenas as teorias de seleção ou escolha de forma isolada, mas sim de forma inter-relacionada.

Conforme foi verificado no capítulo precedente, a literatura sobre o debate seleção *versus* escolha engloba uma série de perspectivas. Vários trabalhos empíricos já abordaram uma ou mais perspectivas no estudo da mudança e renovação estratégica nas organizações, como é possível observar nos estudos de Nutt (2002), Beckert (1999), Chang (1996), Peteraf (1993), Child (1987), entre outros. Esses estudos não apresentam diferenças entre as empresas

no que tange à sobrevivência em longo prazo, ou seja, não distinguiram se as firmas com maior longevidade são aquelas que levam em conta apenas a intenção gerencial no processo de adaptação ou se são aquelas que levam em consideração apenas o processo de seleção ambiental. O presente trabalho não pretende verificar se as empresas de sucesso são aquelas que no processo de adaptação levam em consideração aspectos de seleção ambiental e/ou escolha estratégica, e sim verificar quais as ações estratégicas realizadas pelas firmas que levaram à mudança estratégica da organização.

Cada uma das teorias de seleção e escolha tem uma interpretação diferente sobre a sobrevivência das organizações. As teorias de escolha (voluntaristas) interpretam a sobrevivência como prova de que a firma em questão possui recursos e capacidades únicos, rotinas superiores às demais organizações ou ótima alocação de recursos, ou seja, estratégias que levam à obtenção de vantagens competitivas e conseqüentemente à sobrevivência. As teorias de seleção (deterministas) consideram que a sobrevivência das empresas existentes no mercado acontece por meio de um processo de seleção natural, enquanto que os novos entrantes são as formas organizacionais sobreviventes (VOLBERDA e LEWIN, 2003). Sendo assim, Volberda e Lewin (2003) classificaram as teorias de escolha e seleção dentro de três níveis de análise:

- nível da firma, que relaciona a firma às suas capacidades e estratégias para a adaptação e conseqüente sobrevivência;
- nível intermediário, que relacionam a firma ao ambiente institucional;
- teorias que relacionam a firma ao macro-ambiente.

Dessa forma, a teoria coevolucionista integra a questão da adaptação das organizações, sua dinâmica competitiva e a dinâmica do sistema institucional no qual as firmas e as indústrias se encontram (LEWIN, LONG e CARROLL, 1999).

Embora a teoria coevolucionista já esteja sendo utilizada em estudos sobre mudança e renovação estratégica, como pode ser observado no quadro 8, que apresentou pesquisas que utilizaram mais de uma teoria para o estudo das organizações (idéia contida na perspectiva coevolucionista), é importante salientar que os efeitos coevolucionistas estão bem longe de serem aceitos ou completamente compreendidos (LEWIN e VOLBERDA 1999). Assim sendo, a teoria coevolucionista possui algumas propriedades que assumem um papel

importante, no sentido de permitir uma melhor compreensão dos efeitos coevolucionistas nos estudos de mudança e renovação estratégica. Esse assunto é apresentado com maiores detalhes no tópico a seguir.

3.2.1 Propriedades da Teoria Coevolucionista

Para entender melhor a teoria da coevolução, torna-se necessário identificar as suas propriedades. Essas propriedades permitem estudar as organizações de várias formas, conforme ilustra o quadro 11.

PROPRIEDADES	SIGNIFICADO
Multinível	Efeitos coevolucionistas podem ocorrer em múltiplos níveis, dentro e entre as firmas.
Causalidades multidirecionais	As firmas coevoluem umas em relação às outras e também com um ambiente organizacional mutante.
Não linearidade	Mudanças em uma variável podem ocasionar uma série de mudanças em outras variáveis.
Feedback Positivo	Interação mútua entre organizações e ambiente e vice-versa.
Trajetória e história de dependência	A adaptação estratégica em um processo coevolucionista é histórico-dependente, sendo que a sua trajetória é influenciada pelos aspectos institucionais.

Quadro 11: Propriedades da coevolução [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Lewin e Volberda (1999); Lewin Long e Carrol (1999); McKelvey (1999)].

McKelvey (1999) argumentou que a coevolução pode ocorrer em **múltiplos níveis de análise**, fazendo uma distinção entre a coevolução que ocorre dentro das firmas (**micro-coevolução**) e o processo coevolucionista que se dá entre as firmas (**macro-coevolução**). A **micro-coevolução**, segundo o autor, leva em consideração os recursos, as capacidades dinâmicas e as competências existentes dentro das firmas em um contexto competitivo, fazendo com que a coevolução ocorra internamente. A **macro-coevolução** atua sobre as firmas existentes em um contexto competitivo, ou seja, a coevolução pode ocorrer entre as firmas e seu setor. A coevolução também pode ocorrer entre a firma e o macro-ambiente, pois este pode mudar ao longo do tempo, influenciando na organização e vice-versa. A teoria coevolucionista, portanto, considera que o processo de variação, de seleção e de retenção ocorre dentro das organizações e interage com processos similares que operam no nível da população (setor) (LEWIN e VOLBERDA, 1999).

Segundo Lewin e Volberda (1999) e Lewin, Long e Carrol (1999), as mudanças podem ocorrer em toda a população de organizações que interagem entre si e com seus

ambientes, permitindo que a mudança possa ser dirigida por interação direta mútua e também pelo *feedback* do resto do sistema. Isso caracteriza a **causalidade multidirecional** existente nos estudos coevolucionistas, assim como as relações **não lineares** da coevolução.

As organizações influenciam em seus ambientes, assim como seus ambientes influenciam em outras organizações. Uma firma influencia na outra e em contrapartida também é influenciada pelo comportamento de outras firmas. Essa interação periódica, conforme Lewin e Volberda (1999), resulta em interdependência e causalidade circular, o que caracteriza o **feedback positivo** em estudos coevolucionistas. Além disso, as organizações geralmente vivem em ambientes bastante institucionalizados, o que pode caracterizar a **trajetória das organizações**, fazendo com que seja importante estudar as organizações ao longo do tempo, verificando portanto, a sua **história de dependência** (RODRIGUES e CHILD, 2003). Também é importante considerar a história das organizações e a suas rotinas, pois elas podem restringir ou não a mudança nas firmas.

As propriedades da teoria coevolucionista são importantes quando se deseja estudar as organizações pela lente da coevolução. No entanto, nem todas as propriedades precisam ter o mesmo grau de importância em diferentes pesquisas coevolucionistas, o que varia de acordo com o foco de análise de cada pesquisa. Portanto, é importante verificar as particularidades de cada organização, setor, país que influenciam em um determinado estudo. O tópico a seguir aborda alguns aspectos que devem ser levados em consideração quando se estudam as organizações pela lente da coevolução.

3.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇA PELALENTE DA COEVOLUÇÃO

A vasta literatura sobre as teorias de adaptação estratégica apresentada no capítulo dois dessa tese permite concluir que as teorias de lentes únicas podem ser adotadas de um modo integrado nos estudos de mudança e renovação estratégica, haja vista a complexidade das organizações. Vários autores já vêm adotando esta estratégia, conforme destacado anteriormente. É um consenso que as organizações mudam ao longo do tempo, isto é, estão em um fluxo de transformação constante, e a análise das mudanças tornou-se foco dominante da pesquisa na teoria organizacional. Esse item pretende mostrar como o processo de mudança das organizações pode ser analisado pela lente da coevolução.

Essa pesquisa procura analisar, através da perspectiva coevolucionista, as ações estratégicas adotadas pelo grupo responsável pela tomada de decisão estratégica da Eletrosul Centrais Elétricas S.A. que contribuíram para a mudança estratégica desta empresa, no período de 1990-2004. Dessa maneira, estuda-se o que os gerentes executam, não o que planejam deliberadamente. A análise das ações estratégicas retoma a discussão dos cinco conceitos de estratégia apresentados no capítulo dois (item 2.2.). Mintzberg (1978) propõe que a estratégia pode ser considerada como um **padrão** em uma corrente de decisões que podem ser formadas tanto por um processo **deliberado** e/ou **emergente**. Entretanto, estratégias puramente deliberadas ou emergentes praticamente não existem no mundo das organizações.

No entanto, as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes auxiliam na distinção teórica das ações provenientes da intenção dos gerentes e das ações resultantes da pressão do macro-ambiente e do ambiente setorial. Segundo McKelvey (1997), a interação entre fenômenos naturais (ambiente) e racionais (intenção gerencial) resulta na realidade organizacional. Assim, as ações estratégicas realizadas pelas firmas que levam à mudança estratégica podem ser provenientes de um processo deliberado e/ou emergente, ou seja, podem ocorrer por meio da intenção dos gerentes e também por meio dos efeitos macro-ambientais e institucionais.

A figura 9 a seguir ilustra o processo pelo qual as ações estratégicas são realizadas, considerando os três níveis básicos de análise. Essa figura, portanto, representa os efeitos da intenção dos gerentes (nível da firma) e os efeitos de seleção do ambiente (nível macro e micro de análise) sobre as ações estratégicas realizadas.

Ainda na figura 9 é possível observar que os efeitos de seleção ambiental (macro e setorial) influenciam nas estratégias emergentes das firmas, enquanto que as intenções dos gerentes (nível da firma) causam impactos no processo deliberado de geração de estratégias. Ambas as estratégias (deliberadas e/ou emergentes) podem resultar nas estratégias realizadas, ou seja, nas ações estratégicas empreendidas pelas firmas que podem levar à mudança estratégica nas organizações. Pode-se observar também na figura 9, os efeitos coevolucionistas das estratégias realizadas sobre os ambientes (externo e interno) e vice-versa.

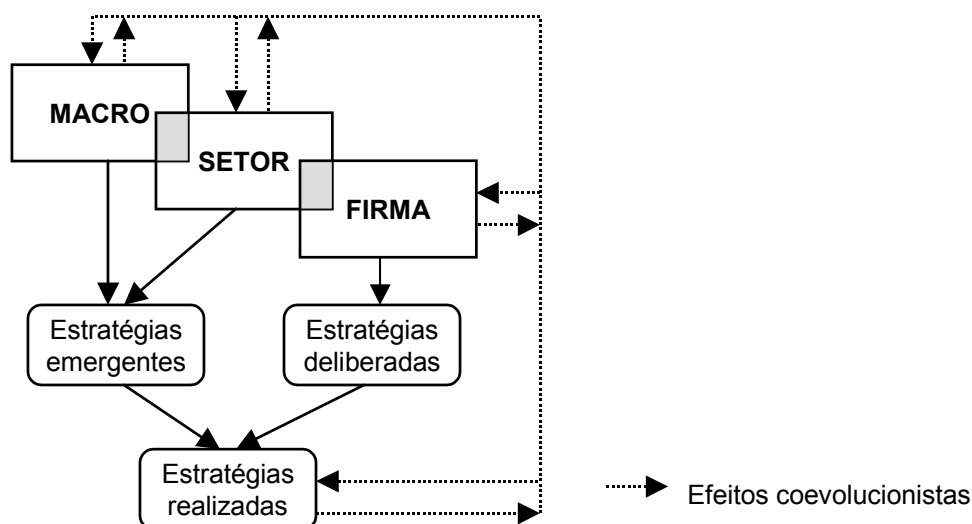


Figura 9: Coevolução das estratégias realizadas [Fonte: Adaptado de Flier (2003)].

O capítulo 4 trata com maiores detalhes sobre como ocorreu o processo de análise das mudanças estratégicas segundo a perspectiva coevolucionista.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo teve a intenção de apresentar uma teoria para a analisar o processo de mudança estratégica nas organizações. Essa teoria requer a integração ou a síntese de perspectivas teóricas sobre mudança estratégica apresentadas no capítulo anterior, tanto voluntaristas como deterministas. Assim, primeiramente o capítulo apresentou uma forma de agrupar teorias de lentes únicas para o estudo das organizações. Essas teorias abrangem o amplo debate sobre escolha e seleção em três perspectivas distintas: intenção gerencial, perspectiva institucional e seleção ambiental (ver quadro 7). A integração das teorias é o que justamente dá suporte para o desenvolvimento da perspectiva coevolucionista.

Dessa forma, foi possível compreender que a teoria coevolucionista considera que a mudança pode ocorrer em todas as interações de população de organizações e que essa mudança pode ser dirigida por interação direta e *feedback* do resto do sistema. Assim sendo, essa teoria demonstra que a adaptação organizacional não é apenas um resultado da intenção gerencial, pois está relacionada tanto a aspectos de seleção ambiental quanto a aspectos de escolha estratégica.

Para analisar as mudanças estratégicas das organizações, essa pesquisa identifica as ações estratégicas realizadas pelas firmas. Desse modo, o capítulo se preocupou em apresentar uma figura para explicar como a intenção dos gerentes (nível da firma) e os efeitos de seleção ambiental e institucional (nível macro e micro de análise) impactam sobre as ações estratégicas realizadas das firmas (figura 9).

O próximo capítulo se propõe a apresentar os principais procedimentos metodológicos que auxiliaram na operacionalização da pesquisa, apresentando um modelo coevolucionista para o estudo de mudanças estratégicas organizacionais.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo são abordados os principais procedimentos metodológicos que auxiliaram na operacionalização da pesquisa. A metodologia da pesquisa, portanto, informa os meios empregados para o desenvolvimento do trabalho. Dessa forma, são apresentados no presente capítulo:

- um modelo coevolucionista de análise do processo de mudança estratégica organizacional;
- a classificação da pesquisa, as questões da pesquisa, a unidade de análise, a delimitação e o escopo do trabalho, os instrumentos de coleta e análise dos dados e as limitações do método.

4.1 CRITÉRIOS PARA UMA PESQUISA COEVOLUCIONISTA

De acordo com a análise da literatura, foi possível verificar que as pesquisas sobre o processo de mudança estratégica são geralmente complexas e dinâmicas, envolvendo um grande número de teorias. Nesse sentido, a elaboração dos capítulos dois e três dessa tese serviu para embasar teoricamente o desenvolvimento do trabalho.

O presente trabalho estuda o processo de mudança estratégica na Eletrosul Centrais Elétricas S.A. no período de 1990-2004, pela ótica da teoria da coevolução. Sendo assim, essa pesquisa considera que a mudança estratégica é um resultado conjunto do voluntarismo gerencial e do determinismo ambiental (LEWIN e VOLBERDA, 1999). O voluntarismo e o determinismo podem ocorrer de várias maneiras, como por exemplo, pela recombinação de recursos organizacionais existentes ou pela exploração de novos recursos.

Em uma pesquisa coevolucionista para estudar mudanças estratégicas nas organizações, pode-se utilizar várias lentes para analisar as mudanças, que conforme verificado anteriormente, poderão ser decorrentes de ações estratégicas por parte dos agentes organizacionais e também conseqüentes do processo de seleção ambiental. Devido ao caráter

abrangente desse tipo de pesquisa, é fundamental que os critérios de análise sejam bem definidos.

Portanto, a seguir são apresentados alguns critérios que devem ser levados em consideração na realização de uma análise coevolucionista da mudança estratégica, tanto em organizações públicas quanto em organizações privadas. Tais critérios foram embasados nos trabalhos de Volberda e Lewin (2003); Flier (2003); Rodrigues e Child (2003); Pettigrew, Woodman e Cameron (2001); Lewin, Long e Carrol (1999); Van de Ven (1992); Pettigrew (1987); Mintzberg e McHugh (1985). Esses critérios foram adotados para o desenvolvimento dessa pesquisa, conforme será verificado no decorrer do trabalho.

a) **Estudar a organização ao longo do tempo:** é fundamental a realização de estudos longitudinais. Esses estudos requerem, na maioria das vezes, que o pesquisador conviva com a organização ao longo do tempo (realizando entrevistas, observações etc.) ou reconstrua o comportamento passado da empresa por meio de dados da própria organização (documentos, relatórios etc.) e informações fornecidas por aqueles que participaram do processo decisório pregresso.

b) **Definir exatamente quais aspectos do contexto, conteúdo e processo serão levados em consideração na análise:** esse critério está relacionado com as três dimensões propostas por Pettigrew (1987) para o estudo de mudanças. Sendo assim, o contexto representa o “porquê” da mudança, enquanto que o conteúdo representa o “o quê” da mudança e o processo representa o “como” da mudança. Essas dimensões devem ser bem definidas e podem estar relacionadas às ações estratégicas organizacionais.

c) **Identificar aspectos relacionados ao macro-ambiente, ambiente setorial e firma que afetaram, afetam e poderão afetar a firma em análise:** é importante conhecer as forças macro-ambientais que impactam na organização tanto positiva, como negativamente. Dentre as variáveis desses ambientes que precisam ser analisadas, incluem-se: avanços tecnológicos, aspectos demográficos, movimentos sociais, interdependência global etc. (ambiente extra-institucional) e; órgão regulador, mercado de capitais, sistema educacional, estrutura de governança etc., (ambiente institucional). Além disso, deve-se conhecer o setor e levar em consideração os aspectos relacionados com sua dinâmica competitiva. Para finalmente, identificar e analisar determinadas variáveis organizacionais ao longo do tempo, relacionadas

à sua história, às ações gerenciais, à intenção estratégica, à adaptação organizacional, aos indicadores de desempenho, entre outros.

d) Selecionar teorias que estão relacionadas à seleção ambiental, aos aspectos institucionais e à intenção gerencial: esse critério justifica-se devido ao fato de serem analisados aspectos dos ambientes (macro e setorial) que causam impactos na organização e em seu inter-relacionamento. Da mesma forma, é justificada a seleção de teorias que estão relacionadas à intenção gerencial, pois os aspectos da(s) firma(s) também serão analisados.

e) Identificar os efeitos multidirecionais e simultâneos dos aspectos identificados no macro-ambiente sobre o ambiente setorial e a firma em análise e vice-versa: é importante ressaltar que os efeitos não são unidirecionais e podem ocorrer ao mesmo tempo. A identificação de tais efeitos é essencial, pois a firma coevolui em relação a um ambiente organizacional mutante e vice-versa.

f) Identificar quais foram as mudanças estratégicas resultantes dos aspectos do ambiente institucional, setor e firma, assim como seus efeitos multidirecionais e simultâneos, por meio das teorias selecionadas, levando em consideração as ações estratégicas da organização ao longo do tempo: para isso atribuem-se maneiras para identificar as ações estratégicas da organização. São essas ações que podem levar à renovação estratégica e conseqüente mudança da forma organizacional. É importante destacar que as ações estratégicas são os padrões de estratégias realizadas pela organização ao longo do tempo, sejam elas deliberadas ou emergentes (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; MINTZBERG, 1978).

Van de Ven (1992) já havia mencionado que quando os pesquisadores adotam uma teoria para analisar processos de mudança estratégica, essa teoria influencia nas questões elaboradas, nos métodos de pesquisa empregados e nas contribuições por eles realizadas, o que pode fazer com que uma pesquisa se torne um tanto quanto restrita. No entanto, a utilização da contribuição de teorias diferentes para analisar o mesmo problema, pode tornar a pesquisa mais aprofundada, uma vez que não se analisa apenas com um único olhar. Isso justifica a importância do aspecto holístico e coevolutivo em pesquisas sobre organizações.

Van de Ven (1992) ainda propõe sugestões para desenvolver pesquisas sobre processos de mudança:

- definir o significado de processo;
- deixar clara a teoria de processo;
- desenhar uma pesquisa para observar o processo.

É importante lembrar que o termo processo para a pesquisa na área de estratégia representa uma seqüência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo. O embasamento do trabalho para observar o processo de mudança estratégica organizacional foi desenvolvido nos capítulos 2 e 3 e o modelo de análise para identificar as mudanças estratégicas será descrito no tópico a seguir.

4.2 MODELO DE ANÁLISE

Para analisar o processo de mudança estratégica, esta pesquisa adota um modelo de análise que considera a perspectiva da teoria da coevolução. Um modelo pode ser entendido como um instrumento de simplificação da realidade. Um modelo, segundo Mintzberg e Quinn (2001) e Mintzberg (2001), representa a hipótese de que “juntar tudo” é interessante para o estudo e análise das organizações. Volberda, Baden-Fuller e Van den Bosch (2001) e Lewin e Volberda (1999) também compartilham dessa mesma opinião, quando o objetivo é obter uma análise mais holística dos processos em estudo. O modelo “coevolucionista” de análise foi desenvolvido com base na revisão bibliográfica realizada nos capítulos dois e três desse trabalho, que abordaram as teorias de escolha estratégica e de seleção ambiental para estudos de mudança estratégica (capítulo 2), assim como a integração dessas teorias sob a lente da coevolução (capítulo 3).

Para esse trabalho, a teoria coevolucionista considera as organizações, sua população e seu ambiente como resultados interdependentes de ações gerenciais e influências ambientais (macro e setorial). Assim, para identificar quais os efeitos de intenção gerencial e de seleção macro e micro ambientais sobre as ações estratégicas realizadas pelas firmas que ocasionaram mudanças, serão levadas em consideração as seguintes teorias (conforme destacado no quadro 7 do capítulo 3):

- **Escolha Estratégica e Capacidades Dinâmicas:** para identificar os efeitos da intenção gerencial sobre as ações estratégicas realizadas pelas firmas;
- **Institucional e Ecologia das Populações:** para identificar os efeitos do ambiente externo sobre as ações estratégicas realizadas pelas firmas;
- **Teoria Baseada nos Recursos da Firma (RBV):** para determinar as especificidades que influenciam na adaptação estratégica das firmas.

A seleção dessas teorias para o estudo e a análise das mudanças estratégicas ocorreu em função de tais teorias representarem aspectos provenientes da intenção gerencial, da perspectiva institucional e da seleção ambiental, contemplando a definição da teoria coevolucionista. A coevolução, segundo Lewin e Volberda (1999), é um resultado conjunto de intencionalidade gerencial, efeitos ambientais e institucionais, fazendo com que a mudança organizacional seja um resultado da intenção dos gerentes e da seleção do ambiente.

Essa pesquisa considera que a mudança estratégica ocorre por meio do resultado conjunto da intenção dos gerentes e dos efeitos ambientais sobre as ações estratégicas empreendidas pelas firmas. Essas ações (conforme destacado nos capítulos 2 e 3 dessa pesquisa) podem ser provenientes tanto de um processo deliberado (firma) como emergente (ambiental) (ver capítulo 3, figura 9). O modelo de análise coevolucionista a ser adotado nessa pesquisa ocorre por intermédio da análise desses três efeitos. Para tanto são utilizadas as três dimensões de Pettigrew (1987, 1992) para estudos de mudança estratégica:

a) **Contexto:** efeitos do ambiente externo (macro-ambiente e setor) e de intenção gerencial que restringem ou impulsionam a mudança estratégica no nível da firma, ou seja, “**por que**” podem vir os efeitos que levam à mudança estratégica nas firmas. Assim, para a verificar os efeitos de seleção ambiental e de intenção gerencial, serão estudados os seguintes aspectos (conforme quadro 12).

a1) Macro-ambiente

- Desempenho da economia - informações relacionadas ao desempenho econômico do país e que estimularam ou não a necessidade de mudanças no quadro macro-ambiental, ou seja, nos planos dos governos, na ideologia e nos objetivos políticos.
- Planos governamentais - informações relacionadas aos planos e programas adotados pelos governos.

- Ideologia e objetivos políticos - (i) ideologia: postura adotada pelo governo em relação a sua atuação na economia; (ii) objetivos políticos: metas adotadas pelo governo em relação à economia e que são formulados de acordo com a postura ideológica e com base no desempenho econômico do país.

Macro-ambiente	Ambiente setorial	Firma
<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho da economia - Planos governamentais - Ideologia e objetivos políticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos institucionais - Novos entrantes e novas tecnologias - Modelo de negócios do setor - Objetivos do setor - Dinâmica competitiva do setor - Desempenho do setor 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho da firma - Desenvolvimento de capacidades - Objetivos organizacionais

Quadro 12: Aspectos de seleção ambiental e de intenção gerencial [Fonte: Elaborado pela autora].

a2) Ambiente setorial

- Aspectos institucionais - informações relacionadas às instituições que regem o setor assim como aspectos que dizem respeito à regulação específica aplicada no setor.
- Novos entrantes e novas tecnologias - aspectos não institucionais, isto é, a entrada ou não de novas empresas no setor, assim como a adoção ou não de novas tecnologias por parte das empresas.
- Modelo de negócios do setor - informações relacionadas à maneira pela qual as empresas são organizadas e também à forma de operação dessas empresas no setor.
- Objetivos do setor - informações relacionadas às metas estabelecidas para o setor. No Brasil, os objetivos elaborados para os setores são provenientes dos aspectos macro-ambientais, geralmente estabelecidos nos Planos de Gestão Pública e nos Planos Plurianuais elaborados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- Dinâmica competitiva - informações relacionadas à forma de competição no setor.
- Desempenho do setor - informações relacionadas aos investimentos no setor, nível de tarifas, consumo de energia, resultado das empresas etc.

a3) Firma

- Desempenho da firma - atualmente existem na literatura alguns sistemas de medição de desempenho das firmas. Um deles é o BSC (*Balanced Scorecard*) (KAPLAN e NORTON, 1997) que considera quatro perspectivas de avaliação de desempenho: a dos clientes; a

financeira; a do aprendizado e do crescimento; e, a dos processos internos. Embora essa visão seja levada em consideração, na presente pesquisa serão levantadas informações relacionadas apenas ao desempenho econômico-financeiro da firma em análise, como por exemplo: lucro/prejuízo econômico, grau de endividamento etc.

- Desenvolvimento de capacidades - para a presente pesquisa, considera-se capacidades como os diferentes recursos que as firmas possuem, assim como a maneira pela qual elas coordenam esse conjunto de recursos (GRANT, 1991). De acordo com Eisenhardt e Jeffrey (2000), as capacidades são importantes para a formulação e para a implementação das estratégias, proporcionando para as firmas vantagens competitivas. Assim, serão pesquisadas informações relacionadas ao desenvolvimento de recursos [ativos tangíveis (por exemplo, investimentos) e intangíveis (por exemplo, conhecimento, prestação de serviços)].
- Objetivos organizacionais - informações relacionadas às metas estabelecidas para a empresa, que poderão estar em consonância com os aspectos dos contextos externo e/ou interno.

b) **Conteúdo:** identificação das ações estratégicas realizadas pela firma, ou seja, o “**o quê**” da mudança. Essas ações podem ser caracterizadas como ações de exploração e de exploração, que significam:

- **Ações estratégicas de exploração:** são ações que estão dentro do escopo da atual estratégia da firma. Geralmente estão relacionadas a refinamentos de capacidades existentes, eficiência etc.
- **Ações estratégicas de exploração:** emergem da exploração de aspectos que estão fora do escopo da atual estratégia da firma, ou seja, novas oportunidades. Estão relacionadas a ações de procura, que podem envolver riscos, experimentação, flexibilidade, descobertas, inovações etc.

c) **Processo:** caráter dinâmico e temporal das ações estratégicas, isto é, “**como**” as ações estratégicas foram realizadas pelas firmas (se por um processo deliberado e/ou emergente).

As dimensões do **contexto**, do **conteúdo** e do **processo** para o estudo das ações estratégicas realizadas pelas firmas podem ser visualizadas na figura 10 a seguir, que representa o modelo coevolucionista de análise utilizado nesta pesquisa.

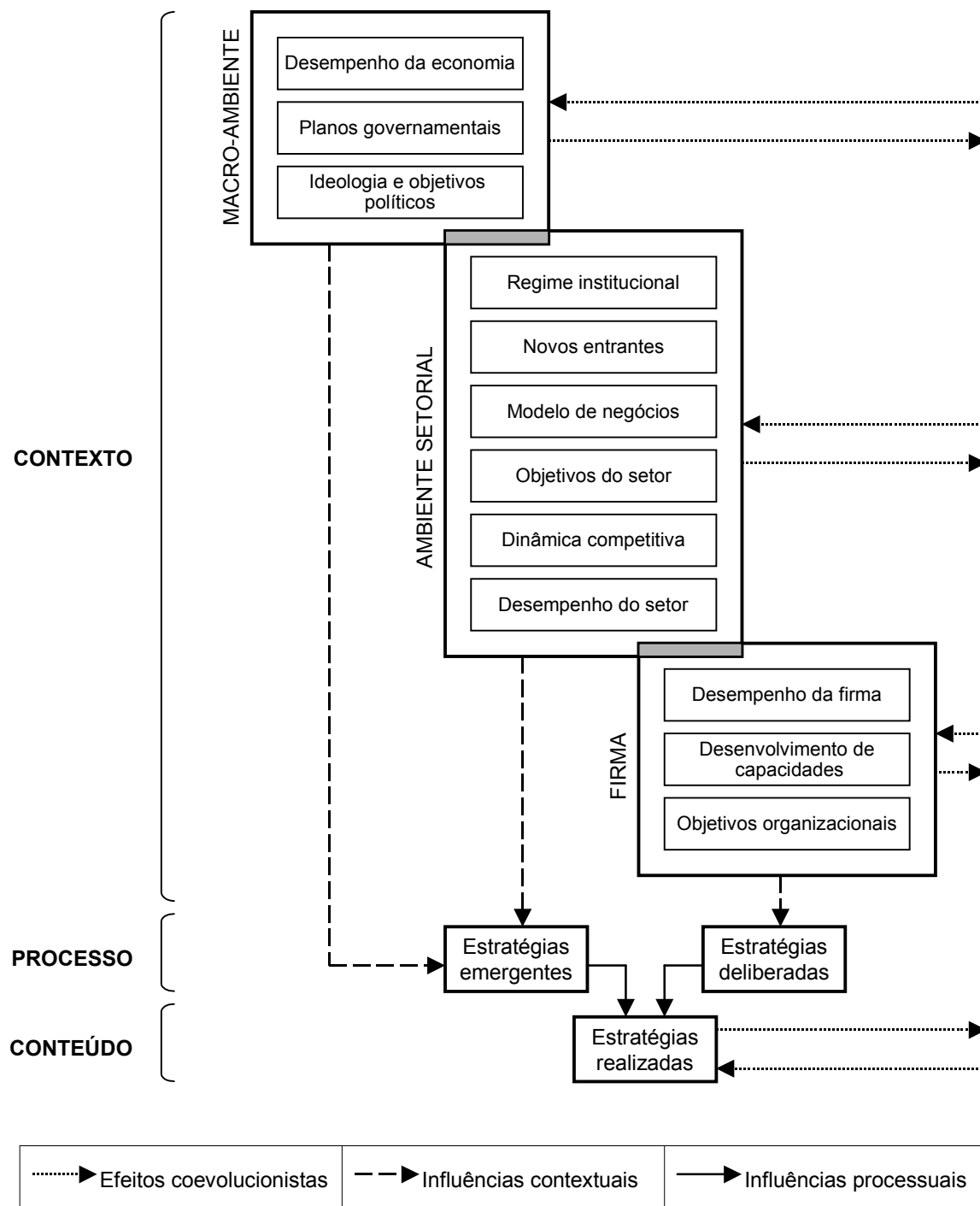


Figura 10: Modelo coevolucionista de análise de mudanças estratégicas [Fonte: Elaborado pela autora].

As **áreas sombreadas** da figura 10 representam a interface entre os ambientes (macro, setorial e organizacional). As **linhas tracejadas** refletem a influência do ambiente externo (macro e setorial) sobre as estratégias emergentes e a influência da intenção dos gerentes sobre as estratégias deliberadas. Já as **linhas cheias** representam a influência que as

estratégias deliberadas e as estratégias emergentes têm sobre as estratégias realizadas pelas firmas.

As **linhas pontilhadas** representam os efeitos coevolucionistas que atuam sobre a organização e seus ambientes e vice-versa. Nas palavras de Burgelman (2003, p. 40) “a coevolução refere-se ao processo pelo qual unidades de análises se envolvem em um relacionamento de influência recíproco, afetando uns aos outros sob um aspecto evolucionista”. De acordo com McKelvey (1997), a coevolução é considerada como uma interdependência fundamental entre firmas, competidores e seu nicho, na qual a mudança é um resultado de outras mudanças.

O modelo proposto nesse trabalho demonstra as propriedades da teoria da coevolução (descritas no capítulo 3), pois:

- a) Integra vários níveis de análise: conforme destacado no capítulo 3, a coevolução pode ocorrer em múltiplos níveis de análise, fazendo uma distinção entre a coevolução que ocorre dentro das firmas (**micro-coevolução**) e o processo coevolucionista que se dá entre as firmas (**macro-coevolução**). A **micro-coevolução** leva em consideração os recursos, as capacidades dinâmicas e as competências existentes dentro das firmas em um contexto competitivo, fazendo com que a coevolução ocorra dentro da firma. A **macro-coevolução** atua sobre as firmas existentes em um contexto competitivo, ou seja, a coevolução pode ocorrer entre as firmas e seu nicho. A teoria coevolucionista, portanto, considera que o processo de variação, de seleção e de retenção ocorre dentro das organizações e interage com processos similares que operam no nível da população (setor) (LEWIN e VOLBERDA, 1999; MCKELVEY, 1999).
- b) Analisa **causalidades multidirecionais**, pois as firmas coevoluem umas em relação às outras e também com um ambiente organizacional mutante.
- c) Identifica aspectos **não lineares**, pois as mudanças em uma variável podem ocasionar uma série de mudanças em outras variáveis.
- d) Considera que existe uma interação mútua entre organização e ambiente e vice-versa, o que caracteriza o **feedback positivo**.

e) Considera que a adaptação da organização em relação ao ambiente é caracterizada por um processo coevolucionista que é **histórico-dependente**.

Muitas pesquisas sobre mudanças estratégicas têm analisado as condições externas, fazendo analogias com as formas organizacionais que conduzem à mudança estratégica. Essas pesquisas consideram a mudança como um evento discreto. Suas análises são na maioria das vezes estáticas (FLIER, 2003), desconsiderando os reais desafios que as organizações passam em um mundo globalizado. Assim, esse estudo difere-se das demais pesquisas sobre mudança pelos seguintes motivos:

- considera a mudança estratégica como um processo em curso;
- termo-processo para a pesquisa representa uma seqüência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992);
- esse estudo sintetiza várias teorias de seleção e escolha (LEWIN e VOLBERDA, 1999) para o estudo das mudanças estratégicas;
- considera a mudança como um resultado conjunto de intenção gerencial e de pressão ambiental;
- adota a perspectiva coevolucionista para analisar as mudanças estratégicas;
- oferece informações sobre a coevolução das organizações e seus ambientes (LEWIN e VOLBERDA, 1999);
- identifica as mudanças por meio das ações estratégicas realizadas pelas firmas.

4.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a sua natureza, essa pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois objetiva a aplicação prática dirigida para a solução de problemas (CASTRO, 1977). Em relação aos objetivos, o trabalho pode ser considerado como de caráter exploratório e descritivo, pois pretende proporcionar maiores informações sobre o assunto a ser estudado na (fase exploratória) e também descrever fatos ou fenômenos após a fase exploratória (SILVA e MENEZES, 2001; YIN, 1994).

Em relação aos procedimentos técnicos, foi adotado o estudo de caso (SILVA e MENEZES 2001; SANTOS, 1999). Segundo Yin (1994), a adoção de uma estratégia de pesquisa depende basicamente do tipo de questão que é elaborada, da extensão do controle

que o investigador tem sobre eventos comportamentais e do grau do foco sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos. O estudo de caso, portanto, é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 1994).

Em relação ao *design* do estudo de caso, a presente pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de um único caso, pois envolve apenas uma unidade de análise (somente uma empresa a ser pesquisada) (LUDKE e ANDRÉ, 1996; YIN, 1994). Dessa forma, primeiramente desenvolveu-se a revisão da teoria (o que foi feito no capítulo dois e três), selecionou-se o caso (uma empresa pertencente ao setor elétrico brasileiro, isto é, a Eletrosul Centrais Elétricas S.A.), desenvolveu-se o protocolo de coleta de dados, conduziu-se o estudo de caso, escreveu-se o relatório do caso, fez-se cruzamentos e comparações com a teoria, assim como foram desenvolvidas as conclusões.

No estudo de caso realizado neste trabalho, a forma de abordagem ao problema de pesquisa é qualitativa (embora existam estudos de caso com uma abordagem um pouco mais quantitativa). Sendo assim, é feita uma relação entre o mundo real e o objeto de estudo, incluindo a subjetividade do objeto que não pode ser traduzida em números (SILVA e MENEZES, 2001). Minayo (1993) afirma que na pesquisa qualitativa não existe a necessidade de quantificar, mas de explicar os meandros das relações sociais e retratar a realidade na análise de grupos sociais. A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, derivados do contato direto dos pesquisados com a situação estudada, enfatizando mais o processo do que o produto e se preocupando em retratar a perspectiva dos participantes (BODGAN e BIKLEN, *apud* LUDKE e ANDRÉ, 1996).

4.4 PERGUNTAS DE PESQUISA

As teorias sobre mudança estratégica que foram discutidas no capítulo dois desse trabalho são teorias com perspectivas deterministas ou voluntaristas, ou seja, em determinados momentos os mecanismos de seleção destacam-se mais e em outras situações os mecanismos de adaptação estão em maior evidência.

Volberda, Baden-Fuller e Van den Bosch (2001) afirmam que as perspectivas de seleção vêem a mudança organizacional como sendo difícil de ocorrer devido à escassez de recursos, da convergência das normas da indústria e também devido a inércia estrutural, isto é, as atividades estratégicas das firmas são muito similares e limitadas, o que impede a exploração de atuais e novas competências essenciais.

Já as perspectivas de escolha defendem a capacidade das firmas para fazer mudanças, superando a rigidez organizacional. Dessa forma, as firmas de sucesso aprendem a ter um comportamento diferenciado e a explorar novas competências.

Como as organizações estão constantemente selecionando aspectos ambientais, ou seja, adaptando-se ao ambiente, e também escolhendo opções estratégicas, a presente pesquisa adota uma visão holística dos processos de mudança estratégica organizacional, analisando tais processos por meio de várias lentes, isto é, através das teorias sobre seleção ambiental e escolha estratégica atuando conjuntamente. Sendo assim, a tese se propõe a responder as seguintes questões de pesquisa:

- a) Como a organização estudada mudou ao longo do tempo em um ambiente altamente institucionalizado?
- b) Quais as ações estratégicas realizadas pela organização durante o período em análise?
- c) Como se caracterizou o processo de mudança estratégica da organização durante o período de análise (por meio de um processo de intenção gerencial e/ou seleção ambiental e pressão institucional)?

4.5 UNIDADE DE ANÁLISE

Segundo Yin (1994) pesquisas que se caracterizam como estudos de caso podem ter uma ou várias unidades de análise, isto é, pode ser indivíduo(s), evento(s), organização(ões) etc. A unidade de análise dessa pesquisa é uma organização do setor elétrico brasileiro (Eletrosul Centrais Elétricas S.A.), sendo caracterizada como empresa estatal. Trata-se, portanto, de um estudo de um único caso.

A seleção desta empresa pertencente ao setor elétrico brasileiro se deu por diversos motivos. Dentre eles:

- a) o setor elétrico é um dos setores mais importantes para o crescimento e desenvolvimento econômico e social do país;
- b) o setor também é bastante reportado na mídia, principalmente devido às mudanças que vêm ocorrendo no mesmo nos últimos anos, facilitando a coleta de dados;
- c) como o setor elétrico brasileiro ainda vem sendo objeto de mudanças, é importante estudá-lo com maior profundidade, haja vista a necessidade de compreender melhor quais as transformações que de fato ocorreram nas empresas por meio das ações estratégicas empreendidas pelas firmas que nele atuam;
- d) por fim, as organizações pertencentes ao setor elétrico brasileiro têm procurado aumentar sua competitividade, pois atualmente operam em um ambiente altamente dinâmico, em que as regras institucionais têm mudado com bastante frequência.

Dessa forma, esse setor e as empresas que nele atuam, tornam-se excelentes laboratórios reais para estudar processos de mudança estratégica organizacional. Além disso, a dinâmica da mudança nas empresas do setor elétrico fornece uma riqueza de dados de pesquisa tornando uma análise coevolucionista bastante adequada, o que permite um grau de validação suficiente para a proposta desse trabalho.

4.6 DELIMITAÇÃO E ESCOPO DA PESQUISA

Nesta seção, a pesquisa é delimitada quanto ao espaço, ao tema, ao problema de pesquisa e ao tempo. Em relação ao **espaço**, esse trabalho tem como objeto de estudo uma organização pertencente ao setor elétrico, em poder do Estado. A escolha dessa empresa se deu por algumas razões, além das já citadas anteriormente: (i) está localizada em Santa Catarina, sediada na cidade de Florianópolis, o que facilita a coleta de dados; (ii) a organização existe a décadas e é considerada de grande porte, existindo a possibilidade de haver vários aspectos relacionados ao processo de mudança estratégica que podem ser analisados.

Quanto ao **tema** da pesquisa, esse se propõe a analisar o processo de mudança estratégica em uma organização do setor elétrico brasileiro, focalizando as ações estratégicas realizadas pela firma através da perspectiva coevolucionista. Portanto, não fazem parte do escopo dessa pesquisa analisar as mudanças em áreas funcionais da firma, como recursos humanos, finanças, marketing, produção etc. Além disso, não se pretende identificar nessa pesquisa as formas organizacionais pertinentes a cada período. Cabe ressaltar também que foram analisadas as mudanças estratégicas de apenas uma organização, ficando de fora, portanto, as demais empresas do setor elétrico brasileiro.

Em relação ao **problema de pesquisa**, esse procurou colaborar para uma maior compreensão sobre o processo de mudança estratégica em empresas do setor elétrico por meio de um estudo de caso em uma empresa estatal, verificando e analisando como as ações estratégicas adotadas contribuíram para a mudança estratégica da Eletrosul no período de 1990-2004. No entanto, as mudanças foram analisadas pela perspectiva do grupo de pessoas responsáveis pela tomada de decisões estratégicas na organização (isto é, o grupo da alta direção), e não pela ótica dos colaboradores, dos agentes reguladores, governo ou outros grupos de interesse da organização.

Para verificar qual o grupo de pessoas que foram pesquisadas e que pertenciam ao grupo da alta direção da empresa durante o período que compreende a pesquisa, pode-se pesquisar no apêndice A. Além do grupo da alta direção, também foram entrevistadas pessoas ligadas aos presidentes, como por exemplo, assessores de gestão empresarial e o antigo chefe do departamento de estudos de planejamento econômico (ver apêndice A). O contato com essas pessoas ocorreu, primeiramente, via ligação telefônica com o entrevistado. Nesse contato inicial, a pesquisadora informou sobre o objetivo da pesquisa e da entrevista e o tempo médio previsto de duração da mesma. Após essas informações iniciais, perguntava-se sobre um possível agendamento do local e data para a realização da entrevista.

Quanto à **dimensão temporal**, por se tratar de um estudo longitudinal por meio da estratégia de pesquisa contextualista, processual e histórica, essa análise compreendeu o período entre 1990 e 2004, período esse responsável por uma série de mudanças de regras no setor no qual a empresa pertence e na sociedade de modo geral. No início da década de noventa, foi editada uma Medida Provisória (nº.115) que logo em seguida transformou-se na Lei nº.8.031 que estabelecia o Programa Nacional de Desestatização (PND). Esse Programa

foi o ponto de partida para uma série de mudanças no cenário econômico brasileiro, ocasionando implicações de ordem macro e microeconômica. No âmbito macroeconômico, por exemplo, proporcionou um grande impacto fiscal para os cofres governamentais. Já em relação à questão microeconômica, tais mudanças estimularam a necessidade de melhorar as instituições e o aparato legal da regulação de diversos setores econômicos, principalmente aqueles relacionados à infra-estrutura, como é o caso do setor elétrico brasileiro, pois esses setores são considerados estratégicos para a economia brasileira. Considerando esse marco referencial e as mudanças que ele gerou para o setor, torna-se bastante oportuna a análise de empresas do setor elétrico a partir de 1990.

4.7 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Esta pesquisa adotou dados de fontes primárias e secundárias. Em relação às fontes secundárias, foram utilizados, em sua maioria, artigos provenientes de vários periódicos internacionais relacionados à área de estratégia, mudança estratégica e perspectiva coevolucionista. Também foram feitas pesquisas em periódicos de outras áreas relacionadas, artigos de congressos nacionais, teses e dissertações e livros estrangeiros e nacionais. A pesquisa dos artigos internacionais foi feita por meio do Portal de Periódicos da CAPES (www.periodicos.capes.gov.br) e do Portal EBSCO (www.ebsco.com), que têm acesso restrito para universidades conveniadas. Também foram feitas consultas em revistas, relatórios de pesquisas na área, documentos da empresa pesquisada etc.

Para coletar as evidências no estudo do caso, foram utilizados alguns recursos, como documentos, arquivos gravados, entrevistas e observação direta (GODOY, 1995; YIN, 1994; LÜDKE e ANDRÉ, 1986). A utilização de tais recursos é justificada devido ao fato de que os recursos se complementam. Por exemplo, na análise documental foram utilizadas cartas, memorandos e outras comunicações internas da organização objeto de estudo, documentos administrativos, estudos efetuados pela organização, artigos de jornais e revistas que abordam questões sobre a organização em análise, assim como do setor ao qual pertencem. Os relatórios da administração e planos empresariais desenvolvidos pela firma também foram utilizados. A utilização de análise documental em estudos de caso é importante, pois: (a) ajudam na verificação dos nomes, títulos etc., que foram mencionados nas entrevistas; (b) podem fornecer detalhes específicos que irão colaborar com as informações de outros

recursos; e, (c) permitem fazer inferências a partir das informações dos documentos (YIN, 1994).

A técnica de entrevista foi utilizada para a coleta de dados primários devido ao fato de ser um dos mais importantes recursos em estudos de caso (YIN, 1994). O roteiro da entrevista (apêndice B) é composto por perguntas abertas, sendo que antes da aplicação das entrevistas, foi feito um pré-contato com os entrevistados (a lista dos entrevistados encontra-se no apêndice A). É interessante ressaltar que durante a realização das entrevistas o gabinete da presidência foi visitado. Nesse gabinete constava o nome de todos os ex-diretores presidentes da empresa durante o período de 1990-2004. As entrevistas foram gravadas (com a aprovação por parte dos entrevistados) e transcritas imediatamente após a sua realização (para verificar se existia a necessidade de um segundo contato). Também foram anotados alguns tópicos que eram interessantes para elaborar novas perguntas num segundo contato (quando necessário).

Após o prévio contato com a organização, selecionou-se os membros que fizeram ou fazem parte da coalizão dominante - grupo de decisores com alta capacidade de influenciar na organização (CYERT e MARCH, 1963).

Além dos recursos de coleta de dados citados anteriormente, também foi adotada nesta pesquisa a observação direta. Nesse caso, utilizou-se uma observação menos formal, que é feita por meio da visita à organização para a realização das entrevistas (YIN, 1994). Tais observações foram anotadas e auxiliaram no desenvolvimento da pesquisa, juntamente com os demais recursos.

A utilização de múltiplos recursos de evidência é muito importante, pois permitiu o desenvolvimento de linhas convergentes da pesquisa, resultando em um processo de triangulação de dados sobre o mesmo fenômeno (YIN, 1994), conforme ilustra a figura 11.

Yin (1994) afirma que a análise dos dados é o estágio mais difícil em pesquisas que adotam a estratégia de estudo de caso. Essa pesquisa, de acordo com o exposto na classificação da pesquisa, tratou os dados de forma qualitativa, proporcionando informações sobre o assunto estudado (fase exploratória) e também descrevendo fatos ou fenômenos, após a fase exploratória (fase descritiva) (SILVA e MENEZES, 2001; YIN, 1994). Por se tratar de um estudo de caso, utilizou-se uma redação mais informal, narrativa, ilustrando com citações,

exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos/objetos de estudo, assim como quadros e figuras para melhor compreensão e visualização dos resultados (GODOY, 1995).



Figura 11: Utilização de múltiplos recursos para análise de um único fenômeno [Fonte: Adaptado de Yin (1994)].

4.8 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado possui algumas limitações referentes à estratégia de pesquisa e à coleta, análise e interpretação dos resultados.

No que tange à escolha da estratégia de pesquisa (estudo de caso), Ludke e André (1996) afirmam que cada caso é estritamente único e singular, portanto, a questão da generalização dos dados passa ter uma menor importância. Por isso, existe a necessidade de parcimônia quanto à generalização dos resultados (SANTOS, 1999), uma vez que eles estão muito vinculados à interpretação do pesquisador.

Segundo Ludke e André (1996), o estudo de caso qualitativo se desenvolve em uma situação natural, é rico em dados descritivos, possui um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma aberta e contextualizada. Mesmo com essas vantagens, pode-se dizer que as pesquisas que possuem abordagem qualitativa apresentam determinadas limitações. Uma delas está relacionada à subjetividade, portanto é necessário que o pesquisador a controle para evitar que o objeto construído seja um objeto inventado. Além disso, a simples escolha do objeto de estudo pode significar um julgamento de valor (BOURDIEU, *apud* GOLDENBERG, 1997). Outra limitação da pesquisa qualitativa está relacionada à não

apresentação, por parte dos pesquisadores, dos processos pelos quais suas conclusões foram alcançadas (GOLDENBERG, 1997).

Além das limitações relacionadas à estratégia de pesquisa, o trabalho também teve certas limitações quanto à coleta, análise e interpretação dos dados. Além dos instrumentos escolhidos, poderiam ser utilizadas várias outras formas de coleta de dados para analisar o mesmo problema, como por exemplo, a utilização de questionários, a utilização de uma observação participante, a adoção de métodos quantitativos etc. O outro aspecto restritivo da pesquisa diz respeito à análise e à interpretação dos resultados, pois não se adotou nenhum apoio de *software* especializado, necessitando, portanto, um maior tempo por parte do investigador para esta etapa da pesquisa. A utilização de um *software* poderia quantificar as respostas dos entrevistados no que diz respeito às ações estratégicas adotadas pela firma que levaram à mudança estratégica. Além disso, esse *software* poderia reduzir o tempo de interpretação e análise dos resultados, reduzindo o tempo despendido pela pesquisadora no desenvolvimento do relatório de pesquisa.

4.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo foram apresentados os critérios necessários para o desenvolvimento de uma pesquisa com base na teoria coevolucionista para o estudo e a análise das mudanças estratégicas nas organizações. Após a descrição desses critérios, foi apresentado um modelo coevolucionista para análise de mudanças estratégicas. Esse modelo foi elaborado com base nos critérios para o desenvolvimento de uma pesquisa coevolucionista.

Foram discutidos também nesse capítulo os aspectos relacionados à classificação da pesquisa; às perguntas de pesquisa; à unidade de análise; à delimitação da pesquisa e ao escopo do trabalho; aos instrumentos de coleta para a análise dos dados; e, a algumas limitações do método adotado.

5 O CONTEXTO, O CONTEÚDO E O PROCESSO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA NA ELETROSUL

Este capítulo foi desenvolvido para atender aos critérios de uma pesquisa sobre mudanças estratégicas com base na teoria da coevolução, apresentados no capítulo anterior. Para o estudo e a análise das mudanças estratégicas pela lente da coevolução, é preciso definir e analisar os aspectos relacionados ao contexto, ao conteúdo e ao processo das mudanças estratégicas. Sendo assim, o capítulo discute esses aspectos no que diz respeito a Eletrosul, referente ao período de 1990 a 2004. Para o desenvolvimento de uma pesquisa coevolucionista, também é necessário estudar a firma ao longo do tempo, o que justifica a adoção desse horizonte de tempo. Dessa forma, a análise foi dividida em quatro períodos distintos:

- 1990 – 1992: Governo de Fernando Collor de Mello;
- 1993 – 1994: Governo de Itamar Franco;
- 1995 – 2002: Governo de Fernando Henrique Cardoso;
- 2003 – 2004: Governo de Luiz Inácio Lula da Silva.

Essa divisão temporal foi adotada devido às mudanças na presidência da República do Brasil, que, conseqüentemente, trouxeram transformações para o cenário político e econômico brasileiro. Como é de se esperar, essas mudanças influenciam nos vários setores econômicos, portanto, também influenciam no setor elétrico brasileiro, tanto no contexto externo (macroambiente e ambiente setorial) como no contexto interno, isto é, nas empresas que dele fazem parte (desempenho da firma, desenvolvimento de capacidades e objetivos organizacionais). É importante lembrar que, para esta pesquisa, a dimensão **contexto** da mudança estratégica representa o “**porquê**” da transformação, ou seja, as mudanças ambientais que restringiram ou deram condições às mudanças estratégicas no nível da firma. Assim, este capítulo apresenta informações sobre o contexto externo e interno da Eletrosul, de acordo com a divisão temporal citada anteriormente.

É importante salientar que as informações referentes ao contexto da Eletrosul que são apresentadas neste capítulo dizem respeito aos aspectos pré-selecionados e apresentados no

capítulo quatro dessa tese. Estes aspectos estão relacionados novamente a seguir de forma resumida:

- a) Macro-ambiente: desempenho da economia, planos governamentais, ideologia e objetivos políticos.
- b) Ambiente setorial: aspectos institucionais, novos entrantes e novas tecnologias, modelo de negócios do setor, objetivos do setor, dinâmica competitiva e desempenho do setor.
- c) Firma: desempenho da firma, desenvolvimento de capacidades e objetivos organizacionais.

A seleção dos aspectos apresentados referentes ao contexto (externo e interno) possibilita verificar quais os fatores que restringiram e/ou impulsionaram a mudança estratégica no nível da firma.

No decorrer deste capítulo também são identificados aspectos do **conteúdo** da estratégia, isto é, as ações estratégicas de exploração e exploração que levaram à mudança estratégica na Eletrosul. As ações estratégicas de exploração estão dentro do escopo da atual estratégia da firma, enquanto que as ações estratégicas de exploração emergem da exploração de aspectos que estão fora do escopo da atual estratégia da firma, ou seja, novas oportunidades. Essas ações representam a dimensão “**o que**” da mudança.

Em seguida, a dimensão do **processo** da mudança estratégica na Eletrosul é apresentada. Essa dimensão está relacionada ao caráter dinâmico das ações estratégicas, isto é, “**como**” as ações estratégicas foram realizadas, se por meio de um processo deliberado e/ou emergente. É analisado também se as ações estratégicas realizadas foram resultantes de um processo determinista e/ou voluntarista, ou seja, se as mudanças foram dirigidas por intenção do grupo da alta direção da firma e/ou se foram dirigidas por pressão ambiental.

As informações relacionadas ao contexto, ao conteúdo e ao processo da mudança estratégica da Eletrosul foram desenvolvidas com base nos documentos da empresa (cartas, memorandos, relatórios da administração, jornais da empresa etc.), nas entrevistas realizadas e na observação efetuada durante as entrevistas, conforme destacado no capítulo quatro dessa tese. Assim, durante a descrição e análise dos dados, os entrevistados são citados por números (1, 2, 3 e assim por diante). Cabe ressaltar que a ordem da numeração dos entrevistados não

está de acordo com a ordem cronológica dos períodos em análise e sim segundo a ordem de realização das entrevistas.

A identificação dos aspectos referentes ao contexto, ao conteúdo e ao processo da mudança estratégica, dão suporte para o desenvolvimento do próximo capítulo, no qual é feita a análise coevolucionista da mudança estratégica na Eletrosul. Neste capítulo também são apresentadas algumas informações relacionadas ao histórico da Eletrosul, desde a sua criação até o período que inicia a análise dessa pesquisa, ou seja, o ano de 1990.

5.1 BREVE HISTÓRICO DA ELETROSUL: 1968-1990

Com o processo de nacionalização, isto é, de estatização do setor de energia elétrica brasileiro e o período de organização efetiva da Eletrobrás S.A., ocorrido a partir de 1964, foi constituído o sistema de empresas controladas pela Eletrobrás, atuantes em âmbito regional, responsável pela geração em grosso e pela operação do sistema elétrico e hídrico interligado, fazendo parte as seguintes empresas: Chesf, Furnas, Eletrosul e Eletronorte. Assim surgiu a Eletrosul, inicialmente denominada Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. (maiores informações sobre o histórico do setor elétrico brasileiro até 1990, ver apêndice C).

De acordo com Tolmasquim, Oliveira e Campos (2002), Eletrosul (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1993b) e o Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (1988), a Eletrosul foi constituída em dezembro de 1968 em meio a um acelerado crescimento econômico (ver apêndice C). Incorporou as usinas de geração térmica sob controle federal no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, e a hidrelétrica de Passo Fundo, excluído o sistema de transmissão das usinas térmicas, que continuou com a Comissão Estadual de Energia Elétrica (CEEE). A empresa incorporou também as ações que a Eletrobrás possuía da empresa termelétrica de Charqueadas, sendo-lhe confiados também os encargos nos novos projetos das usinas hidrelétricas e de linhas de transmissão regional.

Segundo a Eletrosul (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1993b), a empresa foi inicialmente constituída sob a forma de sociedade de economia mista, com sede em Brasília e com escritório central no Rio de Janeiro. Tinha por objetivos realizar estudos e projetos, construir e operar usinas produtoras e linhas de transmissão de energia elétrica na região sul

(Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). De acordo com o seu primeiro estatuto, a empresa seria administrada por uma diretoria em regime de atuação coletiva e responsabilidade solidária, composta do presidente e de quatro diretores eleitos pela Assembléia Geral Ordinária, sendo assegurado ao governo do Rio Grande do Sul a indicação de um dos diretores. O conselho fiscal seria integrado por três membros efetivos e três suplentes, eleitos anualmente pela Assembléia Geral Ordinária. Em 1973 foi organizada a Fundação Eletrosul de Previdência e Assistência Social (ELOS) com o objetivo de proporcionar plano de suplementação salarial aos empregados associados.

Em 1986, foi criado o Conselho de Administração, órgão colegiado de funções deliberativas, que passou a dividir as tarefas de direção com a Diretoria Executiva, sendo de responsabilidade desse Conselho, eleger e destituir os diretores, definindo-lhes suas funções.

A Lei nº.5.899/73, que objetivava atender à crescente necessidade de aperfeiçoar a coordenação do planejamento e da operação do setor elétrico brasileiro (SEB) afetou diretamente a Eletrosul, pois esta, além de assumir as atividades de coordenação e operação do sistema interligado da região sul, passou a responder pela compra de energia de Itaipu destinada ao sul do país (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1993b).

Ainda de acordo com a fonte supracitada, a partir da segunda metade da década de setenta e nos primeiros anos da de oitenta, a empresa preocupou-se não apenas em ampliar seu parque gerador, mas também sua capacidade de transmissão/transformação, e a partir de 1982, a Eletrosul estendeu a sua atuação para o estado do Mato Grosso do Sul, por meio da Enersul. Além disso, outro fator importante ocorrido na década de setenta, foi a transferência da sede e do escritório central de Brasília e do Rio de Janeiro para Florianópolis/SC, sendo inaugurado em 1978 o edifício sede da empresa.

Dentre os empreendimentos realizados pela Eletrosul, destacam-se vários (ver quadro 13). A firma, em oito anos, aumentou mais de seis vezes a sua capacidade nominal instalada, passando de 495 MW em 1974 para 3.222 (MW) em 1982.

Em relação aos empreendimentos de transmissão no período de 1975-1982, destacavam-se vários, conforme pode ser verificado no quadro 14. Já no final da década de

oitenta encontravam-se em execução três empreendimentos apenas: Jorge Lacerda IV, Jacuí e a Usina Hidrelétrica de Itá.

USINAS EM OPERAÇÃO	POTÊNCIA (MW)
Hidrelétricas	2.602
Passo Fundo	220
Salto Osório	1.050
Salto Santiago	1.332
Termelétricas	620
Charqueadas	72
Alegrete	66
Jorge Lacerda I	100
Jorge Lacerda II	250
TOTAL GERAL	3.222

Quadro 13: Capacidade de geração instalada do sistema Eletrosul em 1982 [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Eletrosul – Relatório da Administração (1993b); Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (1988)].

No final da década de oitenta, em virtude da crise econômica e também dos problemas econômico-financeiros das empresas do setor (maiores informações ver apêndice C), com a Eletrosul não foi diferente. Os trabalhos praticamente paralisaram, limitando-se à manutenção dos equipamentos já entregues. Além disso, com a continuidade da inadimplência de algumas empresas concessionárias estaduais e sem recursos próprios, a Eletrosul recorreu a empréstimos com juros elevados, trazendo dificuldades para o seu fluxo de caixa e também a sofreu com a elevação de seu grau de endividamento (CARVALHO, 2002; ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1993b).

Tensão (kV)	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
69	-	-	-	12	57	56	56	56
138	552	552	552	563	563	563	1.211	1.302
230	1.597	2.753	3.286	3.345	3.831	3.782	3.782	3.530**
500	-	-	-	-	350	545	716	1.159
TOTAL	2.149	3.305	3.838	3.920	4.801	4.946	5.765	6.047

Quadro 14: Linhas de transmissão da Eletrosul 1975-1982 [Fonte: Eletrosul – Relatório da Administração (1993b, p.31)].

Em seguida são apresentadas a caracterização e análise do contexto, do conteúdo e do processo da mudança estratégica na Eletrosul no período referente aos anos de 1990-2004. As

informações do histórico da empresa serviram como base para contextualizar a situação da empresa a partir da década de noventa.

5.2 A MUDANÇA NO PERÍODO DE 1990-1992

Nesse item são discutidas as informações referentes ao contexto externo e interno da mudança na empresa em análise, assim como aspectos relacionados ao conteúdo e ao processo da mudança estratégica na Eletrosul. Essas informações estão apresentadas de forma sucinta no quadro 15 a seguir.

Por que?	MACRO-AMBIENTE	Desempenho econômico: instabilidade política, econômica e social.		Planos governamentais: plano econômico recessivo; <i>impeachment</i> do presidente em 1992.		Ideologia e objetivos políticos: redução da presença do Estado na economia e estímulo à competição de atividades até então monopolizadas.	
	AMBIENTE SETORIAL	Aspectos institucionais: procura por um arranjo institucional para estimular a competição, a eficiência operacional e a formação de parcerias com a iniciativa privada.	Novos entrantes e tecnologias: inovações tecnológicas alteraram a relação investimento/financiamento.	Modelo de negócios do setor: modelo centralizado de despacho de carga com sistema interligado de transmissão; monopólios naturais, com consumidores cativos e tarifas reguladas.	Objetivos do setor: buscar um novo modelo de operação para o SEB.	Dinâmica competitiva: competição inexistente, monopólios estatais controlados pelo governo, consequência do modelo centralizado.	Desempenho do setor: crise financeira, investimentos paralisados, crescimento da demanda pequeno, atraso nos processos de privatização.
	FIRMA	Desempenho da firma: negativo.		Desenvolvimento de capacidades: aquém do que se esperava.		Objetivos organizacionais: restrição orçamentária e redução de gastos.	
Como?	PROCESSO	Estratégia emergente: sobrevivência, em face à ameaça de extinção da empresa.			Estratégia deliberada: plano de gestão e aumento do <i>market share</i> .		
O que?	CONTEÚDO	Implementação do Programa de Qualidade e 95% do Plano de Gestão; continuidade de obras por meio de parcerias.					

Quadro 15: Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1990-1992 [Fonte: Elaborado pela autora].

5.2.1 O macro ambiente no período de 1990-1992

O Brasil, a partir da década de noventa, iniciou uma série de transformações que trouxeram impacto nos âmbitos macroeconômico e microeconômico. Uma dessas transformações estavam relacionadas ao início do mandato do presidente Fernando Collor de Mello, que deu início a um novo programa, ou seja, um novo plano de governo que gerou uma grande redução dos níveis de investimentos internos e também uma contenção drástica das despesas públicas. Esse plano, além de abrir o país comercialmente para o mercado mundial (PIRES, GOSTKORZEWICZ e GIAMBIAGI, 2001), trouxe mudanças para a ideologia e para os objetivos políticos. O desempenho da economia na época era considerado negativo, pois o país tinha saído de um período recessivo nos anos oitenta, que ficaram conhecidos como a “década perdida”. Assim, os anos de 1990-1992 foram caracterizados por instabilidade política, econômica e social (inflação alta, elevado déficit do setor público, dívida externa elevada) (FERREIRA, 2000).

O governo desse período desenvolveu uma série de planos e programas, um deles relacionado à desestatização das empresas estatais, denominado Programa Nacional de Desestatização (PND), editado inicialmente pela medida provisória nº.115, que mais tarde se transformou na Lei nº.8.031 em 1990 (PINHEIRO e GIAMBIBIAGI, 2000). Esse programa foi o ponto de partida para uma série de mudanças no cenário econômico brasileiro, ocasionando implicações de ordem macroeconômica e microeconômica. Em nível macroeconômico, por exemplo, proporcionou um grande impacto fiscal para os cofres governamentais. Já em relação ao nível microeconômico, tais mudanças estimularam a necessidade de melhorar as instituições e o aparato legal da regulação de diversos setores econômicos, principalmente aqueles relacionados à área de infra-estrutura que é considerada como uma área estratégica para a economia brasileira.

Um dos principais objetivos do programa era a “a reordenação da posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades indevidamente exploradas pelo setor público” (inciso I do artigo 1º) (VELASCO JÚNIOR, 1997a,b). Ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) ficou incumbida a tarefa de administração do PND e da implementação das diretrizes determinadas pela comissão de privatização (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000).

Os programas implantados ocasionaram mudanças de postura na ideologia e nos objetivos políticos com a implementação da política de redução da presença empresarial do Estado em atividades econômicas e estímulo à competição de atividades até então monopolizadas. Dessa forma, a privatização surgiu como uma ideologia proveniente de uma postura neoliberal (PINHEIRO, 1999) e também como solução para parte dos problemas relacionados ao desempenho da economia (BERNARDES, 2003; PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000; VELASCO JUNIOR, 1997a). Para ser mais preciso, de acordo com Pinheiro (1999), a privatização no Brasil resultou de três fatores: mudanças na área política, mudança na ênfase da política de desenvolvimento e a relação cada vez mais estreita entre a política macroeconômica e a privatização. De acordo com os entrevistados 3 e 5, o presidente da República previa mudanças e modernização da economia, o fechamento do vazamento de recursos públicos das empresas públicas altamente deficitárias, o início do processo de privatização e também o fechamento de empresas públicas que não davam nenhum tipo de resultado. Assim, segundo o entrevistado 3, “era pretensão do governo também o fechamento da Eletrosul e a subordinação, naquela ocasião, de toda área da empresa a Furnas. Eles extinguiriam a empresa, pois existia uma pressão muito grande do sudeste, do poder econômico do sudeste”.

Na verdade, a nova política do Governo Collor (de liberalização da economia), emergiu de teses neoliberais e pressão externa para a adoção dos princípios do Consenso de Washington, o que acarretou, segundo Fiori (*apud* SOUZA, 2002), em pressão das elites da burocracia estatal e da burguesia nacional para a privatização, como se esta fosse solução para os serviços relacionados à infra-estrutura. No plano mundial, de acordo com Giambiagi e Almeida (2003), o Consenso de Washington era considerado como um outro nome para o neoliberalismo, isto é, o liberalismo dos mercados globais e das políticas de livre comércio.

Essa ideologia, de acordo com Giambiagi e Almeida (2003); Souza (2002); Hoskisson *et al.* (2000); Nelson e Dowling (1998); Nwankwo e Richardson (1996); Younis (1996) e Basu (1994) foi apoiada por técnicos do Banco Mundial, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Fundo Monetário Internacional (FMI), não só para o Brasil, mas para todos os países em desenvolvimento. Além disso, em muitos casos as privatizações eram colocadas como um pré-requisito para as assistências financeiras do Fundo Monetário Internacional ou de outros agentes financeiros internacionais.

Muitos trabalhos começaram a ser publicados a partir da década de noventa, cujo objetivo era verificar o impacto que as privatizações causavam para os países e conseqüentemente para as firmas, fato que pode ser verificado nos trabalhos de Awamleh (2002); Spicer, McDermott e Kogut (2000); Ramamurti (2000); Newman (2000); Johnson, Smith e Codling (2000); Cuervo e Villalonga (2000); Parker (1999); Heracleous (1999); Taylor e Warrack (1998); Cunha e Cooper (1998); Younis (1996); Keller, Dogan e Eroglu (1994); Basu (1994); entre outros.

De acordo com Pires, Gostkorzewicz e Giambiagi (2001); Pinheiro e Giambiagi (2000), o desempenho da economia em meados de 1992 continuou fraco, com uma contração do PIB, em média de 1,3% ao ano, inflação de 1.158% a.a, avanço do desemprego, aumento do risco país, falta de acordo da dívida externa e redução da taxa de investimento para 14% do PIB. Tudo isso dificultou o PND, o que tornou mais complicado o início das privatizações.

Além disso, em virtude dos escândalos de corrupção, no segundo semestre de 1992 houve uma alteração no governo com o *impeachment* do Presidente da República e a sua substituição pelo vice-presidente Itamar Franco. O novo presidente suspendeu por três meses o PND, retomando-o logo em seguida para dar continuidade aos processos de privatizações.

5.2.2 O ambiente setorial no período de 1990-1992

As transformações que ocorreram no SEB no período de 1990-1992 foram decorrentes das mudanças no macro-ambiente. A crise política, econômica e social no início da década refletiram na crise financeira do setor, paralisação dos investimentos das usinas de energia elétrica (FERREIRA, 2000) e conseqüente menor crescimento da demanda. Esse problema também foi decorrente da crise do petróleo, da dívida pública e também devido ao uso do setor por grupos de interesse (SOUZA, 2002; BORENSTEIN, 1996). A sua péssima situação financeira prejudicou os processos de privatização das empresas (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000), ocasionando atraso para o alcance dos objetivos políticos.

Como conseqüência, o regime institucional vigente no Brasil iniciou um processo de mudança, ou seja, o governo começou a buscar um novo arranjo institucional que estimulasse a competição de empresas, que visasse a melhoria da eficiência operacional e também que estimulasse a formação de parcerias com a iniciativa privada.

Esse novo quadro institucional, de acordo com a tendência internacional, seria provavelmente constituído pela internacionalização e diversificação das atividades dos atuais agentes setoriais e também pela entrada de novos atores do mercado em todos os segmentos do SEB. Esses processos, em tese, originariam novas modalidades de integração vertical-horizontal em empresas que eram caracterizadas como monopólios estatais (ROSA, TOLMASQUIM e LINHARES, 1998).

Com a redução da presença do Estado nas atividades econômicas e o início dos rumores da privatização do setor (que de fato ocorreu somente em julho de 1995, com a privatização da Escelsa) as inovações tecnológicas, alteraram a relação investimento-financiamento do setor (SOUZA, 2002). Além disso, conforme Rosa, Tolmasquim e Linhares (1998), no novo contexto de revolução tecnológica, globalização econômica e pressão contra os modelos institucionais tradicionais, os agentes dos setores de serviços públicos, incluindo os agentes do SEB, começaram a pensar em estratégias que poderiam lhes garantir vantagens competitivas e conseqüentemente reduzir as incertezas impostas pelas inovações tecnológicas, pelo comportamento da demanda e pela possível entrada de novos atores no mercado.

De acordo com Ferreira (2000), o modelo de negócio do setor foi, durante o período de 1990-1992, um modelo centralizado de despacho de carga com um sistema interligado de transmissão. O financiamento das obras ocorria por meio dos recursos públicos, pois grande parte das empresas eram estatais, sendo caracterizadas como monopólios naturais, com consumidores cativos e tarifas reguladas. Segundo Souza (2002) e Ferreira (2000), esse modelo apresentava falhas como ineficiência econômica, vulnerabilidade a reveses financeiros e serviço da dívida elevado, que indicavam que não era a melhor maneira de progresso para o setor. Assim, o objetivo nesse período foi o de buscar um novo modelo de operação para o SEB e, portanto, inicialmente era necessário recuperar o setor. Dessa maneira, de acordo com o entrevistado 5, o governo pretendia primeiramente recuperar financeiramente o SEB, trabalhando com mecanismos que viabilizariam a redução da dívida das empresas, para posteriormente reorganizar o sistema de financiamento baseado no fluxo de caixa.

Como o objetivo do setor era encontrar um novo modelo mais eficiente, representantes do SEB, também impulsionados pelas pressões institucionais do macro-ambiente, se viram obrigados a debater sobre esse assunto. No entanto, não tiveram apoio do Congresso

Nacional, o que acarretou no abandono do projeto. Esse fato resultou na edição da Lei nº.409/91, instrumento legal que objetivava eliminar as inadimplências setoriais e também incentivar a desqualificação tarifária (BORENSTEIN, 1996).

Como as privatizações do setor somente iniciaram em meados de 1995, a competição era inexistente no período de 1990-1992, pois as empresas ainda eram monopólios estatais controlados pelo governo, consequência do modelo centralizado.

5.2.3 A firma no período de 1990-1992

O setor elétrico, conforme relatado anteriormente, não estava passando por uma fase de ascensão, isto é, existiam perspectivas negativas quanto ao crescimento da demanda, consequência do cenário macro-ambiental brasileiro. Como consequência, o desempenho da firma em análise no período de 1990-1992 não foi considerado positivo, pois a empresa acumulava prejuízos, principalmente devido à falta de recursos por parte do Governo Federal (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1990; 1991 e 1992).

Devido às dificuldades financeiras, a Eletrosul não desenvolveu novas capacidades, ficando aquém do que esperava em relação aos investimentos (novos negócios e/ou negócios existentes). Os investimentos realizados destinavam-se apenas à manutenção das equipes para a preservação dos equipamentos já recebidos no canteiro de obras e ao manejo das questões sociais do reservatório da Usina Hidrelétrica de Itá (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1990; 1991 e 1992). Segundo o entrevistado 3, “a situação que a Eletrosul vivia naquele momento era caótica, havia quatro ou cinco usinas começadas, mas nada terminado [...] ela tinha enterrado milhões indevidamente na Usina de Jorge Lacerda, que estava inacabada, assim como a Usina da Itá”.

Em meados de 1991 a firma optou por uma nova tecnologia em convênio com a Telecomunicações de Santa Catarina S.A. (TELESC) para o desenvolvimento de fibras óticas e a utilização nos cabos de pára-raios. Em 1992 a Eletrosul concluiu a instalação pioneira no Brasil dos cabos de pára-raios, o que a possibilitou grande aumento da quantidade e da qualidade dos canais de comunicação na região litorânea de Santa Catarina (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1991; 1992).

Nesse período, conforme já destacado na análise do macro-ambiente e do ambiente setorial, as empresas do setor elétrico eram, em sua maioria, de propriedade do Estado, portanto, o sistema político era bastante forte devido à imposição do governo nas empresas estatais (BORENSTEIN, 1996). Sendo as organizações altamente controladas pelo governo, em meados de 1990, a Eletrosul recebeu um novo diretor-presidente que fora indicado pelo governo federal. De acordo com o entrevistado 3, o futuro presidente possuía um perfil técnico adequado, além de perfil político. Esse presidente tentou fazer com que houvesse uma mudança na opinião do governo em relação à extinção da Eletrosul, pois esta era a maior empresa estatal da região sul. Segundo os entrevistados 3 e 5, a Eletrosul já teria data para ser extinta caso não houvesse uma melhoria de sua situação econômica e financeira, que no momento era crítica. No entanto, um outro fator complicador é que haviam forças contrárias a entrada do novo presidente, o que dificultou as ações iniciais elaboradas pelo mesmo. Esse fato gerou uma greve para evitar a sua posse (ENTREVISTADO 3).

No início desse período, conforme afirmam os entrevistados 3 e 5, a Eletrosul possuía uma total falta de objetivos, com várias obras iniciadas e nenhuma terminada. Para dar vazão a esses empreendimentos era necessário um corte brutal dos gastos, pois “títulos protestados haviam centenas em cartórios e a ociosidade dos funcionários era algo brutal” (ENTREVISTADO 3). Assim, os objetivos organizacionais no período 1990-1992 estavam relacionados à restrição orçamentária e à redução de gastos.

Para tanto foi implantado o “Programa Emergencial de Gestão” que se constituiu em uma série de medidas que deveriam ter aplicação imediata, pois a prioridade era ajustar a Eletrosul aos requisitos de modernização exigidos pelo governo federal e evitar a sua extinção (ENTREVISTADO 3). Esse programa foi submetido à ELETROBRÁS e ao Ministério da Infra-Estrutura, sendo que o desenvolvimento deste ocorrera de forma participativa, “envolvendo todos os níveis hierárquicos e facultando a cada empregado a oportunidade de prestar sua contribuição” (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1990, p.2), embora nesse ano a nova diretoria tivesse passado por dificuldades devido ao movimento grevista dos eletricitários.

Entretanto, Carvalho (2002) afirmou que esse plano foi feito com base no planejamento estratégico da época, que havia passado por uma revisão de forma não participativa, contrariando, portanto, as informações do relatório da administração da

empresa. Segundo o autor recém citado, as estratégias previamente estabelecidas não tinham um critério de importância bem definido, as orientações estratégicas de atuação eram, na verdade, oriundas do governo federal, “quando as metas eram cobradas minuciosamente em um clima de tensão” (CARVALHO, 2002, p.28).

Este plano teve continuidade nos anos subseqüentes, o que refletiu, em 1992, na modernização e na melhoria da eficiência e dos métodos, contribuindo, conseqüentemente, para os indicadores de desempenho empresarial. Houve racionalização dos custos operacionais, incluindo o rearranjo de funções e a descentralização das ações empresariais, o que aproximou as decisões dos locais de sua execução, permitindo maior agilidade administrativa (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1992). De acordo com o entrevistado 3:

no primeiro ano a empresa economizou, em quilômetros de viagens, 4 milhões [...]. Num dia que se parou a sede para fazer uma avaliação, os próprios funcionários desligaram aproximadamente 500 ramais que ninguém sabia o que era, ou seja, 500 ramais inúteis dentro da empresa [...]. Os móveis e utensílios que não eram utilizados foram empilhados no *hall* de entrada o que originou uma pilha que ia até o 1º andar, refletindo o grau de desperdício que existia. Atrás da firma existiam várias construções que ficavam vazias e que foram demolidas [...].

É importante destacar que no período em análise, o planejamento empresarial foi considerado como o principal instrumento de gerência das ações e recursos da empresa, tendo como fundamento a administração por objetivos (MITIDIARI e ZALESKI NETO, 1992). Além disso, a Eletrosul procurou conscientizar seus funcionários para a implantação do “Programa Eletrosul de Qualidade e Produtividade”. Devido às mudanças decorrentes das ações do “Programa de Gestão 1990-1993”, ela também desenvolveu um novo modelo de cargos e salários, mais adequado ao novo ambiente organizacional e às condições do mercado de trabalho (ENTREVISTADO 5).

5.2.4 O conteúdo e o processo no período de 1990-1992

De acordo com a análise dos relatórios existentes na empresa, planos empresariais e de gestão, assim como por meio das entrevistas realizadas, foi possível constatar que as ações estratégicas realizadas pela Eletrosul no período de 1990-1992 não estavam relacionadas com ações de exploração. Isso significa que as ações estratégicas planejadas de forma deliberada e também as ações estratégicas que surgiram de forma emergente na firma, estavam condizentes

com as ações já executadas, portanto estavam dentro do escopo da atual estratégia da Eletrosul.

Na verdade, de acordo com os entrevistados 3 e 5, a estratégia inicialmente adotada pela Eletrosul no período em análise foi traduzida pelo desenvolvimento e implantação do Plano de Gestão 1990-1993 que tinha como objetivos, conforme destacado anteriormente, a restrição orçamentária e a redução de gastos, visando a própria sobrevivência da empresa. Assim, as estratégias planejadas deliberadamente diziam respeito à forma de gestão, às operações, à expansão, ao meio ambiente, à qualidade e produtividade, à tecnologia e aos recursos humanos, com a finalidade de alcançar objetivos previamente estabelecidos e conseqüentemente garantir a sobrevivência da firma. O entrevistado 5 afirmou que as áreas pelas quais as estratégias estavam relacionadas surgiram de 754 metas que os vários setores da empresa possuía.

É importante destacar, portanto, que o próprio Programa de Gestão pode ser considerado uma estratégia de sobrevivência para manter-se no mercado. Assim, foi elaborado esse Plano que tinha como fundamento básico a redução de custos. Em linhas gerais, o Plano traduzia de forma objetiva a estratégia de atuação da empresa principalmente em relação à gestão de recursos financeiros, na adoção de métodos modernos de gestão e na consideração de novos paradigmas que deveriam estar em consonância com os objetivos do governo, isto é, “trabalhar os mecanismos que viabilizariam a recuperação financeira das empresas” (ENTREVISTADO 5).

O entrevistado 1 também afirmou que no período de 1990-1992 as ações estratégicas que emergiram do ambiente eram provenientes das diretrizes federais. Eram ações de manutenção da empresa e estavam relacionadas aos planos de obras que deveriam ser executados “[...] não se fazia nada em termos de prospecção estratégica, seguiam-se as determinações da Eletrobrás” (ENTREVISTADO 1). O que vem a corroborar com as afirmações do entrevistado 5, isto é, embora a empresa tivesse inúmeros projetos, não existia uma estratégia deliberadamente elaborada para viabilizar os mesmos, o que fazia com que a empresa perdesse tais projetos, impedindo, portanto, a expansão do mercado.

Assim, de acordo com o entrevistado 5, a estratégia seqüencial à estratégia de sobrevivência, foi a expansão de mercado. Nas palavras do entrevistado 5:

a estratégia fundamental após esse período inicial era aumentar o *market share* [...] nós tínhamos 11% do mercado nacional e queríamos 18% [...] no passado perdemos inúmeros projetos para a Copel devido à falta de estratégia, ou seja, as ações não eram integradas de forma a garantir o sucesso do trabalho.

O entrevistado 3 também afirmou que, para garantir a expansão do mercado, o governo federal auxiliaria, estimulando a formação de parcerias com a iniciativa privada para concluir as obras inacabadas e estimular a construção de novas usinas térmicas e hidrelétricas.

Conforme as entrevistas realizadas com os entrevistados 3 e 5, até meados de 1992, o Plano de Gestão 1990-1993 tinha sido praticamente implementado pela empresa, caracterizando-se portanto como uma estratégia realizada. De acordo com o entrevistado 5, aproximadamente 95% das ações que foram propostas no Plano foram cumpridas e, sob o ponto de vista da eficiência, foi alcançado 100%. Apenas as ações que estavam relacionadas à mudança de legislação não foram cumpridas, isto porque dependiam do governo federal. “Achei que a Eletrosul mudou, ficou com recursos, passou a ser superavitária”, afirmou o entrevistado 3.

Dessa forma, conclui-se que as ações estratégicas realizadas pela empresa estavam voltadas para a implementação do Plano de Gestão que foi elaborado deliberadamente para cumprir os objetivos do governo federal. Embora não tivesse êxito total, praticamente todas as ações foram implantadas no período em análise. Algumas ações não foram realizadas devido à força do governo em não permitir a implementação das mesmas, pois estas dependiam de mudança na legislação. Além disso, em relação às estratégias de expansão do mercado, essas inicialmente vislumbravam apenas a conclusão de determinadas obras, como a Usina Hidrelétrica de Jorge Lacerda e a viabilização da Usina Hidrelétrica de Itá. De acordo com o entrevistado 3, “era isso que tinha que ser feito, pois para novos empreendimentos não havia recursos, além disso, a empresa não podia ir ao mercado, pois ainda estava completamente endividada”.

5.3 A MUDANÇA NO PERÍODO DE 1993-1994

Um dos aspectos marcantes relacionados à análise do contexto externo e que trouxe conseqüências para a firma em análise, foi a promulgação da Lei nº. 8.631, que estabelecia

um novo regime tarifário para as empresas de energia elétrica e o Decreto nº. 913, o que permitia a formação de consórcios de geração hidrelétrica entre as concessionárias e os auto-produtores. Esses aspectos tiveram um impacto positivo sobre a Eletrosul, como pode ser observado no quadro 16 a seguir. Dessa forma, nesse item são apresentadas informações referentes ao contexto externo e interno da mudança na empresa em análise no período de 1993-1994, assim como aspectos relacionados ao conteúdo e ao processo da mudança estratégica da Eletrosul. Essas informações estão apresentadas de forma sucinta no quadro 16.

5.3.1 O macro-ambiente no período de 1993-1994

As mudanças do início da década de noventa, principalmente a partir de 1992, começaram a surtir efeitos positivos sobre o desempenho econômico brasileiro. A redução das taxas de juros permitiu que a economia se expandisse, reduzindo o desemprego e incentivando os investimentos no processo produtivo. No entanto, a inflação continuou alta, atingindo em junho de 1994, a taxa anual acumulada em 12 meses de 5.154% (medida pelo Índice Geral de Preços - IGP) (PIRES, GOSTKORZEWICZ e GIAMBIAGI, 2001). Dessa forma, em meados de 1994, Itamar Franco, juntamente com o então ministro Fernando Henrique Cardoso, lançou um novo plano econômico, o “Plano Real”, o que resultou em um novo rumo para os programas políticos, objetivando alcançar a estabilidade econômica.

Com a adoção desse plano, a economia brasileira obteve reflexos positivos e imediatos, que permitiram: a redução da taxa de inflação de 7.336% no primeiro semestre de 1995 para 91,7% no segundo; aumento do consumo e do investimento privado; a redução da taxa de desemprego e; o aumento da renda real das camadas menos favorecidas. Além disso, as mudanças nas políticas cambial e comercial permitiram uma elevação da demanda de importados com reflexos diretos nas condições previstas no programa de estabilização econômica (FERREIRA, 2000; PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000).

No início de 1993, a ideologia política neoliberal da privatização ficou esquecida, sendo posteriormente colocada em prática, pois “a privatização deixou de ser uma política governamental para se tornar uma reforma com ampla sustentação política” (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000, p.25). Assim, as privatizações continuaram como um compromisso com as reformas do mercado, o que possibilitou ao país condições de competir com os demais países emergentes pela captação de recursos financeiros.

Por que?	MACRO-AMBIENTE	Desempenho econômico: redução das taxas de juros e do desemprego; expansão da economia e dos investimentos; elevação inflacionária.		Planos governamentais: novo plano econômico: "Plano Real".		Ideologia e objetivos políticos: privatização como reforma com sustentação política; sem captação de recursos financeiros internacionais nas primeiras privatizações.	
	AMBIENTE SETORIAL	Aspectos institucionais: formação de consórcios de geração hidrelétrica entre concessionárias e auto-produtores (Decreto nº.913); novo regime tarifário para empresas de energia elétrica (Lei nº.8.631) e criação do SINTREL (Decreto nº.1.009).	Novos entrantes e tecnologias: realização de parcerias, rapidez das inovações e abertura dos mercados para dar continuidade às obras e aumentar a prestação de serviços.	Modelo de negócios do setor: centralizado, com despacho de carga e sistema interligado de transmissão.	Objetivos do setor: buscar um novo modelo de operação para o SEB; a formação de consórcios alterou as normas.	Dinâmica competitiva: competição inexistente, monopólios estatais controlados pelo governo, consequência do modelo centralizado.	Desempenho do setor: perspectivas de crescimento a partir de 1994, devido às mudanças no desempenho econômico do país.
	FIRMA	Desempenho da firma: alcançou posição de destaque em 1993 e níveis de eficiência em suas instalações comparáveis com níveis internacionais; 1º lugar no segmento da indústria, comércio e serviços (empresas públicas) e o 4º lugar entre as 500 maiores empresas do Brasil; em 1994 estava entre as 40 maiores empresas do país.		Desenvolvimento de capacidades: iniciou estudos e projetos que estavam relacionados com o desenvolvimento de capacidades já existentes na empresa.		Objetivos organizacionais: preparou-se para abertura de capital, como forma de consolidação institucional e de estabelecer acesso a mecanismos importantes de captação de recursos no Brasil e no exterior; continuidade da implantação do Programa de Qualidade Total; desenvolvimento de ações para evitar o desperdício de energia elétrica, aumentar a eficiência dos equipamentos e processos e redução da força de trabalho.	
Como?	PROCESSO	Estratégia emergente: formação de parcerias para a conclusão de empreendimentos.			Estratégia deliberada: Plano de gestão.		
O que?	CONTEÚDO	Núcleo de prestação de serviços; consolidação de parcerias (Jucuí, Itá); conclusão de obras.					

Quadro 16: Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1993-1994 [Fonte: Elaborado pela autora].

De acordo com o BNDES (2002), entre os anos 1990 e 1994 foram desestatizadas 33 empresas e realizados 8 leilões de participações minoritárias no âmbito do Decreto nº.1.068. Essas alienações proporcionaram ao governo uma receita de US\$ 8,6 bilhões que, acrescida de US\$ 3,3 bilhões de dívidas que foram transferidas ao setor privado, alcançaram uma

quantia de aproximadamente de US\$ 11,9 bilhões (BNDES, 2002). Esses resultados podem ser observados no quadro 17 a seguir.

Setores	Empresas	Receita de venda (US\$ milhões)	Dívida Transferida (US\$ milhões)	Total (US\$ milhões)
Siderúrgico	8	5.562	2.625	8.167
Petroquímico	15	1.882	296	2.178
Fertilizantes	5	418	75	493
Outros	4	350	269	619
Decreto nº. 1.068	-	396	-	396
Total	33	8.608	3.266	11.874

Quadro 17: Resultado das privatizações por setor [Fonte: BNDES (2002, p.7)].

No entanto, as privatizações que ocorreram na época não contribuíram para o objetivo político de captação de recursos financeiros internacionais, pois os investidores estrangeiros foram os que menos aplicaram nas privatizações, como pode ser observado no quadro 18.

Tipo de investidor	Receitas de vendas (US\$ milhões)	Participação nas vendas (%)
Empresas Nacionais	3.116	36
Instituições Financeiras	2.200	25
Pessoas físicas	1.701	20
Fundos de pensão	1.193	14
Investidor estrangeiro	398	5
Total	8.608	100

Quadro 18: Resultado de venda por investidor [Fonte: BNDES (2002, p.12)].

5.3.2 O ambiente setorial no período de 1993-1994

Como consequência das primeiras privatizações realizadas, o SEB teve seu marco inicial da reforma com a promulgação da Lei nº.8.631 em março de 1993, pelo qual foi estabelecido um novo regime tarifário para as empresas de energia elétrica (SAUER, 2002; TOLMASQUIM, OLIVEIRA e CAMPOS, 2002; CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 2001; PIRES, 1999). Essa Lei alterou o regime institucional e, segundo Souza (2002), deu início ao processo de desmonte da estrutura estatal, pois determinou a extinção do serviço pelo custo com remuneração garantida e o fim da equalização tarifária, além de outras medidas corretivas das distorções existentes sobre a estrutura econômico-financeira das concessionárias. No entanto, as medidas estabelecidas pela Lei nº.8.631 não foram implementadas na extensão esperada, pois foram prejudicadas

pelos interesses da política macroeconômica e das concessionárias de energia (SOUZA, 2002).

Em 1993, também foi permitida a formação de consórcios de geração hidrelétrica entre as concessionárias e os auto-produtores (Decreto nº.913) e foi criado o Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica (SINTREL) pelo Decreto nº.1.009/93 (BERNARDES, 2003; PIRES, 2000). A criação do SINTREL, de acordo com Tolmasquim, Oliveira e Campos (2002), era considerada como um pré-requisito para o desenvolvimento de mercados atacadistas de energia elétrica, pois dessa forma permitiria o funcionamento neutro do *grid* de transmissão, impossibilitando práticas discriminatórias e possíveis abusos de poder de mercado.

O projeto do SINTREL, que abrangia as linhas de transmissão das quatro empresas federais de geração, procurou fazer com que as empresas estaduais aderissem a sua proposta, que estabelecia o princípio do livre acesso à transmissão e dava liberdade de escolha de fornecedor pelos consumidores, de forma progressiva, a partir daqueles que demandavam mais de 10 MW, em tensão superior a 69 kV. Caso as empresas estaduais aderissem ao projeto, possibilitaria, a partir do livre acesso à rede, formas diferenciadas de comercialização de energia entre as concessionárias e os grandes consumidores de energia. No entanto, essa legislação não vingou por falta de adesão dos governos estaduais (TOLMASQUIM, OLIVEIRA e CAMPOS, 2002; PIRES, 2000).

Assim, no início da década de noventa o SEB experimentou várias mudanças, consequência das transformações da economia brasileira. No período de 1993-1994, o país entrou em um período de expansão da atividade econômica, iniciou um novo plano econômico e passou por transformações no ambiente institucional, o que, na verdade, não trouxe grandes consequências para o setor.

As empresas do setor elétrico, percebendo a rapidez das inovações tecnológicas e a velocidade pelas quais as economias estavam aderindo a globalização e se tornando competitivas para receber o capital estrangeiro, procuraram realizar parcerias para dar continuidade às suas obras e expandir o campo de prestação de serviços (ELETROSUL, 1994). Isso aconteceu em decorrência dos objetivos políticos do governo. De acordo com Cartemol (2004), a capacidade das empresas de realizar investimentos e inovações era vital

para o desempenho do mercado, pois aumentava a pressão competitiva e conseqüentemente, possibilitava às empresas maior competitividade, o que poderia resultar em maior eficiência do setor.

A realização de parcerias para a formação de consórcios entre concessionárias e auto-produtores foi permitida pelo Decreto nº.913, o que possibilitou uma alteração nas normas do setor, conforme destacado anteriormente. De acordo com o entrevistado 4, a formação dos consórcios foi a saída encontrada pelo governo para acabar com a paralisia do setor, pois ele não tinha recursos suficientes para fazer face aos investimentos que eram necessários para não ocorrer problemas de abastecimento de energia. Entretanto, “os investimentos (públicos e privados) foram postergados pela falta de atratividade, falta de regulamentação etc [...] se o Brasil tivesse crescido nas taxas previstas, teria ocorrido um problema sério de abastecimento” (ENTREVISTADO 4).

De acordo com Pasin e Borges (2003), as parcerias envolviam, por um lado, recursos privados para que o Estado atingisse seus objetivos e, por outro, permitia que o setor privado realizasse negócios em atividades cuja natureza era do setor público. O mecanismo catalisador da parceria, segundo Pasin e Borges (2003), era a garantia prestada pelo setor público ao setor privado sobre suas possibilidades de retorno. Assim, para a realização da parceria, o parceiro privado exigiria que lhe fosse assegurado, no mínimo, o retorno do capital investido.

O modelo de negócios do setor nesse período ainda era centralizado, com despacho de carga e sistema interligado de transmissão. Grande parte das empresas permaneceu estatal, sendo caracterizadas como monopólios naturais, sem competição, com consumidores cativos e tarifas reguladas. No entanto, de acordo com o entrevistado 5, nesse período surgiu em Brasília um grupo de trabalho para estudar um novo modelo para o SEB, em que foram estabelecidos 33 (trinta e três) temas de referência que deveriam mudar o setor.

O desempenho do setor no início de 1993 foi ruim, devido à política tarifária restritiva, sendo que a partir de maio de 1993 as tarifas passaram a ser reajustadas acima da inflação (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1993a). No final desse período, a perspectiva para o setor era de crescimento devido às mudanças no desempenho econômico do país.

5.3.3 A firma no período de 1993-1994

De acordo com a ideologia política desse período, o governo tinha objetivos de atrair capital externo para investir nas empresas nacionais, principalmente nas estatais. Portanto, era necessário que as empresas tivessem condições atrativas para os investidores estrangeiros. Esse fato teve reflexos positivos sobre a empresa em análise, como pode se verificar pelo crescimento do faturamento de energia da firma, que foi de 15% em 1994, comparando-se com o ano anterior (ver tabela 1).

DESCRIÇÃO	1993	1994	%(94/93)
1. Suprimento	799,9	765,6	(4,3)
- Energia própria e outros	325,9	379,7	16,5
- Itaipu	474,0	385,9	(18,6)
2. Compra de energia	514,9	437,8	(15,0)
3. Faturamento líquido (1-2)	285,0	327,8	15,0

Tabela 1: Faturamento de energia (em R\$ milhões) [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Eletrosul – Relatório da Administração (1993a; 1994a)].

A Eletrosul alcançou posição de destaque em 1993 no âmbito do SEB, pois obteve níveis de eficiência em suas instalações comparáveis com níveis internacionais. Nas palavras do entrevistado 3, a partir de 1993 a empresa tornou-se viável, com altíssimo desempenho. Em termos nacionais se sobressaiu em relação às outras empresas, pois da posição de 373º lugar em 1990, alcançou o 1º lugar no segmento da indústria, comércio e serviços (empresas públicas) e o 4º lugar na classificação geral dentre as 500 maiores empresas do Brasil (REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA, *apud* ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1993). Em 1994, foi considerada como empresa de grande porte, pois, enquadrava-se entre as 40 maiores empresas do país, tanto pelos seus ativos, que na época somavam R\$ 5,9 bilhões, quanto pelo seu desempenho econômico-financeiro (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1994a).

A Lei nº.8.631/93 que estabeleceu novo regime tarifário para as empresas de energia elétrica, extinguindo a remuneração garantida e, conseqüentemente, a Conta de Resultados a Compensar (CRC), contribuiu positivamente para o desempenho econômico-financeiro da firma, pois a empresa (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1993a; 1994a):

- teve retorno gradual das faturas de energia e equacionamento das parcelas não pagas;
- regularizou as inadimplências por parte das empresas supridas no montante de US\$ 1.392 milhões;
- reduziu seu grau de endividamento de 48% em dezembro de 1992 para 20% em 1994;
- teve aumento do valor patrimonial das ações, que subiu de US\$ 76,00 para US\$ 94,00;
- teve lucro líquido de R\$ 16,4 milhões em 1994 (acréscimo de 179% em relação à 1993);
- aplicou US\$ 34,5 milhões de recursos próprios no seu programa de investimentos (40%) e o restante foi financiado com os recursos da Eletrobrás (60%);
- cumpriu rigorosamente os cronogramas de pagamento com fornecedores de bens e serviços, ficando adimplente com seus compromissos; e,
- obteve elevados padrões de confiabilidade de suprimento, situando-se em posição superior em relação ao desempenho dos sistemas das regiões sul e sudeste.

Esses resultados positivos foram possíveis devido às condições favoráveis da economia brasileira com a implantação do Plano Real, que produziu a desvalorização das moedas que indexavam os passivos da Eletrosul frente à nova moeda brasileira, gerando efeitos monetários positivos.

Em 1993, a firma conseguiu efetivar o primeiro marco de integração entre Brasil e Argentina. Segundo o entrevistado 3, a partir do momento que a empresa expandiu as negociações com outros países, começou a ser encarada estrategicamente. Essas negociações estavam relacionadas ao desenvolvimento de capacidades já existentes na empresa, que passaram a ser utilizadas de forma eficaz e eficiente, fato que não vinha acontecendo nos últimos anos.

As modificações das normas do setor que permitiram a realização de parcerias fizeram com que a Eletrosul procurasse alternativas para a captação de recursos para implementar empreendimentos essenciais para a sua região de atuação. Assim, preparou-se para proceder a abertura de seu capital, como forma de consolidação institucional e de estabelecer acesso a mecanismos importantes de captação de recursos no Brasil e no exterior, alterando seus objetivos organizacionais. Dessa forma, atendendo à legislação vigente, viabilizou a licitação para a busca de parceiros, junto à iniciativa privada, para concretizar os empreendimentos da Usina Hidrelétrica de Itá (que de acordo com o entrevistado 4, já tinha iniciado alguns

investimentos) e da Usina Termelétrica de Jucuí (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1993a; 1994a; ENTREVISTADOS, 3; 4).

Em junho de 1993, houve mudança na diretoria da empresa, fato que não ocasionou grandes mudanças internas. Segundo o entrevistado 5, a firma possuía um sistema de planejamento integrado, portanto os objetivos organizacionais continuariam os mesmos. Nesse período, ainda de acordo com o mesmo entrevistado, alguns aspectos relacionados à cultura começaram a mudar, isto é, de uma visão centrada na eletricidade (termos técnicos), passou-se a ter uma visão estratégica, voltada para o longo prazo.

Em 1994, a Eletrosul aprovou o Plano de Gestão 1994-1996, fundamentado na adoção dos princípios da Gestão da Qualidade Total, por meio da implantação do Programa Eletrosul de Qualidade e Produtividade (PEQP). Esse plano enfatizava a importância do Sistema de Planejamento Empresarial como instrumento de referência das ações gerenciais e da aplicação de recursos (ENTREVISTADO 5).

A empresa procurou estabelecer estratégias e ações voltadas para a ampliação do mercado no âmbito do Mercosul, sempre atenta às condições do macro-ambiente e do ambiente setorial, com o objetivo de alcançar maior eficiência econômica. Dessa forma, continuou desenvolvendo empreendimentos que visavam a sua expansão e também iniciou estudos e projetos que estavam relacionados ao desenvolvimento de capacidades já existentes (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1994a).

Além disso, incorporou dentre os seus objetivos empresariais, ações no sentido de evitar o desperdício de energia elétrica, aumentar a eficiência dos equipamentos e processos e também desenvolveu ações para reduzir a força de trabalho existente (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1994a). Tudo isso ocorreu em consonância com os objetivos políticos do governo de tornar as empresas estatais enxutas e eficientes, para posteriormente dar continuidade aos processos de privatização, que até então não tinham abarcado o SEB.

A empresa, em 1994, também criou o núcleo de prestação de serviços com o objetivo de gerar novas receitas, acompanhando a tendência nacional e internacional. Dentre os serviços oferecidos pode-se citar os serviços de engenharia, laboratórios e assessorias

técnicas. A Eletrosul podia prestar tais serviços no Brasil e no exterior em atividades idênticas ou similares àquelas desenvolvidas internamente, seja na parte consultiva, executiva ou no treinamento, o que poderia criar novas possibilidades de ampliação de mercado para os seus serviços e também desenvolver novas capacidades (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1994b) que poderiam estar fora do escopo da atual estratégia da firma, proporcionando à empresa o desenvolvimento de novas vantagens competitivas.

De acordo com o entrevistado 4, devido à falta de investimentos até 1993, seus funcionários (que eram considerados como altamente competentes) começaram a se envolver com o núcleo de prestação de serviços, por iniciativa deles e até mesmo devido ao inconformismo dessas pessoas por não terem uma atividade que os desafiasse permanentemente.

5.3.4 O conteúdo e o processo no período de 1993-1994

Por meio da análise dos relatórios existentes na empresa, planos empresariais e de gestão, assim como por meio das entrevistas efetuadas, verificou-se que o planejamento da empresa era feito com base nas diretrizes federais. No entanto, de acordo com os entrevistados 1 e 4, ele se voltava muito para atividades que estavam relacionadas à sustentação do sistema elétrico, isto é, investimentos de menor porte, em função da falta de recursos por parte do governo. Mesmo assim, a Eletrosul fazia um levantamento sobre a sua área de atuação para verificar quais obras eram necessárias para manter o sistema funcionando adequadamente, porém, nunca era possível realizar todos os investimentos que eram necessários (ENTREVISTADO 1, 4).

Nesse sentido, o Decreto nº.913 contribuiu significativamente para as empresas do setor, pois permitiu que a Eletrosul adotasse a estratégia de conclusão de obras por meio de parcerias com o setor privado e outras concessionárias. Essa estratégia, embora tenha emergido por influência externa, também tinha consonância com o Plano de Gestão 1990-1993, permitindo à empresa “tornar-se competitiva e manter a sua posição no mercado” (ENTREVISTADO 4).

Essas ações estratégicas (busca de parcerias para consolidar investimentos já iniciados) eram novas para a empresa, portanto emergiram da exploração de aspectos que

estavam fora do escopo da atual estratégia da firma, caracterizando-se como ações estratégicas de exploração.

Além disso, em virtude dos acontecimentos no macro-ambiente e no ambiente setorial, começou a existir na Eletrosul uma preocupação em transformá-la num modelo mais próximo do privado, tendo em vista o rumo do setor, que estava caminhando para um ambiente competitivo e provavelmente privatizado (ENTREVISTADO 5).

Dentre as ações estratégicas realizadas pela empresa, pode-se destacar a consolidação efetiva das parcerias com o setor privado. De acordo com o entrevistado 4 “[...] fizemos consórcios e a Eletrosul não investiu mais nada nessas obras, além dos investimentos já realizados”.

Neste período, a Eletrosul passou a ter uma visão voltada para o longo prazo. Nesse sentido foi elaborado internamente um documento sobre a “Visão Estratégica 1994-2000”. Esse documento visava apresentar para toda a organização e a seus trabalhadores a sua visão estratégica de longo prazo, suas crenças e valores, seus negócios, sua missão, sua filosofia empresarial, seus princípios básicos de trabalho e suas diretrizes e políticas empresariais (ELETROSUL – VISÃO ESTRATÉGICA, 1993c). Dentre as diretrizes e políticas apresentadas nesse documento, destacam-se: (i) superar as expectativas dos clientes; (ii) manter o equilíbrio econômico e financeiro; (iii) desenvolver, capacitar e qualificar os recursos humanos; (iv) implantar novo modelo de gestão; e, (v) elevar o nível de integração com toda a sociedade.

Em relação às ações estratégicas que foram denominadas para o alcance das diretrizes e políticas no período, destacam-se duas: (a) buscar alianças e parcerias para a viabilização de *joint ventures*, que permitiriam a implementação de investimentos e novos negócios para a venda de serviços especializados; e, (b) realizar pesquisas e desenvolver novas tecnologias vinculadas aos novos negócios da empresa (ELETROSUL – VISÃO ESTRATÉGICA, 1993c). Essas ações, embora ainda não tivessem sido implantadas, foram planejadas deliberadamente pela empresa, de acordo com o novo cenário do SEB. Eram ações de desenvolvimento de capacidades que estavam fora do escopo da atual estratégia da firma, pois envolviam experimentação, descobertas, inovações etc., portanto, podiam ser caracterizadas como ações estratégicas de exploração.

Também em 1993, foi elaborado o Plano de Gestão 1994-1996, que estava seguindo os padrões da visão estratégica da empresa. No mesmo ano, também foram elaboradas algumas questões consideradas emergentes, isto é, temas relevantes que necessitavam de ações estratégicas (ELETROSUL – DIRETRIZES EMPRESARIAIS, 1993d) e que estavam relacionados à conclusão de alguns empreendimentos. O quadro 19 a seguir apresenta algumas ações pretendidas, ações realizadas e também algumas ações não realizadas no período previsto, todas relacionadas à estratégia de expansão (conclusão de empreendimentos).

EMPREENDIMENTOS	Estratégias			
	Pretendidas	Realizadas (deliberadas)	Realizadas (emergentes)	Não realizadas
UTE Jorge Lacerda IV	Viabilizar a conclusão em junho/1996	–	–	Previsão para conclusão em dezembro/1995
UTE Jacuí	Viabilizar participação da iniciativa privada	Realização de licitação que iniciou em dezembro/1994	–	–
UHE Itá	Viabilizar participação da iniciativa privada	Formação de consórcio em junho/1994	–	–
Conversora de Freqüência Uruguaiana	Esforços para concluir o empreendimento em abril/1994	–	Conclusão em outubro/1994	–
Suprimento MS - UTE a gás	Assegurar continuidade da empresa no mercado	Conclusão em agosto/1994 da ampliação do sistema elétrico	–	–

Quadro 19: Ações da empresa relacionadas à estratégia de expansão [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Eletrosul – Relatório da Administração (1993a); Eletrosul – Diretrizes Empresariais, (1993d)].

5.4 A MUDANÇA NO PERÍODO DE 1995-2002

Uma das mudanças mais marcantes que ocorreu no contexto interno da Eletrosul no período referente aos anos de 1995-2002 foi a cisão parcial de seus ativos, transformando-se em uma empresa exclusiva de transmissão de energia elétrica. Nesse item são discutidas as informações referentes ao contexto externo e interno que levaram à mudança estratégica na firma em análise no período de 1995-2002, assim como aspectos relacionados ao conteúdo e ao processo da mudança na Eletrosul. Essas informações estão apresentadas de forma sucinta no quadro 20 a seguir.

Por que?	MACRO-AMBIENTE	Desempenho econômico: 1996/97: estabilidade de preços, expansão da atividade econômica; 1998/2001: elevação da taxa da inflação e do desemprego, retração do PIB e desvalorização do Real frente ao Dólar.		Planos governamentais: continuidade do Plano Real.		Ideologia e objetivos políticos: aplicação das idéias neoliberais; continuidade da abertura da economia e promoção de reformas estruturais.	
	AMBIENTE SETORIAL	Aspectos institucionais: as instituições MAE, ONS e ANEEL foram constituídas posteriormente à privatização; a privatização precedeu a sua institucionalização; objetivo reforma foi a privatização, a transformação institucional foi considerada consequência.	Novos entrantes e tecnologias: entrada de novas empresas no setor fruto das privatizações; aumento da eficiência produtiva.	Modelo de negócios do setor: desagregação vertical das concessionárias e transmissão; e vertical e horizontal da geração; desagregação da distribuição e comercialização; criação do MAE, ONS, ANEEL; entrada de outros agentes; organização das atividades financeiras e de planejamento do novo cenário; estabelecimento de contratos para criar fase de transição; em 2000 o modelo apresenta falhas.	Objetivos do setor: dar condições para a expansão dos investimentos ao menor custo; estimular competição na geração e na comercialização; reduzir a dívida pública e melhorar eficiência produtiva e capacidade de investimento das empresas.	Dinâmica competitiva: competição nas atividades de geração e comercialização	Desempenho do setor: 1995-1997 o setor cresceu; 1998-2002: redução do consumo e da oferta de energia.
	FIRMA	Desempenho da firma: a partir de 1996 a empresa teve lucro; mudanças internas impulsionaram a melhora do desempenho econômico e operacional e recebimento de vários prêmios devido a sua atuação no SEB.		Desenvolvimento de capacidades: estagnação até 1999 e a partir de 1999 houve a necessidade de desenvolver capacidades devido aos novos negócios da empresa.		Objetivos organizacionais: 1995: redução dos custos operacionais; 1996: tornar a empresa mais ágil, moderna e competitiva; 1997: aparelhar e modernizar a infra-estrutura; 1998 crescer; 1999: ajustar-se ao novo cenário; 2000: expansão do sistema e dos serviços; 2001: ser a maior empresa de transmissão na região sul e impulsionar o Programa de Qualidade; 2002: assegurar o índice de disponibilidade anual nas linhas de transmissão e integrar os ambientes computacionais.	
	Como?	PROCESSO	Estratégia emergente: a necessidade de expansão do sistema emergiu como resposta ao ambiente, pois o SEB havia sido considerado como um gargalo ao crescimento econômico do país.			Durante esse período as ações estratégicas realizadas não foram deliberadamente planejadas pela empresa.	
O que?	CONTEÚDO	Expansão do sistema de transmissão.					

Quadro 20: Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1995-2002 [Fonte: Elaborado pela autora].

5.4.1 O macro-ambiente no período de 1995-2002

O período de 1995-2002 foi caracterizado por estabilidade dos preços devido à política econômica adotada. Até meados de 1997, todas as medidas adotadas pelo presidente refletiram em expansão da atividade econômica, principalmente nos anos de 1996 e 1997 (ver quadro 21), traduzindo-se em desempenho econômico positivo. Dessa forma, pode-se dizer que a ideologia política da época estava pautada na aplicação das idéias neoliberais, fortalecidas pelo entusiasmo cultural pela empresa privada e pelos constantes déficits governamentais que limitavam os gastos públicos (AWAMLEH, 2002; MELLO JÚNIOR, 2000). Assim, as privatizações continuaram como objetivo político do governo.

Indicadores econômicos	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
IGP-M (ano) (%)	15,24	9,20	7,74	1,78	20,10	9,95	10,38	8,71
*Taxa de desemprego (%)	5,1	5,1	5,7	7,5	7,5	6,8	6,6	7,4
**PIB (%)	4,22	2,66	3,27	0,13	0,79	4,36	1,42	1,52
Nº empresas privatizadas no SEB	01	02	09	06	02	03	-	-

* Taxa média de desemprego aberto

** PIB a preços de mercado

Quadro 21: Indicadores econômicos no período 1995-2002 [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em IBGE (2005); BACEN (2003); Bernardes (2003); Tolmasquim, Oliveira e Campos (2002); BACEN, IPEA, *in* Pinheiro e Giambiagi (2000)].

Dentre os aspectos da economia que contribuíram positivamente para o seu desempenho até meados do ano de 1997 pode-se citar (MAIA, 2003):

- a estabilidade dos preços, que tornou a economia mais confiável; e,
- a continuidade do programa de privatizações, que reduziu os gastos públicos, proporcionando o ingresso de divisas pela aquisição de empresas estatais por grandes grupos internacionais, que, conseqüentemente, melhorou o déficit do balanço de pagamentos e o mercado cambial.

O Plano Real, que fazia parte do programa do governo vigente durante todo período em análise (1995-2002), foi elaborado com o principal objetivo de reduzir a inflação. Além

disso, de acordo com Velasco Junior (1997a,b), o objetivo da política econômica era alterar o padrão de desenvolvimento centrado no Estado para um calcado no mercado, o que deu início à figura do Estado regulador no Brasil. Assim, o governo lançou grandes mudanças na economia política, deu continuidade à abertura da economia, promoveu reformas estruturais, tendo como objetivo tornar o país mais competitivo no contexto internacional (conseqüência da ideologia política).

A partir do ano de 1998 até meados do ano de 2001, o desempenho da economia piorou, com elevação da taxa da inflação, retração do PIB e, conseqüentemente, aumento do índice de desemprego (ver também quadro 21), o que contribuiu para a redução das privatizações do SEB. Além disso, em quinze de janeiro de 1999, o Banco Central abandonou a política de bandas largas e deixou o Dólar flutuar, ocorrendo, portanto, uma grande desvalorização do Real frente à moeda estrangeira. Aliada a essa decisão, uma política monetária bastante restritiva também foi adotada como forma de conter a inflação.

Havia grande preocupação por parte do Governo Federal em relação à retomada do crescimento econômico do país, principalmente devido ao risco da redução da oferta de energia elétrica, o que impossibilitava a retomada do crescimento (PIRES, GOSTKORZEWICZ e GIAMBIAGI, 2001). O problema da falta de energia elétrica se concretizou em 2001, quando o setor elétrico entrou em crise, passando a ser realmente um gargalo para o crescimento econômico do país (este assunto será tratado com maiores detalhes na análise do setor, item 5.4.2).

A conjuntura internacional influenciou no desempenho desfavorável da economia brasileira no período de 1998 à 2002 principalmente pelos seguintes fatores: a crise asiática (1997); a crise russa (1998); a crise Argentina (2001); o desaquecimento da economia americana (principalmente a partir de 2001); os atentados terroristas (2001); a restrição do crédito externo que combinou com forte aversão ao risco (2001) e; a retração das economias centrais (2001) (GIAMBIAGI, 2003a; MAIA, 2003; SCJARRETTA, 2002). Concomitantemente à conjuntura internacional, internamente, as eleições presidenciais de 2002 estavam se aproximando, o que também influenciou no desempenho desfavorável da economia nacional, devido às incertezas que permeavam no ambiente.

De acordo com Pinheiro e Giambiagi (2000), com a eclosão da crise asiática, as privatizações tornaram-se cruciais para o governo, assumindo papel vital para a sobrevivência do programa de governo, isto é, o Plano Real.

5.4.2 O ambiente setorial no período de 1995-2002

As privatizações do setor elétrico brasileiro estavam acontecendo antes que as regras do jogo estivessem bem definidas e antes que as instituições que foram previstas tivessem sido totalmente criadas. As instituições do Mercado Atacadista de Energia (MAE) e do Operador Nacional do Sistema (ONS), ou seja, o ambiente em que as transações seriam efetuadas e o ente que permitiria a imparcialidade na gestão técnica do sistema, isto é, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), foram constituídos posteriormente à privatização das concessionárias, como entidades de direito privado, necessitando a adesão voluntária de seus membros. Dessa forma, no Brasil, a privatização das empresas precedeu a institucionalização do sistema, o que pareceu que o objetivo da reforma era a privatização, sendo a transformação institucional consequência desse objetivo (RANGEL, *apud* SOUZA, 2002).

Algumas medidas que tiveram impacto no regime institucional já estavam sendo tomadas pelo governo. Estas medidas estão relacionadas por ordem de data no quadro 22 a seguir. É importante destacar que a Eletrosul, assim como todas as empresas do Sistema Eletrobrás, foram incluídas no PND em maio de 1995 (ENTREVISTADO 4).

Dessa maneira, a partir do ano de 1995, o SEB iniciou um processo de transformação radical que refletiu na entrada de novos agentes no mercado e em mudanças de tecnologias, mudanças em seu modelo de negócios, mudanças em seus objetivos, assim como mudanças em sua dinâmica competitiva e em seu desempenho. Conforme mencionado anteriormente, as privatizações do SEB iniciaram efetivamente em 1995 com a privatização da Escelsa em onze de julho do mesmo ano. As privatizações que ocorreram no período em questão (1995-2002), podem ser visualizadas no quadro 23. Nesse quadro é apresentada a data de leilão das empresas, assim como o consórcio vencedor e a respectiva receita do leilão.

Ano	Aspectos Institucionais
1995	<ul style="list-style-type: none"> - Substituição da Comissão de Privatização pelo Conselho Nacional de Desestatização. O PND foi mantido quase intacto. - Estabelecimento de direção na proposta pela Constituição e pela ideologia da época. As Leis nº.8.987 e nº.9.074 regulamentaram o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos, prevista pelo Art. 175 da Constituição Federal, e estabeleceram normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos. Foram instituídos os “produtores independentes”, o que permitiria a abertura do setor a empresas ou consórcios diversos. Através dessa legislação, em 04/1995, foram extintas 33 concessões, das quais 10, com potência total de 2.045 MW, incluídas no Plano Decenal de Expansão 1995-2004. - Emendas constitucionais extinguíram monopólios públicos das comunicações, da distribuição de gás por dutos e do setor petrolífero. Também foi abolida a distinção entre empresas de capital nacional e estrangeiro, preparando o terreno para a privatização.
1996	<ul style="list-style-type: none"> - A Eletrobrás contratou a Coopers & Lybrand (C&L), por meio de licitação, para projetar um novo modelo para o SEB, três anos depois da reforma. Seu desafio era a criação de um modelo descentralizado e funcional que fosse efetivo, mesmo se alguns participantes não levassem a cabo as suas privatizações. A opção foi pelo modelo americano e inglês. - No final de 1996 a Lei nº.9.427 criou a ANEEL (objetivo: regular os serviços de eletricidade e não o uso da água) - as duas atividades eram antes atribuídas ao DNAEE.
1997	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (Lei nº.9.433/97).
1998	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do arcabouço legal e econômico financeiro que suportava o serviço de energia elétrica, com destaque para a Lei nº.9.648/98 e para a resolução da ANEEL 262/98. Isso estabeleceu a reestruturação da ELETROBRAS e de subsidiárias com vistas à privatização, a criação do MAE e do ONS. Foram definidos o conceito de rede básica e as condições de acesso ao sistema. Houve importante atuação da ANEEL, regulamentando a transição das atividades do Grupo Coordenador de Operações Interligadas (GCOI), e também do estatuto do ONS e das tarifas de uso da malha de transmissão da rede básica e das conexões elétricas.
1999	<ul style="list-style-type: none"> - Complementação do arcabouço legal e econômico-financeiro do SEB, em que foram emitidas diversas resoluções da ANEEL, visando à regulamentação destes serviços em seus diversos aspectos, adequando a relação comercial das empresas ao novo modelo do SEB. Destaca-se, a resolução que alterou as condições gerais dos Contratos de Prestação de Serviço (CPST), dos Contratos de Uso dos Sistemas de Transmissão (CUST) e dos Contratos de Conexão ao Sistema de Transmissão (CCST). - Estabelecimento pela ANEEL das condições gerais de contratação do acesso, compreendendo o uso e a conexão aos sistemas de transmissão e distribuição de energia elétrica, definição das tarifas de uso das instalações de transmissão, componentes da Rede Básica do Sistema Elétrico Interligado. - Elaboração do Plano Decenal de Expansão 1999/2008 do SEB, aprovado pela Portaria do MME nº.151. Por meio dessa Portaria, foi criado o Comitê Coordenador do Planejamento da Expansão dos Sistemas Elétricos (CCPE).
2001	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do Comitê de Gestão da Crise de Energia Elétrica (CGCE) que elaborou e implementou medidas e ações ao longo do 2º semestre de 2001. Foram elaboradas e implementadas aproximadamente 62 resoluções para tratar da crise do abastecimento; - Com base nos estudos efetuados pelo CGCE, o governo anunciou um plano de reestruturação do SEB, preservando os pilares do modelo que eram: competição entre geração e comercialização, incentivo aos investimentos privados e qualidade dos serviços.
2002	<ul style="list-style-type: none"> - Criada a Câmara de Gestão do Setor Elétrico (CGSE).

Quadro 22: Aspectos institucionais no período 1995-2002 [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Energia Brasil (2005a); Azeredo (2004); Bernardes (2003); Sauer (2002); Centro da Memória da Eletricidade (2001); Pires, Gostkorzewicz e Giambiagi (2001); Pinheiro e Giambiagi (2000); Ferreira (2000); Pires (1999, 2000); Eletrosul (1999); Rosa, Tolmasquim e Pires (1998)].

Empresa	Data do leilão	Consórcio vencedor	Receita do leilão (US\$ milhões)
Escelsa *	11/07/95	Iven/Brasil (45%) e GTD/Brasil (25%)	385,7
Light *	21/05/96	EDF/França, AES/EUA, Houston/EUA (34%), BNDESpar (9%) e CSN/Brasil (7%)	2.270,9
Cerj	20/11/96	Cilectra/Chile (42%), EDP/Portugal (21%) e Endesa/Espanha e Chile (7%)	587,52
Coelba	31/07/97	Iberdrola/Espanha (39%), Brasilcap (48%) e Outros Fundos (13%)	1.597,66
Cachoeira Dourada	05/09/97	Endesa/Chile (60%), Edgel (20%) e Fundos (20%)	713,74
CEEE(N/NE)	21/10/97	VBC/Brasil (33%), Pseg Brasil (33%) e Previ (33%)	1.485,96
CEEE(CO)	21/10/97	AES/EUS (100%)	1.372,35
CPFL	05/11/97	VBC/Brasil (45%) e Fundos de Pensão (55%)	2.730,73
Enersul	19/11/97	Escelsa (100%)	565,29
Cemat	27/11/97	Rede/Brasil (65%) e Inepar/Brasil (35%)	325,57
Energipe	03/12/97	Cataguazes Leopoldina e Fundos de Pensão (100%)	520,09
Cosern	13/12/97	Coelba (63%), Guariana (31%) e Uptick (6%)	606,58
Coelce	02/04/98	Enersis-Chilectra/Chile (26%), Endesa/Espanha (38%) e CERJ (36%)	867,69
Metropolitana	15/04/98	Light (100%)	1.776,56
Celpa	08/07/98	Rede/Brasil (65%) e Inepar/Brasil (35%)	387,82
Elektro	16/07/98	Enron/EUA (100%)	1.237,57
Gerasul*	15/09/98	Tractebel/Bélgica (100%)	800,4
Bandeirante	17/09/98	CPFL (44%) e EDP/Portugal (56%)	859,61
Paranapanema (CEPS)	28/07/99	Duke Energy/EUA (100%)	681,86
Tietê (CESP)	27/10/99	AES/EUA (100%)	472,12
Celpe	18/02/00	Guarariana (Iberdrola, BBI e Previ)	1.004,00
Cemar	15/06/00	Pensylvannia Power & Light/EUA (100%)	288,7
Saelpa	30/11/00	Cataguazes Leopoldina (100%)	185,0

(*) Empresas federais desestatizadas através do PND.

Quadro 23: Privatizações realizadas no SEB (até agosto/2001) [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em BNDES, *apud* Tolmasquim, Oliveira e Campos (2001) e Pires (1999)].

Tendo em vista as privatizações que ocorreram no período supracitado, houve a entrada de novos concorrentes no mercado. Juntamente com a entrada dessas empresas, surgiram novas tecnologias que, de acordo com Pires (1999), fizeram com que houvesse um aumento significativo da eficiência produtiva do setor devido à adoção de uma série de inovações organizacionais. É possível observar também no quadro 23 que no ano de 2000, e principalmente em meados do ano de 2001, as privatizações tiveram uma redução substancial, assim como também tiveram uma diminuição real dos ativos, que foi consequência do cenário macro-ambiental desse período. Isso levou a uma redução substancial da entrada de novas empresas no setor.

Concomitantemente ao início das privatizações, o governo estava estudando um novo modelo de negócios para o setor elétrico, que até então era baseado em um mercado monopolista, fortemente regulado e ocupado basicamente por empresas estatais. De acordo com a opinião do governo na época, esse modelo estava esgotado, pois não conseguia atrair o capital necessário para financiar a sua expansão e também não atendia aos pressupostos exigidos pela nova realidade econômica, que tinha preço e qualidade como fatores básicos de competitividade, regulados pelo mercado. No ano de 1996, a Coopers e Lybrand (C&L) foi contratada (ver quadro 22 – aspectos institucionais), para fazer um diagnóstico do SEB e propor um novo modelo institucional.

O governo encetou a reforma do setor no ano de 1997, a partir do relatório da consultoria contratada. Essa reforma, portanto, objetivava dar mais eficiência à indústria, introduzindo a competição no mercado e atraindo capitais para promover o financiamento da expansão do setor. De acordo com o relatório, a proposta dos consultores contemplava, essencialmente a (FERREIRA, 2000):

- desagregação vertical das concessionárias;
- desagregação vertical e horizontal da geração;
- desagregação vertical da transmissão;
- desagregação da distribuição e da comercialização;
- criação do Mercado Atacadista de Energia (MAE);
- criação do Operador Nacional do Sistema (ONS);
- criação de agência reguladora autônoma (ANEEL);
- participação de outros agentes complementares;
- organização das atividades financeiras e de planejamento deste novo cenário; e,
- estabelecimento de contratos iniciais para criar uma fase de transição para o mercado de energia elétrica competitivo.

Dessa forma, de acordo com as principais propostas do relatório da C&L, o setor passou a ser financiado por recursos públicos (BNDES) e privados; as concessionárias foram divididas por atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização; houve a abertura do mercado para grupos privados; foi iniciada a competição na comercialização e na

geração; os consumidores passaram a ser livres e cativos; e, os preços começaram a ser livremente negociados na geração e na comercialização (VINHAES, 2003).

No ano de 2000, o modelo de negócios do setor apresentou algumas falhas decorrentes, principalmente, do processo de reestruturação que ainda não havia sido completado. Assim, de acordo com Souza (2002) e Pires (1999), o governo procurou verificar a possibilidade de fazer alguns ajustes no projeto da C&L para acomodar determinados acontecimentos emergentes, como a possibilidade de crise no abastecimento devido à falta dos investimentos privados e também devido à falta de complementação do arcabouço institucional da indústria.

Dessa maneira, segundo Vinhaes (2003), a demora do processo de implementação resultou em crise de abastecimento nos anos de 2001 e 2002. Houve, portanto, a necessidade de intervenção por parte do governo para decretar racionamento de energia elétrica. Assim, nesse período o governo criou a Câmara de Gestão da Crise de Energia (CGCE) e também o Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico com o objetivo de detectar as principais falhas do modelo em processo de implementação. Os problemas cruciais verificados no SEB, podem ser resumidos da seguinte forma (VINHAES, 2003):

- insuficiências nos sinais econômicos para a viabilização dos investimentos;
- ineficácia na ação governamental;
- insuficiência de ação preventiva para evitar racionamentos de grande profundidade;
- ineficácia na correção das falhas de mercado;
- falta de reserva de segurança da demanda em situação de crise; e,
- insuficiência dos programas de conservação de energia.

Todos os aspectos discutidos no modelo de negócios do setor afetaram fortemente em seus objetivos e também em sua dinâmica competitiva e seu desempenho. A reforma do setor elétrico brasileiro, de acordo com Pires (1999), tinha como objetivo resolver questões relacionadas a: (i) garantia das condições para a expansão dos investimentos setoriais ao menor custo; (ii) estímulo à competição na geração e comercialização de energia; e, (iii) redução da dívida pública e melhoria da eficiência produtiva e da capacidade de investimento das empresas com as privatizações. Além disso, o entrevistado 5 afirmou que a concepção

estratégica do governo era trabalhar com a filosofia de reduzir os encargos e aumentar a eficiência econômica das empresas, introduzindo mecanismos para financiar novos investimentos. Na verdade, o governo objetivava “garantir a expansão da oferta de energia elétrica a um custo compatível com a estrutura de custos do SEB” (ENTREVISTADO 5).

No que tange à dinâmica competitiva, no ano de 1995 não havia competição no setor, no entanto, com a intensificação das privatizações a partir do ano de 1996 e com a consolidação do novo modelo do setor elétrico, a competição passou a existir nas atividades de geração e de comercialização. É interessante salientar, segundo Souza (2002), que no período em análise (1995-2002), devido aos aspectos institucionais, houve perspectivas de comportamentos oportunistas nas primeiras privatizações, principalmente porque os contratos de concessão de longo prazo foram assinados antes que o marco regulatório correspondente tivesse sido totalmente estabelecido. Assim, no período de sua implementação, o modelo estava sendo adaptado de acordo com as orientações do governo, que tinha como prioridade as privatizações, proveniente da ideologia política da época.

O desempenho do setor no início do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso não foi considerado positivo, ou seja, foi caracterizado por crise estrutural, com muitas obras paralisadas, tarifa defasada e falta de incentivos, problemas que, somados à incapacidade de investimento por parte do Estado em decorrência da crise fiscal, prejudicaram significativamente o desempenho do SEB. De acordo com Ferreira (2000), no final do ano de 1995 a dívida total do setor elétrico atingiu US\$ 25 bilhões, representando 14,43% do total de seus ativos. Esse índice, segundo o autor, difere significativamente entre as empresas, como pode ser observado no quadro 24 a seguir. Em alguns casos, o total da dívida excedia 25% do total de ativos. Apenas a Cesp respondia por mais de 25% do total da dívida, enquanto empresas similares como a Cemig e a Copel, que também eram empresas com integração vertical como a Cesp, apresentavam um índice dívida/ativo muito mais baixo, 6,56% e 10,47%, respectivamente.

A recuperação da economia no período pós-implantação do Plano Real (1995-1997) refletiu positivamente sobre o desempenho do setor, principalmente pelo aumento do consumo de energia elétrica, que cresceu 5,4% a.a. No entanto, a partir do ano de 1997, devido à crise no desempenho da economia brasileira, o desempenho do setor recuou, devido

à redução do consumo de energia elétrica que, de 6,2% a.a. em 1997 caiu para 4,1% a.a. em 1998 e 1,6% a.a. em 1999 (BACEN, 2000).

Empresa	Dívida	Ativo	Razão Dívida/Ativo (%)
Furnas	1.433.770	27.744.757	5,17
Eletrosul	1.114.887	7.650.299	14,57
Chesf	4.712.543	21.441.668	21,98
Eletronorte	1.584.606	21.721.591	7,29
Light	585.904	8.162.073	7,18
Ceal	115.248	337.401	34,16
Ceam	7.013	328.403	2,14
CEB	25.416	551.580	4,61
CEEE	1.516.150	5.710.198	26,55
Celesc	74.844	1.748.243	4,28
Celg	753.468	2.572.262	29,99
Celpa	129.432	955.995	13,54
Celpe	30.187	863.437	3,50
Cemar	83.285	713.028	11,68
Cemat	106.638	950.707	11,22
Cemig	777.763	11.860.565	6,56
Cepisa	24.741	263.707	9,38
CER	5.425	32.097	16,90
Cerj	195.695	622.686	31,43
Ceron	63.719	313.600	20,32
Cesp	6.409.024	24.277.892	26,40
Coelba	352.002	1.875.663	18,77
Coelce	110.244	676.351	16,30
Copel	619.268	5.912.560	10,47
Cosern	59.772	348.150	17,17
CPFL	243.637	3.192.332	7,63
Eletoacre	12.385	92.991	13,32
Eletropaulo	1.777.539	12.870.639	13,81
Energipe	19.591	163.884	11,95
Enersul	265.094	962.492	27,54
Escelsa	1.543	926.102	0,17
Saelpa	14.490	246.683	5,87
TOTAL	23.225.325	166.093.034	13,98

Quadro 24: Razão dívida/ativos no setor elétrico em 1995 (US\$) [Fonte: Oliveira, *apud* Ferreira (2000, p.193)].

Na fase inicial da estruturação do setor elétrico, o capital público continuou a ser o responsável pela maior parte dos investimentos realizados. A partir de julho do ano de 1995, com a privatização da Escelsa, o cenário começou a mudar, isto é, a participação do capital privado nos investimentos do setor saltou de 6% em 1995 para 35% em 1999 (BNDES, 2000). No entanto, de acordo com os entrevistados 4 e 7, os investimentos no setor continuaram sendo pequenos e só não houve um colapso do setor devido ao retardo do crescimento

brasileiro. “Se o Brasil tivesse crescido nas taxas previstas, o setor não teria condições de abastecer o país”, afirmou o entrevistado 4.

Em relação aos resultados operacionais das empresas do setor, pode-se dizer que a partir do ano de 1995 houve uma significativa melhoria, no entanto, em 1999 esse cenário começou a mudar, como pode ser observado no quadro 25 a seguir:

ANOS	RESULTADOS DAS EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO
1996-1997	Recuperação das tarifas e o elevado crescimento do mercado contribuíram para que o resultado das empresas se tornasse positivo.
1998	Adoção pelas empresas recém privatizadas do programa de redução de custos focado em 2 componentes: (a) custo de compra de energia: redução de perdas; (b) custo de pessoal: programa de redução do quadro próprio.
1999	Desvalorização cambial teve reflexos negativos sobre os custos de energia comprada para as concessionárias que adquiriam energia de Itaipu (tarifa cobrada em Dólar).

Quadro 25: Resultados das empresas do SEB [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em BNDES (2000)].

No ano de 2000, após a desvalorização cambial, o desempenho da economia brasileira teve uma melhoria significativa, como foi verificado no quadro 22 (indicadores econômicos no período 1995-2002), entretanto, a oferta interna de energia cresceu apenas 0,7% no ano (ENERGIA BRASIL, 2005b).

Posteriormente, no ano de 2001, a ANEEL reconheceu que o regime de chuvas foi o pior dos últimos 40 anos, fazendo com que o SEB entrasse em crise de abastecimento. Essa crise também foi provocada pela morosidade na regulamentação do setor, já que esta era fundamental para evitar a prática de preços de monopólio, principalmente nos setores em que a estrutura de mercado era concentrada (BERNARDES, 2003; TOLMASQUIM, OLIVEIRA e CAMPOS, 2002). Assim, o setor passou a ser novamente um gargalo para o crescimento econômico do país, devido ao seu desempenho negativo. De acordo com Sauer (2002), a crise foi anunciada, ou seja, mais do que chuva, faltou política e ação para cumprir a legislação pelos agentes públicos e privados, o que resultou na crise do setor. De acordo com o entrevistado 5, a crise do racionamento fragilizou bastante o modelo, pois os aspectos institucionais exerceram uma influência fundamental sobre o comportamento da estratégia setorial.

O desempenho do setor continuou fraco no ano posterior e, segundo Sauer (2002), o valor das vendas das concessões foi baixo, face ao valor econômico das empresas, o que contribuiu negativamente para o setor e, conseqüentemente para os objetivos políticos da época. Assim, houve queda na qualidade dos serviços, principalmente pela dispensa de corpos técnicos, redução dos investimentos em expansão; redução da manutenção dos sistemas de geração e distribuição, devido à política econômica adotada (investimentos com déficit público) e também devido à falta de atratividade do setor (ocasionado principalmente pela incerteza). Na opinião do entrevistado 4, algumas privatizações foram um fracasso total, enquanto outras tiveram êxito (como foi o caso da privatização da geração do sul do país, no qual a empresa compradora investiu com capitais próprios). No primeiro caso, de uma forma geral, a maior parte das privatizações ocorreu por meio de recursos federais, isto é, o próprio Estado emprestava recursos para a compra de empresas de sua propriedade.

5.4.3 A firma no período de 1995-2002

No período em análise, ou seja, 1995-2002, aconteceram grandes transformações na firma que, conseqüentemente, influenciaram nos seus objetivos, no seu desempenho e também no desenvolvimento de suas capacidades. Porém, as mudanças da Eletrosul foram diretamente influenciadas por aspectos ambientais, como por exemplo, pelo desempenho negativo da economia no início do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso e pelo desempenho fraco do SEB, que ao final de 1995, obteve um grau de inadimplência que representava 14,57% de seus ativos. Em se tratando do caso da Eletrosul, esses aspectos desfavoráveis a influenciaram diretamente, como por exemplo, no ano de 1995, o grau de inadimplência da empresa representava 9,1% de seus ativos, tendo obtido no mesmo ano um prejuízo de R\$ 67,3 milhões.

Esse quadro de desempenho negativo reverteu-se no ano seguinte, isto é, em 1996, pois a empresa acumulou um lucro líquido de R\$ 87,8 milhões. Assim, com exceção do ano de 1995, no período que compreendeu os anos de 1995 a 2002, a empresa não teve mais prejuízos, fechando o ano de 2002 com um lucro de R\$ 58,3 milhões (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1995a, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002). As principais transformações que aconteceram na firma em análise podem ser visualizadas no quadro 26 a seguir. Muitas mudanças influenciaram sobre o desempenho da empresa, principalmente pelos vários prêmios concedidos à mesma. Alguns fatos estavam diretamente

relacionados aos objetivos do governo, como por exemplo, à sua inclusão no Plano Nacional de Desestatização (PND) e posteriormente também à sua cisão.

ANOS	EVENTOS
1995	- Inclusão da Eletrosul no PND via Decreto nº.1.481 por deliberação do Conselho Nacional de Desestatização (CND).
1997	- Realização da cisão parcial dos ativos e passivos relativos às atividades de produção de energia elétrica vertidos para a Gerasul (Centrais Geradoras do Sul do Brasil). Os ativos representavam 72% da Eletrosul. Em dezembro tornou-se apenas uma empresa de transmissão, com cerca de 30% de sua dimensão empresarial original.
1998	- Passou a denominar-se Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil – Eletrosul, suas atividades passaram a ser relacionadas com a realização de estudos, projetos, construção, operação e manutenção de energia elétrica assim como serviços integrados e associados à transmissão; - primeira estatal brasileira essencialmente voltada para o serviço público de transmissão; - passou a atuar como Operador Nacional do Sistema (ONS) para a região sul; - elaboração de primeiro balanço social pós-cisão.
2000	- Recebimento do “Prêmio Empresa Cidadã”, outorgado pela ADVB-SC pelo Projeto “Casa Aberta” e do Prêmio Nacional de Combate ao Desperdício de Energia, concedido pelo MME; - iniciou a implantação do Programa de Qualidade Eletrosul, promovendo várias reuniões sobre a gestão da empresa, o que resultou no Plano de Melhoria da Gestão.
2001	- Recebimento de prêmio do Jornal Valor Econômico pelo melhor desempenho do SEB; - aderiu ao Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP); - realização da primeira pesquisa de satisfação do cliente externo; - criação do código de ética; - implantação do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) – ferramenta de gestão com a finalidade de comunicar a estratégia e controlar o cumprimento das metas.
2002	- Estabelecimento de desafio estratégico “Qualidade 100% em 2006”, isto é, implantação de modelo de gestão preconizada pelo PQSP; - recebimento do Prêmio Bronze de Qualidade do governo federal (primeira empresa a receber o prêmio no primeiro ano de participação); - elaboração do novo Plano Estratégico para o período de 2003-2007. De acordo com os entrevistados 1 e 2, esse plano tinha como objetivo tirar a Eletrosul do PND e retornar à geração.

Quadro 26: Fatos que marcaram a empresa no período de 1995-2002 [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Eletrosul - Relatório da Administração (1995, 1997, 1998, 2001 e 2002); Carvalho (2002)].

É importante salientar que, dentre os desafios que a empresa enfrentou no ano de 1999 e que corroboraram com o seu desempenho positivo destacam-se a construção da subestação de 525/230 kV em Santo Ângelo e a implantação de dois bancos capacitores na subestação de Gravataí, ambos executados em tempo recorde. Esses empreendimentos fizeram com que a empresa se consolidasse dentro do novo modelo do SEB (ELETROSUL - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1999; ENTREVISTADO 1).

De acordo com o entrevistado 4, após o processo de cisão da Eletrosul, resultou numa empresa de transmissão pública saudável, com recursos disponíveis em aplicações financeiras. Na época da cisão, as dívidas da empresa foram repassadas para a nova empresa de geração, o que contribuiu significativamente para o desempenho favorável da firma em análise nos anos subseqüentes.

Todos os objetivos desse período foram deliberados com base no cenário macro e setorial vigente. Esses objetivos podem ser visualizados no quadro 27 a seguir.

ANOS	OBJETIVOS
1995	Reduzir custos operacionais.
1996	Ajustar a empresa ao novo cenário econômico e institucional para torná-la mais ágil, moderna e competitiva.
1997	Aparelhar e modernizar a infra-estrutura organizacional.
1998	Buscar novas formas de crescimento.
1999	Ajustar a empresa ao novo cenário do SEB; viabilizar a expansão do sistema e a participação em serviços associados com qualidade e competitividade.
2000	Consolidar a posição de maior empresa exclusivamente de transmissão na região sul.
2001	Impulsionar o Programa de Qualidade para melhorar a gestão a padrões internacionais.
2002	Melhorar os resultados operacionais, garantindo transparência nas ações gerenciais.

Quadro 27: Objetivos da empresa no período de 1995-2002 [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Eletrosul - Relatório da Administração (1995a,b, 1996, 1997, 1998, 1999, 2001 e 2002)].

De acordo com o entrevistado 1, após a cisão da empresa até meados de 1999, as atividades de planejamento estratégico ficaram restritas às ações operacionais, até surgirem novas regras para o SEB. É importante destacar que toda a equipe de planejamento estratégico na época da cisão foi transferida para a geração, restando apenas duas pessoas na Eletrosul transmissora (ENTREVISTADO 1).

Segundo os entrevistados 1 e 2, a criação de novos negócios até 1999 ficaram estagnados devido às incertezas que permeavam no setor. Após o ano de 2000, esses negócios passaram a ser relacionados à operação e à manutenção de outros empreendimentos. O entrevistado 4 também afirmou que, dentre os novos negócios realizados pela empresa, destacaram-se as consultorias prestadas a outras empresas públicas e privadas e também a realização de estudos para parcerias com empresas internacionais na área do Mercosul para a importação e exportação de excedentes de energia de ambas as partes.

Durante todo o período de 1995 a 2002, a empresa realizou vários investimentos com recursos próprios e também com o auxílio financeiro da Eletrobrás. Até o ano de 1997, esses investimentos eram destinados às obras de geração hidráulica e térmica (Jorge Lacerda IV, Itá, Jucuí e Machadinho) e também às obras transmissão de energia. Após o ano de 1997, os investimentos da empresa se concentraram principalmente nas linhas de transmissão. No que tange aos novos negócios, cabe ressaltar a participação da Eletrosul na Eletronet (empresa de transporte de dados por meio da cessão da infra-estrutura do sistema de transmissão) e também os investimentos na digitalização e no tele-controle de várias subestações (ELETROSUL - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1995, 1996, 1977, 1988, 1999, 2000, 2001 e 2002), o que exigiu da empresa o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Durante o período pós-cisão da empresa, entre os anos de 1997 e 1999, muitas atividades que eram desenvolvidas anteriormente, como por exemplo prospecção de novos negócios e planejamento estratégico, ficaram praticamente paralisadas. Isso aconteceu como consequência dos aspectos institucionais que ainda estavam sendo elaborados concomitantemente às mudanças setoriais. No entanto, a partir do ano de 2000, muitas dessas mudanças tiveram influência sobre a firma em análise. Por exemplo, com o início das privatizações, a entrada de novas tecnologias foi inevitável, o que contribuiu significativamente para a Eletrosul, como pode ser observado pelo início de novos negócios e também por meio de seus objetivos (quadro 27), principalmente em relação às novas tecnologias e às novas formas de gestão que estavam sendo implementadas pela firma.

5.4.4 O conteúdo e o processo no período de 1995-2002

De acordo com o entrevistado 1, entre os anos de 1995 e 2000, não houve nada na empresa em relação às atividades de planejamento e de prospecção estratégica. “No ano de 2000 aconteceu um primeiro ensaio em relação a essas atividades, mas não prosperou devido ao descrédito dos funcionários em relação ao futuro da empresa” (ENTREVISTADO 1). Portanto, as ações estratégicas realizadas nesse período não foram planejadas deliberadamente pela empresa.

Segundo o entrevistado 4, a estratégia da Eletrosul a partir do ano de 1998 foi orientada para a expansão do sistema de transmissão, pois esta era a única forma da empresa prestar bons serviços e garantir a sua receita. As ações estratégicas realizadas que resultaram

na expansão do sistema se traduziram em ações relacionadas aos recursos humanos, comunidade, gestão empresarial, meio ambiente, infra-estrutura organizacional e informática. Além disso, essas ações eram caracterizadas como ações de exploração, guiadas pelas diretrizes ambientais e implementadas de forma emergente pela empresa.

No período de 1995-2002, o SEB foi considerado um dos gargalos do crescimento econômico devido à falta de investimentos no setor (um dos principais objetivos da reforma seguidos pela tendência neoliberal), o que se traduziu na crise de abastecimento de energia elétrica em 2001. Portanto, havia a necessidade de investimentos tanto na geração quanto na transmissão (ENTREVISTADO 6), o que repercutiu nas estratégias realizadas pela Eletrosul nos anos que compreenderam esse período. É conveniente ressaltar que a firma, a partir de 1999, também deu continuidade a algumas estratégias que já haviam sido realizadas em período passado, isto é, a Eletrosul deu continuidade à prestação de serviços, como por exemplo, consultorias para empresas públicas e privadas, operação e manutenção de empreendimentos e participação em novas empresas (Eletronet). Esses aspectos estavam dentro do escopo das estratégias da empresa, portanto caracterizavam-se como ações estratégicas de exploração, como foi destacado anteriormente.

5.5 A MUDANÇA NO PERÍODO DE 2003-2004

Nessa seção são discutidas as informações referentes ao contexto externo e interno da mudança na Eletrosul no período de 2003-2004. São apresentadas também informações relativas ao conteúdo e ao processo da mudança estratégica da Eletrosul. Esses aspectos estão descritos de forma resumida no quadro 28.

5.5.1 O macro-ambiente no período de 2003-2004

No ano de 2003, observou-se que predominou os desdobramentos do processo de transição política, devido às eleições presidenciais. Assim, houve elevação do risco país, redução da disponibilidade de recursos externos e a conseqüente queda da taxa de câmbio, crescimento baixo, renda real baixa e desemprego elevado (BACEN, 2003; GIAMBIAGI, 2003b). Passados o primeiro e o segundo trimestre desse ano, iniciou-se um processo de recuperação da atividade econômica, com a elevação do PIB (ver quadro 29), principalmente

devido ao aumento do consumo e das exportações (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA, 2004). Em relação aos anos anteriores, nesse período o país obteve uma leve recuperação do nível de atividade, pois, comparando com os triênios 1995-1998 e 1999-2002, o país cresceu 2,6% a.a e 2,0% a.a, respectivamente (GIAMBIAGI, 2003b).

Por que?	MACRO-AMBIENTE	Desempenho econômico: 3º trimestre de 2003: processo de recuperação da atividade econômica, elevação do PIB devido ao aumento do consumo e das exportações.		Planos governamentais: austeridade fiscal, com reajuste externo para acumular superávit no BP, somando aos investimentos diretos, possibilitou enfrentar situações de falta de crédito; juros mantidos em patamar elevado.		Ideologia e objetivos políticos: Estado como solução.	
	AMBIENTE SETORIAL	Aspectos institucionais: nova regulamentação para SEB, mudanças nas relações entre os agentes, reforço do papel de formulador e gestor da política energética do MME; criação de empresa estatal EPE, extinção do MAE (atribuições transferidas para CCEE), constituição de comitê governamental para monitorar a segurança do suprimento elétrico.	Novos entrantes e tecnologias: não houve a entrada de novas empresas devido à pausa das privatizações.	Modelo de negócios do setor: retomada do planejamento pelo Estado, coordenação do ajuste entre a oferta e a demanda por meio de leilões e novas concessões, distribuidoras obrigadas a preverem e contratarem em conjunto o suprimento adequado, novos projetos deviam ter licença ambiental e seriam selecionados.	Objetivos do setor: incremento sustentável da oferta de energia, incentivo à utilização de fontes alternativas, universalização do consumo de energia elétrica.	Dinâmica competitiva: permanece paralisada, embora os contratos antigos continuem valendo no novo modelo.	Desempenho do setor: o setor ficou estagnado após a crise do racionamento.
	FIRMA	Desempenho da firma: satisfatório, com lucro nos dois anos.		Desenvolvimento de capacidades: desenvolvimento devido a sua atuação pioneira em alguns negócios.		Objetivos organizacionais: aumentar a rentabilidade dos ativos, otimizar o sistema elétrico, aumentar a sua participação no mercado e em ações sociais.	
Como?	PROCESSO	Estratégia emergente: retomada dos estudos de viabilidade e prospecções para geração, em função das novas diretrizes do Governo Federal.			Estratégia deliberada: aprovação do sistema de planejamento e gestão empresarial, que estava em consonância com os objetivos da empresa.		
O que?	CONTEÚDO	Expansão por meio da realização de investimentos em novos negócios e em negócios atuais.					

Quadro 28: Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica na Eletrosul no período de 2003-2004 [Fonte: Elaborado pela autora].

ANOS	PIB (%) a preços de mercado			
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
2003	-0,8	-0,9	0,1	1,5
2004	2,7	3,8	3,9	3,5

Quadro 29: PIB a preços de mercado 2003 e 2004 [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em IPEA (2004); Bacen (2003)].

Dessa forma, passado o período de transição política, pôde-se observar que o governo, no período 2003-2004, continuou adotando os programas do governo anterior, isto é, manteve a austeridade fiscal com o aprofundamento do processo de reajuste externo para acumular superávit no balanço de pagamentos, que, junto com a entrada de investimentos diretos, possibilitaria ao país condições de enfrentar situações de falta de crédito sem precisar recorrer ao Fundo Monetário Internacional (FMI) (GIAMBIAGI, 2003a). A taxa de juros também foi mantida em patamares relativamente elevados, repercussão da política monetária restritiva que já vinha sendo adotada nos anos anteriores. A redução da taxa básica de juros SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia) no segundo semestre de 2004, favoreceu as expectativas dos empresários e consumidores, com reflexos positivos sobre os níveis de produção, como pode ser observado também no quadro 29.

Os objetivos políticos desse período, identificados no Plano de Gestão Pública englobava: (i) o fortalecimento do Estado, reduzindo o déficit institucional; (ii) construção de novo padrão de relacionamento entre o governo e as empresas estatais, na qual ficariam definidos os marcos da gestão empresarial e da gestão voltada ao interesse público; e, (iii) a revitalização do Estado (BRASIL, 2003). Assim, a ideologia política nesses anos esteve voltada para o Estado como solução que teria um papel ativo na redução das desigualdades e na promoção do desenvolvimento (BRASIL, 2003).

5.5.2 O ambiente setorial no período de 2003-2004

Alguns fatores de ordem institucional dos anos anteriores tiveram influência nesse período, como exemplifica Azeredo (2004). A política de privatização desenvolvida na década de noventa não apresentou os resultados esperados, principalmente no que diz respeito ao aumento da oferta de energia. Sendo assim, o atual governo voltou a reforçar o papel do setor público no planejamento e na regulação setorial (consequência dos objetivos e da ideologia política) e também apresentou algumas modificações nos marcos regulatórios já

estabelecidos, mais precisamente nos setores de distribuição e de produção de energia elétrica, objetivando atrair maior participação dos capitais privados.

Assim, o novo modelo institucional, segundo Azeredo (2004), poderia contribuir para a continuidade dos investimentos em geração de energia, sendo esta uma providência de grande necessidade, haja vista a possibilidade de crescimento econômico do país para os próximos anos. Esta nova modelagem foi estabelecida em 2004, isto é, um novo marco para o sistema integrado nacional, no qual foi reformulada a regulamentação do SEB (PIMENTEL, 2005). Junto com a nova regulamentação, também foram adotadas mudanças nas relações entre os agentes. Ainda segundo Pimentel (2005), foi reforçado o papel de formulador e gestor da política energética do Ministério de Minas e Energia (MME); a Empresa de Pesquisa de Energia (EPE) foi criada, empresa estatal que cuidaria do planejamento do setor; o MAE foi extinto sendo suas atribuições transferidas para a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE); e, foi constituído um comitê governamental para monitorar a segurança do suprimento elétrico.

Com as mudanças institucionais, as empresas controladas pela Eletrobrás foram retiradas do PND. A Eletrobrás ficou destinada a concentrar-se em seu papel empresarial, sendo empenhada a estimular, apoiar e participar dos investimentos necessários para o andamento efetivo das necessidades do SEB.

Dessa maneira, o setor elétrico brasileiro passou por transformações em sua estrutura nos anos de 2003-2004, em virtude das várias mudanças ocorridas no macro-ambiente. Essas mudanças tiveram influência imediata sobre os novos entrantes (o que de fato não ocorreu, devido à pausa das privatizações), sobre o modelo de negócios, sobre os objetivos, sobre a dinâmica competitiva e sobre o desempenho do setor.

Dentre os aspectos que foram aprovados em 2004 no novo modelo de negócios do setor pelas Medidas Provisórias nº.144 e nº.145 (MIGNONE, COTTA e SANDRINI, 2004) destacam-se, segundo Pimentel (2005):

- a retomada do planejamento pelo Estado, que havia se enfraquecido na fase de mudanças;
- a coordenação do ajuste entre a oferta e a demanda por meio de leilões integrados de mercado e de novas concessões;

- as distribuidoras ficaram obrigadas a preverem e contratarem em conjunto o suprimento adequado para toda a demanda num horizonte de tempo de pelo menos cinco anos, por meio de leilões separados para energia existente e para novos projetos; e,
- os novos projetos deveriam ter licença ambiental prévia e seriam selecionados pelo governo tendo suas concessões oferecidas pela menor tarifa.

Esse modelo do SEB fazia parte do conjunto de objetivos estabelecidos pelo governo nesse período, isto é, os anos de 2003 e 2004. Na verdade, todas essas mudanças visavam reduzir a possibilidade de escassez de energia nos próximos anos e também a incerteza por parte dos agentes privados, possibilitando o aumento dos investimentos no setor.

Assim, os objetivos do atual governo para o setor elétrico estabelecidos no Plano Plurianual 2004-2007 (PPA) estavam relacionados, segundo Azeredo (2004): ao incremento sustentável da oferta interna de energia mediante aumento da capacidade de geração elétrica, ao alcance da meta de auto-suficiência na produção de petróleo, ao incentivo a utilização de fontes alternativas, à maior participação de gás natural na matriz de energia e à universalização do acesso ao consumo de energia elétrica.

De acordo com Brasil (2004), existiam alguns projetos relacionados ao setor elétrico que eram destinados a todo país e deveriam estar concluídos até o ano de 2007. Aqueles que seriam realizados na região sul podem ser visualizados no quadro 30 a seguir. É importante destacar que esses projetos indicavam possibilidades de crescimento do SEB, proporcionando também possibilidades de novos negócios para a empresa em análise.

Devido à postura ideológica adotada nesse período, em que o governo resgatou o poder do Estado sobre o setor elétrico, as privatizações no setor cessaram, no entanto as perspectivas de parcerias público-privadas (PPP's) ficaram maiores. Segundo Fiocca (2004), essas parcerias diferenciavam-se das privatizações, pois nas PPP's os riscos transferidos ao setor privado eram mais amplos e elas visavam estimular a criação de novos ativos (diferentemente das privatizações em que os ativos públicos eram vendidos ao setor privado). Enfim, de acordo com o entrevistado 6, o governo não quis eliminar a participação da iniciativa privada, na verdade, o governo defendeu um sistema híbrido entre o setor público e o setor privado.

Setor	Estado	Valor do Projeto (R\$milhões)	Financiamento			Perspectiva de Conclusão
			Estado	Público*Privado *	BNDES	
Universalização dos serviços de Energia elétrica	PR/SC/RS	526		X		
Geração						
UHE Barra Grande – 690 MW	RS/SC	1.281	X		108	2005
UHE Campos Novos – 880 MW	SC	1.233	X			2006
UHE Itaipu – 1400 MW	PR	600	X			2004
Transmissão						
LT Londrina - Assis - Araraquara - 500 kV	PR/SP	432	X			2005
LT Salto Santiago - Ivaiporã - Cascavel Oeste - 500 kV	PR	551	X			2005
LT Campos Novos - Blumenau - 500 kV	SC	270	X			2006
LT Ivaiporã - Londrina (2º Circuito) - 500 kV	PR	87	X			2005
LT Cascavel - Foz do Iguaçu - 230 kV	PR	55	X			2005

* Possibilidade de Parcerias Público Privadas (PPP's).

Quadro 30: Principais projetos de energia para a região sul [Fonte: Adaptado de Brasil (2004)].

Assim, os entraves à concorrência apareciam no novo modelo, pois a energia voltaria a ser considerada como um produto homogêneo e sem diferencial. Segundo o entrevistado 6, nesse novo modelo, “parte-se novamente da premissa de que a energia não é uma mercadoria qualquer, e sim um bem público”, portanto, incapaz de gerar concorrência. Dessa forma a dinâmica competitiva do setor nesse período permaneceu paralisada embora os contratos antigos continuassem valendo no novo modelo.

No que tange ao desempenho do setor, este foi um dos maiores impulsionadores para a implantação do novo modelo setorial. A situação do SEB nos últimos anos encontrava-se bastante crítica, aumentando a incerteza dos agentes. O setor ficou estagnado após a crise do racionamento e, segundo a Associação Brasileira de Infra-estrutura e das Indústrias de Base (ABDIB), citada por Cucolo (2003), 85% dos executivos da área avaliaram que os investimentos em energia estavam paralisados, enquanto 11% achavam que eles estavam recuando.

Dessa forma, dentre os aspectos que prejudicaram o desempenho do SEB, destacam-se, segundo Azeredo (2004): (i) o desmantelamento do sistema nacional de planejamento; (ii) a realização de um apressado trabalho de desregulamentação; e, (iii) os aspectos que não foram observados nos processos de privatização, como por exemplo, as garantias mínimas que eram necessárias para a efetivação dos investimentos. Enfim, esses problemas, somados à falta de crédito por parte das empresas e também às incertezas do modelo anterior, resultaram no desempenho negativo do setor nos anos de 2003 e 2004. De acordo com o entrevistado 6, nas privatizações não existia nenhum condicionamento que obrigava as empresas privatizadas a investir, o que vem a corroborar com as afirmações de Azeredo (2004).

5.5.3 O A firma no período de 2003-2004

Uma grande mudança que ocorreu no contexto institucional e que teve impacto direto sobre a empresa em análise no período 2003-2004, foi a sua saída do PND, o que permitiu à Eletrosul retornar às atividades de geração. No entanto, a empresa não possuía mais a mesma dimensão de antes de sua cisão em 1997, portanto, os seus ativos eram mais escassos. Como consequência de sua saída do PND, a empresa sofreu alteração em seu estatuto social, sendo então denominada de Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2004).

Entretanto, embora não tivesse mais a sua dimensão original, o desempenho da empresa nos anos de 2003 e 2004 foi considerado satisfatório principalmente em virtude do lucro obtido nos dois anos (R\$ 151,2 milhões e R\$ 193,8 milhões, respectivamente), possibilitando a sua alavancagem financeira para custear os novos investimentos. Além disso, a empresa teve o privilégio de receber prêmios, como por exemplo, o Troféu Ouro do Programa Nacional de Gestão Pública (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2003a, 2004; ENTREVISTADOS 1, 2).

Os objetivos da empresa nesse período foram desenvolvidos com base no novo cenário macro-ambiental e setorial em que estava inserida, afirmaram os entrevistados 1 e 2. Assim, os objetivos estabelecidos para o período foram os seguintes: (i) aumentar a rentabilidade média dos ativos; (ii) otimizar a disponibilidade do sistema elétrico; (iii) aumentar a participação no mercado de energia elétrica; e, (iv) aumentar as ações de responsabilidade social (ELETROSUL – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2003b).

De acordo com a análise documental e com as entrevistas efetuadas, foi possível constatar que nesse período a Eletrosul estava realizando várias ações para o alcance dos objetivos, como por exemplo, expansão dos investimentos tanto em novos negócios, aumentando a sua capacidade, como investimentos na operação e manutenção dos sistemas de transmissão. Também é importante ressaltar que a empresa foi pioneira em vários negócios, como por exemplo, em equipamentos digitais, no desenvolvimento de contratos e projetos de pesquisa cooperativa para a gestão tecnológica e da inovação. Esses negócios, pioneiros no SEB, exigiram o desenvolvimento de capacidades que até o momento a empresa não possuía, tais como a capacitação de funcionários para trabalhar com equipamentos digitais e o desenvolvimento de pesquisas para atuar com tecnologia e inovação (ações de exploração, que emergiram de aspectos que estavam fora do escopo da atual estratégia da firma).

Os novos negócios que possibilitaram à firma a sua expansão estavam relacionados a sua atividade principal até 2003, ou seja, transmissão. Tais negócios foram implantados com base nas autorizações concedidas pela ANEEL para participar de leilões. De acordo com o entrevistado 6, a maioria deles foi feita em parceria com o setor privado, o que corroborava com os objetivos do governo em relação ao SEB. Essas parcerias resultaram nas Sociedades de Propósito Específico (SPE's), pelas quais as estatais poderiam participar com até 49% (ENTREVISTADOS 1 e 2). Essas parcerias foram permitidas a partir da Lei nº.10.438 de 26 de abril de 2002, que dizia que as empresas estatais poderiam participar de sociedades sem poder de controle e que se destinavam à geração e transmissão de energia elétrica sob regime de concessão ou autorização. Atualmente a Eletrosul participa de várias SPE's, como por exemplo, da Ártemis Transmissora de Energia S.A. (44%), da Etau Empresa de Transmissão do Alto Uruguai S.A. (27,11%), da Uirapuru Transmissora de Energia S.A. (44%), da Gralha Azul Transmissora de Energia S.A. (20%) e da Empresa de Transmissão de Energia de Santa Catarina S.A. (59%) (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2004).

Como consequência do retorno às atividades de geração, a empresa desenvolveu estudos de viabilidade de empreendimentos de pequeno e médio porte e também fez prospecções para potenciais aproveitamentos energéticos. O entrevistado 6 afirmou que esses projetos visavam contribuir também para a expansão do sistema via energia nova. Além disso, ainda conforme o mesmo entrevistado, como os recursos da empresa eram escassos, ela estava priorizando as pequenas centrais hidrelétricas (PCH's) que também têm um menor impacto

sobre o meio ambiente. No entanto, a Eletrosul não descartou a possibilidade de parcerias com a iniciativa privada para projetos de dimensão expressiva, afirmou o entrevistado 6.

É importante ressaltar que todas as atividades desenvolvidas pela empresa nesse período diziam respeito ao alcance de seus objetivos e estavam em consonância com os objetivos do governo em relação ao SEB, portanto estavam de acordo com o Plano Plurianual estabelecido para 2003-2007. Assim, de acordo com os entrevistados 1, 2 e 6, os objetivos da empresa, conforme já relatado, visavam de uma forma geral, o incremento da oferta de energia elétrica e a universalização da energia.

5.5.4 O conteúdo e o processo no período de 2003-2004

A Eletrosul passou por uma grande mudança nos anos de 2003 e 2004, devido às mudanças na ideologia política, nos aspectos institucionais, no modelo de negócios de setor e também nos objetivos setoriais, conforme destacado anteriormente. Sendo assim, de acordo com as entrevistas e com a análise documental efetuada, foi possível verificar que as principais ações estratégicas realizadas nesse período estavam direcionadas à expansão dos investimentos em negócios novos e existentes. Dessa forma, pode-se concluir que as estratégias realizadas estavam relacionadas com ações estratégicas de exploração e de exploração.

De acordo com o entrevistado 6, as ações estratégicas realizadas que visavam a expansão do sistema foram planejadas deliberadamente pela empresa, embora as diretrizes provenientes do governo federal também tivessem guiado as estratégias no período de forma emergente, como por exemplo por meio dos estudos de viabilidade para as novas usinas de geração e as prospecções efetuadas para futuros aproveitamentos hidrelétricos. Assim, tais estratégias foram realizadas por meio de uma deliberação do governo federal, isto é, a saída da Eletrosul do PND.

Conforme as afirmações dos entrevistados 1 e 2, nesse período a Eletrosul retornou às atividades de prospecção estratégica, assim, houve a aprovação por parte do pessoal de primeiro escalão, do sistema de planejamento e de gestão empresarial. Com base nesse sistema foi desenvolvido o planejamento estratégico para 2003-2007, que também foi aprovado pelo pessoal responsável pela tomada de decisão estratégica na empresa. Foi nesse

documento que a empresa formalizou as estratégias para o período em questão. Em linhas gerais, as estratégias pretendidas estavam relacionadas ao alcance de seus objetivos.

Cabe ressaltar que as estratégias foram definidas com base nos aspectos internos da empresa, principalmente no que diz respeito a sua alavancagem financeira para custear os investimentos, com base nos objetivos do macro-ambiente e do ambiente setorial e com base nas propostas elaboradas para o setor e que estavam contidas no PPA 2004-2007 (ENTREVISTADOS 1, 2 e 6). Conforme afirmou o entrevistado 2 “[...] a Eletrosul é uma empresa pública, portanto está vinculada às diretrizes do governo federal [...]” “[...] também é um instrumento de políticas públicas, por isso deve se incorporar junto a sua comunidade”, afirmou o entrevistado 6.

De acordo com a Lei nº.10.683/04, é competência do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão a formulação de diretrizes e controle da gestão das empresas estatais (BRASIL, 2005). Como a Eletrosul também tem o objetivo de aumentar as ações de responsabilidade social, ficou evidente o alinhamento da empresa com os objetivos do governo. De acordo com o entrevistado 6, a Eletrosul contribuiu com os objetivos e com a ideologia política, “[...] somando, em alguns momentos, com a iniciativa privada para atrair recursos para a infra-estrutura, combinando, dessa forma, as diretrizes do governo federal com seus recursos e capacidades”.

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Considerando o objetivo geral desse trabalho e os critérios necessários para o desenvolvimento de uma pesquisa com base na teoria coevolucionista para o estudo e a análise das mudanças estratégicas, o presente capítulo foi elaborado com a finalidade de identificar os aspectos relacionados ao contexto, ao conteúdo e ao processo da mudança estratégica na Eletrosul.

Assim, o desenvolvimento desse capítulo permitiu constatar que, dentre os aspectos macro-ambientais que impulsionaram as transformações na Eletrosul, destaca-se a mudança na postura ideológica do governo, consequência dos princípios do Consenso de Washington, que resultou na formulação do Plano Nacional de Desestatização.

Em relação aos aspectos do contexto setorial que tiveram impacto sobre a firma em análise, é interessante destacar que o novo modelo desenvolvido para o SEB no período que compreende os anos 1995-2002, e a reformulação desse modelo nos anos de 2003 e 2004, tiveram influência direta sobre a empresa em análise.

Após a análise do contexto externo, pode-se concluir que os eventos desses ambientes tiveram influência direta sobre a Eletrosul, principalmente sobre o seu desempenho, sobre o seu desenvolvimento de capacidades e sobre os seus objetivos organizacionais.

Assim, após a análise externa e interna da Eletrosul, pode-se identificar as principais mudanças provenientes do contexto. As principais mudanças estratégicas do período foram as seguintes:

- 1990-1992: a redução drástica dos custos;
- 1993-1994: no desempenho proporcionando posição de destaque no setor;
- 1995-2002: a cisão parcial de seus ativos, tornando-se apenas uma empresa de transmissão;
- 2003-2004: a sua exclusão do PND e o retorno às atividades de geração.

As mudanças estratégicas foram uma consequência das ações estratégicas realizadas pela empresa ao longo do período de 1990-2004. Essas estratégias foram implantadas por meio de um processo deliberado e também emergente.

A identificação dos aspectos do contexto, do conteúdo e do processo da mudança estratégica na Eletrosul foi de fundamental importância para o desenvolvimento do próximo capítulo. Esses aspectos podem ser visualizados de uma forma resumida no quadro 31. No capítulo 6, é feita uma análise coevolucionista da mudança estratégica na Eletrosul, identificando e analisando os efeitos da interação entre o macro-ambiente, o ambiente setorial e a firma.

		1990-1992	1993-1994	1995-2002	2003-2004
Macro-ambiente	Desempenho econômico	- Instabilidade política, econômica e social.	- Redução das taxas de juros e do desemprego; - expansão da economia e dos investimentos; - elevação inflacionária.	- 1996/97: estabilidade de preços, expansão da atividade econômica; - 1998/2001: elevação da taxa da inflação e do desemprego, retração do PIB e desvalorização do Real frente ao Dólar.	- 3º trimestre de 2003: processo de recuperação da atividade econômica, elevação do PIB devido ao aumento do consumo e das exportações.
	Planos governamentais	- Plano econômico recessivo; - <i>Impeachment</i> do presidente em 1992.	- Novo plano econômico: "Plano Real".	- Continuidade do Plano Real.	- Austeridade fiscal, com reajuste externo para acumular superávit no BP, somando aos investimentos diretos, possibilitou enfrentar situações de falta de crédito; - taxa de juros mantida em patamares elevados.
	Ideologia e objetivos políticos	- Redução da presença do Estado na economia e estímulo à competição de atividades até então monopolizadas.	- Privatização como reforma com ampla sustentação política; - sem captação de recursos financeiros internacionais nas primeiras privatizações.	- Aplicação das idéias neoliberais; - continuidade da abertura da economia e promoção de reformas estruturais.	- Estado como solução.
		1990-1992	1993-1994	1995-2002	2003-2004
Ambiente setorial	Aspectos institucionais	- Procura por um arranjo institucional que estimulasse a competição, a eficiência operacional e a formação de parcerias com a iniciativa privada.	- Formação de consórcios de geração hidrelétrica entre as concessionárias e auto-produtores (Decreto nº.913); - novo regime tarifário para as empresas de energia elétrica (Lei nº.8.631/93) e criação do SINTREL (Decreto nº. 1.009/93).	- As instituições MAE, ONS e ANEEL foram constituídas posteriormente à privatização; - privatização precedeu a sua institucionalização; - o objetivo da reforma foi a privatização, a transformação institucional foi considerada consequência.	- Nova regulamentação para SEB; - mudanças nas relações entre os agentes; - reforço do papel de formulador e gestor da política energética do MME; - criação de empresa estatal EPE; - extinção do MAE, sendo suas atribuições transferidas para CCEE; - constituição de comitê governamental para monitorar a segurança do suprimento elétrico.
	Novos entrantes e tecnologias	- Inovações tecnológicas alteraram a relação investimento-financiamento.	- Realização de parcerias, rapidez das inovações e abertura dos mercados para dar continuidade às obras e aumentar a prestação de serviços.	- Entrada de novas empresas no setor fruto das privatizações; - aumento da eficiência produtiva.	- Não houve a entrada de novas empresas devido à pausa das privatizações.
	Modelo de negócios do setor	- Modelo centralizado de despacho de carga com sistema interligado de transmissão; - monopólios naturais, com consumidores cativos e tarifas reguladas.	- Centralizado, com despacho de carga e sistema interligado de transmissão.	- Desagregação vertical das concessionárias e da transmissão; - desagregação vertical e horizontal da geração; - desagregação da distribuição e comercialização; - criação: MAE, ONS, ANEEL; - participação de outros agentes; - organização das atividades financeiras e de planejamento do novo cenário; - estabelecimento de contratos para criar fase de transição; - 2000: modelo apresenta falhas.	- Retomada do planejamento pelo Estado; - coordenação do ajuste entre a oferta e a demanda por meio de leilões e novas concessões; - distribuidoras obrigadas a preverem e contratarem em conjunto o suprimento adequado para a demanda num horizonte de tempo de cinco anos; - novos projetos deverão ter licença ambiental prévia e serão selecionados pelo governo tendo suas concessões oferecidas pela menor tarifa.

	Objetivos do setor	- Buscar um novo modelo de operação para o SEB.	- Buscar um novo modelo de operação para o SEB; - a formação de consórcios alterou as normas.	- Dar condições para a expansão dos investimentos ao menor custo; - estimular competição na geração e comercialização; - reduzir dívida pública; - melhorar eficiência produtiva e capacidade de investimento das empresas.	- Incremento sustentável da oferta interna de energia; - incentivo à utilização de fontes alternativas, como gás natural; - universalização do acesso ao consumo de energia elétrica.
	Dinâmica competitiva	- Competição inexistente, monopólios estatais controlados pelo governo, consequência do modelo centralizado.	- Competição inexistente, monopólios estatais controlados pelo governo, consequência do modelo centralizado.	- Competição nas atividades de geração e comercialização.	- Dinâmica competitiva permanece paralisada embora os contratos antigos continuem valendo no novo modelo.
	Desempenho do setor	- Crise financeira, investimentos paralisados, crescimento da demanda pequeno, atraso nos processos de privatização.	- Perspectivas de crescimento a partir de 1994, devido às mudanças no desempenho econômico do país.	- 1995-1997: crescimento do setor; - 1998-2002: redução do consumo e da oferta de energia.	- O setor ficou estagnado após a crise do racionamento.
		1990-1992	1993-1994	1995-2002	2003-2004
Firma	Desempenho da firma	- Negativo	- Alcançou posição de destaque em 1993 e níveis de eficiência em suas instalações comparáveis com níveis internacionais; - alcançou o 1º lugar no segmento da indústria, comércio e serviços (empresas públicas) e o 4º lugar entre as 500 maiores empresas do Brasil; - em 1994 estava entre as 40 maiores empresas do país.	- A partir de 1996 a empresa teve lucro; - mudanças internas impulsionaram a melhora do desempenho econômico e operacional; - recebimento de vários prêmios devido a sua atuação no SEB.	- Satisfatório, com lucro nos dois anos.
	Desenvolvimento de capacidades	- Aquém do que se esperava.	- Iniciou estudos e projetos que estavam relacionados com o desenvolvimento de capacidades já existentes na empresa.	- Estagnação até 1999; - A partir de 1999 houve a necessidade de desenvolver capacidades devido aos novos negócios da empresa.	- Desenvolvimento de capacidade devido a sua atuação pioneira em alguns negócios.
	Objetivos organizacionais	- Restrição orçamentária e redução de gastos.	- Preparou-se para abertura seu capital, como forma de consolidação institucional e de estabelecer acesso a mecanismos importantes de captação de recursos no Brasil e no exterior; - continuidade da implantação do Programa de Qualidade Total; - desenvolvimento de ações para evitar o desperdício de energia elétrica, aumentar a eficiência dos equipamentos e processos e redução da força de trabalho.	- 1995: redução dos custos operacionais; - 1996: tornar a empresa mais ágil, moderna e competitiva; - 1997: aparelhar e modernizar a infraestrutura; - 1998: crescer ultrapassar os desafios; - 1999: ajustar a empresa ao novo cenário do SEB; - 2000: expandir o sistema e os serviços associados; - 2001: ser a maior empresa de transmissão na região sul e impulsionar o Programa de Qualidade; - 2002: assegurar o índice de disponibilidade anual nas linhas de transmissão e integrar os ambientes computacionais.	- Aumentar a rentabilidade dos ativos, otimizar o sistema elétrico, aumentar a sua participação no mercado e em ações sociais.

		1990-1992	1993-1994	1995-2002	2003-2004
Processo	Estratégias deliberadas	- Plano de gestão e aumento do <i>market share</i> .	- Plano de gestão.	- Durante esse período as ações estratégicas realizadas não foram deliberadamente planejadas pela empresa.	- Aprovação do sistema de planejamento e gestão empresarial, que estava em consonância com os objetivos da empresa.
	Estratégias emergentes	- Estratégia de sobrevivência, em face à ameaça de extinção da empresa.	- Formação de parcerias para a conclusão de empreendimentos.	- A necessidade de expansão do sistema emergiu como resposta ao ambiente, pois o SEB havia sido considerado como um gargalo ao crescimento econômico do país.	- Retomada dos estudos de viabilidade e prospecções para geração, em função das novas diretrizes do Governo Federal.
Conteúdo	Estratégias realizadas	- Implementação do Programa de Qualidade e 95% do Plano de Gestão; - continuidade de obras por meio de parcerias.	- Núcleo de prestação de serviços; - consolidação de parcerias (Jucuí, Itá); - conclusão de obras.	- Expansão do sistema de transmissão.	- Expansão por meio da realização de investimentos em novos negócios e em negócios atuais.

Quadro 31: Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1990-2004 [Fonte: Elaborado pela autora].

6 ANÁLISE COEVOLUCIONISTA DA MUDANÇA ESTRATÉGICA NA ELETROSUL

Alguns estudos sobre a teoria coevolucionista têm discutido a confluência de forças provenientes do ambiente e a capacidade que os gerentes possuem de moldarem a empresa ao ambiente. A maioria desses estudos, segundo Rodrigues e Child (2003), estão focados em um ambiente de mercado livre que é altamente seletivo entre as firmas, diferentemente da Eletrosul, que opera em um ambiente altamente institucionalizado, sob condições de seleção ambiental e de pressão institucional. Entretanto, isso não significa que o grupo da alta direção da empresa não tenha poder de exercer influência sobre o ambiente por meio dos recursos existentes na firma. Em determinados períodos esse poder pode ser maior do que em outros, o que varia de acordo com as pressões exercidas pelo ambiente sobre o setor e conseqüentemente sobre a firma em análise.

Este capítulo tem o objetivo de analisar o processo da mudança estratégica na Eletrosul Centrais Elétricas S.A. referente ao período de 1990-2004 por meio da perspectiva coevolucionista. Para o desenvolvimento desse capítulo foi preciso inicialmente identificar e analisar aspectos do contexto, do conteúdo e do processo da mudança estratégica na Eletrosul, tarefa executada no capítulo cinco dessa tese. As principais informações referentes ao capítulo cinco podem ser visualizadas de forma resumida na figura 12, que mostra os principais eventos estratégicos ocorridos no período e suas inter-relações. Assim, considerando os aspectos analisados no capítulo cinco dessa tese, este capítulo pretende analisar a mudança estratégica na Eletrosul pela perspectiva da coevolução.

Para a execução dessa tarefa são analisados quais os efeitos do macro-ambiente que influenciaram sobre a firma em análise e conseqüentemente sobre as estratégias realizadas pela mesma; quais os efeitos do ambiente setorial que exerceram pressão sobre a firma e influenciaram nas estratégias realizadas e; qual a influência que o grupo da alta direção da empresa teve sobre as ações estratégicas realizadas pela firma.

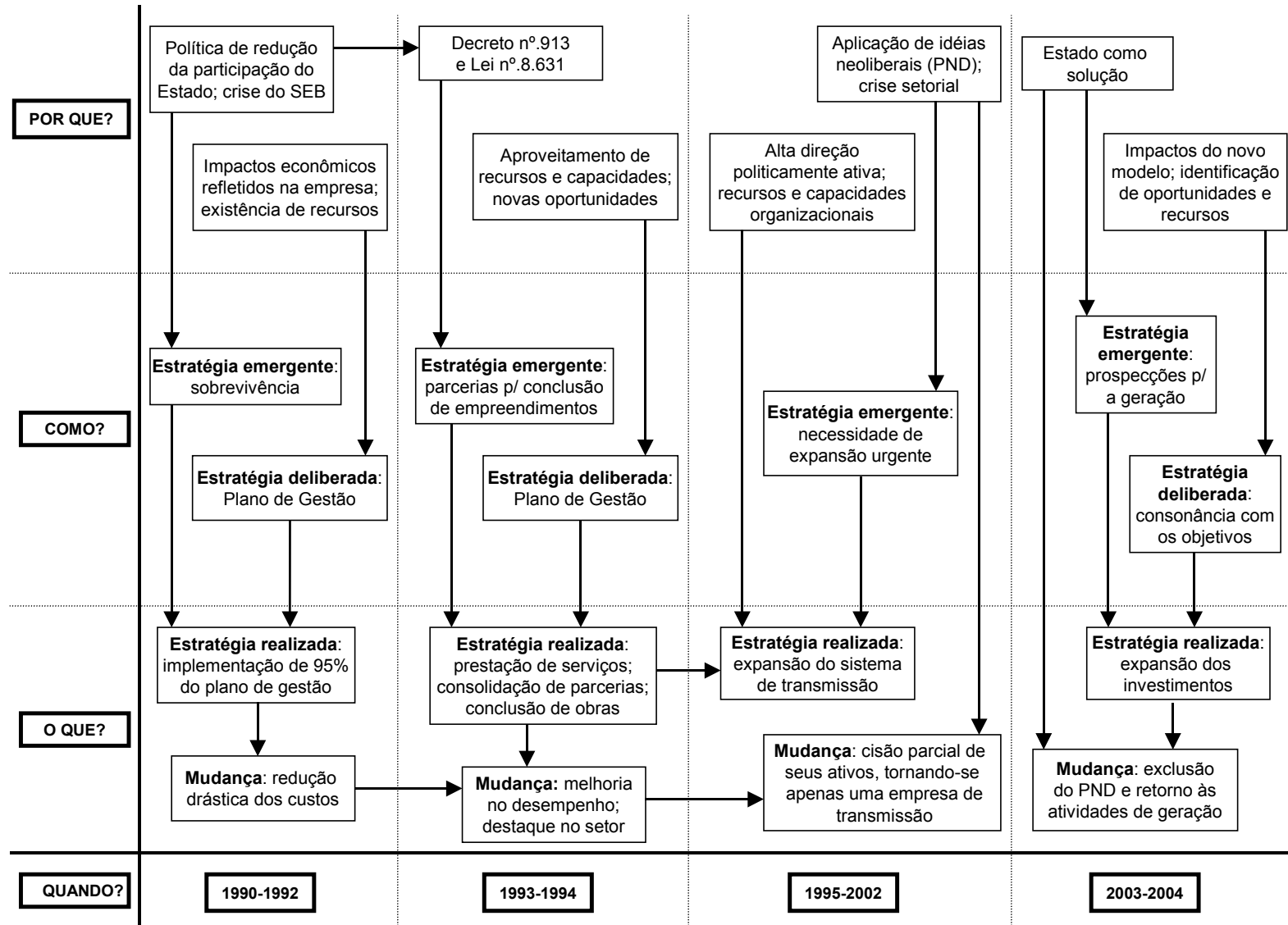


Figura 12: Eventos-chave do contexto, do conteúdo e do processo da mudança estratégica na Eletrosul [Fonte: Elaborado pela autora].

Para o desenvolvimento desse capítulo é interessante resgatar os critérios para o desenvolvimento de uma pesquisa coevolucionista que foram propostos no capítulo quatro dessa tese. Esses critérios são descritos de forma resumida no quadro 32 que segue. Os aspectos relacionados aos critérios “a, b, c” e “d” foram desenvolvidos nos capítulos 5 e 6 da presente pesquisa, enquanto os critérios “e” e “f” são desenvolvidos nesse capítulo. Cabe ressaltar que alguns aspectos do critério “f” já foram identificados no capítulo 6 do trabalho.

CRITÉRIOS	CAPÍTULOS		
	Quatro	Cinco	Seis
a) Estudar a organização ao longo do tempo.		X	
b) Definir exatamente quais aspectos do contexto, do conteúdo e do processo que serão levados em consideração na análise e efetuar a análise.	X		
c) Identificar aspectos relacionados ao macro-ambiente, setor e firma que afetaram, afetam e poderão afetar a firma em análise.		X	
d) Selecionar teorias que estão relacionadas à seleção ambiental, aos aspectos institucionais e à intenção gerencial.	X		
e) Identificar os efeitos multidirecionais e simultâneos dos aspectos identificados no macro-ambiente, sobre o ambiente setorial e a firma em análise e vice-versa.			X
f) Identificar quais foram as mudanças estratégicas resultantes dos aspectos do macro-ambiente, ambiente setorial e firma, assim como seus efeitos multidirecionais e simultâneos, por meio das teorias selecionadas, levando em consideração as ações estratégicas da organização ao longo do tempo.		X	X

Quadro 32: Critérios para a análise coevolucionista da mudança estratégica [Fonte: Elaborado pela autora].

6.1 COEVOLUÇÃO DA ELETROSUL NO PERÍODO 1990-1992

Após a análise do contexto, do conteúdo e do processo da mudança estratégica da Eletrosul no período 1990-1992, pôde-se verificar que a principal mudança estratégica que ocorreu na empresa nesse período foi a redução drástica dos custos, evitando dessa forma, a sua extinção. As ações estratégicas que possibilitaram essa mudança na firma podem ser visualizadas na figura 13 a seguir.

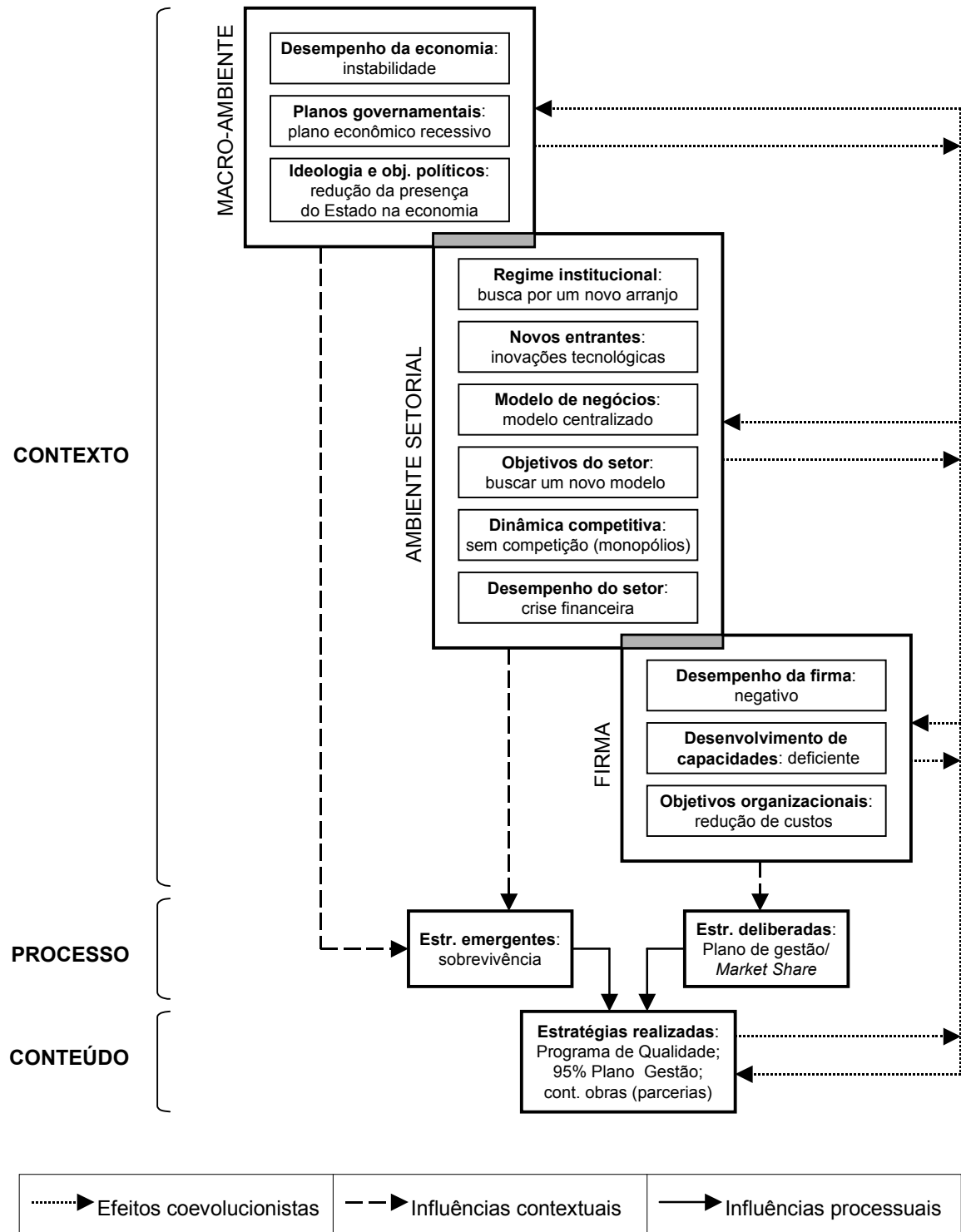


Figura 13: Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período de 1990-1992 [Fonte: Elaborado pela autora].

Nessa mesma figura 13, por meio das linhas tracejadas, é possível observar a influência que os contextos interno e externo tiveram sobre o processo da estratégia. As linhas cheias demonstram como o processo teve influência sobre o conteúdo da estratégia, ou seja,

sobre as estratégias realizadas (tendo sido elas provenientes de um processo deliberado e também emergente).

Em relação às ações estratégicas realizadas pela Eletrosul no período de 1990-1992, merece destaque a implementação do Programa Eletrosul de Qualidade e Produtividade, o que refletiu positivamente sobre o desempenho do setor. Essa ação estratégica também contribuiu positivamente para o governo, pois estava em consonância com as diretrizes do governo federal, o que caracterizou a **macro-coevolução** no período em análise. Além disso, a implementação de 95% do Plano de Gestão possibilitou à empresa tornar-se mais enxuta e eficiente em relação às demais empresas do setor, caracterizando a **micro-coevolução**, pois a coevolução ocorreu dentro da Eletrosul a partir do momento que a mesma conseguiu levar a cabo algumas estratégias. Essas propriedades mostram que os efeitos coevolucionistas podem ocorrer em **múltiplos níveis**, como pode ser observado na figura 13.

Dessa forma, o Plano de Gestão da Eletrosul refletiu positivamente no SEB, pois serviu de modelo para outras empresas. Também contribuiu para os objetivos do governo, pois o Plano possibilitou à empresa uma maior eficiência econômica, permitindo à empresa sair de um período recessivo. Esse *feedback* das estratégias realizadas sob os contextos externo e interno pode ser visualizado pelas linhas pontilhadas da figura 13, caracterizando, portanto, os efeitos coevolucionistas da Eletrosul e seu ambiente no período em análise.

Esse período foi bastante importante para a história da empresa, porque permitiu à Eletrosul sobreviver em um período de grande instabilidade econômica. Isso foi possível pelo fato do governo não adotar mais as empresas estatais como instrumentos de política macroeconômica, obrigando a estas se tornarem empresas eficientes. É claro que isso não possibilitou uma total mudança do setor em análise, mas trouxe reflexos positivos conforme destacado anteriormente.

Verificou-se que os aspectos institucionais impactaram sobre firma em análise. A teoria institucional possui natureza determinista, e, segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercivo é representado justamente pelas forças do ambiente capazes de impor uniformidade às organizações. Quanto a esse aspecto, foi possível verificar no período de 1990-1992, uma grande preocupação do governo em reduzir as despesas, o que foi traduzido

pela empresa em ações estratégicas por meio da elaboração e implementação do Plano de Gestão.

O Governo Federal estava preocupado em buscar um novo arranjo institucional e, em virtude disso, diversos setores econômicos sentiram-se coagidos. Por exemplo, no setor elétrico brasileiro houve debates para discutir um novo arranjo institucional para o setor, embora não tivesse havido envolvimento do Congresso Nacional.

Devido às pressões institucionais no macro-ambiente, a Eletrosul se viu pressionada isomorficamente em relação às tentativas de mudança. Como as organizações estavam passando por um período de transição e preparação para privatização (que pode ser considerada como uma mudança institucional coerciva), estas tinham dificuldades de implantar novas estratégias ou de dar continuidade aos projetos já iniciados, principalmente devido à falta de recursos por parte do governo federal.

Um aspecto bastante relevante para explicar a péssima situação econômica e financeira das empresas do setor elétrico no período de 1990-1992, e conseqüentemente da Eletrosul, foi a contradição que existia entre os objetivos do governo e a manutenção das empresas estatais. O governo, desde meados dos anos setenta, tinha como objetivo a adoção das empresas públicas como instrumento de intervenção macroeconômica, o que contrariava, fundamentalmente, as condições de manutenção do equilíbrio econômico e desenvolvimento projetado para as estatais pertencentes ao setor elétrico. Como resultado teve-se a realização de investimentos a custos elevadíssimos e incompatíveis com as condições de poupança interna.

Também é relevante destacar nesse período, como os aspectos do ambiente setorial pressionaram as ações estratégicas realizadas pela Eletrosul, caracterizando o processo de mudança estratégica como determinista. A ecologia das populações é uma teoria essencialmente determinista, portanto, considera que as mudanças e as pressões do ambiente setorial interferem nas ações estratégicas das firmas, isto é, nas estratégias emergentes e conseqüentemente nas estratégias realizadas (ZAMMUTO, 1988). Como o desempenho do setor no período de 1990-1992 era bastante negativo, este exerceu bastante influência sobre as firmas, traduzido principalmente pela estratégia emergente de sobrevivência (figura 13).

Nesse caso, o ambiente setorial selecionou o melhor ajuste da Eletrosul, portanto, algumas ações estratégicas realizadas pela empresa foram determinadas pelo ambiente setorial.

No entanto, pode-se verificar que o grupo responsável pela tomada de decisão estratégica na empresa também exerceu influência sobre as ações estratégicas realizadas pela organização, principalmente por meio dos padrões de decisões que guiaram a organização nesse período a um alinhamento com o seu ambiente, moldando as políticas e procedimentos internos. Assim, o grupo da alta direção na empresa interferiu nos ambientes dentre os quais a organização estava inserida, principalmente por meio da implementação das ações estratégicas planejadas deliberadamente pela empresa, o que também caracterizou o processo de mudança estratégica da Eletrosul como voluntarista. A empresa interpretou corretamente a pressão exercida pelo ambiente, permitindo-a traduzir a intenção do governo em relação à organização.

É importante destacar que houveram algumas especificidades organizacionais que influenciaram na mudança estratégica da Eletrosul nos anos de 1990-1992. Ao verificar a pressão que o ambiente exerceu sobre as estratégias, pôde-se concluir, principalmente pelas afirmações do entrevistado 3, que ela só conseguiu levar a cabo as estratégias devido à forte intenção do grupo de primeiro escalão (escolha estratégica) em elaborar e implementar o Plano de Gestão.

Além disso, em função da existência de recursos intangíveis (pessoas capacitadas representadas pelo seu corpo técnico) a Eletrosul pôde traduzir a pressão exercida pelo contexto externo por meio da elaboração e implementação de estratégias que posteriormente concederam à empresa uma posição sustentável no SEB (ENTREVISTADO 5). É interessante destacar, de acordo com a teoria baseada nos recursos da firma, que esses recursos são essenciais para a definição da estratégia e da vantagem competitiva da empresa.

Sendo assim, pôde-se concluir que as mudanças estratégicas da Eletrosul no período de 1990-1992 ocorreram por meio de um processo coevolucionista. A figura 13 representa, por meio das linhas pontilhadas, os efeitos coevolucionistas das ações estratégicas realizadas pela Eletrosul em seu contexto externo e vice-versa, caracterizadas principalmente pela **micro-coevolução** e pela **macro-coevolução**. A micro-coevolução ocorreu dentro da firma, possibilitando a mudança nas variáveis internas da empresa. A macro-coevolução ocorreu

dentro dos ambientes em que a firma atuava, fazendo com que a mudança tivesse sido proveniente tanto de dentro da firma como de seu contexto externo, gerando as **causalidades multidirecionais**, comum em processos coevolucionistas.

As mudanças que ocorreram na Eletrosul no período de 1990-1992 **não foram lineares**, ou seja, a mudança ocorreu em função dos aspectos do contexto externo e interno, assim como em função do **feedback positivo** desses contextos.

O processo de adaptação da Eletrosul em relação aos seus ambientes também ocorreu de maneira histórico-dependente, fazendo com que o processo de adaptação da Eletrosul em relação ao seu contexto acontecesse ao longo do tempo, pois, de acordo com a teoria das capacidades dinâmicas, a trajetória de dependência da organização tem influência sobre seu comportamento futuro. Além disso, o processo de adaptação da firma aconteceu ao longo do tempo devido à mesma estar inserida dentro de um ambiente altamente regulamentado.

6.2 COEVOLUÇÃO DA ELETROSUL NO PERÍODO 1993-1994

Após a análise do contexto, do conteúdo e do processo da mudança na Eletrosul, pode-se dizer que a principal mudança estratégica que ocorreu na empresa no período 1993-1994 foi a mudança de seu desempenho, o que lhe proporcionou ocupar uma posição de destaque no setor, impactando positivamente sobre o mesmo. As estratégias realizadas que lhe proporcionaram essa mudança podem ser visualizadas na figura 14. Essas ações foram provenientes de um processo deliberado e também de um processo emergente como pode se observar no decorrer do texto que segue.

Esse período ilustrou como a Eletrosul sofreu influências do macro-ambiente e do ambiente setorial, principalmente pelos aspectos institucionais (por meio de forças coercivas) através do Decreto nº.913 que teve impacto direto sobre as estratégias emergentes da empresa, como pode ser observado na figura 14. É interessante destacar que esses aspectos dizem respeito às instituições que regem o setor e também à sua regulação específica. Além disso, a Lei nº.8.631, que estabeleceu novo regime tarifário para as empresas do SEB, trouxe uma influência positiva para o desempenho do setor e conseqüentemente para a Eletrosul.

O destino da empresa objeto de estudo também estava relacionado com a ideologia e com os objetivos políticos do Estado brasileiro, isto é, as pressões políticas e ideológicas exercidas pelo ambiente na época reduziram as opções estratégicas, no entanto, não as eliminaram.

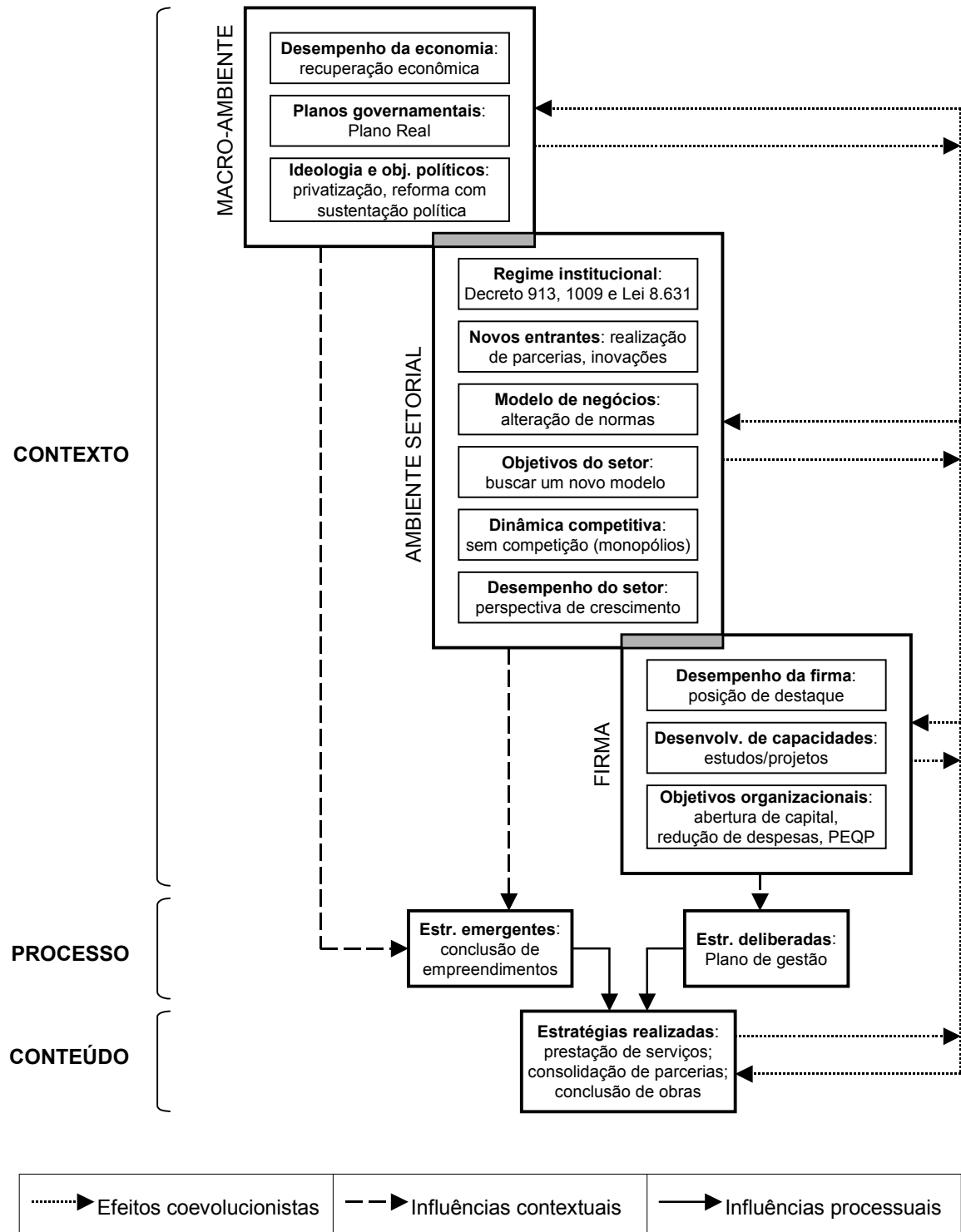


Figura 14: Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período de 1993-1994 [Fonte: Elaborado pela autora].

Algumas mudanças no setor (que eram provenientes das diretrizes federais) também tiveram influência sobre a Eletrosul. Sendo assim, o ambiente selecionou o melhor ajuste para as empresas do SEB, inclusive para a empresa foco de estudo, por meio da consolidação de parcerias com o setor privado e outras concessionárias. Os novos entrantes e o processo de inovação tecnológica pelo qual o setor estava passando influenciaram na Eletrosul, traduzindo-se em ações que pretendiam transformá-la num modelo mais próximo do privado, tendo em vista os rumos do setor (a caminho de um ambiente competitivo e provavelmente privatizado).

Portanto, pode-se dizer que a estratégia que emergiu na Eletrosul neste período, foi determinada pelo ambiente, caracterizando dessa forma, a mudança na empresa como um processo determinista. No entanto, o grupo responsável pela tomada de decisão estratégica na empresa também teve capacidade de exercer influência sobre as estratégias realizadas (escolha estratégica), dado que o ambiente ofereceu algumas oportunidades, como por exemplo, o desenvolvimento da Visão de Longo Prazo e também do Plano de Gestão (planejados deliberadamente pela empresa), caracterizando a mudança estratégica na Eletrosul também como um processo voluntarista. Ambos os documentos (Visão de Longo Prazo e Plano de Gestão) vislumbravam a formação de parcerias e o desenvolvimento de novos negócios, o que realmente foi consolidado por meio das ações estratégicas realizadas. Portanto, de acordo com a teoria das capacidades dinâmicas, a Eletrosul foi capaz de mudar, a partir do momento que conseguiu consolidar as parcerias para concluir projetos em andamento e também desenvolver novos negócios por meio da criação do núcleo de prestação de serviços.

Cabe ressaltar que alguns recursos organizacionais também exerceram impacto nas ações estratégicas realizadas pela empresa. De acordo com o entrevistado 4, os funcionários eram considerados altamente competentes, o que possibilitou a criação do núcleo de prestação de serviços. Conseqüentemente, de acordo com a RBV, houve uma maximização dos recursos da firma, proporcionando maior vantagem competitiva para a Eletrosul. Algumas estratégias, nesse caso, ocorreram de dentro para fora da firma, por meio de seus recursos e capacidades.

A intenção do governo de tornar o SEB mais eficiente (para atrair investimentos estrangeiros para uma futura privatização) se traduziu na edição do Decreto nº.913 e da Lei nº.8.631. Esses aspectos institucionais exerceram impacto no setor e na empresa em análise,

conforme destacado anteriormente, caracterizando o *feedback* positivo e a não linearidade das mudanças entre a Eletrosul e seus ambientes.

Assim, as ações estratégicas realizadas pela Eletrosul no período de 1993-1994 contribuíram significativamente para o setor (para o seu desempenho) e para a ideologia e os objetivos políticos do governo, o que enfatiza a **macro-coevolução** do período de 1993-1994, ou seja, os efeitos coevolucionistas ocorreram por meio da realização de determinadas ações estratégicas que tiveram influência sobre os ambientes externos da empresa, como pode ser visualizado pelas linhas pontilhadas da figura 14.

As ações estratégicas que foram adotadas pela empresa possibilitaram a mesma ocupar uma posição de destaque, principalmente por meio de seu desempenho positivo no período em questão. Dessa forma, essas ações exerceram influência sobre a firma, caracterizando a **micro-coevolução**, isto é, a Eletrosul levou em consideração seus recursos e capacidades dentro do contexto em que atuava, o que fez com que a coevolução também ocorresse dentro da firma. As propriedades supracitadas evidenciam que os efeitos coevolucionistas podem ocorrer em **múltiplos níveis**, como pode ser visualizado na figura 14.

Esse relacionamento de influência recíproca entre a Eletrosul e seus ambientes, caracterizado pelas propriedades acima relacionadas, também evidencia que a Eletrosul coevoluiu em relação ao ambiente em que estava inserida, enfatizando, dessa maneira, as **causalidades multidirecionais** dos efeitos coevolucionistas.

6.3 COEVOLUÇÃO DA ELETROSUL NO PERÍODO 1995-2002

Após a análise do contexto, do conteúdo e do processo da mudança na firma em análise, pôde-se observar que a principal mudança estratégica da Eletrosul nesse período foi a cisão parcial de seus ativos e passivos relativos às atividades de produção de energia elétrica que foram vertidos para a Gerasul (Centrais Geradoras do Sul do Brasil), o que lhe transformou numa empresa exclusivamente de transmissão de energia elétrica. Os ativos relativos à geração de energia representavam 72% da Eletrosul.

Dessa forma, foi possível constatar que no período em questão o determinismo ambiental, ou seja, as pressões políticas e ideológicas exercidas pelo ambiente, reduziram as opções estratégicas da empresa, fazendo com que o processo de mudança fosse essencialmente determinista. Dessa maneira, as ações estratégicas realizadas não foram planejadas deliberadamente pela firma no período referente aos anos de 1995-2002.

Esse determinismo pôde ser verificado pela imposição que o ambiente exerceu em relação à necessidade de expansão dos investimentos, que foi traduzida pela empresa e se transformou em ações estratégicas realizadas, possibilitando dessa forma, a expansão do sistema de transmissão (figura 15), o que evidencia o isomorfismo coercivo exercido pelo ambiente.

No período em análise, devido às incertezas do ambiente e também em virtude do início das privatizações, a entrada de novas tecnologias foi uma consequência inevitável, o que fez com que muitas empresas do SEB tivessem que se adaptar, inclusive a Eletrosul. Assim, pode-se dizer que o isomorfismo mimético exerceu influência no período, pois as empresas, de uma forma geral, moldaram-se umas às outras.

A adaptação estratégica ocorreu de acordo com a pressão exercida pelo ambiente, o que refletiu consideravelmente sobre as empresas do setor, devido aos seus objetivos de “expansão dos investimentos”. A Eletrosul, que nesse período passou a ser uma empresa lucrativa, recebendo inclusive vários prêmios, soube interpretar a pressão do ambiente. Assim, como havia se tornado uma empresa “saudável”, pôde realizar ações estratégicas que visavam à expansão do sistema elétrico de transmissão, pois a partir de 1998 a empresa se transformou na primeira estatal brasileira essencialmente voltada para o serviço público de transmissão de energia elétrica. Dessa forma, o pessoal responsável pela tomada de decisão estratégica na empresa foi levado a construir e reter a sua legitimidade pela conformidade das práticas institucionais, segundo a teoria institucional.

O setor também teve forte influência sobre as estratégias realizadas pela firma, conseqüentemente, de acordo com a ecologia das populações, o ambiente selecionou o melhor ajuste das organizações. O pessoal responsável pela tomada de decisão estratégica concentrou-se apenas na possibilidade de realizar ações estratégicas de exploração, isto é, concentrou-se no refinamento e na extensão das competências existentes na firma,

considerando as incertezas que permeavam no ambiente. Portanto, as estratégias realizadas garantiram um equilíbrio estável no período em análise, como pôde ser observado pelo seu desempenho no período em questão (ver figura 15).

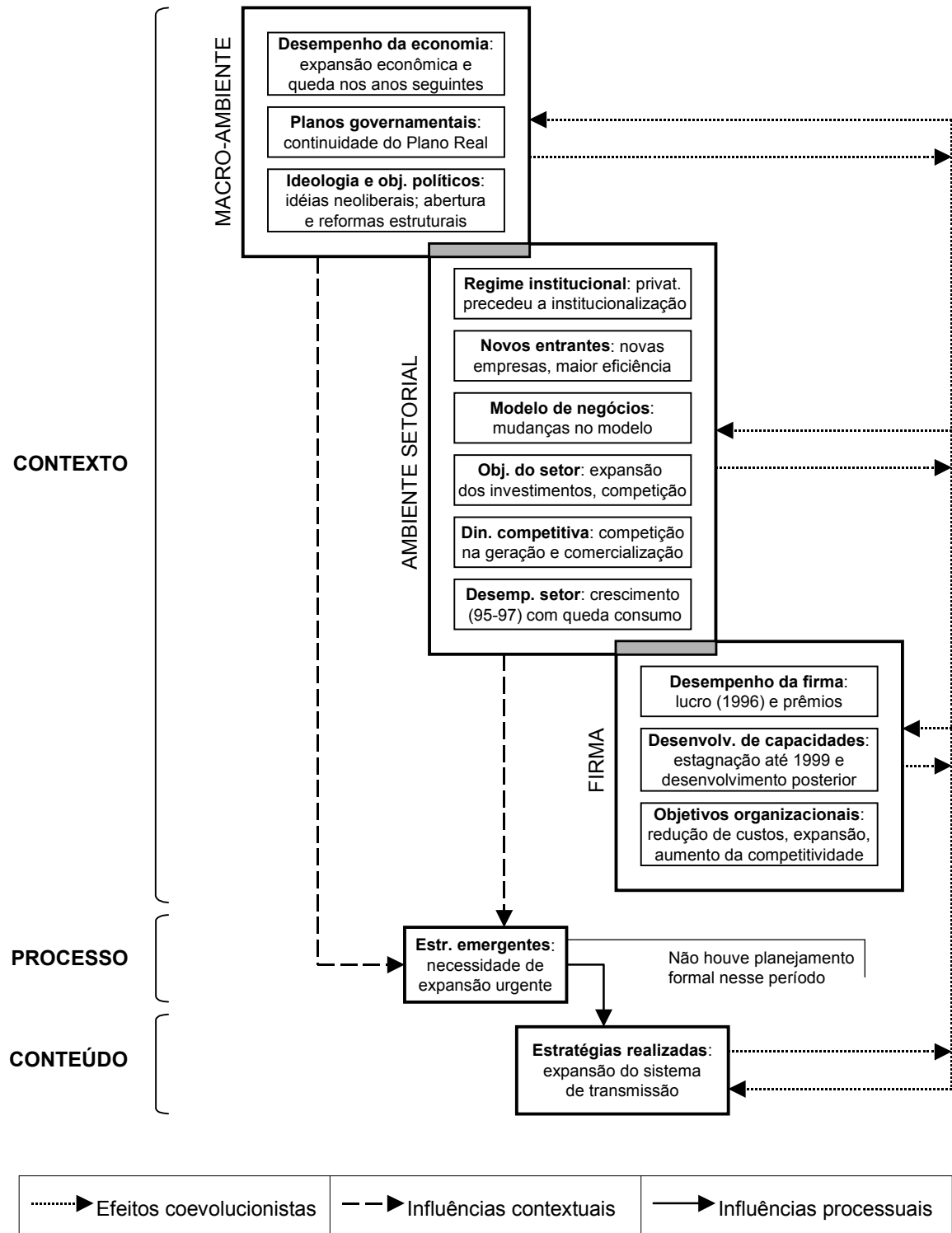


Figura 15: Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período de 1995-2002 [Fonte: Elaborado pela autora].

Devido às fortes mudanças que aconteceram no SEB e na Eletrosul, durante os anos de 1995 e 2002, essas mudanças inibiram o poder que a alta direção tinha para influenciar nas estratégias, caracterizando-se portanto como um comportamento defensor. Entretanto, as ações estratégicas realizadas pela firma que permitiram a expansão do sistema de transmissão estavam relacionadas às suas capacidades, pois estavam dentro do escopo da atual estratégia da firma, e que, segundo a teoria das capacidades dinâmicas, foram orientadas de acordo com as suas competências e também de acordo com as oportunidades de mercado. Também é importante destacar, segundo a teoria da escolha estratégica, que as ações não teriam sido realizadas caso o pessoal de primeiro escalão não fosse politicamente ativo e, de certa forma, capaz de influenciar no ambiente.

Assim, pode-se considerar que as competências que a Eletrosul possuía para realizar tais ações estratégicas diziam respeito aos diferentes recursos que a firma possuía e que estavam relacionadas a um conjunto de fatores tangíveis e intangíveis. Dessa maneira, não bastou apenas a imposição do ambiente para que a empresa realizasse as estratégias. Foi necessário também que a Eletrosul tivesse determinadas especificidades (recursos e capacidades) organizacionais para que ela realmente pudesse levar a cabo as ações estratégicas, que lhe proporcionaram certa vantagem competitiva. Dessa forma, o papel exercido pelo pessoal responsável pela tomada de decisão estratégica na empresa, foi o de maximizar os recursos e capacidades da empresa para que a Eletrosul pudesse realizar as ações estratégicas do período em análise.

A realização das ações estratégicas possibilitou a mudança da Eletrosul, sendo assim, ela passou a ser a primeira estatal brasileira essencialmente voltada para o serviço público de transmissão, o que possibilitou à empresa uma posição de destaque no cenário nacional, principalmente no ano de 1999, quando implantou, em tempo recorde, dois grandes empreendimentos. Esse fato caracteriza a **micro-coevolução** do período, ou seja, a partir do momento que as ações estratégicas levadas a cabo pela empresa refletiram positivamente sobre a mesma (desempenho, capacidades e objetivos), gerou os efeitos coevolucionistas do período (ver linhas pontilhadas da figura 15).

Assim, esses aspectos repercutiram positivamente sobre a firma (por meio dos diversos prêmios recebidos) e conseqüentemente sobre o setor, pois dessa forma a Eletrosul estava contribuindo para o cumprimento dos objetivos deste. Repercutiu também

positivamente sobre o macro-ambiente, pois a Eletrosul foi a primeira empresa a ser cindida, impactando, dessa forma, sob a ideologia e os objetivos políticos. Esses aspectos evidenciam a **macro-coevolução** do período em questão, pois os efeitos coevolucionistas ocorreram por meio da realização de determinadas ações estratégicas que tiveram influência sobre os ambientes externos da empresa, como pode ser visualizado pelas linhas pontilhadas da figura 15. As propriedades supracitadas evidenciam que os efeitos coevolucionistas podem ocorrer em **múltiplos níveis**, como pode ser observado na figura 15.

Além disso, verificou-se no período de 1995-2002 que as empresas, de um modo geral, moldaram-se umas às outras, o que caracteriza as **causalidades multidirecionais** dos efeitos coevolucionistas. A partir do momento que as ações estratégicas que foram realizadas pela Eletrosul repercutiram sobre o ambiente externo e interno da empresa, pode-se dizer que essas mudanças **não** foram **lineares** e que houve uma interação constante entre a firma e o ambiente externo, caracterizando o **feedback positivo**.

Para finalizar, como a Eletrosul vivia em um ambiente bastante institucionalizado, sendo que essa institucionalização resultou na inclusão da empresa no PND e a sua conseqüente cisão. Assim, pôde-se verificar que a adaptação da empresa no período em questão foi um processo **histórico-dependente**, pois as estratégias foram influenciadas pelo ambiente em que estava inserida e também pelo seu comportamento passado.

6.4 COEVOLUÇÃO DA ELETROSUL NO PERÍODO 2003-2004

É possível observar na figura 16 a influência que o macroambiente e o ambiente setorial tiveram sobre as estratégias realizadas pela empresa. A ideologia política do Estado como solução para os problemas da sociedade levaram à adoção, por parte do governo federal, das empresas estatais como instrumentos de política pública. Assim, as forças coercivas do ambiente (como as novas regras institucionais) levaram a Eletrosul desenvolver e implementar estratégias que estavam de acordo com os objetivos políticos, com o novo modelo do setor e com os objetivos e normas estabelecidas para o SEB. Essas questões evidenciam a influência que o ambiente externo (macro e setorial) teve sobre a firma, o que indica a **integração dos vários níveis** de análise e as **causalidades multidirecionais** existentes no processo coevolucionista.

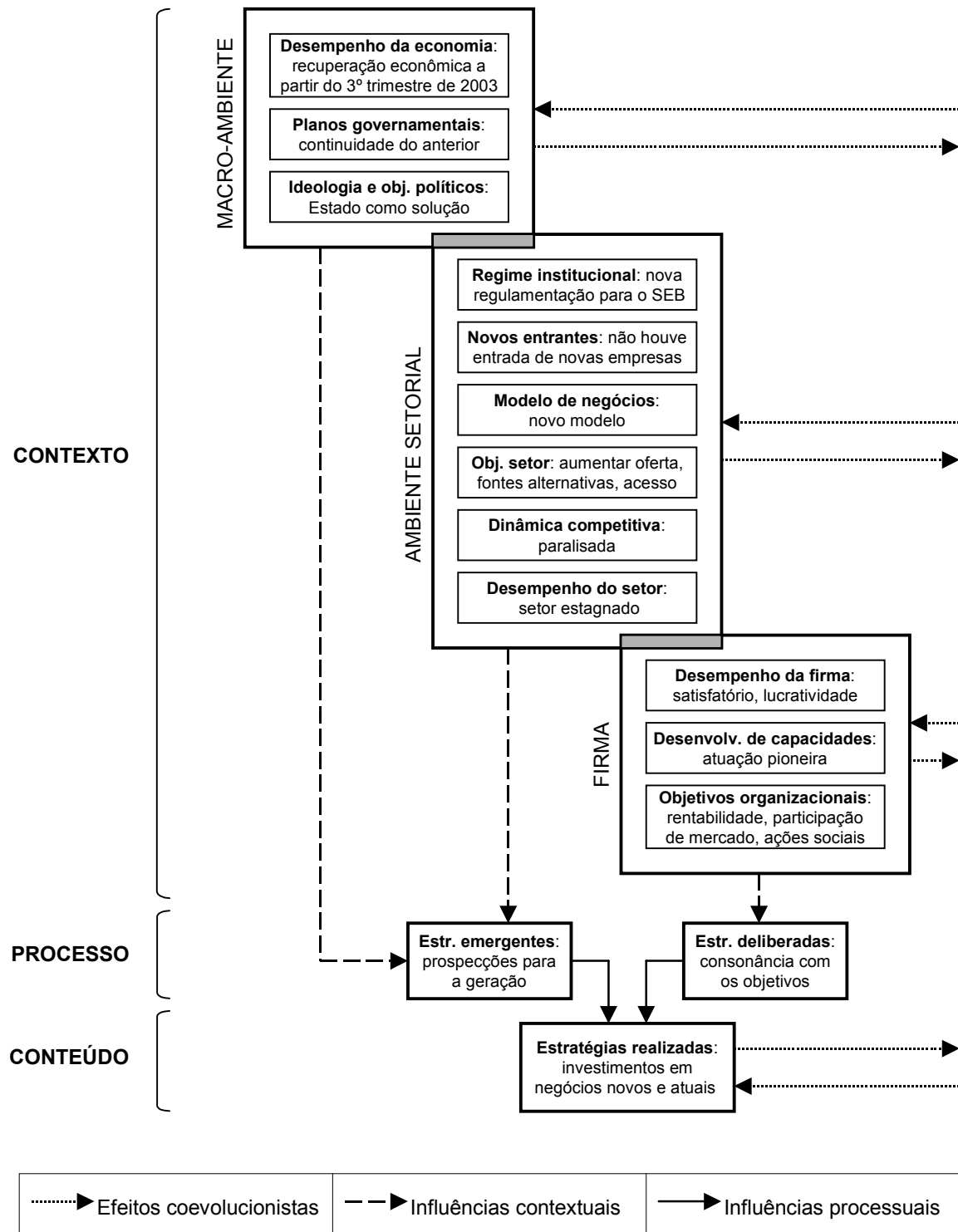


Figura 16: Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período de 2003-2004 [Fonte: Elaborado pela autora].

Uma grande mudança que ocorreu na empresa nesse período, e que não foi resultante de um processo deliberadamente planejado pela mesma, foi a sua exclusão do PND e seu

retorno às atividades de geração. Dessa forma, conforme salientado no capítulo anterior, o retorno às atividades de geração emergiram de forma não planejada, embora a empresa não tivesse realizado nesse período nenhum investimento em geração. Assim, a mudança estratégica nesse período pôde ser caracterizada como um processo difícil de controlar, pois resultou de alterações no contexto institucional. Ao pessoal de primeiro escalão coube novamente o papel de construir e reter a legitimidade segundo as normas do contexto institucional e também um papel de intermediário entre a firma e o ambiente para identificar recursos e capacidades organizacionais, assim como oportunidades no ambiente que dessem à empresa a possibilidade de realizar as ações estratégicas de expansão.

Portanto, é possível observar na figura 16, como o determinismo ambiental teve influência sobre as ações estratégicas realizadas pela Eletrosul no período de 2003-2004. No entanto, pôde-se verificar, por meio da análise do conteúdo da mudança estratégica nesse período (capítulo cinco), que o pessoal responsável pela tomada de decisão estratégica na empresa foi politicamente ativo e capaz de influenciar nas ações estratégicas realizadas, principalmente devido à aprovação e implementação do planejamento estratégico.

Dessa maneira, conforme as afirmações do entrevistado 6, a Eletrosul foi capaz de obter lucro, propiciando a alavancagem de recursos para levar a cabo as estratégias de expansão dos investimentos. Assim, as estratégias, de acordo com a teoria das capacidades dinâmicas, surgiram da interação dos recursos organizacionais e das oportunidades de mercado. Portanto, o ambiente externo realmente apresentou oportunidades que possibilitaram à empresa formular seus objetivos, que na verdade foram estabelecidos segundo os aspectos macro-ambientais e setoriais descritos na figura 16.

Assim, a capacidade que a empresa teve de coordenar o conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, contribuíram para que a Eletrosul implantasse as ações que, de certa maneira, lhe proporcionaram vantagem competitiva no setor, que estava passando por um período de estagnação com a interrupção dos investimentos. Sendo assim, pôde-se verificar que a vantagem competitiva da firma foi proveniente de seus recursos e também das oportunidades do mercado que a possibilitaram expandir os investimentos.

É interessante destacar que as ações estratégicas realizadas nesse período estão de acordo com as ações estratégicas realizadas no período anterior, mostrando, segundo a teoria

da escolha estratégica e a teoria das capacidades dinâmicas, que a estratégia permaneceu consistente por um longo período. Como o comportamento da empresa nesse período foi influenciado pelo seu comportamento do período passado, pode-se dizer que a adaptação estratégica da Eletrosul em relação ao ambiente foi caracterizada por um processo **histórico-dependente**. Além disso, por atuar em um ambiente altamente institucionalizado, a empresa não interferiu na decisão de sua saída do Plano Nacional de Desestatização, o que representa a sua relação histórico-dependente de seu contexto.

Cabe ressaltar a influência que as estratégias realizadas pela Eletrosul tiveram sobre o contexto interno e externo. Em se tratando da firma, essas estratégias tiveram repercussão sobre seus aspectos internos, caracterizando a **micro-coevolução**, isto é, ao levar em consideração seus recursos e capacidades em um contexto competitivo para a realização das estratégias, o processo coevolucionista no período ocorreu dentro da firma.

No entanto, no que tange ao ambiente externo, as ações estratégicas realizadas pela firma também tiveram impactos positivos sobre o setor elétrico e sobre o macro-ambiente, pois essas estratégias foram utilizadas como meios para o alcance dos objetivos políticos e setoriais, principalmente pelo fato das estatais serem utilizadas como instrumentos de políticas públicas, contribuindo também para ideologia política, caracterizando a **macro-coevolução** no período em análise. Essa interação mútua entre a organização e o ambiente e vice-versa, conforme destacado anteriormente, enfatiza o **feedback positivo** existente nos efeitos coevolucionistas (conforme pode ser observado nas linhas pontilhadas da figura 16).

Além disso, cabe ressaltar que as mudanças ocasionadas pelas ações estratégicas realizadas **não** foram **lineares**, ou seja, uma variável teve impacto sobre uma série de outras variáveis, desencadeando em mudanças nos ambientes da firma. Por exemplo, no que diz respeito ao macro-ambiente, a economia iniciou um processo de recuperação da atividade econômica. Já em relação ao setor, houve mudanças nos aspectos institucionais, no modelo de negócios e nos objetivos do setor.

6.5 A COEVOLUÇÃO DA ELETROSUL E SEUS AMBIENTES

Com o desenvolvimento dessa pesquisa, pôde-se verificar que as instituições e os aspectos regulatórios tiveram um papel importante nas possibilidades de coevolução da Eletrosul e seus ambientes. Por exemplo, durante todo o período em análise, os aspectos institucionais determinaram as regulações específicas aplicadas no setor elétrico e na Eletrosul, principalmente no que diz respeito aos diferentes segmentos de mercado, às tarifas e ao próprio fornecimento de energia. Os aspectos institucionais também afetaram a forma pelas quais forças exógenas não institucionais podiam operar dentro do setor, como por exemplo, a entrada de novas empresas no mercado. Na verdade, essas questões eram provenientes das privatizações do setor, o que ocasionava impactos sobre o grau de competição, alterando a dinâmica competitiva do setor e, conseqüentemente, influenciando na empresa objeto de estudo.

Essas mudanças tiveram influência sobre a Eletrosul, principalmente no que diz respeito ao seu processo de adaptação. Além disso, com a entrada de novos agentes no mercado, verificou-se que houve alteração nas tecnologias até então adotadas pelas empresas. Todos esses aspectos tiveram influência no modelo de negócios adotado pelo setor elétrico brasileiro.

O conceito de modelo de negócios está relacionado com a maneira pela qual as empresas estão organizadas, assim como a forma de operação dessas empresas no setor. Constatou-se, com o desenvolvimento desse trabalho, que o modelo de negócios adotado no setor era proveniente dos objetivos pré-determinados para o mesmo, e esses objetivos também tinham reflexos sobre a sua dinâmica, que podia ou não ser competitiva, dependendo de como o setor estava estruturado (conseqüência do modelo de negócios adotado). Se o setor fosse caracterizado por monopólios estatais, como foi o setor elétrico brasileiro em parte do período em análise (1990-1994), havia uma probabilidade maior de contestação entre grupos de interesse político ao invés de competição econômica por clientes no mercado. Em outras palavras, a extensão pela qual o desenvolvimento do setor era uma conseqüência direta do processo competitivo, mais do que uma questão de prioridade política, dependia do regime institucional aplicado no setor.

Também foi constatado que a dinâmica do setor era influenciada pelo seu desempenho. Conforme salientado anteriormente, o desempenho do setor foi medido em termos dos investimentos realizados, do nível de tarifas, do consumo de energia, do resultado das empresas etc. O desempenho afetava significativamente a entrada de empresas no setor (investidores privados que buscavam alto retorno sobre o capital investido) e também sofria influência direta dos planos, ideologia e objetivos políticos, que na verdade, também eram influenciados pelo desempenho econômico do país. Assim, pode-se dizer que esses critérios refletiam a política de prioridades dos diferentes grupos de interesse da sociedade.

Dessa maneira, verificou-se que o desempenho do setor era um reflexo dos resultados do macro-ambiente de uma forma geral, e quando era considerado insatisfatório aos olhos de poderosos grupos, verificou-se que este gerava demanda por mudanças nos objetivos do setor e também no modelo de negócios adotado. Enfim, pode-se concluir que essa demanda por mudanças no setor também gerava necessidades de transformações no contexto institucional, que estava relacionado às instituições que regiam o setor e à regulação específica adotada, e também na Eletrosul. No entanto, as mudanças nos aspectos institucionais eram dependentes do contexto macro-ambiental, ou seja, do desempenho da economia, dos planos governamentais, da ideologia e dos objetivos políticos. Já as mudanças na firma, eram dependentes tanto de aspectos do contexto externo quanto do interno.

Enfim, o desempenho do setor tinha muita influência sobre a firma em análise, principalmente no que diz respeito ao seu desempenho empresarial. Quando o desempenho do setor era considerado negativo, automaticamente, as empresas que faziam parte deste também passavam por uma crise econômica, e esse foi o caso da Eletrosul. Por exemplo, no período de 1990-1992, o desempenho do setor foi considerado negativo, pois este estava passando por um momento de crise financeira. Conseqüentemente, a firma em análise também estava passando por uma crise, o que proporcionou um desempenho negativo para a mesma. Já nos anos de 1993 a 2002 haviam perspectivas de crescimento para o SEB e, em conseqüência disso, a Eletrosul obteve um excelente desempenho econômico, recebendo, inclusive, vários prêmios no âmbito nacional, passando a ser uma empresa lucrativa a partir de 1996.

Finalmente, constatou-se que todos os aspectos do macro-ambiente e do ambiente setorial afetaram significativamente a firma em análise, ou seja, em seu desempenho econômico, em suas capacidades e também em seus objetivos. A teoria institucional e a teoria

da ecologia das populações auxiliaram na identificação dos aspectos do ambiente externo que exerceram influência sobre as ações estratégicas realizadas pela Eletrosul, como pode ser observado nas figuras 13, 14, 15 e 16. A interação entre a firma e o contexto externo ocorreu de várias formas, caracterizando os efeitos coevolucionistas. Por exemplo, os objetivos e o modelo de negócios estabelecidos para o setor tiveram influência direta sobre a firma, principalmente pelos efeitos isomórficos. Além disso, por estar atuando em um ambiente com restrições institucionais e altamente regulamentado, as estratégias realizadas pela empresa receberam influência dos ambientes em que a mesma estava inserida, o que reduziu as opções estratégicas da firma (porém não as eliminaram). A partir do momento que a Eletrosul conseguiu realizar tais estratégias, estas impactaram sobre o desempenho da firma, sobre o desempenho do setor e sobre o desempenho do macro-ambiente, caracterizando novamente os efeitos coevolucionistas entre a firma e os ambientes externos e vice-versa.

É importante salientar que a firma também teve capacidade de influenciar nas estratégias realizadas na maioria dos períodos, com exceção do período de 1995 a 2002. Sobre esse aspecto, a teoria da escolha estratégica e a teoria das capacidades dinâmicas auxiliaram na identificação dos efeitos da intenção gerencial sobre as ações estratégicas realizadas pela firma no período que compreendeu a presente pesquisa (1990-2004) (ver figuras 13, 14, 15 e 16). Além disso, a teoria baseada nos recursos da firma contribuiu para verificar quais as especificidades organizacionais (recursos e capacidades) que influenciaram na adaptação estratégica da firma, ou seja, quais os recursos e capacidades que auxiliaram na realização das estratégias que levaram à adaptação da mesma.

Na análise das mudanças estratégicas da Eletrosul, as propriedades da teoria coevolucionista foram identificadas para cada período. A forma que essas propriedades atuaram sobre a coevolução da Eletrosul e seus ambientes pode ser visualizada resumidamente no quadro 33 a seguir. O quadro 33 permite compreender, de um modo abrangente, a contribuição da teoria da coevolução para a análise de mudanças estratégicas.

		PERÍODOS			
		1990-1992	1993-1994	1995-2002	2003-2004
PROPRIEDADES DA COEVOLUÇÃO	Multinível	<ul style="list-style-type: none"> - A implementação do programa Eletrosul de Qualidade refletiu positivamente sobre o setor e contribuiu para os planos governamentais, caracterizando a macro-coevolução. - A implementação de 95% do Plano de Gestão possibilitou à empresa tornar-se mais eficiente, evidenciando a micro-coevolução. 	<ul style="list-style-type: none"> - A consolidação de parcerias e a conclusão de obras contribuíram para o desempenho do setor, para a ideologia e para os objetivos políticos, enfatizando a macro-coevolução. - Essas ações permitiram à firma melhorar o seu desempenho, caracterizando a micro-coevolução. 	<ul style="list-style-type: none"> - A inclusão da empresa no PND e a conseqüente expansão do sistema de transmissão refletiram positivamente sobre o SEB e sobre o macro-ambiente, evidenciando a macro-coevolução. - Esses eventos possibilitaram a mudança na firma, que passou a ser a primeira estatal voltada exclusivamente para o serviço de transmissão, caracterizando a micro-coevolução. 	<ul style="list-style-type: none"> - A expansão dos investimentos teve um impacto positivo sobre o setor e sobre o macro-ambiente, contribuindo para a consecução dos objetivos políticos e setoriais (macro-coevolução). - Os investimentos realizados permitiram à empresa melhorar o seu desempenho e aumentar a sua participação no mercado, caracterizando a micro-coevolução.
	Causalidades multidirecionais	<ul style="list-style-type: none"> - A coevolução ocorreu entre a Eletrosul e seus ambientes, possibilitando a mudança (redução de custos). Essa mudança foi proveniente de aspectos externos e internos à firma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças no ambiente externo (ideologia e objetivos políticos, objetivos do setor e aspectos institucionais) e no ambiente interno (desempenho da firma) exerceram influência sobre as estratégias, caracterizando a coevolução entre a firma e seus ambientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - A entrada de novas tecnologias foi inevitável em função das privatizações. A Eletrosul teve que se adaptar, coevoluindo em relação ao contexto externo que estava passando por transformações. 	<ul style="list-style-type: none"> - A ideologia política e o novo modelo do setor levaram a Eletrosul realizar estratégias que possibilitaram mudanças (retorno às atividades de geração), caracterizando a coevolução da firma em relação a um ambiente organizacional mutante.
	Não linearidade	<ul style="list-style-type: none"> - A redução de custos desencadeou mudanças em outras variáveis do contexto interno (mudança no desempenho) e externo (desempenho do setor). 	<ul style="list-style-type: none"> - A mudança no desempenho da firma proporcionou transformações em variáveis dos contextos interno e externo (desenvolvimento de capacidades, perspectivas de crescimento para o setor etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - A cisão da empresa gerou mudanças em seu desempenho, na dinâmica competitiva do setor e também sobre a ideologia e objetivos do governo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A exclusão do PND proporcionou à empresa retornar às atividades de geração, gerando impactos positivos sobre os objetivos setoriais e macro-ambientais.
	Feedback positivo	<ul style="list-style-type: none"> - As estratégias realizadas tiveram uma interação mútua entre a organização e o ambiente, o que gerou um <i>feedback</i> positivo sobre os contextos interno e externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A intenção do governo em tornar o SEB mais eficiente foi traduzida pela edição do Decreto 913 e da Lei 8.631 (aspectos institucionais/setoriais). Essas mudanças exerceram impacto na firma e na dinâmica competitiva do setor, caracterizando o <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A interação mútua entre a organização e o ambiente externo resultou na expansão do sistema de transmissão da empresa, repercutindo sobre os contextos e caracterizando o <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A expansão pela realização dos investimentos ocorreu em função da mudança no contexto externo. Essas estratégias exerceram impactos sobre os objetivos e a ideologia política e também sobre os objetivos do setor. Essa interação mútua evidencia o <i>feedback</i> positivo ocorrido no período.
	Trajatória e história de dependência	<ul style="list-style-type: none"> - A busca por um novo modelo para o setor e a ideologia de redução da participação do Estado caracterizaram a trajetória e a história de dependência da firma. 	<ul style="list-style-type: none"> - A edição do Decreto 913 e da Lei 8.631 e a política de privatização caracterizaram o processo de adaptação da empresa como histórico-dependente. 	<ul style="list-style-type: none"> - A adaptação da firma foi um processo histórico-dependente, pois ela sempre atuou em um ambiente institucionalizado, o que resultou na sua inclusão no PND e conseqüente cisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - O comportamento da empresa foi influenciado pelo seu passado e também por atuar ambiente institucionalizado, sendo que a empresa não teve poder de interferir em sua saída do PND.

Quadro 33: As propriedades da coevolução da Eletrosul e seus ambientes [Fonte: Elaborado pela autora].

6.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo teve como objetivo analisar o processo da mudança estratégica na Eletrosul Centrais Elétricas S.A. referente ao período de 1990-2004 por meio da perspectiva coevolucionista. Dessa forma, em cada período foi desenvolvida uma análise da coevolução da Eletrosul em relação aos seus contextos. Para o desenvolvimento dessa tarefa, foram analisados: os efeitos do macro-ambiente que influenciaram sobre a firma em análise e conseqüentemente sobre as estratégias realizadas pela mesma; os efeitos do ambiente setorial que exerceram pressão sobre a firma e influenciaram nas estratégias realizadas e; a influência que o grupo da alta direção da empresa teve sobre as ações estratégicas realizadas pela firma. As teorias selecionadas no capítulo quatro da pesquisa auxiliaram na execução dessa análise.

Em todos os períodos, com exceção dos anos de 1995-2002, a mudança na empresa ocorreu por meio de um processo voluntarista e determinista. No período de 1995-2002, o processo de mudança foi caracterizado como essencialmente determinista.

As estratégias realizadas pela Eletrosul repercutiram sobre o contexto externo e interno, caracterizando a macro-coevolução e a micro-coevolução em todos os períodos. Esses aspectos evidenciaram que a coevolução da Eletrosul em relação aos seus contextos ocorreu em múltiplos níveis. Além disso, o relacionamento de influência recíproco entre a Eletrosul e seus ambientes também evidenciam as causalidades multidirecionais dos efeitos coevolucionistas.

As ações realizadas pela firma proporcionaram transformações em diferentes variáveis do macro-ambiente e do ambiente setorial, assim como as mudanças macro-ambientais foram capazes de alterar diferentes variáveis da firma e do setor, caracterizando os efeitos de não linearidade da coevolução. As mudanças estratégicas ocorridas na Eletrosul também seguiram a lógica do *feedback* positivo, em função da interação mútua entre a firma e o ambiente e vice-versa.

Em todos os períodos, o comportamento da empresa foi influenciado pelo seu comportamento do período anterior e também por questões institucionais, portanto, a adaptação estratégica da Eletrosul em relação ao ambiente foi caracterizada por um processo histórico-dependente.

É interessante destacar que a Eletrosul, como qualquer outra empresa estatal, continua sofrendo forte influência de fatores macro-ambientais e setoriais, como por exemplo, ideologia e objetivos políticos, aspectos institucionais, objetivos do setor, dinâmica competitiva etc. Tais fatores são determinados pelos aspectos regulatórios específicos para o setor no que diz respeito aos diferentes segmentos de mercado, tarifas, provisão de novos serviços entre outros. Além disso, esses aspectos afetam questões não institucionais que podem operar no setor, como por exemplo novas tecnologias, novas formas de gestão entre outros.

Para concluir, embora o SEB seja considerado um setor estratégico e também de fundamental importância para o crescimento e desenvolvimento econômico do país, este ainda é fruto de mudanças que variam de acordo com os interesses políticos de cada governo. Assim, sendo a Eletrosul uma empresa estatal, esta recebe influência direta do governo federal via Eletrobrás. Segundo o entrevistado 4 “[...] as normas estabelecidas pela Eletrobrás têm força de lei e as decisões da Eletrosul devem ter homogenia com as normas da Eletrobrás, portanto, o grupo responsável pela tomada de decisão estratégica na empresa, é e continuará sendo escolhido de acordo com a vontade política”.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O tema desta pesquisa está relacionado ao estudo das mudanças estratégicas sob a ótica da coevolução na Eletrosul Centrais Elétricas S.A. O estudo de uma organização do setor elétrico brasileiro demonstrou ser bastante interessante, haja vista a importância desse setor para a economia brasileira. O setor continua sendo foco de estudo de vários acadêmicos e políticos, em função das várias transformações que ocorreram na década passada e também na atual.

Para estudar a mudança estratégica na Eletrosul adotou-se uma teoria relativamente nova, denominada teoria da coevolução. A teoria coevolucionista integra várias teorias de seleção ambiental (determinismo) e de escolha estratégica (voluntarismo) e é definida como um resultado conjunto de intencionalidade gerencial, efeitos ambientais e institucionais (LEWIN e VOLBERDA, 1999). De acordo com essa teoria, a mudança pode ocorrer em toda a interação de organizações de um determinado setor e esta pode ser dirigida por interação direta e pelo *feedback* do resto do sistema.

Verificou-se que essa teoria vem sendo pouco utilizada, embora venha ganhando bastante espaço na literatura acadêmica. Sendo assim, em função do questionamento da pesquisadora, foi determinado o seguinte objetivo geral:

“Analisar, por meio da perspectiva coevolucionista, as ações estratégicas adotadas pelo grupo da alta direção da Eletrosul Centrais Elétricas S.A. que contribuíram para a mudança estratégica desta empresa no período de 1990 a 2004”.

Para o alcance do objetivo geral, foram propostos quatro objetivos específicos. O primeiro deles estava relacionado ao desenvolvimento de um modelo de análise de mudanças estratégicas sob a ótica da coevolução. Para tanto, foi necessário inicialmente fazer uma revisão da literatura acerca das mudanças estratégicas. Pode-se concluir que as mudanças estratégicas podem ser provenientes de aspectos externos e internos à organização. Além disso, foi necessário identificar na literatura as teorias que estudam o fenômeno da mudança estratégica. Dessa forma, foi possível constatar que existem teorias que defendem pontos de

vista diferentes acerca da mudança estratégica nas organizações, enfatizando um debate denominado de “escolha estratégica *versus* seleção ambiental”.

Uma revisão detalhada de cada uma das teorias em questões relacionadas ao ambiente, à estratégia, às implicações gerenciais e à adaptação estratégica, permitiu constatar que elas possuem várias limitações ao analisar o modo que as organizações evoluem e se adaptam ao longo do tempo em relação ao contexto em que estão inseridas. Dessa forma, no capítulo três do trabalho foi apresentada a teoria coevolucionista, que busca integrar várias teorias de seleção ambiental e de escolha estratégica para explicar melhor o fenômeno organizacional no que tange à mudança estratégica. Além disso, essa teoria pode ser caracterizada por um conjunto de propriedades que permite compreender a mudança estratégica de um modo mais abrangente.

Após a revisão de literatura, foi possível desenvolver um modelo de análise das mudanças estratégicas sob a ótica da teoria coevolucionista. O modelo proposto permite identificar as propriedades da teoria coevolucionista que foram apresentadas no capítulo 3: múltiplos níveis de análise, causalidades multidirecionais, não linearidade, *feedback* positivo e trajetória e história de dependência. Seguindo um dos critérios de uma pesquisa coevolucionista, o modelo de análise incorpora as dimensões sugeridas por Pettigrew (1987, 1992) para o estudo de mudanças estratégicas, isto é, contexto, conteúdo e processo. Além disso, esse modelo (representado pela figura 10) também ilustra os efeitos coevolucionistas das estratégias realizadas pela firma em relação aos seus contextos.

Em seguida, após o desenvolvimento do modelo, foram caracterizados o contexto, o conteúdo e o processo da mudança estratégica na Eletrosul ao longo do período em análise. Para a realização da pesquisa foi preciso dividir a análise em quatro períodos distintos: 1990-1992, 1993-1994, 1995-2002 e 2003-2004. Essa divisão temporal foi adotada devido às mudanças na Presidência da República que, conseqüentemente, trouxeram transformações para o cenário político e econômico brasileiro e, por conseguinte, para os vários setores econômicos, incluindo o SEB.

Para a caracterização do contexto, foram estudadas as mudanças dos ambientes (macro, setor e firma) que restringiram ou deram condições às mudanças estratégicas no nível da firma. Após a análise do contexto foi possível identificar as ações estratégicas adotadas

pela Eletrosul que levaram a mudança estratégica na empresa no período 1990-2004. A identificação das ações estratégicas ocorreu por meio da caracterização e análise do conteúdo e do processo da mudança. O conteúdo estava relacionado às ações estratégicas de exploração e de exploração que levaram à mudança estratégica, representando o “o quê” da mudança. Já a dimensão processo estava relacionada ao caráter dinâmico e temporal das ações estratégicas, ou seja, “como” as ações estratégicas foram realizadas, se por meio de um processo deliberado e/ou emergente, isto é, se as mudanças foram dirigidas por intenção do grupo da alta direção da firma e/ou se foram dirigidas por pressão ambiental.

Assim, após a análise do contexto, do conteúdo e do processo foi possível identificar várias mudanças estratégicas na Eletrosul. As principais mudanças identificadas foram:

- 1990-1992: redução drástica dos custos.
- 1993-1994: mudança no desempenho, proporcionando posição de destaque no setor.
- 1995-2002: cisão parcial de seus ativos, transformando-se em uma empresa apenas de transmissão de energia elétrica.
- 2003-2004: exclusão do Plano Nacional de Desestatização e o retorno às atividades de geração.

Em seguida, a análise coevolucionista das mudanças estratégicas na Eletrosul foi realizada. Sendo assim, inicialmente foram verificados os efeitos do macro-ambiente e do ambiente setorial sobre as ações estratégicas realizadas pela Eletrosul e também a influência que a alta direção da empresa teve sobre as estratégias realizadas pela firma. Em seguida foram analisados os efeitos que as estratégias realizadas tiveram sobre os ambientes pelos quais a empresa estava inserida, caracterizando os efeitos coevolucionistas da Eletrosul e seus ambientes.

Foi possível constatar que a mudança estratégica na Eletrosul ocorreu por meio de um processo coevolucionista, pois o processo de adaptação da firma envolveu a dinâmica competitiva do setor e o sistema institucional dentro do qual as firmas e as indústrias se encontram. Os efeitos coevolucionistas, que são caracterizados pelas propriedades da coevolução, foram identificados no processo de adaptação estratégica da Eletrosul em relação aos seus ambientes no período de 1990-2004. Os efeitos coevolucionistas ocorreram em **múltiplos níveis**, caracterizados pela **micro-coevolução** e pela **macro-coevolução**.

A **micro-coevolução** ocorreu na Eletrosul principalmente em função dos recursos, das capacidades dinâmicas e das competências existentes dentro da firma em um contexto competitivo, fazendo com que a coevolução ocorresse internamente na empresa. Já a **macro-coevolução** atuou sobre a Eletrosul dentro de um ambiente competitivo, ou seja, a coevolução ocorreu entre a firma e o seu contexto externo, ou seja, o setor e o macro-ambiente.

Muitas mudanças aconteceram simultaneamente nos contextos externo e interno da Eletrosul. Sendo assim, o processo de adaptação da firma foi dirigido pela interação direta mútua com os contextos e também pelo *feedback* do resto do sistema. Isso caracterizou as **causalidades multidirecionais** existentes nos estudos coevolucionistas, assim como as relações **não lineares** da coevolução.

O caso da Eletrosul permitiu confirmar o pressuposto que as organizações influenciam nos seus ambientes e também os ambientes influenciam nas firmas. Em vários momentos, a Eletrosul ocupou posições de destaque no setor. Além disso, em algumas situações a empresa teve que se adaptar em função das mudanças que estavam ocorrendo no setor, como por exemplo, na entrada de novas tecnologias no setor. Sendo assim, pode-se dizer que o comportamento da firma exerceu influência sobre o seu contexto externo e vice-versa. Essa interação periódica resultou em interdependência e causalidade circular, o que caracterizou o *feedback positivo* na coevolução da Eletrosul em relação aos ambientes.

A Eletrosul viveu em um ambiente bastante institucionalizado no período referente aos anos de 1990-2004, o que caracterizou a **trajetória da firma** em relação ao seu contexto. Sendo assim, foi extremamente importante estudar a Eletrosul ao longo do tempo, verificando a sua **história de dependência**, pois a história da Eletrosul, assim como as suas rotinas, restringiram a mudança na firma em determinados momentos, e em outros, influenciou no seu processo de adaptação.

Cabe ressaltar que as questões de pesquisa elaboradas no capítulo quatro desse trabalho foram respondidas na pesquisa de campo, conforme pode ser observado a seguir.

a) Como a organização estudada mudou ao longo do tempo em um ambiente altamente institucionalizado?

A Eletrosul mudou ao longo dos anos em função das pressões exercidas pelo ambiente e também em função da intenção dos gerentes. Portanto, pode-se dizer que o processo de mudança estratégica da Eletrosul, em relação aos anos de 1990-2004, ocorreu por meio de um processo determinista e também voluntarista. Apenas no período referente aos anos de 1995-2002, a mudança na empresa foi essencialmente determinista. Além disso, as pressões do ambiente da Eletrosul, que é considerado altamente institucionalizado, influenciaram nas ações estratégicas realizadas pela empresa, restringindo suas opções estratégicas, mas sem eliminá-las completamente.

b) Quais as ações estratégicas realizadas pela organização durante o período em análise?

Dentre as ações estratégicas realizadas pela empresa, pode-se destacar as seguintes:

- 1990-1992: implementação do Programa de Qualidade e 95% do Plano de Gestão, continuidade de obras por meio de parcerias. Essas ações estavam condizentes com as ações que já vinham sendo executadas pela empresa, portanto estavam dentro do escopo da atual estratégia da firma, caracterizando-se como ações estratégicas de exploração.
- 1993-1994: desenvolvimento do núcleo de prestação de serviços, consolidação de parcerias e conclusão de obras. Essas ações eram consideradas novas para a firma, portanto, emergiram da exploração de aspectos que estavam fora do escopo da atual estratégia da firma, caracterizando-se, portanto, como ações estratégicas de exploração.
- 1995-2002: expansão do sistema de transmissão e continuidade do núcleo de prestação de serviços. Essas ações estavam dentro do escopo da atual estratégia da firma, portanto caracterizaram-se como ações estratégicas de exploração.
- 2003-2004: expansão pela realização de investimentos (novos e existentes). Essas ações estavam relacionadas à exploração e à exploração. Em relação aos investimentos em negócios existentes, a empresa adotou ações que estavam dentro do escopo da atual estratégia da firma. Já em relação aos novos investimentos, essas ações emergiram de questões que estavam fora do escopo da atual estratégia da firma.

c) Como se caracterizou o processo de mudança estratégica da organização durante o período de análise (por meio de um processo de intenção gerencial e/ou seleção ambiental e pressão institucional)?

A mudança estratégica na Eletrosul ocorreu por meio de um processo de intenção gerencial e também por meio de um processo de seleção ambiental e pressão institucional. A intenção dos gerentes pôde ser verificada pelo desenvolvimento das seguintes estratégias deliberadas: Plano de Gestão e aumento do *market share* (1990-1992); desenvolvimento do Plano de Gestão (1993-1994); e, o desenvolvimento do sistema de planejamento e de gestão empresarial (2003-2004). Nos período de 1995-2002, a intenção dos gerentes não exerceu influência sobre as estratégias realizadas pela empresa. No entanto, nestes anos os gerentes precisaram ser politicamente ativos, de forma a utilizar eficientemente os recursos e capacidades organizacionais para conseguir realizar as estratégias de expansão do sistema de transmissão e dar continuidade ao núcleo de prestação de serviços.

A identificação das estratégias emergentes permitiu reconhecer a pressão que os ambientes (macro e setorial) exerceram sobre as ações estratégicas realizadas pela empresa, caracterizando a seleção do ambiente. As estratégias que emergiram como resposta ao ambiente no período de 1990-1992 buscavam garantir a sobrevivência da empresa, pois o Governo Federal tinha a intenção de extinguir a Eletrosul. Para que isso não acontecesse, a empresa teria que, no mínimo, manter-se no mercado. Nos anos de 1993-1994, o ambiente (macro e setorial) pressionou a conclusão de alguns empreendimentos, principalmente em função da deliberação do Decreto nº.913., que permitiu a formação de parcerias com o setor privado e outras concessionárias. Nos anos de 1995-2002, a estratégia emergente estava relacionada com a necessidade de expansão do sistema elétrico, principalmente em função do péssimo desempenho do setor elétrico na ocasião. Finalmente, nos anos de 2003 e 2004, a estratégia que emergiu do ambiente estava relacionada à saída da empresa, de forma involuntária, do Plano Nacional de Desestatização, fazendo com que fosse necessário desenvolver estudos de viabilidade de novos empreendimentos e prospecções para futuros aproveitamentos hidrelétricos.

7.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho analisou as mudanças estratégicas de uma empresa pertencente ao setor elétrico brasileiro pela ótica da teoria da coevolução, que é uma teoria que pode ser considerada relativamente nova, quando comparada com outras teorias que procuram descrever e explicar o processo de adaptação estratégica. Na análise da literatura sobre a

teoria coevolucionista, verificou-se que existem poucas pesquisas empíricas publicadas, sendo que o desenvolvimento dessa teoria situa-se em um plano predominantemente conceitual. Portanto, esta tese contribuiu para a literatura acerca da teoria da coevolução e também para a pesquisa empírica, que em última análise, realimenta o desenvolvimento da teoria.

A maioria das pesquisas relacionadas ao tema “mudança estratégica” direciona suas análises para perspectivas que podem ser enquadradas dentro de uma das duas vertentes: seleção ambiental ou escolha estratégica. Sendo assim, diferentemente dos demais trabalhos, a presente pesquisa trouxe uma visão um pouco mais abrangente do processo de adaptação, pois a perspectiva coevolucionista procura integrar várias teorias de seleção ambiental e de escolha estratégica para a análise de um mesmo fenômeno. Para exemplificar, o quadro 34 demonstra como uma das mudanças estratégicas da Eletrosul pode ser analisada sob a ótica de diferentes teorias. Por esse exemplo é possível perceber que, se esta pesquisa adotasse apenas uma das perspectivas abaixo, os resultados da análise poderiam omitir importantes conclusões acerca da mudança estratégica da Eletrosul.

Perspectiva teórica	Mudança estratégica: redução drástica dos custos (1990-1992)
Escolha Estratégica	Padrões de decisões que guiaram a firma a um alinhamento com ambiente, por meio da deliberação do plano de gestão e da intenção da alta direção em realizar as estratégias.
Capacidades Dinâmicas	As capacidades organizacionais permitiram que a organização realizasse as estratégias estabelecidas no Plano de Gestão.
Institucional	A preocupação do Governo em reduzir despesas e a redução da presença do Estado na economia caracterizaram o isomorfismo coercivo.
Teoria Baseada em Recursos	A existência de recursos intangíveis permitiu que a empresa absorvesse a pressão exercida pelo contexto externo, auxiliando na realização do Plano de Gestão e possibilitando que a empresa ocupasse uma posição sustentável no mercado.
Ecologia da População	O ambiente selecionou o melhor ajuste para a firma, fazendo emergir uma estratégia de sobrevivência.

Quadro 34: Exemplo de uma mudança estratégica analisada pela ótica de diferentes teorias [Fonte: Elaborado pela autora].

As organizações são consideradas sistemas abertos que recebem influência de eventos significativos, provenientes do macro-ambiente, do ambiente setorial e da firma. Esses aspectos do ambiente foram levados em consideração no desenvolvimento do modelo coevolucionista de análise das mudanças estratégicas, que, entre outras características, permite identificar as propriedades da teoria da coevolução (multinível, causalidades multidirecionais, não linearidade, *feedback* positivo, trajetória e história de dependência). O

modelo coevolucionista desenvolvido nessa tese representa uma interessante contribuição metodológica, pois ele poderá ser utilizado em outras pesquisas sobre mudanças estratégicas, o que poderá auxiliar em sua validação como metodologia de pesquisa.

As propriedades da coevolução adotadas nessa pesquisa também representam uma contribuição relevante. Cabe ressaltar que as cinco propriedades que foram adotadas ainda não haviam sido utilizadas conjuntamente em pesquisas coevolucionistas de caráter empírico. Portanto, pode-se dizer que esse fator também contribuiu para a pesquisa empírica sobre o tema, haja vista a escassez de trabalhos realizados na área.

Estudar uma organização pertencente ao setor elétrico brasileiro possibilitou enriquecer a literatura existente sobre a história do setor e também permitiu uma melhor compreensão das variáveis que causam impactos sobre o mesmo. Em relação à firma, o estudo possibilitou um melhor entendimento da história da empresa no que diz respeito às mudanças estratégicas que ocorreram no período de 1990-2004. Esse período foi considerado como de grande turbulência para o setor e para a firma, o que aumenta a relevância das informações contidas nessa tese para auxiliar os atuais responsáveis pela tomada de decisão estratégica na Eletrosul. Uma compreensão teórica acerca das mudanças estratégicas na Eletrosul proporciona ao pessoal da alta direção da empresa uma rica avaliação do comportamento estratégico adotado no período de 1990-2004, fornecendo subsídios para ações e decisões futuras.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Em função das limitações do presente trabalho, é interessante que sejam recomendadas outras pesquisas que adotem essa tese como um ponto de partida. Sendo assim, sugere-se:

- Adotar o modelo coevolucionista para dar continuidade à análise do processo de mudança estratégica na empresa objeto de estudo, de forma a ampliar os resultados da pesquisa, que foi delimitada ao período de 1990-2004.
- Incluir outros participantes que fazem parte do processo de decisão estratégica, para se ter um outro olhar sobre o mesmo problema e também para contemplar outros aspectos

importantes que podem não ter sido levados em consideração em função das posições privilegiadas dos participantes da alta direção.

- Analisar a mudança estratégica pela ótica da coevolução em outras organizações, pertencentes ou não ao setor elétrico brasileiro, com o objetivo de testar aplicação do modelo proposto e também contribuir para o desenvolvimento de trabalhos empíricos sobre a teoria coevolucionista.
- Realizar estudos comparativos utilizando a mesma metodologia adotada, de forma a comparar os efeitos coevolucionistas entre organizações diferentes.
- Integrar outras teorias de lentes únicas (de seleção e/ou de escolha) para o estudo e análise das mudanças estratégicas nas organizações, levando em consideração a teoria coevolucionista e suas propriedades.
- Incluir outros aspectos do contexto, do conteúdo e do processo no estudo e análise das mudanças estratégicas pela ótica da coevolução. Por exemplo, no contexto interno pode-se utilizar outras variáveis para analisar desempenho da firma, seguindo a lógica do *Balanced Scorecard* (BSC), que vai além do desempenho financeiro ao incluir o desempenho em relação aos clientes, à aprendizagem e aos processos internos.
- Desenvolver estudos que correlacionem a teoria da coevolução com a teoria da complexidade, considerando que essas duas teorias possuem alguns elementos em comum.

REFERÊNCIAS

- ADLER, Terry R. *et al.* An empirical test of transaction cost theory: validating contract typology. **Journal of Applied Management Studies**, v.7, n.2, p.185-200, 1998.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2, p.79-105, 1976.
- ARAÚJO, Renato José Pinto de. **A reestruturação do mercado de energia elétrica no Brasil: uma análise através do paradigma estrutura-conduta-desempenho**. 2002. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, UFBA, Salvador.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational Learning: a theory of action perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis; McDANIEL, Reuben R. Jr. Organization responses to complexity: the effect of organization performance. **Journal of Organizational Change Management**, v.13, n.6, p.577-594, 2000.
- ASTLEY, Graham W.; VAN DE VEN, Andrew H. Central perspectives and debates in organizational theory. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.2, p.245-273, 1983.
- AZEREDO, Luiz Cezar Loureiro. Investimento em infra-estrutura no plano plurianual (PPA) 2004-2007: uma visão geral. **Texto para discussão**, Brasília, n. 1024, Junho 2004. 46p. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 05 abril 2005.
- AWAMLEH, Nail A. H. K. Public officials' attitudes towards privatization in Jordan. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 15, n.3, p.237-256, 2002.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Privatização no Brasil: 1990-1994, 1995-2002**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. 74 p.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. O setor elétrico: desempenho 93/99. **Informe infra-estrutura**. n.53. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 08 fevereiro 2005.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Boletim do Banco Central do Brasil. **Relatório Anual: a economia brasileira**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em: 23 fevereiro 2005.
- BARNEY, Jay B. Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.41-56, 2001.
- BASU, Prahlad K. Demystifying privatization in developing countries. **International Journal of Public Sector Management**, v.7, n.3, p.44-55, 1994.

BECKERT, Jens. Agency, entrepreneurs, and institutional change: the role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **Organization Studies**, v.20, n.5, p.777-799, 1999.

BEER, Michael; NOHRIA, Nitin. Cracking the code of change. **Harvard Business Review**, v.78, n.3, p.133-141, 2000.

BEESON, Ian; DAVIS, Chris. Emergence and accomplishment in organization change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n.2, p.178-189, 2000.

BEHR, Ricardo Roberto. **Avaliação dos reflexos da privatização na força de trabalho do setor elétrico**: os casos da Gerasul e Escelsa. 2002. 208f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

BERNARDES, Patrícia. **Incertezas na decisão estratégica de investimento na geração de energia elétrica**. 2003. 243f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte.

BEUGELSDIJK, Sjoerd; SLANGEN, Arjen; HERPEN, Marco Van. Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc. **Journal of Organizational Change Management**, v.15, n.3, p.311-326, 2002.

BIBLIOTECA DO EXÉRCITO. **Energia elétrica no Brasil**: da primeira lâmpada à Eletrobrás. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1977, v.154. 244 p.

BLOMQVIST, K.; KYLÄHEIKO, K.; VIROLAINEN, V. M. Filling a gap in traditional cost economics: towards transaction benefits-based analysis. **International Journal of Production Economics**, v.79, n.1, p.1-14, 2002.

BORENSTEIN, Carlos R.; CAMARGO, Celso C. B. **Regulação e gestão do setor elétrico brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1999.

BORENSTEIN, Carlos R. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro**: o caso da Eletrosul. 1996. 196f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

BORENSTEIN, Carlos R; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. A mudança organizacional na Eletrosul: regulação e sistema de poder. In: BORENSTEIN, Carlos R.; CAMARGO, Celso C.B. **Regulação e gestão do setor elétrico brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1999.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1992, cap.8.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Gestão pública para um Brasil de todos**: um plano de gestão para o governo Lula. Secretária de Gestão. Brasília: MP, SEGES, 2003. 30 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **PPA 2004 – 2007**: lista geral de projetos de infra-estrutura. Secretaria de gestão: Brasília, 2004. 32 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Estatais: identificação do papel e expectativas no novo contexto de desenvolvimento, 2005. **Palestra**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 15 julho 2005.

BURGELMAN, Robert A. Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock in. **Administrative Science Quarterly**, v.47, n.2, p.325-357, 2002.

BURGELMAN, Robert A. Strategy making and evolutionary organization theory: insights from longitudinal process research. **Research Paper Series**, Stanford, n.1844, p.1-51, 2003.

BURGELMAN, Robert A.; GROVE, Andrews S. The “strategy and action in the information processing industry course” (s370) at Stanford Business School: themes, conceptual frameworks, related tools. **Research Paper Series**, n.1843, p.1-50, 2004.

CARNEIRO, Francisco G.; ROCHA, Carlos Henrique. A reforma do setor público na América Latina: uma perspectiva comparada. FERREIRA, Carlos Kawall Leal. Privatização do setor elétrico no Brasil. In: PINHEIRO, Armando Castelar; FUKASASKU, Kiichiro (org.). **Privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000, p.45-70.

CARTEMOL, Fabrício. **Inovações e contestabilidade**: algumas considerações sobre a eficiência econômica. Revista do BNDES, v.11, n.22, p.123-149, dez. 2004.

CARVALHO, Marcos Edward. **O planejamento estratégico da Eletrosul e a moderna estratégia**. 2002. 36f. Monografia (Especialização MBA para executivos) – Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL. **Panorama do setor de energia elétrica no Brasil**. Rio de Janeiro, 1988. 333 p.

CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL . **Energia Elétrica no Brasil: breve histórico 1880-2001**. Rio de Janeiro, 2001. 224 p.

CHANDLER Jr., A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, Mass: The M.I.T. Press, Massachusetts Institute of Technology, 1962.

CHANG, Sea J. An evolutionary perspective on diversification and corporation restructuring: entry, exit and economic performance during 1987-89. **Strategic Management Journal**, v.17, n.8, p.587-611, 1996.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, n.1, p.2-22, 1972.

CHILD, John. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v.18, n.1, p.43-76, 1997.

- CHILD, John; SMITH, Chris. The context and process of organizational transformation – Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.565-593, nov. 1987.
- COASE, Ronald. The nature of the firm. **Economica New Series**, v.4, n.16, p.386-405, nov. 1937.
- COASE, Ronald. The new institutional economics. **AEA Papers and Proceedings**, v.88, n.2, p.72-74, 1998.
- CORAM, Ron; BURNES, Bernard. Managing organizational change in the public sector: lessons from privatization of the Property Service Agency. **The International Journal of Public Sector Management**, v.14, n.2, p.94-110, 2001.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.
- CUCOLO, Eduardo. Empresários do setor elétrico vêm estagnação de investimentos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 08 julho 2003. Disponível em: <<http://www.folha.com.br>>. Acesso em: 20 junho 2005.
- CUERVO, Álvaro; VILLALONGA, Belén. Explaining the variance in the performance effects of privatization. **Academy of Management Review**, v.25, n.3, p.581-590, 2000.
- CUNHA, Rita Campos E; COOPER, Cary L. Privatization and the human factor. **Journal of Applied Management Studies**, v.7, n.2, p.201-210, 1998.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- DAY, George S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos e dinâmicos. In.: DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. (org.). **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DHARWADKAR, Ravi; GEORGE, Gerard; BRANDES, Pamela. Privatization in emerging economies: an agency theory perspective. **Academy of Management Review**, v.25, n.3, p.650-669, 2000.
- DIJKSTERHUIS, Marjolijn. **Intelligent adaptation**: organizational dynamics of cognition and action in the changing Dutch and U.S. banking industries. 2003. 189f. Thesis (Ph.D. in Management) – Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-160, 1983.

DOH, Jonathan P. Entrepreneurial privatization strategies: order of entry and local partner collaboration of sources of competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.25, n.3, p.531-571, 2000.

DONAHUE, John D. **Privatização: fins públicos, meios privados**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda., 1992.

EISENHARDT, Kathleen M.; JEFFREY, Martin A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v.21, n.10/11, p.1105-1121, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v.13, n.8, p.17-37, 1992.

ELETROSUL - Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. Relatório da administração. **Relatório**. Florianópolis, 1990, 1991, 1992, 1993a, 1994a, 1995a, 1996, 1997, Relatório.

ELETROSUL - Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. Relatório da administração: 25 anos de história. **Relatório**. Florianópolis, 1993b.

ELETROSUL - Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. **Visão estratégica 1994-2000**. Florianópolis, 1993c.

ELETROSUL - Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. **Diretrizes empresariais: questões emergentes**. Florianópolis, 1993d.

ELETROSUL - Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. **Jornal da Eletrosul**, ano 1, n.1, 1994b.

ELETROSUL - Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. **Diretrizes para o plano de metas**. Florianópolis, 1995b.

ELETROSUL - Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil SA. **Relatório**. Florianópolis, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003a, Relatório.

ELETROSUL - Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil SA. **Planejamento estratégico 2003-2007**. Florianópolis, 2003b.

ELETROSUL - Centrais Elétricas SA. **Relatório**. Florianópolis, 2004, Relatório.

ELROD II, P. David; TIPPETT, Donald D. The death valley of change. **Journal of Organizational Change Management**, v.15, n.3, p. 273-291, 2002.

ENERGIA BRASIL. **Cronograma: 1879-2002**. Disponível em: <<http://www.energiabrasil.gov.br>>. Acesso em: 01 abril 2005a.

ENERGIA BRASIL. **Energia e economia**. Disponível em: <<http://www.energiabrasil.gov.br>>. Acesso em: 18 março 2005b.

ENGEDAHL, Richard A.; KEATING, Robert J.; AUPPERLE, Kenneth E. Strategy and structure: chicken or egg? (Reconsideration of Chandler's paradigm for economic success). **Organization Development Journal**, v.18, n.4, p.21-33, winter 2000.

FERREIRA, Carlos Kawall Leal. Privatização do setor elétrico no Brasil. In: PINHEIRO, Armando Castelar; FUKASASKU, Kiichiro (org.). **Privatização no Brasil**: o caso dos serviços de utilidade pública. Rio de Janeiro: BNDES, 2000, p.179-220.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, David. HASENCLEVER, Lia. (org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, p.267-286, 2002.

FIGUEIREDO, Breno Pinto. **Estratégias competitivas e modelos de gestão empresarial no setor elétrico brasileiro**. 1999. 56f. Monografia (MBA – Energia Elétrica) - Instituto de Economia Industrial (IEI), Universidade Federal do Rio de Janeiro.

FIOCCA, Demian. **As parcerias público-privadas na estratégia econômica brasileira**. In: Seminário Internacional de Fundos de Pensão, 2, 2004. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 15 julho 2005.

FLIER, Bert. **Strategic renewal of European financial incumbents**: coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality. 2003. 167f. Thesis (Ph.D. in Management) - Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.

FLIER, Bert.; VAN DEN BOSCH, Frans A. J.; VOLBERDA, Henk W. Co-evolution in strategic renewal behavior of British, Dutch and French financial incumbents: interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality. **Journal of Management Studies**, v.40, n.8, p.2163-2187, dec. 2003.

FOSS, Nicolai J. Research in strategy, economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v.33, n.1, p.1-24, 1996.

GERSICK, Connie J. G. Pacing strategic change: the case of a new venture. **Academy of Management Journal**, v.37, n.1, p.9-45, 1994.

GHOSHAL, Sumantra; MORAN, Peter. Bad for practice: a critique of the transaction cost economy. **Academy Management Review**, v.21, n.1, p. 13-47, 1996.

GIAMBIAGI, Fábio. Um cenário para a economia brasileira com permanência de austeridade fiscal e redução da vulnerabilidade externa. **Texto para discussão**, Rio de Janeiro, n. 98, abril 2003a. 36p. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 13 julho 2005.

GIAMBIAGI, Fábio. Bases para uma estratégia gradualista de expansão. **Texto para discussão**, Rio de Janeiro, n. 102, outubro 2003b. 37p. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 13 julho 2005.

GIAMBIAGI, Fábio; ALMEIDA, Paulo Roberto. Morte do Consenso de Washington? Os rumores a esse respeito parecem muito exagerados. **Texto para discussão**, Rio de Janeiro, n.103, outubro 2003. 34p. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 13 julho 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, Ana Amélia de Conti. **A reestruturação das empresas de rede**: uma avaliação do setor elétrico brasileiro. 1998. 135f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, spring 1991.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism **Academy of Management Review**, v.21, n.4, p.1022-1054, 1996.

HAFSI, Taïeb. Fundamental dynamics in complex organizational change: a longitudinal inquiry into Hydro-Québec's management. **Long Range Planning**, v.34, n.5, p.557-583, 2001.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HALL, Richard. Desarrollos recientes en teoría organizacional: una revision. **Ciencia y Sociedad**, v.XV, n.4, p.376-411, oct./dec. 1990.

HAILEY, Veronica H.; BALOGUN, Julia. Devising context sensitive approaches to change: the example of Glaxo Wellcome. **Long Range Planning**, v.35, n.2, p.153-178, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p.929-964, 1977.

HERACLEOUS, Loizos. Privatisation: global trends and implications of the Singapore experience. **The International Journal of Public Sector Management**, v.12, n.5, p.432-444, 1999.

HOSKISSON, Robert E. *et al.* Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v.43, n.3, p.249-267, 2000.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n.3, p.336-349, 1985.

HUY, Quy N. Time, temporal capability and planned change. **Academy of Management Review**, v.26, n.4, p.601-623, 2001.

HUYGENS, Marc *et al.* Co-evolution of firm capabilities and industry competition: investigating the music industry, 1877-1997. **Organization Studies**, v.22, n.6, p.971-1011, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa mensal de emprego**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 18 setembro 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Boletim de conjuntura**, Brasília, nº.66, setembro 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 13 julho 2005.

JAVIDAN, Mansour; MURRAY, Alan; RESCHENTHALER, Gilbert. Strategic change: the search for new equilibria. **Journal of Organizational Change Management**, v.3, n.3, p.59-76, 1990.

JAWAHAR, I. M.; McLAUGHLIN, Gary L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. **Academy of Management Review**, v.26, n.3, p.397-414, 2001.

JOHNSON, Gerry; SMITH, Stuart; CODLING, Brian. Microprocesses of institutional change in the context of privatization. **Academy of Management Review**, v.25, n.3, p.572-580, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A. **Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KELLER, A. Z.; DOGAN, Cetin; EROGLU, Ömer. Evaluating privatization policies in Turkey. **International Journal of Public Sector Management**, v.7, n.1, p. 15-24, 1994.

KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KONDRA, Alex Z.; HININGS, C. R. Organizational diversity and change in institutional theory. **Organization Studies**, v.19, n.5, p.743-767, 1998.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

LAWRENCE, Thomas B.; WINN, Monika I. JENNINGS, Devereaux P. The temporal dynamics of institutionalization. **Academy of Management Review**, v. 25, n.4, p.624-644, 2001.

LEWIN, Arie Y.; VOLBERDA, Henk W. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, v.10, n.5, p.519-534, sep./oct. 1999.

LEWIN, Arie Y.; LONG, Chris P.; CARROL, Timothy N. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, v.10, n.5, p.535-550, sep./oct. 1999.

LINDBLOM, Ted; ANDERSSON, Berndt. Strategic moves at the prospect of a deregulated electricity market. **International Journal of Production Economics**, v.56, n.57, p.423-432, 1998.

LOTERO, Roberto C. **A eficiência econômica na reestruturação do setor elétrico brasileiro: uma abordagem através da economia dos custos de transação**. 1999. 238f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

- LOTERO, Roberto C.; SANTANA, Edvaldo Alves de. A reestruturação do setor elétrico brasileiro e o gerenciamento estratégico das empresas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO ENERGÉTICO, 3., São Paulo, 1998. **Anais...**São Paulo: CBPE, 1998. p.301-306.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa qualitativa em educação: abordagens**. São Paulo: EPU, 1996.
- MACRI, Diego M.; TAGLIAVENTI, Maria R.; BERTOLOTTI, Fabiola. A ground theory for resistance to change in a small organization. **Journal of Organizational Change Management**, v.15, n.3, p.292-310, 2002.
- MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v.2, n.1, p.71-86, 1991.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- MASSINI, Silvia *et al.* The evolution of organizational routines among large Western and Japanese firms. **Research Policy**, v.31, n. 8/9, p.1333–1348, 2002.
- McKELVEY, Bill. Quasi-natural organization science. **Organization Science**, v.8, n.4, p.352-380, july/aug. 1997.
- McKELVEY, Bill. Avoiding complexity catastrophe in coevolutionary pockets: strategies for rugged landscapes. **Organization Science**, v.10, n.3, p.294-321, may/june 1999.
- McNULTY, Terry.; PETTIGREW, Andrew. Strategists on the board. **Organization Studies**, v.20, n.1, p.47-74, 1999.
- MEDCOF, John W. Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. **Strategic Management Journal**, v.22, n.11, p.999-1012, 2001.
- MELLO JÚNIOR, Luiz R. de. Privatização e governança empresarial no Brasil. FERREIRA, Carlos Kawall Leal. Privatização do setor elétrico no Brasil. In: PINHEIRO, Armando Castelar; FUKASASKU, Kiichiro (org.). **Privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000, p.71-102.
- MIGNONE, Ricardo; COTTA, Elaine; SANDRINI, João. Senado aprova uma das MPs do setor elétrico. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 04 março 2004. Disponível em: <<http://www.folha.com.br>>. Acesso em: 20 junho 2005.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw Hill, 1978.
- MILES, Raymond E. **Confirms and corporate strategy**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v.24, n.9, p.921-933, may 1978.

MILLER, Dany; FRIESEN, Peter H. Structural change and performance: quantum versus piecemeal-incremental approaches. **Academy of Management Journal**, v.29, n.4, p.867-892, 1982.

MILLER, Dany. Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, v.7, n.3, p.233-249, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p.934-948, 1978.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v.5, p.1-67, 1988.

MINTZBERG, Henry. **El poder en la organización**. Barcelona: Ariel, 1992.

MINTZBERG, Henry. Além da configuração. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.363-368.

MINTZBERG, Henry.; McHUGH, Alexandra. Strategy in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n.2, p.160-197, 1985.

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Cycles of organization change. **Strategic Management Journal**, v.13, n.8, p.39-59, 1992.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITIDIARI, Tibério; ZALESKI NETO, João. **Estratégias desenvolvidas pelas Centrais Elétricas do Sul do Brasil SA: perspectiva histórica segundo metodologia proposta por Henry Mintzberg**, 15 p. Trabalho não publicado.

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

MORGAN, Robert E.; HUNT, Shelby D. Determining marketing strategy: a cybernetic systems approach to scenario planning. **European Journal of Marketing**, v.36, n.4, p. 450-478, 2002.

NELSON, Lindsay; DOWLING, Peter J. Electricity industry reform: a case analysis in Australia. **Journal of Organizational Change Management**, v.11, n.6, p.481-495, 1998.

NELSON, Richard R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v.12, n.8, p.61-74, 1991.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

NEWMAN, Karen L. Organizational transformation during institutional upheaval. **Academy of Management Review**, v.25, n. 3, p.302-619, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTH, Douglass C. Transaction costs through time. In: MENARD, Claude (ed.). **Transaction cost economics**: recent developments. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p.149-160, 1997.

NUTT, Paul C. Making strategic choices. **Journal of Management Studies**, v.39, n.1, p.67-96, jan. 2002.

NWANKWO, Sonny; RICHARDSON, Bill. The UK's privatized utilities experience: why the regulators are under attack. **International Journal of Public Sector Management**, v.9, n.3, p. 26-39, 1996.

OSWICK, Cliff; MONTGOMERY, John. Images of an organization: the use of metaphor in a multinational company. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n.6, p.501-523, 1999.

PARKER, David. Privatization and the internal environment: developing our knowledge of the adjustment process. **International Journal of Public Sector Management**, v.8, n.2, p.44-62, 1995.

PARKER, David. Regulation of privatised public utilities in the UK: performance and governance. **International Journal of Public Sector Management**, v.12, n.3, p.213-235, 1999.

PASIN, Jorge Antonio Bozoti; BORGES, Luiz Ferreira Xavier. **A nova definição de parceria público-privada e sua aplicabilidade na gestão pública**. Revista do BNDES, v.10, n.20, p.173-196, dez. 2003.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1968.

PESSALI, Huáscar F.; FERNÁNDEZ, Ramón G. Institutional economics at the micro level? What transaction costs theory could learn from original institutionalism (in the spirit of building bridges). **Journal of Economic Issues**, v. XXXIII, n. 2, p.265-275, june 1999.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.179-191, 1993.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p.649-670, 1987.

PETTIGREW, Andrew. A cultura nas organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

PETTIGREW, Andrew *et al.* **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.

PETTIGREW, Andrew; MASSINI, Silvia; NUMAGAMI, Tsuyoshi. Innovative forms of organising in Europe and Japan. **European Management Journal**, v.18, n.3, p.259-273, 2000.

PETTIGREW, Andrew; WOODMAN, Richard W.; CAMERON, Kim S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v.44, n.4, p.697-713, 2001.

PFEFFER, Jeffrey. **Organizaciones y teoría de las organizaciones**. México: Fondo de Cultura Econômica, 1992.

PIMENTEL, Ruderico Ferraz. O novo modelo do setor elétrico brasileiro. **Revista Eletrobrás**, ano 1, n.3, p.34, abril 2005.

PINHEIRO, Armando Castelar; GIAMBIAGI, Fabio. Os antecedentes macroeconômicos e a estrutura institucional da privatização no Brasil. In: PINHEIRO, Armando Castelar; FUKASASKU, Kiichiro (org.). **Privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000, p.14-43.

PINHEIRO, Armando Castelar. Privatização no Brasil: Por quê? Até onde? Até quando? In: **A economia brasileira nos anos noventa**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999, p.147-185.

PIRES, José Cláudio Linhares. Desafios da reestruturação do setor elétrico brasileiro. **Texto para discussão**, Rio de Janeiro, n.76, março 2000. 45p. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 22 julho 2002.

PIRES, José Cláudio Linhares. **O processo de reformas do setor elétrico brasileiro**. Revista do BNDES, v.6, n.12, p.137-168, dez. 1999.

PIRES, José Cláudio Linhares; GOSTKORZEWICZ, Joana; GIAMBIAGI, Fabio. O cenário macroeconômico e as condições de oferta de energia elétrica no Brasil. **Texto para discussão**, Rio de Janeiro, n.85, março 2001. 46p. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 22 julho 2002.

PONTES, João Randolfo. **A indústria de energia elétrica no Brasil: causas fundamentais de sua reestruturação**. 1998. 168f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PONTES, João Randolfo. A indústria de energia elétrica no Brasil: causas fundamentais de sua reestruturação. In: BORENSTEIN, Carlos R.; CAMARGO, Celso C.B. **Regulação e gestão do setor elétrico brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991a.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, n.8, p.95-117, 1991b.

POSSAS, Mario. Concorrência schumpeteriana. In: KUPFER, David. HASENCLEVER, Lia. (org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, p.415-429, 2002.

- POWELL, John H.; WAKELEY, Timothy M. Evolutionary concepts and business economics: towards a normative approach. **Journal of Business Research**, v.56, n.2, p.153-161, 2003.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da organização. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.293-316.
- PRIEM, Richard L.; BUTLER, John, E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v.26, n.1, p.22-40, 2001.
- QUINN, James B. Managing strategic change. **Sloan Management Review**, v.21, n.4, p.3-20, summer 1980.
- QUINN, James B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. (org.). **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.20-26.
- QUINN, James B.; VOYER, John. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.109-114.
- RAMAMURTI, Ravi. A multilevel model of privatization in emerging economies. **Academy of Management Review**, v.25, n.3, p. 525-550, 2000.
- RODRIGUES, Suzana; CHILD, John. Co-evolution in an institutionalized environment. **Journal of Management Studies**, v.40, n.8, p. 2137-2162, dec. 2003.
- ROSA, Luiz Pinguelli; TOLMASQUIM, Maurício T.; PIRES, José Cláudio Linhares. **A reforma do setor elétrico no Brasil e no mundo: uma visão crítica**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: COPPE/UFRJ, 1998.
- RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan; TEECE, David J. Strategic Management and economics. **Strategic Management Journal**, v.12, n.8, p.5-29, 1991.
- SAMPAIO, Maria Margarida B. **Da privatização ao apagão**. Florianópolis: Insular, 2001.
- SANDELANDS, Lloyde; DRAZIN, Robert. On the language of organization theory. **Organization Studies**, v.10, n.4, p.457-478, 1989.
- SANTANA, Edvaldo Alves de; OLIVEIRA, Carlos Augusto C. N. V. de. Análise da indústria de energia elétrica do Brasil: abordagem através da economia dos custos de transação. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v.29, n.2, p.273-294, ago. 1999.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.
- SAUER, Ildo. **Um novo modelo para o setor elétrico brasileiro**. Proposta de novo modelo. São Paulo: Universidade de São Paulo – Programa Interunidades de Pós-Graduação em Energia Elétrica, 2002. 126 p.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SCHERER, F. M.; ROSS, David. **Industrial market structure and economic performance**. 3.ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic decisions in organizations: rational and behavioral views. **Journal of Management Studies**, v.30, n.1, p.11-30, 1993.

SCHOEMAKER, Paul J. H.; AMIT, Raphael. A dinâmica competitiva das capacidades: desenvolvimento de ativos estratégicos para diversos cenários futuros. In.: DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. (org.). **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCIARRETTA, Toni. 2002: “o pior já passou” seria a frase do próximo ano. **Folha de São Paulo**, 28 dezembro 2001. Disponível em: <<http://www.folha.com.br>>. Acesso em: 07 junho 2005.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, José R. G. da; VERGARA, Sylvia C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **Revista de Administração Pública**, v.34, n.1, p.79-99, jan./fev. 2000.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SMITH, Ken A.; VASUDEVAN, Satish P.; TANNIRU, Mohan R. Organizational learning and resource-based theory: an integrative model. **Journal of Organizational Change Management**, v.9, n. 6, p.41-53, 1996.

SOUZA, Paulo Roberto Cavalcanti de. **Evolução da indústria de energia elétrica brasileira sob mudanças no ambiente de negócios**: um enfoque institucionalista. 2002. 171f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SPICER, Andrew; McDERMOTT, Gerald A.; KOGUT, Bruce. Entrepreneurship and privatization in Central Europe: the tenuous balance between destruction and creation. **Academy of Management Review**, v.25, n.3, p.630-649, 2000.

STACEY, Ralph D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berrett Koehler Publishers, 1996.

STANTON, P. J. *et al.* Marketing strategies of Australian electricity distributors in an opening market. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.16, n. 2, p.81-93, 2001.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, Wayne; WARRACK, Allan A. Privatization of state enterprise: policy drivers and lessons learned. **International Journal of Public Sector Management**, v.11, n.7, p.524-535, 1998.

TEECE, David J. Economic analysis and strategic management. **California Management Review**, v.26, n.3, p.87-110, spring 1984.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.509-533, 1997.

THOMAS, Howard. PRUETT, Mark. Introduction to the special issue: perspectives on the theory building in strategic management. **Journal of Management Studies**, v.30, n.1, p.3-10, 1993.

TOLMASQUIM, Mauricio Tiomno; OLIVEIRA, Ricardo Gorini de; CAMPOS, Adriana Fiorotti. **Empresas do setor elétrico brasileiro: estratégias e performances**. Rio de Janeiro: CENERGIA, 2002.

TONON, Ivo. **Reestruturação do setor elétrico brasileiro: uma avaliação do sistema de gestão da Companhia Paranaense de Energia – Copel**. 2003. 168f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, UFSC. Florianópolis.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v.13, n.5, p.169-188, 1992.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p.20-37, 2000.

VELASCO JÚNIOR, Licínio. A economia política das políticas públicas: fatores que favoreceram as privatizações no período 1985/94. **Texto para discussão**, Rio de Janeiro, n.54, abril 1997^a. 59p. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 19 novembro 2003.

VELASCO JÚNIOR, Licínio. A economia política das políticas públicas: as privatizações e a reforma do Estado. **Texto para discussão**, Rio de Janeiro, n.55, maio 1997^b. 42p. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 22 julho 2002.

VINHAES, Élbia A. S. **Estrutura de governança e comportamento estratégico em sistemas elétricos reestruturados: uma abordagem institucional do poder de mercado na indústria de energia elétrica brasileira**. 2003. 234f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

VOLBERDA, Henk W.; BADEN-FULLER, Charles; VAN DEN BOSCH, Frans A. J. Mastering Strategic Renewal: mobilizing renewal journeys in multi-unit firms. **Long Range Planning**, v.34, n.2, p.159-178, 2001.

VOLBERDA, Henk W.; LEWIN, Arie Y. Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. **Journal of Management Studies**, v.40, n.8, p.2111-2136, dec. 2003.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v.25, n.6, p.521-536, nov. 1988.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**. London: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. Strategizing, economizing and economic organization. **Strategic Management Journal**, v.12, n.8, p.75-94, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E. Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective. In: MENARD, Claude (ed.). **Transaction costs economics: recent developments**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p.1-29, 1997.

WHITANE, Sirinimal. How strategy changes through the public sector growth cycle. **Long Range Planning**, v.30, n. 5, p.689-698, 1997.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2.ed. Sage: Thousand Oaks, 1994.

YOUNIS, Talib. Privatization: a review of policy and implementation in selected Arab countries. **International Journal of Public Sector Management**, v.9, n.3, p.18-25, 1996.

ZAMMUTO, Raymond F. Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice. **Journal of Management Studies**, v.25, n.2, p.105-120, 1988.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Lista de entrevistados em ordem alfabética

APÊNDICE B - Roteiro das entrevistas

APÊNDICE C - Breve histórico do setor elétrico brasileiro: 1879-1990

APÊNDICE A - Lista de entrevistados em ordem alfabética

NOME	CARGOS
Amílcar Gazaniga	Diretor-presidente
Ariovaldo Stelle	*Gerente da Assessoria de Gestão Empresarial
Cláudio Ávila da Silva	Diretor-presidente
João Randolfo Pontes	Chefe do departamento de estudos de planejamento econômico
Marcos Edward Carvalho	*Assessor de Gestão Empresarial
Milton Mendes	*Diretor-presidente

* Cargos exercidos atualmente

Quadro 35: Lista de entrevistados [Fonte: Elaborado pela autora].

APÊNDICE B - Roteiro das entrevistas

PARTE I

- Contato telefônico com o entrevistado, informando-lhe sobre o objetivo da pesquisa e da entrevista, tempo médio previsto de duração da mesma, assim como um possível agendamento do local e data para a realização da entrevista.

PARTE II

- Apresentação da pesquisadora
- Objetivo da pesquisa
- Informações sobre a quantidade de perguntas (06) para que o entrevistado possa administrar o tempo, estimado em uma hora.
- Pergunta sobre a possibilidade de publicar ou não o nome do entrevistado no trabalho.
- Pergunta sobre a possibilidade de gravar a entrevista.

PARTE II

1) Contexto

a) No período de seu mandato, quais os principais aspectos **macro-ambientais** (desempenho da economia, regime político, objetivos políticos) que tiveram influência no **setor** (regime institucional - aspectos regulatórios, novos entrantes e novas tecnologias, modelo de negócios, objetivos e normas, dinâmica competitiva e desempenho do setor)? E sobre a **empresa** (desempenho da firma, capacidades, e objetivos organizacionais)?

2) Conteúdo e Processo

- a) No período de seu mandato, quais foram as principais **estratégias planejadas deliberadamente** pela empresa?
- b) Quais os principais aspectos levados em consideração na formulação de tais estratégias (**aspectos externos e internos**)?
- c) Quais foram as **estratégias efetivamente realizadas**?

- d) As estratégias realizadas emergiram da exploração de aspectos que estavam **dentro do escopo da atual estratégia** da firma (refinamento de capacidades, extensão de competências e tecnologias existentes)?
- e) As estratégias realizadas emergiram da exploração de aspectos que estão **fora do escopo da atual estratégia** da firma (ações que envolvem riscos, experimentação de novas alternativas, inovações)?

APÊNDICE C - Breve histórico do setor elétrico brasileiro: 1879-1990

Neste apêndice pretende-se apresentar, de forma sucinta, um breve histórico do setor elétrico brasileiro, levando em consideração também algumas mudanças do macro-ambiente que tiveram influência sobre o SEB. É interessante ressaltar que o histórico do setor foi feito até 1990 em virtude do período da análise da presente pesquisa, que abrange o período de 1990-2004. Além disso, entender a história do setor elétrico e do macro-ambiente foi importante devido à necessidade de contextualização dos acontecimentos desses ambientes ao longo do tempo. Assim, o histórico será apresentado de acordo com os seguintes períodos:

- a primeira fase: 1879-1930;
- o início da regulamentação: 1930-1945;
- o período da estatização do setor: 1945-1962;
- a institucionalização do setor: 1962-1980; e
- a crise econômica e setorial: 1980-1990.

A primeira fase do setor de energia elétrica no Brasil: 1879-1930

A passagem do século XIX para o século XX, foi caracterizada por um processo de modernização, destacando-se a implantação da infra-estrutura brasileira destinada principalmente para comercialização do café, como por exemplo, o transporte ferroviário e urbano, a iluminação pública e a comunicação (CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 2001).

Segundo Sampaio (2001), Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (2001, 1988) e Biblioteca do Exército (1977), as primeiras lâmpadas foram acesas no Brasil em 1879 na antiga Estação da Côrte da Estrada de Ferro D. Pedro II, hoje Central do Brasil, no Rio de Janeiro. Em 1881 e 1883 também ocorreram mais três importantes benefícios provenientes da eletricidade no país. Em 1881, a iluminação no Campo da Aclamação, hoje conhecida como Praça da República no Rio de Janeiro, permitiu a realização de trabalhos de calçamento durante a noite. Em 1883 destacaram-se dois eventos, o primeiro serviço de iluminação pública municipal em Campos, estado do Rio de Janeiro, que foi acionado por uma instalação

térmica com máquinas a vapor; e, em Diamantina, no estado de Minas Gerais, foi implantada a primeira usina geradora de energia elétrica destinada para fins industriais (SOUZA, 2002; SAMPAIO, 2001).

Durante os anos subseqüentes surgiu uma série de empresas geradoras de eletricidade, como pode ser observado no quadro 36. A produção dessas unidades, de uma forma geral, objetivava ao atendimento dos serviços públicos das cidades (iluminação pública e particular e bondes utilizados para o transporte coletivo) e também para o fornecimento de energia para a indústria, principalmente para o setor têxtil. No decorrer dos anos, alguns produtores e distribuidores de energia elétrica iniciaram um movimento de concentração, principalmente em municípios economicamente fortes, formando grupos que passaram a controlar áreas mais extensas nos territórios estaduais e em âmbito regional. Isso pode ser verificado, por exemplo, pela constituição em 1909 da Companhia Brasileira de Energia Elétrica (CBEE) e em 1912 pela constituição da Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL). Concomitantemente a esses acontecimentos, em 1899, foi concedida a operação no país da *São Paulo Railway Light and Power Company*, empresa canadense que deu início à atuação do grupo Light no país. Além disso, em 1923 a *American and Power Foreign Power Company* (Amforp) passou a atuar no Brasil e em 1927 resultou no controle, por parte da Amforp, de vários grupos brasileiros, inclusive da CPFL. Assim, o capital nacional passou a conviver com investimentos estrangeiros, o que mais tarde culminou na quase total desnacionalização do setor elétrico brasileiro (CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001; SAMPAIO, 2001).

ANO	USINA	LOCAL
1883	Usina Hidrelétrica Ribeirão do Inferno	Diamantina/MG
1885	Usina Hidrelétrica do Rio Turvo	Viçosa/MG
1887	Usina Termelétrica Velha Porto Alegre	Porto Alegre/RS
1889	Usina Hidrelétrica Marmelos	Juiz de Fora/MG
1895	Usina Hidrelétrica Corumbataí	Rio Claro/SP
1913	Usina Hidrelétrica Angiquinho (depois denominada Delmiro Gouveia)	Delmiro Gouveia/Al

Quadro 36: Criação de usinas termelétricas e hidrelétricas [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Sampaio (2001); Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (2001)].

Dessa forma, pode-se dizer que o período de 1879-1930 foi caracterizado pela participação intensiva do setor privado, principalmente de capital estrangeiro, nas principais

idades do país. Isso ocorreu principalmente devido ao processo de crescimento e desenvolvimento econômico do eixo Rio de Janeiro - São Paulo. Segundo Bernardes (2003) e o Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (1988), com exceção da participação da Light e da Amforp, o setor de energia elétrica era caracterizado por pequenas e médias centrais hidrelétricas do setor privado nacional. A partir da década de vinte, a concentração dos dois grupos internacionais foi crescente, principalmente em função do setor não ser regulamentado. Os governos estaduais e o governo federal acompanhavam a expansão do setor, no entanto possuíam uma postura não intervencionista (SOUZA, 2002; CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988).

Cerca de 90% da produção de energia elétrica de São Paulo estava nas mãos da Light e da Amforp, quadro este que não era muito diferente das demais regiões do país, com exceção dos estados das regiões norte e nordeste, que eram considerados pouco atrativos economicamente. Essa situação de duopólio possibilitou muitas manipulações de tarifas e grandes manobras especulativas por parte dessas empresas (BERNARDES, 2003).

A expansão do setor, portanto, foi caracterizada por um processo de concentração industrial, dominado por duas grandes empresas estrangeiras, com tarifas determinadas pela autoridade competente do governo federalista da antiga república. As concessões, em sua maioria, eram provenientes dos governos municipais e estaduais (SOUZA, 2002).

Portanto, pode-se concluir que o papel do Estado no desenvolvimento do setor elétrico brasileiro foi bastante pequeno nesse período, caracterizado como uma postura não-intervencionista. A primeira iniciativa de intervenção, segundo Sampaio (2001), Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (1988) e Biblioteca do Exército (1977), ocorreu em 1909, com um projeto sobre o Código das Águas. No entanto, esse permaneceu paralisado no Congresso por mais de 20 anos. Segundo Sampaio (2001), a preocupação com o tema foi retomada em 1930, momento em que o Estado começou a se preocupar com uma intervenção estatal no setor.

O início da regulamentação: 1930-1945

No período de 1930-1945 houve uma redefinição do papel do Estado na atividade econômica, mudando da postura liberal para a intervencionista. Assim, a nova direção da

política econômica ficou caracterizada pela centralização e nacionalização dos instrumentos de controle de decisão, em que se procurou neutralizar as tendências regionalistas da República Velha. Assim, nesse período houve a consolidação de um núcleo das indústrias de base no país (metalúrgica, de material elétrico e de transporte), ocorrendo também a diversificação da economia brasileira, conseqüência, principalmente, da crise mundial causada em 1929. Esse cenário proporcionou a expansão das atividades ligadas ao mercado interno e o aumento das atividades industriais como alternativa para o desenvolvimento, pois as atividades industriais estavam prejudicadas devido à crise internacional, o que impedia a importação de capitais e de tecnologia. Dessa forma, para sanear as dificuldades de financiamento externo, o Estado assumiu o papel de investidor produtivo com o objetivo de criar condições de infra-estrutura para o desenvolvimento, por meio da instituição de empresas públicas (TOLMASQUIM, OLIVEIRA E CAMPOS, 2002; CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001; BIBLIOTECA DO EXÉRCITO, 1977).

De acordo com Bernardes (2003) e Souza (2002), nesse mesmo período o governo suspendeu todos os atos de aquisição de empresas e de áreas de concessão, interrompendo o processo de concentração industrial no setor elétrico brasileiro, comandado principalmente pelos grupos Light e Amforp no período anterior.

No entanto, um dos fatos mais importantes que aconteceram no período de 1930-1945 foi a promulgação do Código das Águas em 1934 (Decreto nº. 26.234), considerado como o elemento referencial básico de regulamentação do setor de águas e de energia elétrica. Os aspectos que foram estabelecidos no código estavam relacionados: aos aproveitamentos hidrelétricos, que dependeriam da autorização ou concessão do governo Federal; à regulamentação das quedas d'água, que seriam consideradas como bens imóveis; à instituição de um controle sobre as concessionárias com fiscalização técnica, financeira e contábil; e, à fixação de tarifas sobre a forma de serviço pelo custo, taxando em 10% o lucro máximo garantido (TOLMASQUIM, OLIVEIRA E CAMPOS, 2002; SOUZA, 2002; CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001; SAMPAIO, 2001; BIBLIOTECA DO EXÉRCITO, 1977). Entretanto, o Código das Águas, segundo Souza (2002), abrangia apenas as usinas hidrelétricas, deixando de fora as térmicas, fazendo com que alguns estados tentassem voltar a regular as concessões. De acordo com o autor, este período foi de transição, sem firmeza institucional.

Em 1939 foi criado o Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica (CNAEE), que era subordinado à Presidência da República e objetivava a regulamentação e fiscalização do setor, visando a promover o desenvolvimento (CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001; SAMPAIO, 2001; BIBLIOTECA DO EXÉRCITO, 1977). De acordo com o Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (1988, 2001), o CNAEE configurou-se como o principal órgão do governo federal para a política setorial até a criação do Ministério de Minas e Energia (MME) e das Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobrás) na década de 1960.

A partir de 1937, com a Constituição do Estado Novo, verificou-se a formação de um setor estatal na área de energia elétrica em função: das necessidades regionais (SAMPAIO, 2001); da falta de investimento por parte das empresas estrangeiras; da posição empreendedora que o Estado estava assumindo na época para tentar diminuir a dependência externa; e também pelo fato do Estado procurar atuar em áreas que a iniciativa privada não tinha recursos, competência técnica ou incentivos para arriscar (SOUZA, 2002).

Nesse período, o Estado passou a ter uma posição mais institucionalizada em relação ao SEB, principalmente pelas iniciativas regionais, como por exemplo, pela criação em 1943 da Comissão Estadual de Energia Elétrica (CEEE). A criação da CEEE tinha como objetivo o aproveitamento dos potenciais hidráulico e carbonífero do estado do Rio Grande do Sul. Em relação ao âmbito federal destaca-se, em 1944, a criação na região nordeste da Companhia Hidrelétrica de São Francisco (CHESF) (SOUZA, 2002; CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 2001; BIBLIOTECA DO EXÉRCITO, 1977).

No período de 1930-1945, o SEB ficou caracterizado pela queda acentuada de seu crescimento, embora houvessem incrementos na capacidade instalada na época. A matriz energética manteve-se inalterada, ou seja, em torno de 80% da potência instalada era de origem hidráulica e 20% de origem térmica. Devido ao contexto de diversificação da economia brasileira, houve um incremento no consumo de energia elétrica na ordem de 250%. Esse descompasso entre a oferta e a demanda de energia elétrica foi causado, principalmente, devido à crise de 1929 e também devido ao advento da 2ª grande guerra (1939-1945), impedindo a importação de suprimentos e bens de capital necessários para a expansão do parque gerador brasileiro (CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001; BIBLIOTECA DO EXÉRCITO, 1977).

De acordo com Souza (2002), o modelo de negócios do setor era caracterizado por empresas verticalizadas que atendiam monopolisticamente a uma área de concessão, embora já houvesse sinais de regulação dos serviços apoiada por legislação federal. Dessa forma, destaca-se nesse período o início da regulação dos serviços, o controle econômico-financeiro das tarifas no nível federal e o início do intervencionismo estatal.

O período de estatização do setor: 1945-1962

Com o fim da 2ª Grande Guerra e a queda do Estado Novo, algumas discussões vieram à tona para definir qual seria o papel do Estado em relação ao crescimento e desenvolvimento econômico brasileiro. Havia duas correntes, a liberal (favorável à entrada de capital estrangeiro na indústria nacional) e a desenvolvimentista (pautada na intervenção do Estado em áreas que a iniciativa privada não tivesse condições de atuar, principalmente nas áreas relacionadas à infra-estrutura) (CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001).

Segundo o Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (1988, 2001), em 1949 a Missão Abbink (Comissão Brasileiro - Americana de Estudos Econômicos) divulgou um relatório sobre a necessidade de desenvolvimento de empreendimentos na área de energia elétrica a serem desenvolvidos sob a responsabilidade de empresas privadas (Light e Amforp) e também das empresas estatais (Chesf e CEEE). No entanto, o relatório não teve êxito na sua implementação.

No período que compreendeu os anos de 1951 a 1954, durante o governo de Getúlio Vargas, houve uma clara intensificação da intervenção do Estado na atividade econômica, caracterizando-se, portanto, como uma posição desenvolvimentista. Foram colocados em prática um amplo conjunto de medidas, dentre elas, a execução de um acordo de cooperação que previa a liberação de empréstimos destinados ao financiamento de um programa de industrialização e obras públicas. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), hoje Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), foi criado na época para se tornar o responsável pela administração técnica e financeira das obras (CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 2001; BIBLIOTECA DO EXÉRCITO, 1977).

A primeira fonte de recursos de cunho fiscal diretamente relacionada aos investimentos do setor de energia elétrica, segundo Sampaio (2001), ocorreu por meio da aprovação, em 1954, do Imposto Único sobre a Energia Elétrica. Esse imposto permitiu a instituição do Fundo Federal de Eletrificação (FFE). Nesse mesmo ano, também foram aprovados pelo Congresso Nacional, o Plano Nacional de Eletrificação e a criação da Eletrobrás (Centrais Elétricas Brasileiras S.A.). Entretanto, o projeto de criação da Eletrobrás foi concretizado somente em 25 de abril de 1961 (Lei nº. 3.890-A), no governo de Jânio Quadros, e, efetivamente instalada em 11 de junho de 1962, na gestão de João Goulart. A Eletrobrás foi criada com o objetivo de coordenar e financiar investimentos públicos no setor, papel esse assumido antes pelo BNDE (TOLMASQUIM, OLIVEIRA e CAMPOS, 2002; CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001; SAMPAIO, 2001; BIBLIOTECA DO EXÉRCITO, 1977).

No entanto, de acordo com Bernardes (2003), Souza (2002); e o Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (1988, 2001), um dos aspectos marcantes do SEB ocorreu no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961). Nesse período a economia brasileira passou por uma fase de crescimento econômico, decorrente da ideologia desenvolvimentista/intervencionista adotada na época. Esse crescimento foi consequência dos investimentos realizados com base de capital estrangeiro. O Programa de Metas do governo foi guiado de acordo com a agenda desenvolvimentista, possuindo como finalidade suprimir aspectos de estrangulamento na economia brasileira identificados pela Missão Abbink. Os setores de energia elétrica e de transportes eram considerados prioritários. Especificamente em relação ao setor elétrico, o Plano determinava a construção de usinas hidrelétricas e também o aproveitamento da produção excedente de carvão na região sul do país para a geração de energia elétrica (CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001).

Durante o governo de Kubitschek, também foi criado o Ministério de Minas e Energia (MME - Lei n.3.782 em 22 de julho de 1960) para assumir a coordenação política do setor. Esse Ministério incorporou o CNAEE e a antiga Divisão das Águas do Ministério da Agricultura. Esse período ficou caracterizado pelo forte incremento da demanda de energia elétrica, principalmente em função do aumento do consumo dos novos setores industriais e também do processo de urbanização. Houveram muitas empresas estatais que foram instituídas para aumentar o parque gerador brasileiro nessa época, conforme pode ser

observado no quadro 37 a seguir. As concessionárias privadas também auxiliaram na expansão do parque gerador, destacando-se as empresas do Grupo Light e do Grupo Amforp.

NOME	ANO
Furnas Centrais Elétricas S.A. (FURNAS)	1957
Companhia Hidroelétrica do Vale do Paraíba (CHEVAP)	1960
Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG)	1950
USELPA	1953
Companhia Hidrelétrica do Rio Pardo (CHERP)	1953
Centrais Elétricas do Urubupungá S.A. (CELUSA)	1953
Companhia Paranaense de Energia (COPEL)	1953
Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. (ESCELSA)	1953
Empresa Fluminense de Energia Elétrica (EFE)	1954
Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC)	1955
Centrais Elétricas de Goiás (CELG)	1955
* Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC)	1955
Companhia de Eletricidade do Amapá (CEA)	1956
Centrais Elétricas Matogrossense S.A. (CEMAT)	1956
Companhia Energética do Maranhão (CEMAR)	1958
Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (COELBA)	1960
Empresa Energética de Sergipe (ENERGIPE)	1960
Companhia Energética de Alagoas (CEAL)	1960
Companhia Energética do Rio Grande do Norte (COSERN)	1962

*A constituição de Celesc tinha como objetivo repassar os recursos públicos para as empresas de eletricidade, passando a atuar como holding respondendo pelo planejamento do setor no estado de Santa Catarina (Centrais Elétricas do Sul do Brasil, 1993b).

Quadro 37: Empresas estatais instituídas no período 1945-1962 [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (2001); Biblioteca do Exército (1977)].

Em suma, pode-se dizer que o período de 1945-1962 destacou-se pela presença estatal maciça no SEB com o objetivo de obter o desenvolvimento econômico, refletindo uma tendência não apenas nacional, mas também internacional, devido ao período pós-guerra. De acordo com Souza (2002), os aspectos institucionais desse período sofreram uma aceleração com o objetivo de ordenar o setor com a criação de Furnas, do MME e da Eletrobrás.

Nesse período, o modelo de negócios do SEB era caracterizado por várias empresas (estatais e também grandes empresas estrangeiras) concessionárias verticalizadas que atuavam monopolisticamente em uma determinada área de concessão. Além disso, as empresas federais atuavam na geração e supriam empresas privadas e estatais. No entanto, conforme Pontes (1999), não havia de fato um modelo setorial previamente definido para a organização

desta indústria no período de 1879 a 1960, ou seja, não se constatou uma filosofia com princípios e regras previamente definidos, capaz de dar a devida dimensão e a importância deste segmento para a economia do país.

O Governo tinha como objetivo a expansão do setor, sendo a Divisão de Águas do MME o órgão regulador. Esse órgão exercia seu trabalho de forma tímida em função do poder exercido pelos regulados e das tarifas, que eram elaboradas com base no custo do serviço com remuneração garantida, com uma porcentagem sobre o custo histórico (fixadas pelo órgão regulador). Para financiamento dos investimentos de expansão do setor adotava-se o imposto sobre o consumo de energia (SOUZA, 2002).

É importante destacar, de acordo com Bernardes (2003) e Souza (2002), que o governo optou pela geração hidráulica na maioria das geradoras devido ao fato de poder adotar uma tecnologia mais simples e disponível no país e também, devido à abundância do insumo básico (água).

A institucionalização do setor: 1962-1980

O início dos anos sessenta foi caracterizado por um ciclo econômico depressivo acelerado principalmente pela inflação que causava grande pressão sobre os salários. Em função do fraco desempenho econômico, da crise política e do período de incertezas que permeavam no cenário macroeconômico brasileiro, as empresas privadas paralisaram seus investimentos. Conseqüentemente, o SEB enfrentou problemas de financiamento, devido, principalmente, às questões tarifárias e fiscais, à deterioração do Imposto Único sobre a Energia Elétrica (conseqüência do crescimento da inflação) e à falta de uma organização institucional específica (TOLMASQUIM, OLIVEIRA e CAMPOS, 2002; CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001).

Em abril de 1964, um movimento político militar depôs o presidente da República João Goulart e levou à presidência o General Castelo Branco (1964-1967), iniciando, dessa forma, o período dos governos militares. Em seu mandato, o referido presidente governou novamente sob a égide de uma intensa centralização das decisões, ocorrendo também o fortalecimento do Executivo Federal. Dentre as principais iniciativas governamentais

ocorridas nessa época destacam-se (CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001):

- o controle por parte do Estado dos ativos financeiros (por meio da intervenção no mercado de capitais);
- o início da emissão dos títulos de dívida pública (ORTN – Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional);
- a Reforma Bancária, a Lei do Mercado de Capitais e a criação de mecanismos de poupança compulsória (exemplo: FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço);
- a promoção da Reforma Tributária;
- o restabelecimento do financiamento externo como fonte de investimento das empresas estatais; e
- no âmbito do planejamento, a implantação do Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG), que tinha como objetivos acelerar o ritmo de desenvolvimento econômico, conter o processo inflacionário, aumentar a oferta de empregos e corrigir déficits do balanço de pagamentos.

O regime militar provocou uma série de mudanças nas funções econômicas do Estado com o objetivo de recriar condições de financiamento para as empresas (públicas e privadas) necessárias à expansão da economia (devido à implantação do PAEG), estabelecendo, dessa forma, novas bases institucionais para o desenvolvimento econômico. O Estado era considerado centralizador, com uma ideologia intervencionista, gerando impactos no modo de organização de vários setores relacionados à infra-estrutura brasileira, dentre eles, o setor elétrico brasileiro. Assim sendo, este setor sofreu um reordenamento institucional, promovido pela compra das empresas estrangeiras (Amforp em 1964 e Light em 1979), pela reorganização do MME (pois a Eletrobrás, o CNAEE e o DNAEE estavam com funções superpostas). Isso acarretou na extinção do CNAEE, ficando atribuída à Eletrobrás as funções de planejamento e coordenação do setor, e ao DNAEE as funções normativa e fiscalizadora dos serviços de energia elétrica, além de receber a responsabilidade pelo exame dos pedidos de concessão para aproveitamentos hídricos e demais serviços de eletricidade (TOLMASQUIM, OLIVEIRA e CAMPOS, 2002; CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001; FERREIRA 2000; BIBLIOTECA DO EXÉRCITO, 1977).

De acordo com Souza (2002) e Ferreira (2000), entre 1967 e 1973, a União transferiu aos estados parte dos serviços de distribuição e sub-transmissão de eletricidade. A Eletrobrás, que era a *holding* do sistema, a coordenadora do programa de investimentos e também a operadora dos sistemas interligados (Chesf, Furnas e mais tarde Eletrosul e Eletronorte), ficou responsável pela geração e transmissão de energia. A coordenação da Eletrobrás propiciou a difusão de tecnologias dominadas pelo país e a padronização de equipamentos e instalações com o objetivo de obter economias de escala e de escopo. Sendo assim, a incerteza das empresas do setor foi reduzida e houve a integração dos mercados. Esse modelo (sistema integrado) produziu padrões de qualidade internacionais até a década de 1980, embora a atuação do DNAEE (órgão regulador) continuasse tímida devido às iniciativas mais visíveis da Eletrobrás e do MME (SOUZA, 2002; FERREIRA, 2000; LOTERO e SANTANA, 1998).

Entre 1968 e 1974, a economia brasileira passou por um acelerado processo de desenvolvimento econômico, caracterizado como “milagre brasileiro”, quando foram realizados vários investimentos em obras de infra-estrutura. Conseqüentemente, no SEB foram realizados investimentos em áreas de geração e de transmissão, inclusive, em 1973, fora firmado um tratado entre Brasil e Paraguai para a construção da Usina Hidrelétrica Itaipu Binacional. As obras foram iniciadas em 1975 e finalizadas em 1984 (TOLMASQUIM, OLIVEIRA e CAMPOS, 2002; CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001).

De acordo com o Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (2001), em virtude da transferência para os estados das atividades de distribuição e sub-transmissão, foram constituídas várias empresas estaduais, como pode ser visualizado no quadro 38.

Até os anos setenta, os recursos necessários para a expansão das obras no SEB eram obtidos por meio de recursos externos e também pelos instrumentos tributários e de captação para o financiamento setorial, tais como o Imposto Único de Energia Elétrica (IUEE), o Empréstimo Compulsório para a Eletrobrás e a Conta de Consumo de Combustível (CCC) (TOLMASQUIM, OLIVEIRA e CAMPOS, 2002; CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001).

Em 1974, as tarifas de energia elétrica foram unificadas e o reajuste passou a ser necessário (dada uma inflação em ritmo de crescimento) para a preservação dos retornos das

empresas do SEB. Dessa forma, de acordo com Ferreira (2000), adotou-se um princípio de retorno mínimo de 10% sobre os ativos das empresas do setor, pois como as tarifas eram iguais e os custos diferentes, era necessário compensar as empresas com retornos menores, obtendo receita adicional àquelas com retornos maiores, adotando-se um mecanismo denominado Contas de Resultados a Compensar (CRC).

DENOMINAÇÃO DA EMPRESA	ANO DE CONSTITUIÇÃO
Companhia Energética do Piauí (CEPISA)	1962
Centrais Elétricas do Pará SA (CELPA)	1962
Companhia Energética do Amazonas (CEAM)	1963
Sociedade Anônima de Eletrificação do Paraíba (SAELPA)	1964
Companhia Energética de Pernambuco (CELPE)	1965
Companhia de Eletricidade do Acre (ELETROACRE)	1965
Companhia Energética de São Paulo (CESP)	1966
Centrais Elétricas de Rondônia (CERON)	1969
Companhia Energética de Roraima (CER)	1969
Companhia Energética do Ceará (COELCE)	1971
Empresa Energética do Mato Grosso do Sul (ENERSUL)	1979

Quadro 38: Empresas estaduais de distribuição e de sub-transmissão [Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (2001)].

Em 1973, por ocasião da primeira crise do petróleo, o governo foi levado a substituir a utilização de combustíveis fósseis, pressionando a necessidade de novos investimentos em expansão e maiores custos de operação no setor. Além disso, a segunda crise do petróleo em 1979, e a conseqüente elevação das taxas de juros internacionais, inverteram o fluxo de capitais estrangeiros de longo prazo para os países desenvolvidos (CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL, 1988, 2001), fazendo com que o financiamento do setor ficasse prejudicado. Esse quadro levou à deterioração da situação econômico-financeira das principais empresas concessionárias, ocasionando, portanto, a crise permanente que resultou na reformulação institucional do SEB nos anos noventa (SOUZA, 2002).

Além disso, os choques do petróleo e o aumento do déficit do balanço de pagamentos, fizeram com que o governo federal e alguns governos estaduais passassem a utilizar as empresas públicas como instrumentos de intervenção macroeconômica para a obtenção de empréstimos internacionais em bancos privados com o objetivo de reduzir o déficit do balanço de pagamentos e também as tarifas, como forma de controlar a inflação (SOUZA,

2002; FERREIRA, 2000; PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000; BORENSTEIN e CUNHA, 1999; PONTES, 1999).

Também é importante salientar, de acordo com Souza (2002) e Pontes (1999), que a organização, a formação e a estrutura do SEB não ocorreram de forma planejada, isto é, a estrutura do setor foi evoluindo de acordo com as necessidades, devido às pressões externas e pela necessidade do país se industrializar.

Crise econômica e setorial: 1980-1990

Os anos oitenta foram marcados por uma grande crise econômica do Estado brasileiro e ficou conhecido como “a década perdida”. Entre 1981 e 1989, o PIB *per capita* cresceu 0,3% ao ano, o déficit público operacional ficou na média de 5,1% do PIB (o déficit operacional considera as despesas com juros reais), a inflação (IGP-DI - Fundação Getúlio Vargas) teve um substancial aumento de 95% para 1.783% ao ano, os investimentos entraram em queda de 21% do PIB em 1981/1982 para 17,1% do PIB em 1987/1989 e o capital estrangeiro de longo prazo deixou o país (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000).

As crises internacionais do petróleo de 1973 e 1979 foram sentidas justamente na primeira metade da década de 1980, quando ocorreram aumentos substanciais das taxas de juros internacionais que deixaram o país completamente vulnerável em função dos anos de financiamento externo para ajustes e investimentos. Diante dessas circunstâncias, o Brasil tinha como meta de política econômica, segundo Pinheiro e Giambiagi (2000), a geração de superávits comerciais, com desvalorização cambial.

Já na segunda metade da década, o foco ficou na estabilização dos preços tendo em vista que as contas externas haviam sido relativamente estabilizadas. O Plano Cruzado (editado pelo governo de José Sarney em 1985) procurou controlar a inflação via congelamento de preços (caso que se repetiu em 1987 e 1989), embora não alcançasse êxito, haja vista o enorme déficit público, o aumento da base monetária e a retração da produção agrícola. Novamente as empresas estatais (incluindo também as empresas do SEB) foram utilizadas como instrumentos da política macroeconômica, o que contribuiu ainda mais para a deterioração econômica e financeira dessas empresas (BERNARDES, 2003; SOUZA, 2002;

TOLMASQUIM, OLIVEIRA e CAMPOS, 2002; FERREIRA, 2000; PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000; PIRES, 1999, 2000).

Em função da crise que permeava no país na década de oitenta, o SEB foi prejudicado de várias maneiras, devido (BERNARDES, 2003; FERREIRA, 2000):

- ao alongamento do prazo nas obras e ao encarecimento do custo de energia elétrica pelos custos de juros acumulados;
- à incapacidade do Estado continuar financiando o setor e a contratação de empréstimos externos com juros flutuantes;
- ao atraso de várias obras como de Tucuruí, da usina nuclear de Angra dos Reis e da Usina Hidrelétrica de Porto Primavera; e,
- à importância crescente dada às questões ambientais que obrigavam o empreendedor a realizar um estudo e um relatório de impacto ambiental, denominado Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto Ambiental (EIA/RIMA).

Assim, além do prolongamento das obras, outros fatores contribuíram para que o custo da energia elétrica gerada ficasse ainda maior, tais como os problemas financeiros do setor, a elevação da taxa de captação externa e o aumento das taxas de juros internacionais (BERNARDES, 2003).

Souza (2002), Ferreira (2000) e Pires (1999, 2000) afirmam que alguns fatores também contribuíram para a exaustão do modelo centralizado, como:

- a crise financeira da União e dos estados, que inviabilizava a expansão da oferta e da manutenção da confiabilidade das linhas de transmissão;
- a má gestão das empresas do setor, provocada pela ausência de incentivos de eficiência produtiva e de critérios técnicos para a gerência administrativa;
- a uniformização das tarifas no território nacional, fazendo com que se houvesse uma compensação a ser paga ou recebida por meio da Reserva Global de Garantia (RGG);
- a instituição do programa de Revisão Institucional do Setor Elétrico (REVISE), que teve como objetivo a promoção do exame geral da situação do setor, que funcionou em 1988/1989, somente; e

- a inadequação do regime regulatório, pois o marco institucional passou a não ser mais respeitado pelos estados fortes, ocorrendo um processo de captura do órgão regulador pelas concessionárias estaduais, as quais forneciam e remuneravam os funcionários que as deveriam fiscalizar (SANTANA e OLIVEIRA, 1999).

Enfim, em virtude desses fatos, houve o ressurgimento da idéia de privatizar o setor (o que já havia sido cogitada antes). Essa idéia não foi decorrente somente devido aos fatores internos, mas também devido aos fatores internacionais, seguidos por uma agenda política, iniciada na Inglaterra com o crescimento das idéias neoliberais (CORAN e BURNES, 2001; CUERVO e VILLALONGA, 2000; DHARWADKAR, GEORGE e BRANDES, 2000; DOH, 2000; KON, 1999).

Assim, além da tendência neoliberal, o entusiasmo cultural pela empresa privada e os constantes déficits governamentais que limitavam os gastos públicos, levaram o Brasil, e também vários outros países, a privatizarem seus setores de infra-estrutura, incluindo as empresas do setor elétrico. Os quadros 39 e 40 a seguir resumem os principais acontecimentos macro-ambientais e setoriais no período 1879-1990. Esses acontecimentos influenciaram nas mudanças que ocorreram no período de 1990-2004.

PERÍODO	ASPECTOS MACRO-AMBIENTAIS		
	Desempenho da economia	Planos governamentais	Ideologia e objetivos políticos
1879-1930	Crescimento e desenvolvimento econômico (Rio de Janeiro e São Paulo).	Tendência regionalista.	Postura liberal.
1930-1945	Diversificação da economia brasileira, conseqüência da crise mundial em 1929.	Centralização e nacionalização dos instrumentos de controle de decisão.	Postura intervencionista.
1945-1962	Crescimento econômico principalmente entre 1956-1961.	Centralização e nacionalização dos instrumentos de controle de decisão.	Ideologia desenvolvimentista Intervencionista.
1962-1980	1962-1973: crescimento e desenvolvimento econômico; 1974-1980: desaceleração da atividade econômica.	A partir de 1964, início dos governos militares.	Postura intervencionista e centralizadora; utilização das empresas públicas como instrumento de intervenção macroeconômica.
1980-1990	Crise econômica.	A partir de 15/03/1985 consolidação do processo de transição democrática devido ao retorno de um civil à presidência da República.	Postura intervencionista e centralizadora, com tendência à idéias neoliberais no final da década; empresas estatais utilizadas como instrumentos de política macroeconômica.

Quadro 39: Resumo dos aspectos macro-ambientais no período de 1879-1990 [Fonte: Elaborado pela autora].

ASPECTOS SETORIAIS	PERÍODOS				
	1879-1930	1930-1945	1945-1962	1962-1980	1980-1990
Aspectos institucionais	Inexistência de barreira regulatória.	Pouca firmeza institucional, elementos básicos de regulação: Código das Águas (1934), CNAEE (1939).	Aceleração dos aspectos institucionais com o objetivo de ordenar o setor (criação de Furnas, do MME e da Eletrobrás).	Reordenamento institucional: reorganização do MME, extinção do CNAEE, Eletrobrás (holding), DNAEE (regulador), criação da Eletrosul e da Eletronorte.	Inadequação do regime regulatório, captura do órgão regulador pelas concessionárias estaduais.
Novos entrantes e tecnologias	Duas grandes empresas de capital estrangeiro.	Formação de um setor estatal.	Instituição de várias empresas estatais.	Estatização do setor e instituição de empresas de distribuição estaduais; difusão de tecnologias.	Não houve entrada de nenhuma empresa.
Modelo de negócios do setor	Sem intervenção estatal; sem modelo previamente estabelecido para a organização do setor.	Primórdios da regulamentação estatal; empresas verticalizadas; sem modelo previamente estabelecido para a organização do setor.	Regulamentação estatal; empresas verticalizadas; sem modelo previamente estabelecido para a organização do setor.	Eletrobrás (holding), estrutura monopólica verticalizada; modelo centralizado de despacho de carga e sistema interligado de transmissão.	Eletrobrás (holding), estrutura monopólica verticalizada; modelo Centralizado de despacho de carga e sistema interligado de transmissão.
Objetivos do setor	Nascimento do setor, desenvolvimento pequeno.	Estado assume papel de investidor; objetivo era criar condições de infra-estrutura.	Expansão do setor.	Reordenamento institucional, expansão do setor.	Visão de longo prazo: manter o equilíbrio econômico e financeiro das estatais; utilização das empresas como instrumento de política macro.
Dinâmica competitiva	Duopólio.	Interrupção do processo de concentração industrial; atuação monopolística em áreas de concessão.	Atuação monopolística em áreas de concessão, empresas federais atuavam na geração e supriam empresas privadas e estatais.	Sem competição.	Sem competição.
Desempenho do setor	Manobras especulativas por parte das empresas.	Queda acentuada no crescimento desse das empresas.	Forte incremento da oferta e da demanda de energia elétrica.	Deterioração da situação econômico-financeira das principais empresas.	Desmantelamento financeiro quase completo das empresas.

Quadro 40: Resumo dos aspectos setoriais no período de 1879-1990 [Fonte: Elaborado pela autora].