

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Flávio Ney da Silva Franco

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA  
COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ÀS  
MUDANÇAS DO ARRANJO INSTITUCIONAL DO  
SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

Flávio Ney da Silva Franco

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA  
DA COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ÀS  
MUDANÇAS DO ARRANJO INSTITUCIONAL  
DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre  
em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho

Florianópolis

2002

## Ficha Catalográfica

FRANCO, Flávio Ney da Silva.  
O Processo de Adaptação Estratégica da  
Companhia Paranaense de Energia às Mudanças do  
Arranjo Institucional do Setor Elétrico  
Brasileiro.  
Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção, 2002.  
Dissertação: Mestrado em Engenharia de  
Produção.  
Orientador: Francisco Antônio Pereira Fialho

Flávio Ney da Silva Franco

O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA  
DA COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ÀS  
MUDANÇAS DO ARRANJO INSTITUCIONAL  
DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

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

Florianópolis, 20 de agosto de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho  
*Universidade Federal de Santa Catarina*  
**Orientador**

---

Prof<sup>a</sup>. Cristianne C. S. R. Coelho, Dra.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

---

Prof. Luis Alberto Gómez, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

A minha esposa, Sonia que soube compreender meus sonhos e aspirações profissionais, fazendo-se solidária, compreensiva, estimuladora e âncora em nosso lar, mostrando o quanto a ternura pode emoldurar as vitórias pessoais.

Aos meus filhos, Rafael, Kelly, Flávio Jr. e Manoel, também partícipes dos méritos dessa conquista, pois embora jovens, souberam ouvir os meus argumentos e mesmo ausente muitas vezes do convívio retribuía-me a cada volta, com um sorriso: fonte de inspiração para que a missão fosse atingida.

Aos meus pais, Manoel e Maria, e irmãs, Mariem e Leni, pelo apoio irrestrito durante toda minha vida.

## **Agradecimentos**

À Universidade Federal de Santa Catarina.  
À Coordenação de Aperfeiçoamento  
de Pessoal de Nível Superior – CAPES.  
Ao Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, meu orientador,  
ao Prof. Carlos Raul Borenstein,  
e aos professores do curso de Pós-Graduação,  
pela competência, compreensão e dedicação.

Aos Diretores, Assessores, Chefes de Departamentos e  
Divisão ativos e aposentados da Companhia Paranaense de  
Energia Elétrica meus profundos agradecimentos por  
serem compreensivos pela causa, nas entrevistas  
concedidas.

## Resumo

O Setor Elétrico Brasileiro atravessa um contexto de intensas transformações de origem técnica e política. As privatizações das distribuidoras de energia elétrica estão acontecendo e pode se prever a continuidade, com a venda de geradoras de energia elétrica e demais concessionárias estatais de energia. O governo, implementando um conjunto de reformas a partir das sugestões elaboradas pela consultoria internacional Coopers & Lybrand, delineia um novo horizonte para o setor elétrico no Brasil. Esta pesquisa analisa o comportamento estratégico da Companhia Paranaense de Energia – COPEL, face às novas tendências do mercado de energia elétrica e suas mudanças internas, no período de 1990 a 1999. A metodologia utilizada é um estudo de caso, utilizando uma abordagem qualitativa e entrevistas semi-estruturadas como técnica para coleta dos dados. Os contextos externos e internos da organização relacionados às mudanças estão apresentados em dois períodos: o primeiro, (1990-1992) mostra a adaptação organizacional da empresa a partir dos seus antecedentes e o segundo, (1993-1999) frente às mudanças do arranjo institucional. Nesses períodos foram analisadas: (i) a continuidade do processo de descentralização dos serviços de atendimento ao cliente; (ii) a implantação de programas sociais; (iii) a implantação do Programa de Qualidade Total na COPEL; (iv) a implantação do Programa de Marketing; (v) a redução do quadro de funcionários; (vi) a criação do novo organograma corporativo, oferecendo novos serviços e produtos ao mercado. Foram considerados além da análise teórica dos períodos, os stakeholders, as ações e estratégias consideradas relevantes.

Palavras-chave: setor elétrico, hidrelétrica, estratégias, empresas estatais, distribuidora de energia elétrica, privatização.

## **Abstract**

The Brazilian Electrical Section crosses a context of intense transformations technical and politic source. Electric power dealers' privatizations are happening and the continuity can be foreseen, with the sale of electric power generating and other concessionary state of energy. The government, implementing a group of reforms starting from the suggestions elaborated by the international consultancy Coopers & Lybrand, trace a new horizon for the electrical section in Brazil. This research analyzes the strategic behavior of the Companhia Paranaense de Energia - COPEL, face to the new tendencies of the electric power market and its internal changes, in the period from 1990 to 1999. The methodology used is a case study, using a qualitative approach and half-structured interviews to collect the data. The external and internal contexts of the organization related with the changes, they are presented in two periods: the first, (1990 - 1992) show the organizational adaptation of the enterprise starting from its antecedents and the second, (1993 - 1999) front of the changes of the institutional arrangement. In those periods were analyzed: (i) the continuity of the progress of the decentralization of the attendance service to customers; (ii) the social programs implantation; (iii) the Total Quality Program implantation in COPEL; (iv) the Marketing Program implantation; (v) the reduction of the employees' group; (vi) the creation of the new corporate organization chart, offering new services and products to the market. It was considered beyond of the theoretical analysis of the periods, the stakeholders, the actions and strategies considered important.

Keywords: section electrical, hydroelectric, strategies, state enterprises, electric power dealer, privatization.

## Sumário

Lista de Figuras .....	12
Lista de Quadros .....	13
Lista de Tabelas .....	14
1. EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA .....	15
1.1 Introdução .....	15
1.2 A Evolução da Companhia Paranaense de Energia .....	17
1.2.1 Pergunta da pesquisa e seus objetivos .....	19
1.3 Estrutura do Trabalho .....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
2.1 Organização – Conceitos .....	21
2.2 A Organização como um Sistema Aberto .....	22
2.3 Ambiente .....	26
2.3.1 O modelo dos stakeholders .....	29
2.4 Adaptação Organizacional .....	30
2.5 Comportamento Organizacional .....	32
2.6 Estratégia .....	34
2.6.1 Conceitos .....	35
2.7 Os 5 Ps da Estratégia .....	37
2.7.1 Estratégia como plano .....	38
2.7.2 Estratégia como manobra .....	38
2.7.3 Estratégia como padrão .....	39
2.7.4 Estratégia como posição .....	40
2.7.5 Estratégia como perspectiva .....	40
2.8 Processo de um Planejamento Estratégico.....	40
2.9 Cultura Organizacional .....	43
2.10 Poder .....	44

3.	METODOLOGIA .....	48
3.1	Classificação das Pesquisas .....	49
3.2	Métodos Científicos .....	51
3.2.1	Método dedutivo .....	51
3.2.2	Método indutivo .....	51
3.2.3	Método hipotético dedutivo .....	52
3.2.4	Método dialético .....	52
3.2.5	Método fenomenológico .....	52
3.3	Fundamentos Metodológicos .....	53
3.4	Considerações sobre Estudo de Caso .....	55
3.5	Delimitação da Pesquisa .....	56
3.6	Design e Coleta de Dados .....	57
3.7	Operacionalização da Pesquisa .....	59
4	O ESTUDO DE CASO .....	62
4.1	A Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro .....	62
4.1.1	A consultoria da Coopers & Lybrand – Modelo proposto .....	64
4.1.2	Mercado livre .....	65
4.1.3	Mercado cativo .....	65
4.1.4	Subsídios .....	66
4.1.5	Modificações no modelo de serviço público tradicional .....	66
4.1.5.1	Segmento da geração .....	67
4.1.5.2	Segmento da transmissão .....	68
4.1.5.3	Segmento da distribuição .....	68
4.2	Os antecedentes da Companhia Paranaense de Energia – COPEL.	69
4.3	Adaptação Organizacional da COPEL – Período 1990-1992 .....	75
4.4	O Avanço da Empresa às Mudanças do Arranjo Institucional – Período 1993-1999 .....	85
5	ANÁLISE E CONCLUSÕES .....	102
5.1	Análise Teórica do Período 1990-1992 .....	102

5.1.1	Os stakeholder do período .....	102
5.1.2	Estratégias organizacionais do período .....	104
5.2	Análise Teórica do Período 1993-1999 .....	106
5.2.1	Os stakeholders marcantes do período .....	107
5.2.2	As estratégias organizacionais .....	108
5.2.3	As estratégias de mudanças do período .....	109
5.3	Análise Final .....	115
5.3.1	Análise teórico final .....	114
5.3.2	Resultados da pergunta de pesquisa e os objetivos .....	118
	REFERÊNCIAS .....	119
	ANEXOS .....	121

## Lista de Figuras

Figura 1: Representação de um Sistema .....	23
Figura 2: O Modelo da Organização .....	24
Figura 3: Eqüifinalidade .....	25
Figura 4: Ambiente .....	27
Figura 5: Ambiente Geral e Ambiente de Tarefa .....	29
Figura 6: Stakeholders .....	30
Figura 7: Ciclo de Adaptação .....	31
Figura 8: Grau Determinismo .....	33
Figura 9: Estratégias .....	39
Figura 10: O Processo P. E. ....	42
Figura 11: Mudança Organizacional .....	54
Figura 12: Estrutura da COPEL na década de 60 .....	70
Figura 13: Gráfico–Taxas Anuais de Remuneração do Investimento	72
Figura 14: Organograma Corporativo .....	76
Figura 15: Gráfico – Relação Consumidor/Empregado .....	77
Figura 16: Organograma Corporativo – Estrutura Antiga .....	91
Figura 17: Organograma Corporativo – Nova Estrutura .....	93
Figura 18: Necessidades do Cliente .....	110

## Lista de Quadros

Quadro 1: Metáforas de Morgan .....	22
Quadro 2: Tipos de Comportamento Organizacional .....	32
Quadro 3: O processo da Estratégia .....	38
Quadro 4: Crescimento Referente à Década de 60 .....	71
Quadro 5: Ações Relevantes do Período 1990-1992 .....	78
Quadro 6: Os Stakeholders Fundamentais do Período 1990-1992 ...	103
Quadro 7: Estratégias e Resultados Obtidos .....	105
Quadro 8: Os Stakeholders Fundamentais do Período 1993-1999 ...	107
Quadro 9: Qualidade de Fornecimento .....	113
Quadro 10: N° de Clientes por Empregado .....	113
Quadro 11: Os Stakeholders Fundamentais do Período 1990-1999..	115
Quadro 12: Estratégias Relevantes do Período 1990-1999 .....	117

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Novas Implantações no Sistema de Transmissão e Distribuição (Período 1987-1990) .....	74
Tabela 2: Geração Própria – 1992 .....	80
Tabela 3: Consumo de Energia Elétrica por Classe de Consumidor (Período 1991-1992) .....	80
Tabela 4: Número de Ligações por Classe de Consumidor (Período 1991-1992) .....	81

# 1 EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA

## 1.1 Introdução

O setor de energia elétrica<sup>1</sup> no Brasil, entre os anos de 1930 e 1980, sofreu profundas transformações de natureza institucional. No início do século passado, encontrava-se amplamente dominado por empresas estrangeiras. O aprimoramento institucional teve seu início com a decretação do Código de Águas<sup>2</sup>, em 1934, quando um processo de estatização das atividades de produção de energia elétrica passou a acontecer sob a liderança da empresa pública.

Pode-se descrever a trajetória institucional do setor de energia elétrica no Brasil ao longo do período 1934-1984, e a dinâmica das relações entre esse setor e o Estado, da seguinte maneira:

1. Fase de reordenação institucional do setor de energia elétrica, no período 1930-1945, quando amadureceram as condições para a alteração do estatuto legal da exploração das riquezas naturais e dos serviços públicos, consubstanciada na implantação do Código de Águas em 1934. A partir deste momento, o Estado passou a dispor de um instrumento decisivo de intervenção nos rumos do setor de energia elétrica em todos os sentidos (LIMA, José Luiz ; 1991).
2. Formulação dos planos para expandir e ampliar a participação do Estado no setor de energia elétrica, que se materializou no ano de 1950 mediante a constituição de empresas públicas e maciços investimentos no setor (LIMA, José Luiz; 1991). Até os anos 50, a iniciativa privada dominou o mercado de energia elétrica. Essas empresas se transformaram em empresas de serviços públicos, para atender necessidades básicas como a iluminação pública e outros fins da sociedade.

---

<sup>1</sup> Organização responsável pela Geração, Transmissão e Distribuição de Energia Elétrica, segundo normas regulamentadoras.

<sup>2</sup> Documento oficial em que o Estado se beneficiou para definir os caminhos do setor de energia elétrica.

3. Período de crescimento e consolidação (1964-1984), com o fortalecimento da *holding* federal, as Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobrás, organizadas em 1962.

Começava, assim, a estruturação das empresas estatais, com um novo rumo dos serviços de fornecimento de energia elétrica, coordenados pela Eletrobrás, órgão federal, que nascera com o intuito de desenvolver estudos, projetos, construção e operação de usinas produtoras e linhas de transmissão e distribuição de energia elétrica. Na época, o grande investimento federal no setor foi a criação das Centrais Elétricas de Furnas que, do ponto de vista técnico, no futuro, passaria a ser um núcleo da interligação do sistema elétrico da região Sudeste com destaque na sua operacionalização.

O surgimento desta empresa de caráter público deixou claro a intenção do então presidente Juscelino Kubitschek em implementar, na sua administração, o Programa de Metas pelo qual o “**Estado**” teria, como responsabilidade clara a infraestrutura da industrialização e o governo criaria núcleos de articulação, *grupos executivos* coordenados pelo Conselho de Desenvolvimento. Estas ações trouxeram, portanto, a concretização do processo de estatização através de programas estaduais nos quais ficava explícito que o desenvolvimento de uma política de energia elétrica estaria a cargo dos estados, com o compromisso de organizar e constituir suas empresas. Sendo assim, a liberação dos recursos do Imposto Único se fazia mediante a apresentação de um plano de eletrificação.

A mudança da crise do setor de energia elétrica desde o início dos anos 80 e a falta de medidas para ordenar os rumos dessa indústria, teve início com a lei 8.631 de 1993, que obrigou o governo a estimular o processo de reforma sem ter um modelo a detalhar as particularidades de como o setor elétrico iria caminhar. Surgiu, então, uma série de diretrizes básicas com foco nas Leis de Concessão que deram um impulso evolutivo ao setor.

As mudanças gradativas conduziram o setor estatal monopolizado, regulado e verticalizado para um panorama de total desverticalização da indústria de energia elétrica, buscando a livre competição nos segmentos de geração e comercialização, nos quais se observa a iniciativa privada penetrando intensamente nas áreas de distribuição e comercialização de energia elétrica. Com relação ao segmento da geração de energia, existem muitas dúvidas de como proceder quanto ao incentivo à

iniciativa privada, com isso não permitindo o crescimento de novos empreendimentos.

Com o novo modelo, “incentivando” a competição no mercado de energia elétrica, com um foco no elemento comercializador, com intenções claras de um ambiente altamente competitivo, cria-se naturalmente uma expectativa maior nos investimentos privados.

A reestruturação do setor elétrico brasileiro seguiu a tendência de outros países como a Noruega, Estados Unidos, França e outros que, pela desregulamentação, buscam o aumento da participação da iniciativa privada nos investimentos e a competição, como forma de estimular o mercado e trazer equilíbrio econômico-financeiro para o setor.

## **1.2 A Evolução da Companhia Paranaense de Energia**

A eletricidade no estado do Paraná iniciou-se em 1890, com as primeiras redes elétricas para fins de iluminação pública. A partir daí, aconteceu todo um processo evolutivo de infra-estrutura básica na área geração e distribuição de energia, com concessões para explorar e expandir gradativamente o sistema de eletricidade para os municípios ainda não atendidos, culminando em 1954, por ato do então governador Bento Munhoz da Rocha Netto, na criação da Companhia Paranaense de Energia (COPEL), com vistas a solucionar o problema de falta de energia elétrica, que inviabilizava as ações e programas de desenvolvimento econômico e de programação do bem-estar social da população do Estado, (Conheça a COPEL, 2000).

Com visão voltada para os dias de hoje, dentro da reestruturação proposta, a companhia trabalha de maneira decisiva para: melhorar a qualidade de vida da população; promover o desenvolvimento tecnológico e sustentar os processos de crescimento e de transformação da economia estadual. Sua estrutura até setembro de 1999, compreende a operação de um parque gerador próprio, composto de 19 usinas, com potência instalada de 4500 MW, respondendo pela produção de 6% de toda a eletricidade do Brasil: 99% da geração hidráulica, um sistema de transmissão de energia com mais de 6 mil Km de linhas, 113 subestações e 15.903 MVA de

capacidade instalada, 150 mil Km de linhas de distribuição, 228 subestações, 1.226 MVA de capacidade instalada e 2,7 milhões de consumidores.

“A Companhia Paranaense de Energia – “COPEL”, nestes últimos anos, vem rapidamente preparando-se para atuar, de forma competitiva, num mercado dos mais concorridos e onde já estão presentes alguns dos mais poderosos gigantes internacionais do setor. Dentro desta ótica, a empresa promoveu o desenvolvimento de um programa de reestruturação interna que visa, a um só tempo, à otimização de recursos, à redução de custos e à maximização de resultados, mantendo o objetivo maior: a plena satisfação do cliente.” (Conheça a COPEL, 2000)

A empresa, na década passada, aproveitando toda sua estrutura, que a colocou no cenário nacional como uma das primeiras empresas no ramo de eletricidade, expandiu sua atividade para outras áreas: gás canalizado, telecomunicação, informática e água e saneamento, assumindo, assim, uma condição de *“multiutility”*, ou seja, de múltiplas vocações na área de serviços públicos, sendo a primeira empresa do setor de energia no país a obter autorização da Agência Nacional de Telecomunicação (ANATEL) para atuar em telecomunicação, conquistando importante participação no mercado, tendo como parceiro estratégico a SERCOMTEL

Na área de água e saneamento, a COPEL faz parte de um consórcio de empresas que controla 35% do capital da empresa de saneamento do estado – “SANEPAR”. Participa também, associada a outras empresas públicas e privadas, da construção de três hidrelétricas fora do Paraná: a de Machadinho no rio Pelotas entre Santa Catarina e Rio Grande do Sul; a de Dona Francisca, no rio Jacuí no Rio Grande do Sul e a de Campos Novos, no rio Canoas em Santa Catarina.

Muitos trabalhos no setor de energia já foram ou estão sendo executados pela COPEL sob a forma de consultoria no Brasil e em outros países. Entre as competências mais solicitadas estão as vinculadas ao estudo de dimensionamento, planejamento e gerenciamento de usinas (seja na área de construção, eletromecânica, de manutenção ou engenharia ambiental); sistemas informatizados para operação e controle de instalações elétricas (subestações, linhas de transmissão e redes de distribuição) e outros de natureza comercial. No capítulo 4,

serão tratadas com mais detalhes as fases compreendidas nesta evolução, com foco no período de 1990 a 1999.

### 1.2.1 Pergunta da pesquisa e os objetivos

Este trabalho de pesquisa visa a relacionar a Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro à maneira de as empresas concessionárias de energia elétrica, em especial a Companhia Paranaense de Energia “COPEL”, adaptarem-se para enfrentar tais mudanças, e sua performance de 1990 até 1999. Análise objetiva, portanto, trazer subsídios de compreensão das estratégias adotadas pela COPEL, tendo em vista as alterações no “Setor Elétrico Brasileiro”.

Conforme investigação, não existem outras obras referentes à adaptação estratégica da COPEL às mudanças do arranjo institucional do setor elétrico brasileiro, além de “O Caso da Celesc no Período de 1981 a 2000” de Luiz Cézare Vieira, “Análise de Estratégias Competitivas para a COPEL”, monografia de Ricardo José Dória.

Portanto, esta pesquisa será relevante para posterior estudos relacionados ao assunto.

A pergunta assim se estrutura:

Como a “Companhia Paranaense de Energia – COPEL” adaptou-se estrategicamente às mudanças no Arranjo Institucional do Setor Elétrico Brasileiro (SEB) de 1990 a 1999?

A pesquisa, ao respondê-las, tem como **objetivos**:

#### Geral:

- Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da Companhia Paranaense de Energia no período de 1990 a 1999.

#### Específicos:

- Identificar e analisar as estratégias da Companhia Paranaense de Energia no período de 1990 a 1999.

- Identificar e analisar os fatores internos que interferiram nestas mudanças.
- Identificar e analisar os fatores externos que interferiram nestas mudanças.
- Analisar como o processo de mudanças poderá influenciar as estratégias em relação ao cliente.

### 1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. **O primeiro** contém a exposição do problema, o foco da pesquisa, o objetivo geral e os específicos e a estrutura do trabalho. **O segundo** apresenta o referencial teórico enfocando a organização, o ambiente e o comportamento organizacional, fundamentais para a sustentação do trabalho bem como conceitos de estratégia e processos de um planejamento estratégico com base na cultura organizacional e no poder. **O terceiro** apresenta a metodologia constando a classificação da pesquisa, os métodos científicos, considerações sobre o estudo de caso, fundamentos metodológicos da própria pesquisa, delimitações, *design* e operacionalização. **O quarto** descreve a pesquisa, envolvendo a “reestruturação do setor elétrico, a reestruturação da Companhia Paranaense de Energia voltados às novas tendências do setor elétrico”. **O quinto capítulo** apresenta a análise teórica de cada período e a análise final.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo particulariza os principais conceitos, teorias e modelos necessários para responder à pergunta de pesquisa.

A sua estrutura consiste, no primeiro momento, no conceito de organização como sistema aberto, seguido pelo estudo da adaptação e do comportamento organizacional. No segundo momento, a estratégia organizacional e, por fim, a cultura organizacional e o poder.

### 2.1 Organização – Conceitos

A organização dos seres humanos, para a obtenção de um objetivo comum, é tão velha quanto a própria civilização (Koontz & O'Donnell, 1964). Nos tempos modernos, contribui para a manutenção e a implementação do bem-estar do homem, atribuindo um elevado valor ao racionalismo, à eficiência e à competência. A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de ações humanas (Etzioni, 1989).

As ações organizacionais criam uma série de dependências, tornando o relacionamento ambiente-organização dinâmico e de complexo entendimento (Borenstein, 1996). Os nelas envolvidos precisam integrar os acontecimentos ambientais tanto os atuais quanto as tendências para o futuro, com as possibilidades da organização, visando à sobrevivência e à competitividade da empresa.

Chester Barnard, em 1938, defendia que uma organização é “um sistema de atividades pessoais ou forças conscientes coordenadas”. Etzioni (1967), por sua vez, diz que “as organizações são unidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” (Machado, 1999).

Para Miles e Snow (1978), uma organização é tanto uma proposta articulada quanto um mecanismo previamente estabelecido para atingi-la. Segundo Drucker (1999) uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. As organizações, para não confundirem seus membros, devem centrar-se em uma tarefa e em apenas uma finalidade (missão).

Morgan (1986) defende que as organizações são “fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes”. O autor utilizou uma metodologia baseada em **Metáforas** para definir as organizações, facilitando sobremaneira a sua compreensão, listadas a seguir.

Quadro 01 – Metáforas de Morgan

<b>METÁFORAS DA ORGANIZAÇÃO VISTA COMO...</b>	
MÁQUINA	ORGANISMO
CÉREBRO	CULTURA
SISTEMA POLÍTICO	PRISÕES PSÍQUICAS
FLUXO DE TRANSFORMAÇÃO	INSTRUMENTO DE DOMINAÇÃO

Fonte: Morgan (1986)

Morgan (1986) menciona que o mundo está-se tornando cada vez mais complexo, mas que os estilos de pensamento não acompanham esta complexidade. Portanto, o indivíduo acaba aceitando ser tudo mais simples do que realmente é, deixando de lado ou até mesmo desconsiderando a complexidade.

Conforme Machado (1999) “com base no pensamento crítico, o uso da metáfora permite desenvolver a capacidade crítica e o pensamento disciplinado, de forma a vasculhar e lidar com o caráter multifacetado da vida organizacional.”

## **2.2 A Organização Como um Sistema Aberto**

Ao referenciar a palavra “sistema”, é importante determinar inicialmente seus limites. O sistema pode ser definido como “um conjunto de partes, funcionalmente inter-relacionadas, cada uma denominada subsistema, organizadas de modo a alcançar um ou mais objetivos, com a máxima eficiência”. Pela definição, pode-se compreender que sistema é um processo ou um esquema de trabalho estruturado para orientar a tomada de decisões empresariais, em vista de propósitos preestabelecidos e sempre da melhor maneira possível (Luporini, 1985).

Para se analisar um sistema, é necessário entender como ele influi ou é influenciado por outros elementos à sua volta, o que resulta na necessidade da definição de ambiente, ver item 2.3.

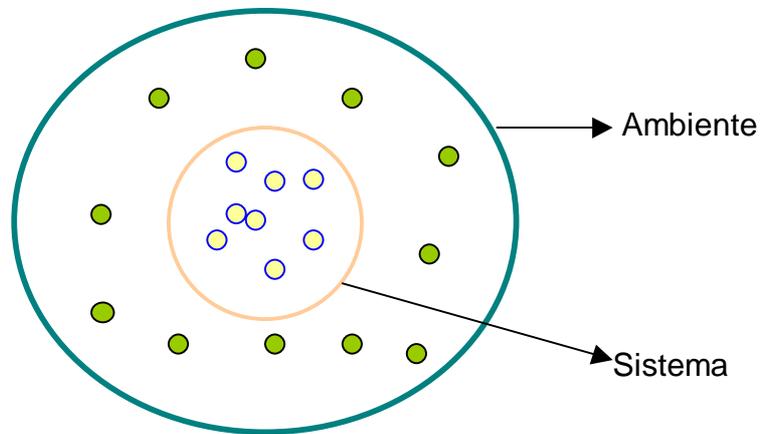


Figura 1: Representação de um Sistema

Fonte: Luporini, 1985.

A partir dos conceitos de sistema e ambiente, os sistemas podem ser classificados em físicos e em abstratos e, quanto a sua natureza, em fechados e abertos. **Sistemas Fechados** são aqueles sem intercâmbio com o ambiente que os circunda e **Sistemas Abertos**, o enfoque a seguir, os que influenciam e sofrem influências do meio ambiente.

Na área de Teoria das Organizações este modelo de organização, dentre a variedade existente, caracteriza-se pela sua abrangência e flexibilidade. Baseado na Teoria Geral de Sistemas (Von Bertalanffy, 1968), foi utilizado inicialmente nas ciências biológicas, no estudo dos organismos vivos e seu ambiente. O Sistema Aberto encara a organização como uma entidade em relacionamento dinâmico com seu ambiente, isto é, sujeita a mudanças a cada instante. Para Katz e Kahn (1978), as organizações são sistemas abertos porque captam energias do ambiente, transformam esta energia e as devolvem ao ambiente em forma de produtos e serviços. Assim, as organizações estão em constante interação com o seu ambiente externo e, portanto, a sua sobrevivência depende do gerenciamento adequado dessas relações. Fig. 2.



Figura 2: O modelo da Organização.

Fonte: Notas de aula (Borenstein, 1999).

Nesta ótica, o modelo assume os seguintes pressupostos:

- **Importação de energia do meio ambiente:** a organização do ambiente para obter os insumos necessários ao seu funcionamento, como, por exemplo, matérias-primas.
- **Processamento de energia:** a organização recebe os insumos e transforma-os através dos seus processos internos.
- **Exportação de energia após o processamento:** os produtos e/ou serviços, já processados, são entregues ao ambiente.
- **Retorno a um ponto de equilíbrio após uma perturbação:** trata-se da existência de um novo equilíbrio entre organização e ambiente, após a modificação de um estado anterior por alguma ocorrência.
- **Realimentação que completa o ciclo “Importação de energia-processamento-exportação”:** os produtos-serviços da organização, ao interagirem com o ambiente, vão influenciar, de alguma forma, o próximo ciclo de recebimento de insumos.
- **Aumento da complexidade com o crescimento:** são as dificuldades de coordenação e controle organizacionais com o seu desenvolvimento.
- **Eqüifinalidade:** trata-se da existência de caminhos alternativos para que a organização possa, a partir de um estado de equilíbrio com o ambiente, atingir um estado final desejado (Fig. 3). Esta propriedade é

extremamente importante, pois contraria a visão organizacional de *one best way*, a existência de um único e ótimo meio, caminho ou estratégia para atingir o objetivo. Tal pressuposto rompe com a visão mecanicista para o comportamento organizacional. A organização, por estar imersa num ambiente social de pessoas com todas as implicações da convivência humana, não pode ser modelada como um sistema físico, no qual o conceito de otimização seja aceitável.

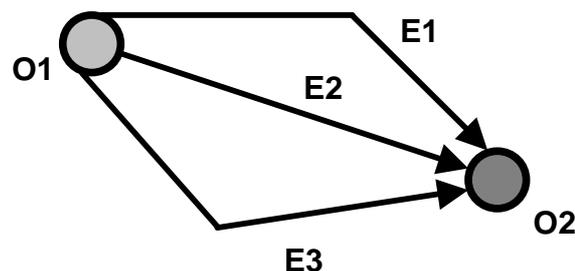


Figura 3: Eqüifinalidade

Fonte: Notas de aula (Borenstein, 1999).

**Onde:**

**O1** – é o estado atual da organização

**O2** – é o estado final desejado (objetivo)

**E1, E2 e E3** – são as diferentes estratégias possíveis para atingir os objetivos desejados.

A Teoria Geral dos Sistemas não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições dentro de uma realidade empírica. Os conceitos da teoria dos sistemas abertos permitem compreender a organização em uma relação “simbiótica” com o ambiente, recebendo insumos, processando-os (através dos seus meios e processos internos) e entregando produtos e/ou serviços ao ambiente.

A Teoria do Sistema Aberto é usada para explicar e descrever o comportamento de organismos vivos e a combinação de organismos. A teoria, porém, pode ser aplicada a qualquer processo dinâmico recorrente a qualquer seqüência padronizada de eventos. A seqüência recorrente de eventos diferenciados e que depende da corrente maior de vida na qual ocorre é o que pode ser chamado de sistema aberto (Katz e Khan, 1987).

As organizações humanas possuem também processos sistêmicos básicos energéticos que envolvem o fluxo, a transformação e o intercâmbio de energia, com características que as distinguem das demais organizações abertas.

No estudo das organizações, estas são encaradas como uma classe especial de sistemas abertos com propriedades peculiares, mas que compartilham propriedades comuns com todos os sistemas abertos: importação de energia do ambiente, transformação de energia em produto ou serviço, exportação do produto ou serviço para o ambiente e renovação de energia para o sistema de fontes do ambiente. Assim, as organizações, da mesma forma que os demais sistemas abertos, possuem transformação de sistemas, estabilidade interna, diferenciação, *feedback* e equifinalidade.

Conforme conceito de Katz e Khan (1987), organizações são sistemas abertos e representam um acordo de grupos de interesses, cada um buscando atingir suas metas, sejam esses grupos internos ou externos. As organizações são também dependentes do ambiente externo, tanto para obtenção de recursos materiais e humanos necessários ao seu funcionamento, quanto para comercialização dos seus produtos e serviços (Crozier e Friedberg, 1977).

Para a teoria organizacional, elas são vistas como um “sistema aberto que necessita se adaptar às condições externas, para terem sucesso e sobreviverem de forma eficaz ao longo do tempo” (Bowditch e Buono, 1977, p. 142). A organização é melhor definida como um conjunto de processos estáveis de importação, conversão e exportação, do que em termos de estruturas, tais como tamanho, forma, função ou desenho (Schein, 1982).

Para lidar com as dinâmicas do relacionamento com o ambiente e com as partes internas da organização, torna-se importante a geração de objetivos e estratégias, através de planejamentos específicos.

## **2.3 Ambiente**

“Para melhor conhecer-se uma empresa, há necessidade de se verificar o contexto em que ela está inserida, pois vive dentro de um meio caracterizado por uma multiplicidade de variáveis e forças diferentes que provocam mudanças e turbulências. Assim, o funcionamento das empresas tem um caráter

relativista e circunstancial, dependendo das variáveis e forças que predominam naquele contexto. É o que se denomina de ambiente e dele a empresa obtém seus recursos materiais, financeiros, humanos e mercadológicos e nele coloca e distribui o resultado de suas operações, sejam elas produtos ou serviços. É igualmente do ambiente que a empresa apanha as tecnologias adequadas para poder processar, da melhor maneira possível, os recursos de que precisa para atingir seus objetivos. Com isso, dois desafios são considerados principais e, dentre muitos, impostos à empresa: o ambiente (e suas variáveis externas) e a tecnologia (e suas variáveis internas).” (Chiavenato, 1994).

Na administração em que hoje vivemos, a tecnologia e o ambiente são dois grandes desafios, pois determinam a incerteza no interior da empresa. Portanto, é necessário estabelecer estratégias para a sobrevivência da empresa a fim de lidar de forma eficaz com estes novos desafios. A estratégia constitui a maneira pela qual a empresa pretende atingir objetivos, atuando no ambiente através de tecnologias que lhe permitam realizar suas operações e produzir bens e serviços.

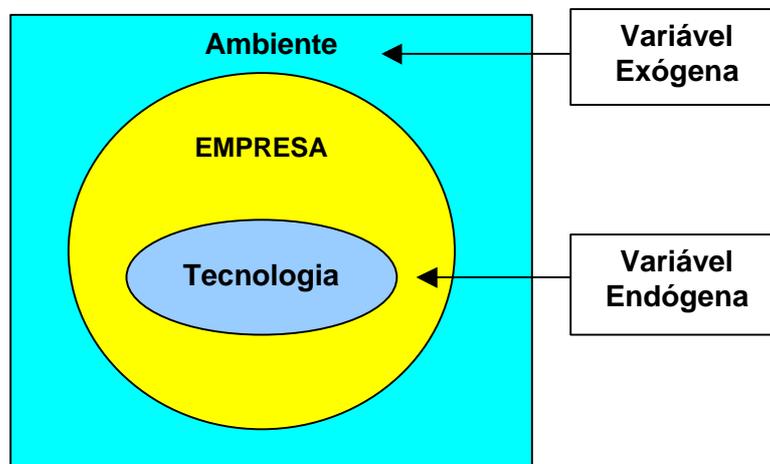


Figura 4: Ambiente  
Fonte: Chiavenato, 1994.

Ambiente são “todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela” (Daft, 1983). Ambiente é a sociedade como um todo, constituída de outras empresas, grupos sociais, organizações etc. Segundo Miles (1978), ambiente é “qualquer coisa que não faça parte da própria organização”. Com o intuito de alcançarem objetivos, as organizações inventadas pelo homem procuram adaptar-se às condições

ambientais. Quando essa adaptação é conseguida e seus objetivos atingem o esperado, esta empresa então será considerada eficaz. Com isso se diz que terá condições de sobrevivência e de crescimento quando o resultado advindo de seus serviços e produtos for superior aos investimentos de recursos.

O ambiente externo é um contexto que apresenta uma enorme variedade de condições extremamente variáveis e complexas, difíceis de serem abordadas no seu conjunto e analisadas com objetividade, (Chiavenato, 1994). Assim, necessita ser muito bem explorado na sua plenitude, para que as incertezas em relação às empresas sejam reduzidas. Portanto, é necessário que as empresas, segundo Chiavenato (1994), obtenham o mapeamento do seu espaço ambiental, esbarrando em três dificuldades: a seleção ambiental, a percepção ambiental e os limites da empresa.

Devido às constantes mudanças no ambiente, que envolvem vários segmentos da sociedade, é necessário uma análise detalhada para compreender o ambiente de inserção de uma empresa. Para tanto, é preciso ramificar o ambiente em duas linhas: o **ambiente geral** (macroambiente), comum a todas as empresas e o **ambiente de tarefa**, específico de cada uma.

O **ambiente geral** é constituído de condições, fatores e tendências, que envolvem e influenciam todas as organizações. As variáveis constitutivas do ambiente geral são tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas e podem potencialmente afetar a organização.

O **ambiente de tarefa** é o ambiente específico da empresa, correspondente à continuidade do ambiente geral mais imediato e próximo da empresa; varia para cada empresa e é relevante para poder estabelecer e alcançar seus objetivos. Caracteriza-se pelos clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores. É no ambiente de tarefa que a empresa estabelece o seu domínio. O domínio significa a área de poder e de dependência de uma empresa em relação ao seu ambiente de tarefa.

É bom salientar que diversos tipos de empresas podem apresentar ambientes de tarefas diferentes, constituindo assim o seu cenário de operação. A figura abaixo mostra claramente que, independente do tipo de atividade, não existem empresas iguais quanto ao ambiente de tarefa, pois os elementos envolvidos: clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores serão diferentes entre si.

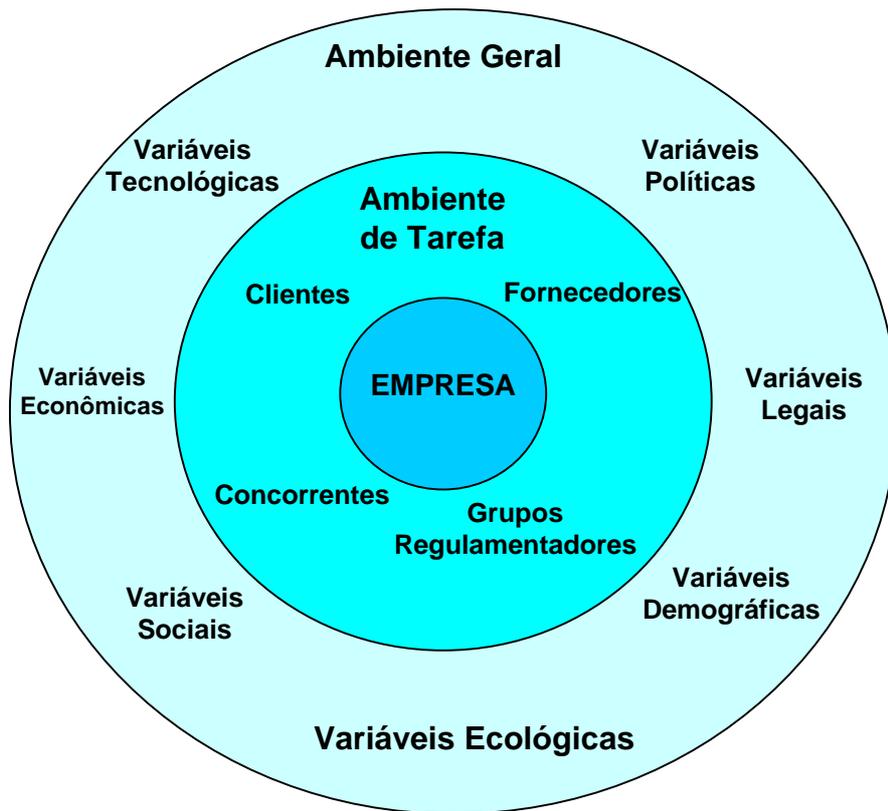


Figura 5: Ambiente Geral e Ambiente de Tarefa

Fonte: Livro de Administração: Teoria, Processo e Prática.

O ambiente, por ser amplo, complexo e heterogêneo, passa a ser considerado dentro do contexto organizacional, um campo dinâmico com diferentes influências que agem em direções, sentidos, formas e naturezas diferentes podendo, assim, provocar incertezas nas empresas que lidam com ele.

Esta pesquisa, enfocando a adaptação da COPEL na nova Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro, envolve uma adaptação constante com o ambiente pela diversificação dos negócios e serviços.

### 2.3.1 O modelo dos stakeholders

Dentro desta ótica, será também considerado o “modelo dos **Stakeholders**” que, além do “modelo do acionista”, tradicionalmente utilizado ao longo dos tempos, no meio empresarial, sugere terem as organizações envolvimento com outros grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelo alcance dos

objetivos empresariais: grupos de interesse público, grupos de protestos, agências governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos, empregados, clientes etc. Este modelo, portanto, reconhece que as exigências sobre as organizações empresariais crescem continuamente e incluem uma variedade cada vez maior de grupos de interesse na organização (Oliveira, 2001).

Como ilustração, a figura a seguir mostra a representação do conjunto de *stakeholders*, utilizados neste tipo de abordagem, considerados, em geral, os mais importantes em uma organização. Esta ilustração, a seguir, mostra stakeholders de uma empresa do setor elétrico, a COPEL.

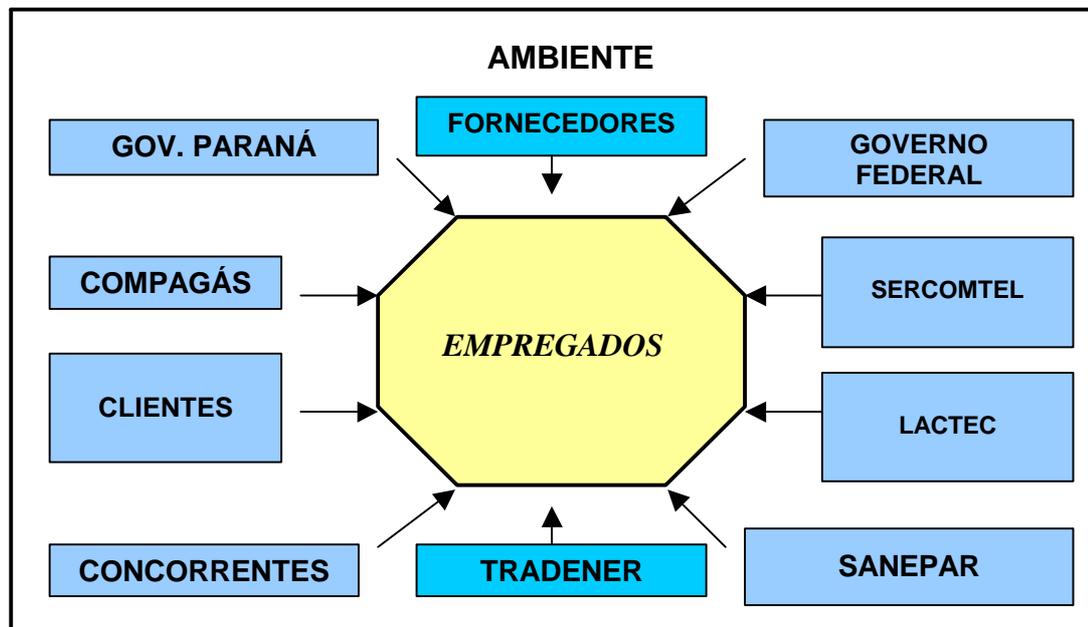


Figura 6: Stakeholders

Fonte: Borenstein e Camargo (1997) adaptado pelo autor do trabalho.

## 2.4 Adaptação Organizacional

O processo de ajuste da organização com o meio ambiente é muito complexo e abrange muitas decisões e comportamentos, conforme Miles e Snow (1978). Este processo de ajuste é chamado de **adaptação organizacional**.

Ao tratar com as variáveis do ambiente, a empresa passa a lidar com a incerteza e com a imprevisibilidade. Assim, através do seu nível operacional e institucional, as ações internas e externas são analisadas para que o processo estratégico venha atender as reais necessidades (oportunidades e ameaças), acerca do ambiente.

Dentro desta linha, é necessário uma “Análise Ambiental”: o estudo das diversas forças do ambiente, as relações entre elas no tempo e seus efeitos sobre a organização. Salienta-se que os aspectos ambientais, dentro de uma estrutura organizacional, devem ser constantemente avaliados pelas áreas de *marketing*, de finanças e de pesquisa e desenvolvimento. As incertezas estão relacionadas à falta de informação dos tomadores de decisão da organização sobre as tendências e mudanças nas condições ambientais. A incerteza ambiental aumenta o risco das decisões e suas conseqüências na organização.

A adaptação organizacional acontece a partir de uma série de decisões gerenciais, buscando, naturalmente, a eficácia em função destas decisões. Essa busca de soluções está voltada para a seleção do mercado viável (domínio), para o processo tecnológico que atenda este mercado e para a estrutura organizacional que garanta coordenar com sucesso a tecnologia selecionada e com segmentos inovadores que asseguram a continuidade da organização. A figura a seguir ilustra esse processo.

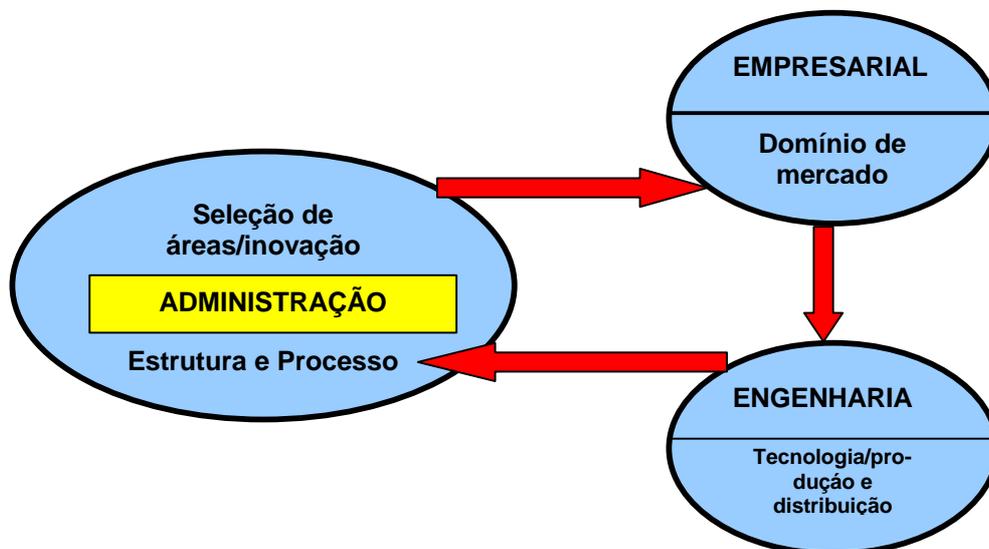


Figura 7: Ciclo de Adaptação

Fonte: Miles e Snow (1978)

## 2.5 Comportamento Organizacional

A organização, no seu relacionamento dinâmico com o ambiente, pode adotar três tipos de comportamento:

Quadro 2 – Tipos de Comportamento Organizacional

TIPO	RELAÇÃO COM O AMBIENTE	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	CONSEQÜÊNCIAS
<b>DINOSSAURO</b>	Negativa	Não reagente Não adaptável Não inovativo	Sobrevivência a Curto Prazo Extinção
<b>CAMALEÃO</b>	Neutra	Reagente Adaptativo	Sobrevivência a Curto Prazo Estagnação
<b>HOMO SAPIENS</b>	Positiva	Reagente Adaptativo Inovativo Proativo	Sobrevivência a Longo Prazo Desenvolvimento

Fonte: Vasconcelos, 1978.

O primeiro tipo compreende aquelas organizações que isolam, não interagem com o ambiente e mantêm inalteráveis suas estratégias ao longo do tempo, mesmo com mudanças ambientais significativas, como, por exemplo, avanços tecnológicos, alterações na política econômica, entrada de novos concorrentes. Como os dinossauros do passado, tenderão a desaparecer, pois o ambiente tornar-se-á de impossível sobrevivência.

No segundo tipo, a organização, qual um camaleão, reage “a posteriori” às mudanças ambientais, adaptando-se para atingir um novo equilíbrio. Neste caso, ela corre risco, até de “perder o bonde da história”, pois está sempre “correndo atrás do prejuízo”. É denominado comportamento adaptativo.

Em tempos de mudanças ambientais rápidas e de maior intensidade, torna-se mais seguro “correr na frente da máquina”, antecipando-se às mudanças, tentando influir no ambiente para atingir os objetivos desejados. É o chamado comportamento

proativo, da última linha do Quadro 2. Esse comportamento é típico daquelas organizações que adotam as técnicas mais atuais de Planejamento Estratégico.

Portanto, é necessário fazer-se a escolha estratégica: o processo no qual os detentores do poder dentro da organização, ou a coalizão dominante, decidem os cursos da ação estratégica que pode ser dirigida a diferentes alvos. Assim, escolhas estratégicas devem ser feitas por meio de iniciativas dentro da rede das relações internas e externas da organização, tanto de forma reativa e por meio proativo, antecipando-se aos acontecimentos, agindo antecipadamente. Logo, a escolha estratégica pressupõe o exercício do poder e constitui um fenômeno político (Child, 1997).

Os principais tipos de comportamento organizacional conforme Hrebiniak e Joyce apud Borenstein (1996), estão representados no gráfico a seguir, partindo das variáveis dispostas em dois eixos, que determinam: escolha estratégica, diferenciação, escolha indiferente e seleção natural.

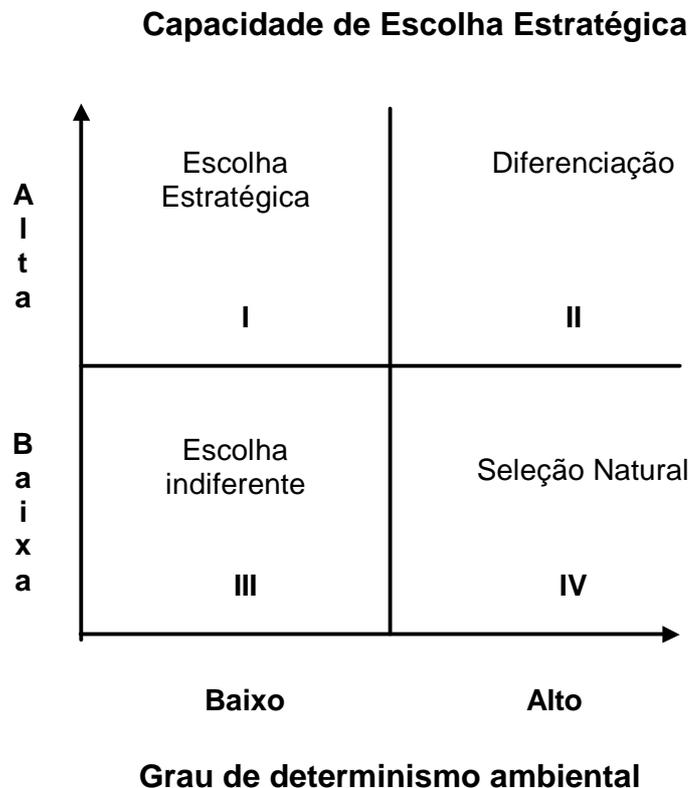


Figura 8: Grau Determinismo

Fonte: Borenstein, 1996.

- **Seleção natural – Quadrante IV:** com mínima capacidade de escolha estratégica e alto determinismo ambiental, tendo alguma capacidade de escolha quanto aos processos internos à organização, isto é, adaptando-se ao ambiente ou sendo descartada.
  
- **Diferenciação – Quadrante II:** com alta capacidade de escolha estratégica e alto grau de determinismo ambiental, ambos definindo o contexto turbulento para a adaptação através de mudanças internas na organização.
  
- **Escolha estratégica – Quadrante I:** com máxima capacidade de escolha e adaptação planejada.
  
- **Escolha indiferente – Quadrante III:** com escolha incremental e adaptação pelas oportunidades, em que a adaptação é uma reação necessária às forças ambientais.

Desta forma, os quadrantes ajudam a definir a esfera de ação e os limites do poder no relacionamento entre organização e ambiente. Conclui-se, então, que a adaptação organizacional dá-se pelas reações diretas entre escolha estratégica e determinismo ambiental, podendo estas reações serem, muitas vezes, insuficientes para se explicar com clareza a adaptação organizacional. Com isso, a interdependência e as interações da escolha estratégica e do determinismo ambiental definem a adaptação: um processo dinâmico resultante da força relativa e do tipo de poder ou dependência entre organização e o ambiente.

## 2.6 Estratégia

Salienta Quinn, apud Machado (1999) que, de forma planejada, Alexandre “O Grande” da Macedônia conseguiu construir um grande império ao vencer batalhas visando a objetivos preestabelecidos.

Após a Segunda Guerra Mundial, no meio empresarial, houve uma mudança com vistas ao crescimento das organizações no futuro, criando alternativas de melhoria do desempenho, e buscando condições para a expansão, a estratégia

ganhando força em função da necessidade de atingir novos mercados, que naturalmente começaram a surgir com a influência dos EUA a nível internacional. Porém, foi na década de 60 que aconteceu a popularização do conceito de estratégia voltada ao planejamento empresarial.

A evolução do estudo sobre o conceito de estratégia serve para inaugurar uma série de pontos de vista bem diferentes dos tradicionalmente escritos, como enfoca Mintzberg nas várias definições hoje utilizadas, com o intuito de deixar as pessoas com a mente mais aberta, considerando, assim, estratégia como um processo dinâmico com orientações construtivas voltadas às realidades que envolvem uma organização.

### 2.6.1 Conceitos

Estratégia sempre foi um tema muito discutido entre as mais antigas literaturas mundiais, envolvendo diretamente as questões militares. De acordo com Roger Evered, apud Quinn em seu livro:

“Strategós referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se a habilidades de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global.” (1980:3)

Para Bethlem (1981), o conceito de estratégia utilizado pelas empresas é diferente do utilizado no meio militar, já que os objetivos e as missões não são claros, as batalhas são difusas e dispersas e o inimigo nem sempre identificável.

Estratégia é o conjunto de objetivos e alvos maiores da organização, assim como das políticas essenciais e dos planos para atingi-los, estabelecidos de maneira a definir as ações da empresa, entre o que é e gostaria de ser (Andrews, 1992).

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e a 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 (Quinn, 2001).

Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades (Porte, 1996, p. 68). É fundamental no posicionamento estratégico que, na escolha das atividades, elas sejam diferentes daquelas dos que atuam no mesmo mercado.

Estratégia é a denominação das metas e objetivos básicos de um empreendimento de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas (Chandler, 1962).

Estratégia é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los (Buzzell, 1977).

Estratégia é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (Simon, 1971).

Ansoff (1990) diz que estratégia é um dos vários conjuntos e regras de decisões para orientar o comportamento de uma organização. Considerando esta linha, uma estratégia de negócios tem diversas características específicas:

- Não resulta em qualquer ação imediata.
- Deve ser usada para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca.
- Torna-se desnecessária quando a dinâmica histórica da organização a leva aonde ela quer ir.
- Deve basear-se em informações bastante agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas.
- O uso apropriado da estratégia exige *feed-back* estratégico.
- Objetivos e estratégia são termos distintos, ou seja, os primeiros representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.
- Estratégia e objetivos são intercambiáveis.

Em virtude de as palavras *estratégia*, *objetivos*, *metas*, *política* e *programa* terem significados diferentes para várias pessoas, culturas e organizações, Quinn (2001) esclarece:

**Estratégia** é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente.

**Metas ou objetivos** ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos. As metas principais que afetam a direção e a viabilidade total da entidade são chamadas *metas estratégicas*.

**Políticas** são regras ou diretrizes que expressam os *limites* dentro dos quais a ação deve ocorrer. Políticas importantes que orientam a direção e a postura geral da entidade ou que determinam sua viabilidade são chamadas *políticas estratégicas*.

**Programas** estabelecem a seqüência passo-a-passo das ações necessárias para que você atinja os principais objetivos. Esses programas de porte que determinam o empuxo e a viabilidade geral da entidade são chamados *programas estratégicos*.

**Decisões estratégicas** são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes.

Todos nós usamos estratégias todos os dias, para as grandes e pequenas coisas que fazemos, até às vezes inconscientemente. Para termos idéia da importância do tema, vale a pena citar Michel Porter em seu artigo: “Não existem Santos Graal” (Revista Exame, 1999) no qual nos diz que as dificuldades enfrentadas pelas empresas americanas, hoje, são devidas à falta de estratégias de ação.

## 2.7 Os 5 Ps da Estratégia

A palavra estratégia é normalmente empregada no dia-a-dia, com diferentes significados. Explicitar o reconhecimento de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobrar (manejar) em campos difíceis. De acordo com isso, cinco definições de estratégias são apresentadas aqui, como: planejamento (planejar), manobra (desenvolver artimanhas e estratagemas), padrões utilizados (modelos e padrões de procedimento), posições (posicionar, tomar posições), perspectiva (elaborar perspectiva).

Quadro 3 – Estratégias

<b>PLAN</b>	<b>PLOY</b>	<b>PATTERN</b>	<b>POSITION</b>	<b>PERSPECTIVE</b>
Plano Planejar	Manobra, estratagema Artimanha para obter vantagem, muitas vezes injusta sobre outrem.	Padrão Modelo	Posição Posicionar	Perspectiva, ver a longa distância

Fonte: O Processo da Estratégia, Livro de H. Mintzberg e J. Quinn.

### 2.7.1 Estratégia como plano

Estratégia como “plano” orienta ações, guias sobre o assunto, caminhos a serem percorridos, para alcançar os objetivos pretendidos.

Por essa definição, estratégia tem duas características essenciais:

- É feita antes das ações para as quais será aplicadas (previamente).
- É desenvolvida consciente e propositalmente.

## 2.7.2 Estratégia como manobra (PLOY)

Assim como o plano, a estratégia pode ter um sentido de manobra, artimanha *ploy*, estratagem (no sentido de ameaça ao concorrente). Também, realmente como uma manobra, cuja intenção é vencer um competidor ou oponente.

“E Schelling (1980) dedica muito de seu famoso livro “A estratégia do conflito” para o assunto das estratégias como manobra *ploy* para derrubar rivais em uma situação competitiva ou de barganha.”

## 2.7.3 Estratégia como padrão

Estratégia como “padrão” é a consistência ao longo do tempo ou o padrão de comportamento que uma organização toma a partir das suas decisões em relação ao ambiente, de uma forma muitas vezes não-elaborada. Dessa forma, a previsão de alguns planos pode não ser concretizada, surgindo padrões que não tenham sido elaborados antecipadamente. Dentro desta ótica, é o que Mintzberg chama de *estratégias emergentes* e, quando a estratégia pretendida é totalmente realizada, ele a identifica como *estratégia deliberada*, como mostra a figura a seguir.

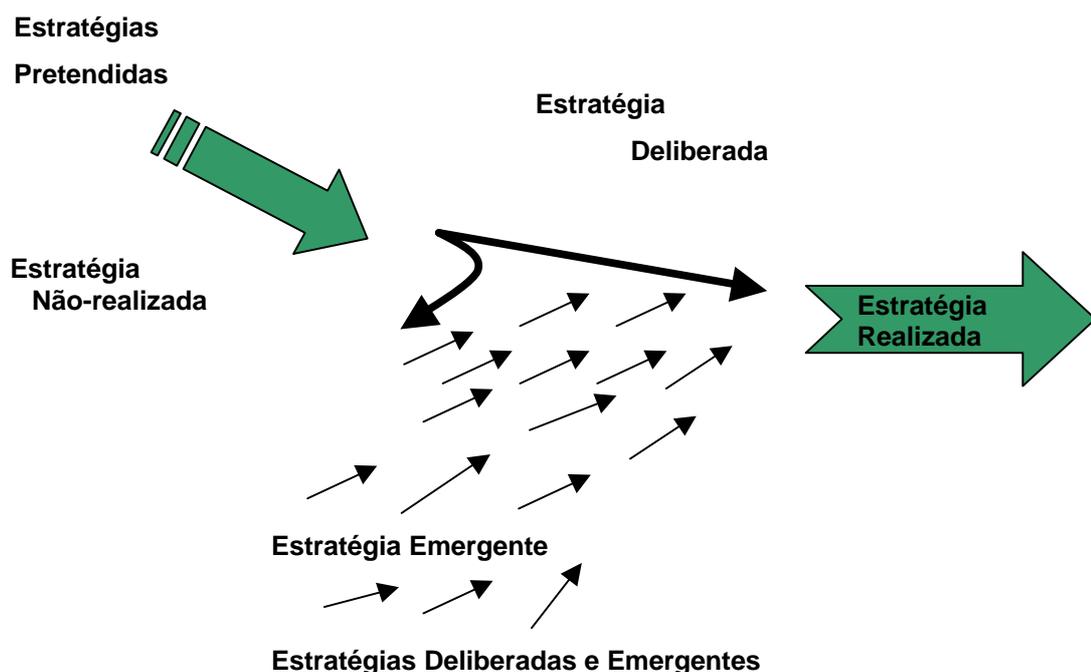


Figura 9: Estratégias

Fonte: Livro de H. Mintzberg e J. Quinn

Na realidade, as definições de estratégia como plano e padrão podem acabar independentes uma da outra. Planos podem acontecer sem serem percebidos, enquanto padrões podem aparecer sem terem sido pré-concebidos.

#### 2.7.4 Estratégia como posição

Essa estratégia estabelece a relação entre ambiente externo e interno a uma organização, vista como um domínio produto mercado, concentrando recursos que podem perfeitamente reverter em fonte de geração de renda.

Na quarta definição, estratégia é uma posição especificamente, um significado de localização de uma organização na qual teóricos organizacionais gostam de chamar “um ambiente”. Por esta definição, estratégia torna-se a força mediadora ou parceira, de acordo com Hofer e Schendel (1978:4) entre organização e meio ambiente, isto é entre contexto interno e externo. Em termos ecológicos, estratégia torna-se um nicho; em termos econômicos, o lugar que gera renda (Bowman 1974:47).

#### 2.7.5 Estratégia como perspectiva

Enquanto a quarta definição de estratégia procura localizar a organização no ambiente externo e assentar em posições concretas, a quinta definição olha para dentro da organização, sem dúvida dentro dos cabeças da estratégia coletiva mas mostra uma visão mais abrangente. Aqui estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo não consistindo somente numa posição escolhida mas em uma sólida maneira de perceber o mundo. Verifica-se ainda que esta estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e/ou ações.

## 2.8 Processos de um Planejamento Estratégico

A década de 70 do século passado foi o momento em que o planejamento estratégico chegou no seu ponto mais alto, com o surgimento de trabalhos enfocando a expressão “Administração Estratégica”, utilizada inicialmente por Igor Ansoff.

Surgiam, então, em 1965, novas técnicas de P.E., desenvolvidas por Ansoff que, no seu livro *Corporate Strategy*, mostra um novo “mix” produto-mercado com análise sobre a organização com seus pontos fortes e fracos e o ambiente voltado ao potencial industrial da empresa. Esse novo modelo não considera algumas variáveis estratégicas importantes no sucesso e no limite de um planejamento, como os fatores políticos, o poder e a cultura em uma organização, porém garante a sobrevivência de uma organização, adaptando o “mix” produto-mercado tendo um comportamento contínuo e permanente, adequando-se às mudanças do ambiente e à capacitação da organização.

No que tange a assuntos ligados a estratégia e outros correlatos, utilizados na administração como um todo, surgiram nos anos 70, como um grande passo na literatura científica, grandes contribuições sobre o assunto, das quais alguns dos principais autores estão a seguir comentados.

Igor Ansoff, conforme descrito acima, contribuiu para a literatura, introduzindo a expressão “Administração Estratégica”.

Henry Mintzberg deu uma contribuição inatacável em estratégia e na formação de estratégia. Envolvido no ensino e na prática da formação estratégica desde 1960, tem, até os dias de hoje, inúmeras obras de sua autoria e outras em parceria com autores respeitados como James Brian Quinn, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel.

Em 1973, apresenta uma abordagem dos diferentes modos de formação estratégica: Modo Empreendedor, Modo Adaptativo e Modo Planejamento. Em 1987, lança a formação de estratégias como um processo artesanal, ou seja, não de forma planejada mas uma obra de arte, denominada de Estratégias Emergentes. Neste mesmo ano, descreve a tipologia dos cinco “Ps” conceituando estratégia como Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e Manobra.

Em 1991, Mintzberg e Quinn lançam a definição de estratégia como Modelo ou Plano e, em 1999 com Lampel, o estudo da formação de estratégias, identificando

dez escolas diferentes: Escola do *Design*, de Planejamento, de Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, de Poder, Cultura, Ambiental e de Configuração.

Miles e Snow, em 1978, contribuíram com o estudo do Processo de Adaptação Organizacional, identificando quatro tipos de classificação: Defensivo, Explorador, Analista e Reativo.

Hrebiniak e Joyce (1985), deram sua colaboração sobre mudanças organizacionais focando o ambiente e trabalhando com muita precisão o termo Adaptação Estratégica, relacionando a capacidade de escolha estratégica com grau de determinismo ambiental conforme visto no capítulo 2 – item 2.6.

Pettigrew, em 1987, trabalhou um modelo de pesquisa de mudança organizacional baseado no contexto, conteúdo e processo de mudança.

Michael Porter é outro autor de grandes contribuições sobre o assunto, com uma visão analítica respeitável, disponibilizando variadas ferramentas de análise envolvendo setores econômicos e grupos estratégicos praticantes.

Existem, naturalmente, inúmeros colaboradores que não foram aqui listados por não ser uma necessidade-fim deste trabalho, porém é bom lembrar a importância e o crescimento deste assunto no cenário da literatura brasileira.

O “**processo de um P.E.**”, mostrado esquematicamente a seguir, ressalta “Cultura e Relações de Poder” como o início do processo que serve para uma pré-avaliação dos limites e do sucesso do P.E. como um todo, encerrando-se normalmente com a definição de estratégias que habitualmente são registradas no denominado **Plano Estratégico**. A fase de implantação e controle é a seqüência natural para a continuação do ciclo estratégico e da Administração Estratégica.

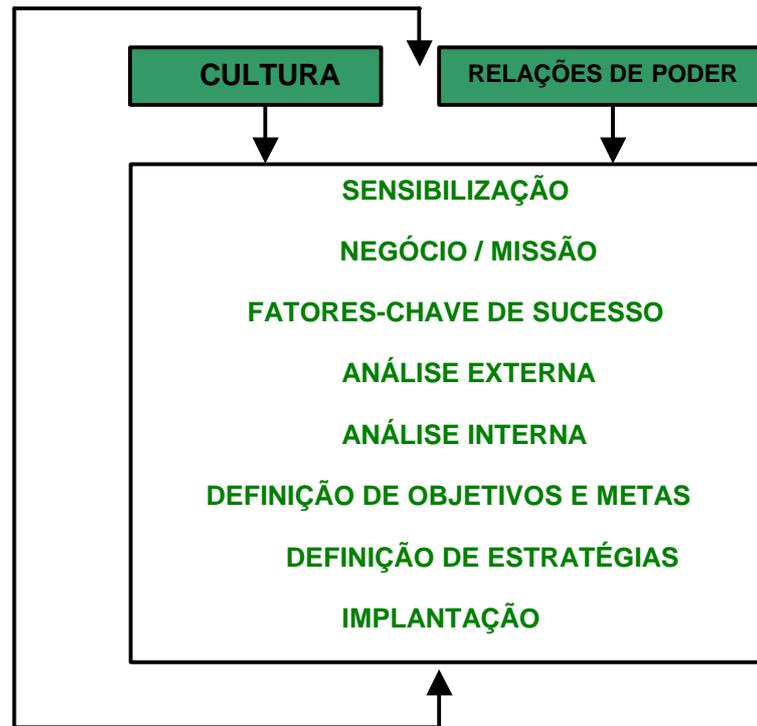


Figura 10: O Processo do P.E.

Fonte: Notas de aula, Borenstein, 1999.

## 2.9 Cultura Organizacional

O estudo da cultura teve seu início no cenário da administração nos anos 80, quando então, as empresas começaram a admitir a necessidade de buscar meios de desenvolvimento e crescimento, através de empresas especializadas em assuntos aplicados à administração empresarial.

A cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições. Peters e Waterman, *In Search of Excellence* (1982), retratam organizações bem sucedidas como sendo ricas em cultura, permeadas com sistemas e crenças fortes e sustentáveis. A cultura, portanto, é uma parte intrínseca de um “caráter” organizacional mais profundo. É importante considerar que a estratégia não é apenas uma posição escolhida arbitrariamente mas a maneira pela qual uma organização é influenciada no desenvolvimento de novas idéias, na consideração das opções e como reage às mudanças em seu ambiente. Considerações especiais

devem ser feitas com relação à escolha das pessoas dentro de uma organização, pois estas devem estar voltadas à realidade organizacional. O relacionamento interpessoal é função do desenvolvimento da cultura regional. A cultura é um elemento de organização, juntamente com a estrutura, os sistemas e o poder.

“Cultura ou Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa de integração da organização, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”  
(Schein, 1986)

Fica claro, portanto, que, para aplicar um “processo” de P.E., deve-se considerar a cultura existente na organização que deverá colocar, a princípio, limites na definição de objetivos e estratégias. Conforme Schein, cultura se desenvolve a partir de situações marcantes que estabelecem assim, para uma certa organização, sua linha de atuação advinda de experiências geradas no decorrer do tempo. Para Mintzberg (1983), a cultura se desenvolve através de metas definidas pelo próprio criador de uma organização em que as tradições, mitos e hábitos são considerados e influenciam até mesmo a seleção de novos ingressantes.

## **2.10 Poder**

A causa do insucesso da implantação de um processo de P.E. é, em geral, o desprezo das “relações de poder” existentes nas organizações, contrariando, muitas vezes, estas relações. Portanto, é necessário que se considerem, neste trabalho, alguns conceitos de poder, pelo seu crescimento em relação à sociedade, dentro das grandes organizações, ao longo do tempo.

Para Weber apud Borenstein (1996), “poder é a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas”.

Poder é a capacidade de realizar (ou afetar) os resultados organizacionais (Mintzberg, 1983), conceito que será utilizado neste trabalho.

Poder é a produção dos efeitos desejados, conforme Russel (1979).

Poder é fruto de uma situação, de um momento, e não uma capacidade permanente (Miloni, 1986).

Pfeffer (1981) salienta que um aspecto fundamental no estudo do poder é a relação entre as partes envolvidas.

“Concorda-se, em geral, que poder caracteriza-se por uma relação entre atores sociais. Um dado ator, seja um indivíduo, uma sub-unidade, ou organização, tem mais poder com respeito a determinado ator social e menos em relação a outro. Uma pessoa não é ‘poderosa’ ou ‘sem poder’ em geral, mas somente em relação a um determinado ator social e numa determinada situação”.

No livro de Montana, Patric J. (1998), poder é a habilidade de influenciar subordinados e colegas por meio do controle dos recursos organizacionais, é o que distingue a posição de liderança. Um líder bem-sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para realçar a função de liderança. Os tipos de poder organizacional são:

**Poder Legítimo:** é o poder inerente à estrutura organizacional em si. Esse poder é atribuído a um indivíduo que ocupa uma posição específica dentro da organização. Caso o indivíduo deixe o cargo, o poder continua a existir na posição e não pode seguir o indivíduo.

**Poder de Recompensa:** é inerente também à estrutura organizacional. Refere-se à melhoria do desempenho no trabalho, a partir de uma variedade de recompensas, tais como promoções, elogios, “status” e outros.

**Poder Coercitivo:** está relacionado à habilidade de uma certa pessoa em punir um funcionário, que pode se manifestar de maneiras diferentes, indo de uma simples punição a uma suspensão ou até mesmo ao desligamento efetivo.

**Poder de Especialização:** está relacionado às habilidades específicas de uma determinada pessoa. Este poder deriva dos talentos especiais, do conhecimento, das habilidades e da experiência anterior de um indivíduo.

**Poder de Referência:** muitas vezes chamado de “carisma pessoal”, é o poder de um indivíduo de influenciar um outro por sua força de caráter.

**Poder da Informação:** deriva da posse de informação importante em um momento crítico, quando esta é necessária ao funcionamento da organização.

É bom salientar que, dentro de uma organização, o poder é atribuído a pessoas que passam a ter funções específicas de gerente. Portanto, os gerentes adquirem poder dentro das organizações de várias maneiras. Esses poderes podem ser uma combinação dessas formas de poder. No entanto, com o poder, vem a obrigação de usá-lo de maneira ética para a realização dos objetivos organizacionais. Os gerentes aceitam as responsabilidades e o poder necessário para realizar atividades, e terão a responsabilidade final pela maneira como ele é usado.

Partindo-se do princípio de que a organização pode ser considerada como uma coalizão de grupos de interesse, Mintzberg, (1983) explica o Sistema de Poder interno a partir da identificação de quatro sistemas, procurando, assim, mostrar a operacionalização e a distribuição desse poder, internamente e externamente à organização.

Os sistemas considerados, descritos a seguir, são: **Sistema de Autoridade, Sistema de Ideologia, Sistema de Conhecimento Profissional e Sistema de Política.**

- **Sistema de Autoridade:** neste sistema, o poder origina-se de uma hierarquia administrativa, estabelecendo-se, assim, uma cadeia de delegação de serviços e responsabilidades, integrando as múltiplas tarefas a serem desenvolvidas (Borenstein, 1996). Dentro desta linha, o responsável superior deve exercer e manter sua autoridade, integrando, assim, os objetivos pessoais dos empregados e os objetivos da organização.

Com isso, o poder é exercido através da alocação de recompensas e punições, utilizando-se de dois sistemas de controle do comportamento dos membros da Coalizão Interna (Borenstein, 1996). São eles:

**Controle Pessoal**, exercido de forma mais pessoal pelo responsável superior e pelos administradores, com poderes delegados, para decidirem nas diversas linhas funcionais da organização.

**Controle Burocrático**, definido pelos analistas responsáveis pela estrutura organizacional. Privilegia o sistema de autoridade, no qual se estabelecem padrões impessoais para guiar o comportamento dos empregados em geral.

- **Sistema de Ideologia:** conforme Mintzberg (1983), este sistema é considerado como um conjunto de crenças formado por membros da organização, que a diferencia das demais organizações. Este mesmo autor enfatiza que, quando a ideologia é forte, as pessoas desta organização se identificam naturalmente, e os objetivos são perseguidos, denominando-os objetivos ideológicos.

Neste sistema, é bom salientar que uma forte ideologia traduz, no poder de coalizão interna, um efeito considerável no poder.

- **Sistema de Conhecimento Profissional:** neste sistema, é necessário que as pessoas envolvidas tenham habilidades e conhecimentos especializados de alto nível, cruciais para a organização no desempenho das funções, posicionando, com clareza, seu controle sobre os fatos onde quer que o sistema esteja.

Com isso, a estrutura da organização fica mais flexível e menos burocrática, residindo o poder mais na influência dos especialistas e menos no sistema formal dos administradores.

- **Sistema de Política:** os sistemas vistos anteriormente fornecem um certo grau de critério para os membros internos agirem, independentemente das influências de autoridade, ideologia aceita ou perícia certificada. O sistema de política normalmente é clandestino, vinculado a conflitos. Com isso, os influenciadores internos buscam interromper os outros sistemas, de modo a realizar os fins que eles pessoalmente acreditam serem importantes.

Esses quatro sistemas podem ser usados pelos vários participantes da coalizão interna e, dependendo da maneira como eles se compõem, aquela coalizão pode ser determinada.

### 3 METODOLOGIA

Tendo como base os fundamentos teóricos apresentados no capítulo 2, neste serão definidas as referências metodológicas utilizadas que nortearão este trabalho. Como a pergunta de pesquisa envolve a adaptação da Companhia Paranaense de Energia (COPEL) às mudanças no Arranjo Institucional do Setor Elétrico Brasileiro no período de 1990 a 1999, o tipo de pesquisa e os métodos escolhidos serão de conformidade com os objetivos, tanto geral quanto específicos, que envolvem a pergunta de pesquisa.

Como trata de uma análise evolutiva e de mudanças do comportamento organizacional da empresa, dentro de um período pré-estabelecido, o ambiente externo deve ser levado em conta, pois é uma das referências para as adequações às novas necessidades de uma empresa, que passa de exclusiva fornecedora de energia à venda de outros tipos de serviços, necessitando, em curto espaço de tempo, de uma adequação para competir no mercado de grande concorrência. Neste sentido, citado por Mintzberg (1984), o observador deve também usar o ambiente externo como referência e as mudanças, avaliadas segundo as flutuações do comportamento ambiental.

O procedimento de Pettigrew (1987), pela relevância nos aspectos históricos e contextuais, será o guia para a estruturação desta pesquisa. Está envolvido nesta metodologia o contexto interno e o externo da organização bem como o conteúdo e o processo, elementos fundamentais na concretização dos seus objetivos-fins.

A classificação das pesquisas, métodos científicos, o que alguns autores escreveram sobre estudo de caso, fundamentos metodológicos, as delimitações do trabalho, os participantes, *design*, a metodologia para coleta de dados e a operacionalização, que envolvem a estrutura desta pesquisa, estão a seguir ordenados.

### **3.1 Classificação das Pesquisas**

Conforme UFSC, (2000:22), pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica. Utilizando a mesma fonte as pesquisas podem ser classificadas: quanto a sua natureza: básica e aplicada; quanto à abordagem do problema: quantitativa e qualitativa; quanto aos seus objetivos: exploratória, descritiva e explicativa; e quanto aos procedimentos técnicos: bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, Ex-Post-Facto, pesquisa ação e participante.

#### **Quanto a sua natureza: básica e aplicada**

Pesquisa básica – objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

Pesquisa aplicada – objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

#### **Quanto à abordagem do problema: quantitativa e qualitativa**

Pesquisa quantitativa – considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc...).

Pesquisa qualitativa – considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode traduzir em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

### **Quanto aos objetivos (Gil, 1991): exploratória, descritiva e explicativa**

Pesquisa exploratória – visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Pesquisa descritiva – visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Pesquisa explicativa – visa a identificar os fatores que determinem ou contribuam para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê?” das coisas. Quando realizada nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Ex-Post-Facto.

### **Quanto aos procedimentos técnicos (Gil, 1991): bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, Ex-Post-Facto, pesquisa ação e participante**

Pesquisa bibliográfica – quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

Pesquisa documental – quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

Pesquisa experimental – quando se determina um objeto de estudo, seleciona-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, define-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

Levantamento – quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Estudo de caso – quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Pesquisa Ex-Post-Facto – quando o “experimento” se realiza depois dos fatos.

Pesquisa ação – quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Pesquisa participante – quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

## **3.2 Métodos Científicos**

A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos (Gil, 1999) para atingir seus objetivos.

“Método Científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se deve empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as margens lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico.” (Gil, 1999; Lakatos & Marconi, 1993).

### **3.2.1 Método dedutivo**

Método proposto pelos racionalistas Descartes, Spinoza, Leibniz, pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Através de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular chega a uma conclusão. Usa o silogismo, construção lógica para, a partir de duas premissas, retirar uma terceira logicamente decorrente das duas primeiras, denominada de conclusão (Gil, 1999; Lakatos & Marconi, 1993).

### **3.2.2 Método indutivo**

Método proposto pelos empiristas Bacon, Hobbes, Locke, Home, considera que o conhecimento é fundamental na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos. No raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de

casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações (Gil, 1999; Lakatos & Marconi, 1993).

### 3.2.3 Método hipotético dedutivo

Proposto por Popper, consiste na adoção da seguinte linha de raciocínio:

“quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar a dificuldade expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas deduzem-se conseqüências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as conseqüências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo procura-se a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la” (Gil, 1999).

### 3.2.4 Método dialético

Fundamenta-se em dialética proposta por Hegel, na qual as contradições se transcendem dando origem a novas contradições que passam a requerer a solução. É um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade. Considera que os fatos não podem ser considerados fora de um contexto social, político, econômico etc. Empregado em pesquisa qualitativa (Gil, 1999; Lakatos & Marconi, 1993).

### 3.2.5 Método fenomenológico

Preconizado por Husserl, o método fenomenológico não é dedutivo nem indutivo. Preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. A realidade é construída socialmente. A realidade é entendida como o compreendido, o interpretado, o comunicado. Então, a realidade não é única: existem tantas quantas forem as suas interpretações e comunicações. O sujeito/ator é reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento (Gil, 1999; Triviños, 1992). Utilizado em pesquisa qualitativa.

Os métodos científicos têm sua reconhecida importância, pois no mundo das investigações científicas, constata-se que hoje não há apenas uma maneira de raciocínio e sim uma combinação de formas e atitudes que venham a dar consistência necessária à solução do problema proposto na pesquisa.

### 3.3 Fundamentos Metodológicos

Esta pesquisa envolve especificamente a adaptação estratégica da Companhia Paranaense de Energia “COPEL” em relação à nova reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (SEB), a análise deste contexto é vista através de *entrevistas* com pessoas de vários níveis (cargos), hoje pertencentes ou não à estrutura administrativa da empresa e também por *registros documentais internos da empresa*, no período de (1990 a 1999).

Por este conjunto de fatores enquadra-se no método fenomenológico, classificando-se igualmente como aplicada, qualitativa, exploratória e explicativa.

Por ser a abordagem qualitativa a que melhor se adapta ao estudo das adequações estratégicas organizacionais, pois devem ser contextualistas e processuais, analisando os acontecimentos ao longo do tempo, estabelecendo relações com outros, para adquirirem forma e significado conforme Pettigrew (1987), foi a utilizada neste trabalho.

Ela mostra que as ações das pessoas estão relacionadas com o ambiente, tanto interno como externo, na busca de melhores oportunidades de crescimento não só tecnológico como de qualidade e segurança nos serviços oferecidos, pois o principal foco neste nicho de mercado altamente competitivo, é o cliente.

O “Procedimento de Pettigrew”, apresentado na forma de um triângulo, contempla o contexto interno e externo, o conteúdo e o processo de mudanças, defendendo, assim, investigações acerca da história da organização, com análise longitudinal, caracterizando as inter-relações nas mudanças estratégicas impostas.

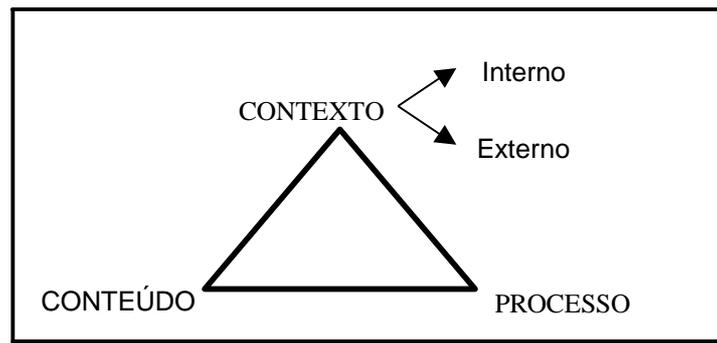


Figura 11: Mudança Organizacional  
(Procedimento de Pettigrew)

Fonte: Borenstein, 1996.

O contexto externo diz respeito ao ambiente no qual a empresa opera, ao envolvimento social, econômico e político. O contexto interno reporta-se à política adotada na empresa, responsável pelas mudanças percebidas a partir de idéias, à estrutura e à sua cultura corporativa.

Conteúdo refere-se às mudanças internas de uma organização, a partir de análises setoriais específicas, podendo mudar a tecnologia, produtos, posição geográfica, mão-de-obra e até mesmo a cultura corporativa.

O processo de mudança está ligado diretamente às variáveis que levam a organização de um estado presente a um estado futuro que correspondem às ações, reações e interações das partes interessadas.

A mudança estratégica, conforme Pettigrew (1987), deve ser estudada a partir de três dimensões:

- O processo de mudança (como mudou);
- O contexto interno e externo em que ocorreram as mudanças (por que mudou);
- O conteúdo da mudança (o que mudou), conforme figura acima (guia de análise da mudança organizacional).

Segundo Pettigrew (1985b apud Mello 2000) uma pesquisa de caráter contextual e processual

“explica as características emergentes, situacionais e holísticas de um organismo ou processo em seu contexto, ao invés de dividir o mundo em conjuntos limitados de variáveis dependentes e independentes isoladas de seus contextos”.

Pettigrew (1987), sugere a pesquisa de cunho contextualista e processual que versa sobre o problema em níveis vertical e horizontal, caracterizando-se por:

- uma descrição clara dos processos sob análise, baseado na experiência continua com o passado, presente e futuro;
- definição teórica e empírica dos níveis de análise e de suas interconexões;
- a caracterização das motivações políticas dos envolvidos dentro do processo;
- a existência de uma ou mais de uma teoria para comandar o processo e a seleção das pessoas para subsidiar a pesquisa;
- o entendimento de que o contexto deve ser entendido não como um obstáculo à mudança, mas como parte fundamental na sua produção.

### **3.4 Considerações Sobre Estudo de Caso**

Esta pesquisa constitui, dentro da divisão quanto aos procedimentos técnicos, um estudo de caso.

Portanto, considerações sobre o que alguns autores escreveram sobre Estudo de Caso passam a ser importantes.

Para Borenstein (1996) apud Yin, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se alicerça no entendimento da dinâmica existente em situações singulares.

Godoy (1995) afirma que, ao adotar o estudo de caso o pesquisador deve estar aberto a novas descobertas, mesmo quando orientado por um esquema teórico

Segundo Merriam (1998) o estudo de caso pode ser considerado um processo ou um produto final. O estudo de caso constitui a descrição e análise intensivas e

holísticas de uma entidade singular, de um fenômeno ou de uma unidade social. Assim é utilizado para obter compreensão das situações e sobre significado dessas situações para os envolvidos.

Mintzberg (1983)

“recomenda o estudo de caso na construção de modelos de análise da mudança organizacional, construídos a partir de dados, desenvolvendo-se indutivamente pela investigação sistemática do comportamento organizacional, e visando à obtenção de uma teoria embasada (grounded theory) na realidade” (Borenstein, 1996 p. 20).

Tendo como base os objetivos deste trabalho pesquisa, esta escolha se impõe, por se tratar de uma análise da estrutura organizacional de uma empresa, sua adaptação com vistas às mudanças estratégicas dentro do mercado de energia elétrica, que se mostra nos dias de hoje com um formato altamente competitivo. O estudo de caso tem sido o escolhido pelos pesquisadores, quando envolve questões do tipo “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, a existência de pouco controle sobre os eventos estudados e, principalmente, quando o foco de interesses refere-se a situações atuais, que só poderão ser analisadas em um contexto de vida real (Godoy, 1995).

Dentro do método adotado, será utilizada a **entrevista não-estruturada**, na qual não existe rigidez de roteiro; a **observação individual**, realizada pelo próprio pesquisador com a possibilidade de interagir diretamente com os entrevistados, observando e comentando os fatos e ainda **registros internos da empresa**, (material escrito, estatístico e documentos necessários para complementação visual da pesquisa).

### 3.5 Delimitações da Pesquisa

Este estudo abrangerá a trajetória da Companhia Paranaense de Energia “COPEL” no período compreendido entre 1990 a 1999 com foco nas mudanças (adaptações estratégicas).

As ações organizacionais surgem relacionadas à influência dos interesses e ações de grupos e indivíduos nas variações no ambiente externo e na manipulação

deste ambiente e do contexto interno na tomada de decisão e não como produtos de decisões racionais, claramente definidas na organização.

Assim, a estrutura estratégica e a cultura não podem ser vistas como neutras e racionalmente edificadas, mas sim, construídas como elemento de proteção para os grupos dominantes (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Mintzberg, 1984 apud Borenstein 1996).

O conteúdo deste trabalho foi elaborado a partir do exame de documentos e de entrevistas, conforme procedimento de Pettigrew (1987), verificando-se as mudanças organizacionais ocorridas no período em análise (1990 a 1999). Os contextos internos e externos que mostram os motivos das mudanças foram estudados por meio de documentos: artigos científicos, relatórios, livros, portarias, leis, regulamentações governamentais e de entrevistas com pessoas pertencentes à organização ou que tiveram passagem representativa no contexto organizacional da empresa.

Dentro do que propõem os objetivos específicos, os participantes serão selecionados no transcorrer do processo, por um perfil compatível com as necessidades expostas, não sendo definida a quantidade, ficando variável conforme for preciso.

### **3.6 Design e Coleta de Dados**

**Design** vem a ser a seqüência ordenada que liga as informações advindas da experiência, com as proposições iniciais do estudo e, por fim, com análises conclusivas. Segundo Yin (1984), um *design* de pesquisa pode ser entendido como um plano que guia o investigador no processo de coletar, analisar e interpretar as observações.

Para este trabalho, o *design* escolhido foi o estudo de caso de uma organização do ramo de distribuição de energia elétrica atuante no Estado do Paraná.

A pesquisa tem como estrutura o contato direto com a organização em análise, sendo elaborada com dados reais colhidos em entrevistas com pessoas previamente selecionadas; em registros documentais internos e em demais fontes bibliográficas,

da própria empresa e de outras instituições de ensino, importantes na coleta das informações para a sua estruturação teórica.

Como este trabalho foi concebido a partir de um período preestabelecido, definiram-se itens considerados importantes, para mostrar a evolução e a conseqüente adaptação da organização dentro deste período:

- a) a evolução histórica, obtida a partir de documentos que mostraram as ações e decisões da empresa;
- b) as estratégias, decisões e ações ao longo do período em análise;
- c) a identificação das mudanças através de entrevistas e documentos relativos ao período em análise;
- d) a análise teórica do período, levando-se em consideração a adaptação estratégica no ciclo em análise, e as variáveis que levaram a estas mudanças.

Conforme Triviños (1992), na pesquisa qualitativa os dados coletados possibilitam uma análise *simultânea*, com a possibilidade de novas descobertas durante o estudo de caso; à medida que as informações iam sendo reunidas, eram analisadas e confrontadas com outras para produzir a consistência final da pesquisa.

Os dados reunidos são classificados em primários e secundários.

- a) dados primários: obtidos em entrevistas não-estruturadas. A forma mais adequada para colher estes dados, considerando a pesquisa qualitativa, é a entrevista com as pessoas envolvidas na organização, selecionadas a partir das funções exercidas na empresa e por indicação dos próprios participantes selecionados.
- b) dados secundários: obtidos por relatórios anuais da empresa, livros, artigos, informações de órgãos regulamentadores e outros trabalhos publicados.

As informações recebidas para a estruturação deste trabalho obedeceram a uma seqüência, começando pela revisão bibliográfica, para fundamentação teórica e metodológica que melhor orientasse o investigador no trabalho, seguida pelas entrevistas.

A coleta dos dados secundários teve a participação direta do investigador, com o apoio do orientador, que mostrou os caminhos a serem seguidos para a busca dos dados para esta estruturação.

### **3.7 Operacionalização da Pesquisa**

As informações e o material necessário, com dados suficientes para o desenvolvimento da pesquisa, foram examinadas obedecendo às fases definidas conforme segue:

- Levantamento de publicações, periódicos, relatórios, livros, artigos e outros relacionados à pergunta de pesquisa. Utilizaram-se as bibliotecas do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR), Biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Biblioteca da Companhia Paranaense de Energia (COPEL), informações extraídas via Internet de órgãos regulamentadores do Setor Elétrico Brasileiro e outros. Na estruturação teórica, usaram-se teses, dissertações, livros e artigos necessários à consistência do trabalho.
- Análise do material resultante da descrição do histórico da empresa, suas estratégias, ações e tomada de decisões no período em questão.
- Análise do material constante do histórico sobre o setor elétrico brasileiro, analisando as mudanças ocorridas neste cenário.
- Realização de entrevistas com dirigentes da empresa: diretores, superintendentes, chefes de departamentos e funcionários ligados às diretorias de planejamento, distribuição e geração de energia. Os entrevistados foram escolhidos pela posição assumida no contexto organizacional da empresa, com reflexo direto na tomada de decisões que originaram as mudanças e as adaptações estratégicas dentro do novo modelo institucional do setor elétrico brasileiro. Marcadas por contato pessoal, telefônico ou por indicação de colegas, respeitava-se o horário e o local de trabalho ou combinava-se o encontro. Após apresentação e explanação dos objetivos pelo pesquisador, o

entrevistado dava início à sua fala, com duração, em média de 50 minutos, não havendo restrições para gravação.

- Após as entrevistas, uma análise minuciosa imediata, com base no contexto, no conteúdo e no processo de mudanças, buscando um claro entendimento do relacionamento da empresa com o novo ambiente ora apresentado no cenário de Energia Elétrica, com outros questionamentos posteriores, quando necessário.

Todo o material utilizado nas entrevistas encontra-se à disposição dos interessados, de forma resumida, contendo observações e questionamentos relevantes nas entrevistas.

Foram nove entrevistas: seis entrevistados estão desenvolvendo suas atividades na empresa, dois são aposentados mas atuam com professores em instituições de ensino superior federal e um é professor na Universidade Federal do Paraná, tendo sido consultor da COPEL por 4 anos. Do total, foram aproveitados sete, e eliminados dois por apresentarem dados coincidentes.

- a) Entrevistado “A” – Ayres Francisco da Silva Sória – Aposentado, atuou na área de Medição de Energia e na área Comercial, como gerente. Atualmente é professor no Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Mestre em Engenharia de Produção, formado na UFSC em 2001.
- b) Entrevistado “B” – Joel Souza e Silva – Aposentado, atuou em diversas áreas da empresa, em cargos de: chefia de Divisão, chefia de Departamento, Superintendente, Assessoria e atualmente trabalha como consultor na área de administração. Professor na Universidade Federal do Paraná. Mestre em Engenharia de Produção, formado na UFSC em 1980.
- c) Entrevistado “C” – Denise Campanholo – atua na COPEL Participações SA – Eng. Civil há 20 anos na empresa. Sua área é Planejamento de Expansão do Setor Elétrico sendo especializada na Área Regulatória.
- d) Entrevistado “D” – Dr. Renato Marquete – Doutor em Administração, Consultor e Professor na Universidade Federal do Paraná, área de Marketing e consultor externo da COPEL em Processos de Planejamento de Marketing.

- e) Entrevistado “E” – Nilson Ricetti Nazareno – Assistente da Diretoria de Planejamento da COPEL.
- f) Entrevistado “F” – Eng. Rui Santana – Doutor na área de Planejamento – Professor na Universidade Federal do Paraná no Departamento de Hidráulica, atua na COPEL desde 1983, desenvolvendo hoje atividades na Diretoria de Marketing.
- g) Entrevistado “G” – Arlei Bichels – Diretor de Desenvolvimento de Projetos da TRADENER Comercializadora de Energia e atuou na COPEL na Superintendência de Planejamento da Transmissão.

## **4 O ESTUDO DE CASO**

O exposto no capítulo 1 – itens 1.1 e 1.2 – mostra o ambiente do setor elétrico no Brasil, colocando em destaque as fases que nortearam as mudanças, envolvendo origens, desenvolvimento e crises. Neste capítulo, serão enfocados as mudanças de ordem estrutural e institucional, culminando com decisões governamentais geradoras de uma série de ações, com evidências claras de salvaguardar de riscos iminentes. Expõe igualmente o setor elétrico brasileiro a estrutura legal, cujas leis, decretos, portarias, resoluções e outros documentos fazem parte hoje do novo modelo institucional.

Examinar-se-á também a evolução (1990 a 1999) da Companhia Paranaense de Energia “COPEL”, mostrando seus antecedentes ao processo de reestruturação, sua adaptação às novas tendências do setor e o resultado final desta pesquisa com suas conclusões.

### **4.1 A Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro**

Retornando ao início dos anos 80, o setor elétrico no Brasil já necessitava de mudanças de ordem estrutural e institucional, perante o quadro crítico das concessionárias, originando inadimplências com sérios e desastrosos resultados (Regulação do Setor Elétrico Greiner, 1998). Ações foram então realizadas, como a Revisão Institucional do Setor Elétrico – REVISE, sem nenhuma solução concreta, principalmente porque o sistema elétrico, em si, não tinha sofrido, ainda, nenhuma ameaça que viesse a comprometer o fornecimento de energia.

A falta de investimentos por parte do governo federal prejudicou a expansão do setor elétrico que atingiu o ponto máximo da crise, em 1995 e anos seguintes, traduzida com elevado perigo de déficit do sistema, tornando o risco de racionamento uma realidade possível em todo o país, tal como é nos sistemas isolados do Norte do país. Exemplo disto é o acontecido no dia 18 de agosto de 1997, quando se registrou um pico de 40,4 mil MW no Sistema Interligado Sul/Sudeste/Centro-Oeste, contra uma capacidade efetiva de geração, descontadas

as unidades em manutenção, de 42 mil MW, o que deixou o sistema com reservas de apenas 3,9%, Rosa L. P. (1998).

Neste período ainda não estavam estabelecidos claramente os critérios legais capazes de atrair a iniciativa privada para investir maciçamente neste setor. Outro fator marcante agravava mais a situação: o crescimento da demanda, em torno de 6% ao ano, impulsionado pelos efeitos do Plano Real, elevando o poder aquisitivo da população de menor renda (Regulação do Setor Elétrico Greiner, 1998).

Dentro deste contexto a reestruturação do setor não podia depender de estudos muito demorados, para não expor o país a um desabastecimento de energia elétrica, que levaria naturalmente a improvisações, companheiras, em geral, de situações emergenciais. O Governo Brasileiro, com apoio do Congresso Nacional, adotou diretrizes que se multiplicaram numa série de ações conjuntas, com o intuito de minimizar os riscos evidentes, conforme segue:

Promulgação das Leis de Concessões 8987/95 e 9074/95

Ações desenvolvidas e coordenadas simultaneamente:

- a criação de um órgão regulador (ANEEL);
- a emissão de regulamentos voltados à privatização da distribuição e de projetos e contratos dirigidos à expansão da geração;
- providências para garantir a expansão do sistema e da oferta, envolvendo: retomada de obras paralisadas; cancelamento de projetos de concessão não-iniciados; licitação de hidrelétricas; autorização de termelétricas e interconexões com países vizinhos;
- a privatização da distribuição;
- o detalhamento do modelo de mercado, desenvolvido por um grupo de consultores liderados pelo COOPERS & LYBRAND.

Estas diretrizes do novo modelo do mercado, segundo Greiner (1998), a partir das leis acima referenciadas, estabelecem o início do processo de privatização do setor elétrico, controlado a partir de um regulador (ANEEL), responsável pela emissão de regulamentos específicos e pela viabilização de projetos e contratos voltados para a expansão da geração. Dentre as demais ações acima, as providências para garantir a expansão do sistema são prioritárias para impedir o

racionamento e garantir o equilíbrio da oferta e da demanda, evitando assim um impacto sobre as tarifas, protegendo o consumidor e o país.

Portanto, a reforma do setor elétrico caminhou sobre aspectos básicos que merecem ser ressaltados: a rápida retomada da expansão da oferta e a garantia do abastecimento a longo prazo, cujo foco principal era o fornecimento de energia elétrica com qualidade e preços compatíveis à realidade do mercado de competição, surgido como o meio mais adequado para atingir os objetivos almejados. Diante destes princípios, as sugestões apresentadas pela consultoria internacional, comandada pela empresa inglesa *Coopers & Lybrand*, contratada por concorrência em 1996, vieram a organizar todo o processo de definição e elaboração do novo modelo institucional do setor elétrico, com versão final apresentada em agosto de 1997.

#### 4.1.1 A consultoria da Coopers & Lybrand – modelo proposto

Após inúmeros estudos desenvolvidos pelos diversos órgãos ligados ao setor elétrico brasileiro, o governo brasileiro, por seu presidente, simultaneamente com o processo de privatização acelerada do setor de energia elétrica, deu início ao processo de reformulação das regras setoriais, contratando uma consultoria internacional *Coopers & Lybrand*, em meados de 1996, para viabilizar uma modelagem setorial compatível com a privatização. É estabelecido livre acesso à rede de transmissão de qualquer agente do sistema elétrico brasileiro, além de grandes consumidores industriais, ensejando novas formas de comercialização de energia entre as concessionárias e colocando novas questões na regulamentação e na organização de uma indústria tradicionalmente voltada para a provisão de serviços públicos (Rosa L. P., 1998).

O relatório destes consultores passou por diversas transformações em seu conteúdo até chegar à sua versão final, entregue ao executivo em agosto de 1997. Na prática, o governo federal está implementando a reforma do setor elétrico através de sucessivas medidas provisórias, nas quais vem sendo acatada uma série de sugestões dos consultores.

A medida provisória 1531, que em 30/04/98 já se encontrava na sua 18ª edição, foi aprovada, sem cortes, pelo Congresso e aguarda sanção presidencial (Rosa L. P., 1998).

O novo modelo do setor elétrico divide o mercado em dois segmentos distintos: o livre (segmento de geração e comercialização) e o cativo (segmento de transmissão e distribuição).

Os consultores, verificando a diferença existente entre os sistemas Sul e Norte, sinalizaram para o governo a necessidade de soluções comerciais, estruturais e de concorrência distintas no estágio inicial.

Segundo estes especialistas, o subsistema sul-sudeste-centro-oeste (S-SE-CO) reúne condições favoráveis para o desenvolvimento de um mercado competitivo no atacado.

Por sua vez, o subsistema Norte-Nordeste (N-NE), apresentaria deficiência na transmissão e concentração na geração, sendo necessário um *despacho e comprador centralizado*, admitindo-se a concorrência através de geradores independentes.

#### 4.1.2 Mercado livre

O modelo do setor elétrico propõe a criação de um mercado de atacado de energia elétrica (MAE), no qual será negociada livremente toda a energia de cada sistema interligado, despertando assim o interesse da iniciativa privada em participar do setor elétrico. O planejamento operacional será de responsabilidade do Operador Nacional do Sistema (ONS), que também administrará todos os ativos de transmissão pertencentes às empresas geradoras e de distribuição.

#### 4.1.3 Mercado cativo

A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) será o órgão regulador das tarifas cobradas aos consumidores cativos. Após a definição de uma tarifa média, as empresas passam a ter liberdade de gestão para buscar reduções de custos e apropriar-se de ganhos de produtividade.

O limite do mercado cativo (consumidores com demanda inferior a 10 MW) deverá ser reduzido progressivamente até 2003. Através de medida provisória, está sendo introduzida a possibilidade de multas de até 2% do faturamento da concessionária em caso de descumprimento das obrigações constantes dos contratos de concessão, conforme decisão implementada na Medida Provisória 1531 - 16.

#### 4.1.4 Subsídios

A Compensação dos Custos com Combustíveis Fósseis (CCC) que, segundo os consultores internacionais, cria distorções indesejadas ao partilhar custos para a geração térmica, passará a ser aplicada somente em situações bem particulares, tais como para apoio de tensão e/ou para firmar a energia secundária (distinguindo-se a energia de carga básica e a produção em anos de seca).

Da mesma forma, acatando sugestão da Coopers & Lybrand, o governo federal decreta o fim da Reserva Global de Reversão (RGR), a partir de 2003. A RGR constitui-se num fundo de recursos, gerido pela União, formado por um percentual de 3% sobre os investimentos das concessionárias, com diversas destinações. Entre elas, a de poder ser utilizado para investimentos em áreas rurais e em regiões onde a exploração do serviço de energia elétrica é pouco atraente, do ponto de vista econômico.

#### 4.1.5 Modificações no modelo de serviço público tradicional

O novo modelo institucional do setor elétrico atinge diretamente os mecanismos regulatórios e institucionais. O governo, através dos órgãos competentes, está preocupado quanto às mudanças legislativas e às possíveis divergências por parte da sociedade frente às reformas do modelo de serviço público tradicional.

Conforme relatório dos consultores, existe uma orientação referente à aplicação das concessões para a atividade de geração, que não é compatível com a concorrência e a livre escolha do fornecedor, por parte dos consumidores. Sendo assim, o serviço público deve voltar-se especificamente para o segmento da

distribuição para consumidores cativos, com regulamentação específica para a geração hidrelétrica e para a exploração dos recursos hídricos.

“Apesar dos possíveis aspectos negativos, o governo adotou a sugestão dos consultores e implementou, através das já citadas medidas provisórias, uma série de deliberações que afrouxaram o controle regulatório da geração de energia elétrica, historicamente definida como *serviço público*” (Rosa, Tolmasquim & Pires, 1998).

Esta orientação fica evidenciada pelas seguintes determinações da medida provisória em questão:

- Delegação, para os agentes privados, da prerrogativa de alteração do regime de concessão na geração, definido previamente nos contratos de concessão já celebrados com a União, para autorizações ou permissões (tal qual os produtores independentes de energia).
- Exclusão do controle de preços, por parte do poder concedente, das relações de venda de energia elétrica por parte do produtor independente para concessionários de serviços públicos.

Assim, embora o modelo não tenha, ainda, um formato acabado, é possível vislumbrarem-se implicações legais por segmento setorial, tomando-se como base as propostas feitas pelos consultores, algumas delas já adotadas pelo governo federal, conforme se observa a seguir (Rosa, Tolmasquim & Pires, 1998).

Listam-se, a seguir, as normas relativas aos outros tipos de segmento.

#### 4.1.5.1 Segmento de geração

Estão sendo concluídas as seguintes alterações:

- Fim do regime de serviço público para a atividade de geração, passando a vigorar o sistema único válido para o produtor independente. Desta forma, todas as geradoras estariam sujeitas ao regime de autorização ou licença e as atividades hidrelétricas precisariam de uma concessão para uso da água.

- Ao invés de contratos de concessão, seria imposto, pelo regulador, um *portfólio* de contratos iniciais de geração, contendo preços e demais cláusulas comerciais.
- Posteriormente, os preços de geração seriam livres, embora o regulador viesse a manter um direito residual de intervenção nas licenças em caso de ocorrência de “falhas de mercado”.

#### 4.1.5.2 Segmento de transmissão

- Aprovação regulatória de um código de procedimentos para as atividades de planejamento operacional, programação, despacho, ligação e uso do sistema.
- Definição regulatória de um preço de transmissão que reflita o custo e esteja sujeito a um limite ou regulamentação de taxa de retorno (ou *mix* de ambos).
- Obrigatoriedade de publicação dos planos de investimento para que os candidatos a prestadores independentes de serviços informem-se a respeito das oportunidades existentes para novas ligações de geração com a malha de transmissão e para grandes projetos de transmissão.

#### 4.1.5.3 Segmento de distribuição

- Continuação do regime de concessões com obrigação de fornecimento para o mercado cativo, passando a detalhar os dois negócios distintos existentes dentro de uma mesma empresa, referentes às atividades de rede e de comercialização.
- Separação contábil entre as cobranças de rede e comercialização.
- Preços deverão ser não-discriminatórios e refletir custos de atendimento.
- Possibilidade de repasse de custos de geração para as tarifas finais, sujeitas ao cumprimento das regras para ofertas competitivas.
- Reduções progressivas do limite de entrada no mercado livre para que, no ano 2000, o limite seja de 3 MW e incorpore as tensões abaixo de 69 KV.

- Licença separada para a comercialização (sem distribuição) por parte de geradoras interessadas em fornecer diretamente aos consumidores.
  - Limites de propriedade de ativos de geração, por parte das distribuidoras, que estariam ainda sujeitas a regras especiais para evitar práticas abusivas nas licitações envolvendo subsidiárias e no repasse permitido de custos de geração.

#### **4.2 Os antecedentes da Companhia Paranaense de Energia (COPEL), às novas tendências do Setor Elétrico Brasileiro.**

O Estado do Paraná, anteriormente a 1970, se destacava nas atividades agrícolas; possuía, entretanto, grande necessidade de se desenvolver no setor industrial. A infra-estrutura básica para promover este desenvolvimento era ainda precária, necessitando de grandes investimentos no setor elétrico, na época dominado por empresas estrangeiras e particulares. Estas tinham problemas financeiros e uma grande falta de estímulo causado pela estabilidade, na época, das tarifas, uma vez que as mesmas eram determinadas desconsiderando a correção monetária.

O setor elétrico brasileiro então se voltava para um sistema estatizado e, portanto, as empresas privadas e de capital estrangeiros operantes no Paraná passaram a ser controladas pelo Estado, a exemplo de outras empresas do ramo como a de Minas Gerais e de São Paulo. Originou-se, assim, a Companhia Paranaense de Energia Elétrica (COPEL), que mereceu atenção especial por parte do governo estadual com investimentos específicos na área, culminando com o seu crescimento, domínio e o rápido estabelecimento, trazendo ao estado perspectivas de um futuro muito promissor quanto ao crescimento industrial.

Em 26 de outubro de 1954, através do decreto 14.947, oficialmente surgiu a COPEL com suas diretrizes definidas de “**planejar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão, transformação, distribuição e comércio de energia elétrica e serviços correlatos**”, que começou a assumir, no estado, as responsabilidades de administração de serviços de diversas localidades.

As gerações existentes com pesados investimentos, como o caso da Hidrelétrica de “**Cavernoso**” no Oeste e Sudeste do estado, atendendo Laranjeiras

do Sul e o distrito de Virmond foram prioridades, como também a “Usina de Ocoí” na década de 60, beneficiando Foz do Iguaçu, mais tarde desativada, dando lugar ao lago de “Itaipu”. Outras pequenas usinas nesta época passaram para a responsabilidade da COPEL.

Na década de 60, Curitiba passou por um dos maiores racionamentos de sua história, por falta de estrutura do sistema elétrico e pelo crescimento natural que então acontecia. Com o empenho dos dirigentes da COPEL, para minimizar o problema, foram importados em 1963 geradores de diesel-elétricos, colocados em operação, em paralelo com o sistema da empresa Força e Luz do Paraná, responsável, na época, pela distribuição de energia da Capital. O investimento na infra-estrutura de geração e de distribuição continuava, com a interligação do litoral do Paraná à subestação de Paranaguá e ao sistema estadual. Com a mesma filosofia de expansão do setor no estado, a interligação dos sistemas de geração e a conclusão do **Tronco Principal** ligando o Estado de São Paulo ao Norte do Estado do Paraná, ramificando-se até Curitiba, foram grandes feitos.

A estrutura da COPEL nesse período, para atender as diretrizes estabelecidas, era de uma presidência, duas diretorias e quatro departamentos como mostra a Figura 12, com escritórios em São Paulo e Rio de Janeiro.

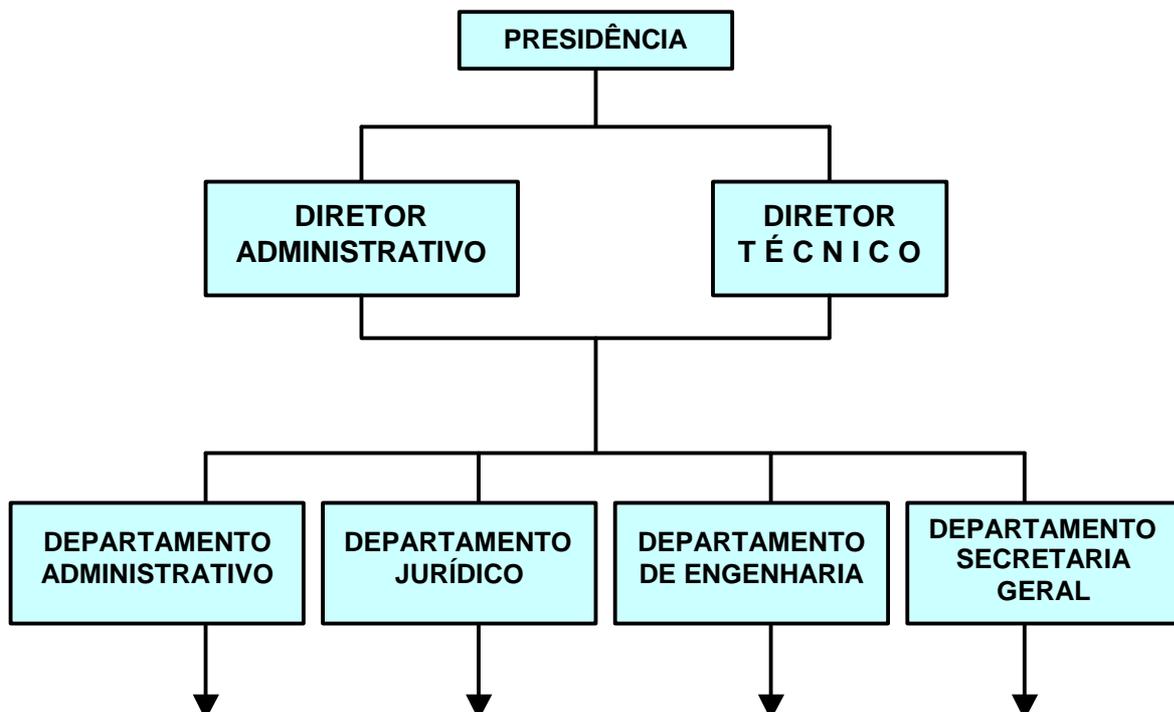


Figura 12: Estrutura da COPEL na década de 60.

Fonte: Diretoria de Planejamento

Pode-se constatar o crescimento do consumo no estado, em todos os setores residenciais, industriais e o crescimento de localidades atendidas, conforme quadro abaixo (Quadro 4):

Quadro 4 – Crescimento referente à década de 60

<b>CRESCIMENTO REFERENTE À DÉCADA DE 60</b>	
Residenciais	de 17.055 para 126.528 unidades
Industriais	de 96 para 1833 unidades
Localidades atendidas	de 14 para 245

**Fonte: Relatório Anual da COPEL**

Este quadro mostra a realidade da empresa na época, quando os altos investimentos na geração de energia elétrica foram o marco do crescimento para sustentar os grandes desafios no cenário nacional, com perspectivas de parques industriais no estado e principalmente em Curitiba. Utilizando-se do extenso sistema hídrico, para a implantação de grandes projetos, que sustentariam ao longo dos anos esta realidade que temos até hoje: as hidrelétricas construídas no Rio Iguaçu, a COPEL se destacou, tendo atualmente um know-how, de reconhecimento nacional e internacional nessa área.

A inauguração da Usina de Capivari em Cachoeira, a maior em funcionamento no sul do Brasil e o principal centro de geração do estado, foi um importante passo para a infra-estrutura necessária ao desenvolvimento do Paraná que começava em ritmo acelerado no início da década de 70. Outras usinas também foram expressivas neste planejamento, operando com vistas a uma estrutura, na distribuição de energia elétrica, cada vez mais eficiente no atendimento das necessidades que norteavam o crescimento nos diversos segmentos da sociedade.

Através do que ora se estabelecia em âmbito federal: as encampações das empresas privadas e transferências de concessões às empresas estaduais, a COPEL assumiu o controle de 23 empresas privadas, 123 empresas autoprodutoras e 47 órgãos municipais fornecedores de energia. Continuavam assim os planos de desenvolvimento no setor elétrico com dois grandes projetos de usinas: a de Salto

Osório e a de Foz do Areia começaram na década de 70. Devido a problemas climáticos (estiagens), foi prioridade o início de Foz do Areia em 1978, concluída em dezembro de 1980 com a maior e principal unidade geradora do sul do Brasil, atingindo sua geração 2,9 bilhões de KWh, contra 1,9 bilhões do ano anterior.

O final da década de 80 foi marcada por generalizadas dificuldades econômicas e sociais como os insucessos do Plano Cruzado, do Plano Bresser e do Plano Verão, que preocuparam a população brasileira e os diversos setores da atividade produtiva. Os serviços públicos sofriam irreparáveis prejuízos, entre eles o de energia elétrica em função das sucessivas medidas econômicas, frustradas em seu objetivo, de combater a inflação que persistia no patamar de dois dígitos ao final de 1990. No último quadriênio (87-90) gerir as tarifas de eletricidade não trouxe resultados satisfatórios quanto à eficácia do combate à inflação que alternou fases de rígidas contenções.

Verificando o comportamento da remuneração do investimento da COPEL nesse período, pode-se verificar sua instabilidade: 9,8% em 1987; 6,9% em 1988; - 6,4% em 1989 (**remuneração negativa pela primeira vez na história da Empresa**) e 8,55% em 1990, como mostra o gráfico a seguir. Por lei, a remuneração da concessionárias de energia deveria ser assegurada em 10% ao ano, no mínimo, podendo alcançar até 12%.

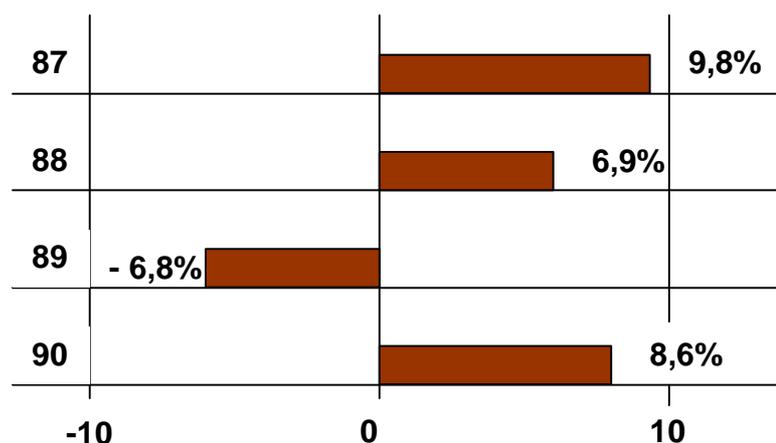


Figura: 13: Gráfico – Taxas Anuais de Remuneração do Investimento

Fonte: Relatório COPEL – Período 87/90

As dificuldades aumentaram quando da extinção do Imposto Único sobre Energia Elétrica, sem deixar alternativas de recursos na nova carta da Constituição Federal promulgada em 05/10/88. Durante décadas o imposto financiou com regularidade a construção de parte das instalações elétricas que hoje operam no País com o estímulo fiscal que as concessionárias de energia elétrica aproveitavam, como a alíquota reduzida de 6% de imposto de renda. O término da ajuda governamental fez recolher aos cofres da União mais de 40% sobre o lucro apurado, ao invés de 6%, de antanho. Com isto os recursos do setor elétrico se evadiram, sem que preocupações dos Constituintes ou do Poder Executivo, viessem a compensar tal turbilhão nos fluxos financeiros das empresas.

Esses acontecimentos fizeram que a COPEL, preocupada com os compromissos assumidos perante a sociedade, tivesse de avançar em novas frentes para garantir a confiabilidade do usuário e os serviços prestados com qualidade, com retorno satisfatório de crescimento e estabilidade.

Conforme o entrevistado "A", nos últimos anos da década de 80 iniciava-se um processo de reorganização interna na COPEL, com vistas ao melhor atendimento ao cliente, a estrutura organizacional da empresa sofrendo mudanças com a criação de novos setores administrativos e operacionais, identificados como *Centros de Distribuição*. Essas mudanças ocorreram quando, estrategicamente, a COPEL assumiu a postura de se aproximar mais dos seus clientes com o objetivo de agilizar rapidamente as decisões tanto técnicas quanto administrativas.

Para o entrevistado "A",  
"A Diretoria de Distribuição (DDI), fez um estudo de descentralização dos serviços de atendimento ao consumidor, sendo criados novos níveis dentro do organograma funcional da empresa, que foram os Centros de Distribuição (CD's). Iniciava-se, então, com esta descentralização, uma nova filosofia de trabalho, a de levar as decisões de formalização de pedido de ligação, reclamações de consumo, informações sobre padrões construtivos de entrada de serviço e outros, para mais próximo do cliente."

Como se pode observar, a evolução da empresa em todos estes anos se voltou para a criação de estruturas fundamentais para melhor servir o cliente e atrair novas frentes industriais, comerciais e agrícolas com vistas ao crescimento e ao desenvolvimento de toda a região. A estrutura de geração, transmissão e

distribuição de energia crescente e a preocupação com a satisfação do cliente em todos os serviços oferecidos sempre foram pontos de preocupação dos dirigentes da COPEL. O pleno atendimento ao cliente, o respeito, a atenção com soluções imediatas, trouxeram, como retorno para a empresa, não somente uma imagem de competência como também a satisfação nos serviços prestados.

A tabela a seguir identifica o crescimento da empresa no quadriênio 1987/1990, como referencial nas estratégias adotadas, voltadas à expansão do sistema no Estado do Paraná. Com relação à geração, a infra-estrutura nesta área foi fantástica, como comprova a estatística do quadriênio no crescimento da transmissão e distribuição de energia.

Tabela 1 – Novas implantações no sistema de transmissão e distribuição  
(Período 87/90)

- 
- Transmissão**
- Entraram em operação 947 Km de linhas.
  - Foram construídas 67 subestações transformadoras.
  - No final de 1990, encontravam-se em construção 51 Km de linhas de 138 KV e quatro subestações uma delas de 230 KV, destinadas a atender indústrias de papel na região de Jaguariaíva e outra para reforçar o suprimento do Oeste do Estado.
  - O reisolamento para 138 KV das linhas de 88 KV do Norte do Estado e das linhas de 69 KV do Sudoeste do Estado.
  - O reforço de suprimento ao Oeste e Noroeste do Estado com a nova interligação em 138 KV.
  - A construção da subestação de Ibiporã de 230 KV interligando com a subestação de 500 KV da Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. "ELETROSUL" e a execução da Segunda linha de 138 KV, ligando o litoral do Estado a partir da Usina Governador Parigot de Souza.

<b>Distribuição</b>	<b>1986</b>	<b>1990</b>	<b>%</b>
Postes existentes em linhas e redes	1.277.352	1.583.193	24,7
Linhas de Distribuição até 44 KV –	82.454	116.203	40,9

em Km			
Transformadores	127.028	201.171	58,4
Iluminação Pública nº de braços	491.034	561.919	14,4
Localidades atendidas	1.009	1.068	5,8
<i>ELETRIFICAÇÃO RURAL</i>	<i>1987/1990</i>	<i>1990</i>	
Propriedades atendidas	78.406	11.607	
Obras	2.407	424	
Redes (Km)	30.223	3.781	
Postes	213.974	30.481	
Transformadores	62.199	9.601	

Fonte: Dados extraído dos relatórios anuais da COPEL.

### **4.3 A adaptação organizacional interna, com vistas ao cliente, e a implantação da Qualidade Total na empresa (Período 1990-1992)**

Visando ao bem-estar e à satisfação dos usuários com os serviços colocados à disposição pela concessionária, dentro do quadro de dificuldades, das crises do setor elétrico e das mudanças no Arranjo Institucional, a empresa, voltando-se para suas bases, investiu em grande escala nos Recursos Humanos disponíveis, oferecendo melhor qualificação e oportunidades para o crescimento profissional de seus empregados, com perspectivas dirigidas às novas estratégias que ora se implantavam. Destacam-se, nesse período, conforme entrevistas a seguir:

- a continuidade do processo de descentralização dos serviços de atendimento ao consumidor;
- a implantação de programas sociais na área rural e urbana;
- o início do processo de implantação da *Qualidade Total* na empresa, como sendo a gestão interna adequada a criar alternativas para chegar a resultados até então não alcançados;
- o desenvolvimento dos recursos humanos (RH) envolvidos nas novas diretrizes da empresa.

A entrevista “A” identifica, com clareza, a continuidade da fase de descentralização, mostrando a estrutura organizacional com vistas às facilidades para o cliente, pois a empresa passaria assim a trazer para mais perto dele as decisões. É claro que esta nova estrutura trouxe para à empresa um custo operacional e com pessoal mais alto, porque estes novos centros de distribuição necessariamente teriam que ter uma infra-estrutura mínima para o seu pleno funcionamento, como espaço físico adequado, materiais, funcionários e técnicos treinados para o desempenho das suas funções, com um tratamento diferenciado daquele tradicionalmente utilizado, nos atendimentos ao consumidor.

Para o entrevistado “A”,

“A nova estrutura mostra que a empresa, ao criar os três novos Centros de Distribuição (CD’s), denominados Centro de Distribuição Norte (CDCN), Centro de Distribuição Sul (CDSS) e Centro de Distribuição Centro (CDCE), ligados à Superintendência Regional de Curitiba (SRC), criou novas Divisões: a comercial, a de projetos, a de operação e manutenção e as agências que, em contrapartida, necessitavam de pessoas com formação específica. Foram então treinados novos gerentes, os quais passariam a receber gratificações para o desempenho da função, aumentando assim a despesa com pessoal.

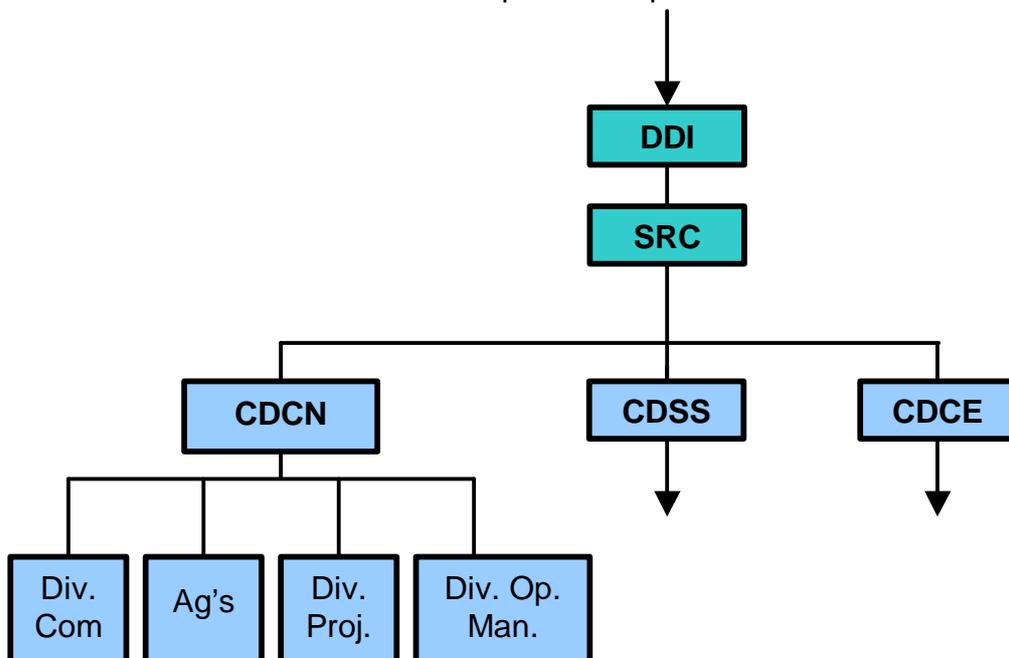


Figura 14: Organograma corporativo

CDSS e CDCE com a mesma estrutura do CDCN

Fonte: Esboço traçado pelo entrevistado “A”

Esta estrutura se manteve até meados da década de 90, quando, com a transformação em companhia de capital aberto, conforme comenta o entrevistado “A”, este passo de descentralização teve de retornar, ou seja, houve a necessidade de se centralizarem novamente todos os serviços, beneficiando assim as ações no mercado. Esta volta trouxe novamente as decisões técnicas de medição, assuntos relacionados com a parte comercial, de faturamento e outros, para a Superintendência Regional, como também o retorno de todo o corpo técnico e administrativo. Nessa época, 1995, também segundo o entrevistado “A”, a COPEL mantinha em seu quadro funcional mais de 10 mil funcionários e hoje, dentro de uma filosofia de enxugamento, conserva uma estrutura de aproximadamente 6 mil funcionários.

Conforme informações estatísticas desse período, em dezembro de 1994 havia 8835 funcionários com 272 clientes por empregado. Em 1999, o número mudou para 6536 com 421 clientes por empregado, perfazendo uma redução de 35,17% no número de funcionários e um aumento de 54,77% de clientes por cada um. O gráfico abaixo ilustra a relação consumidor/empregado.

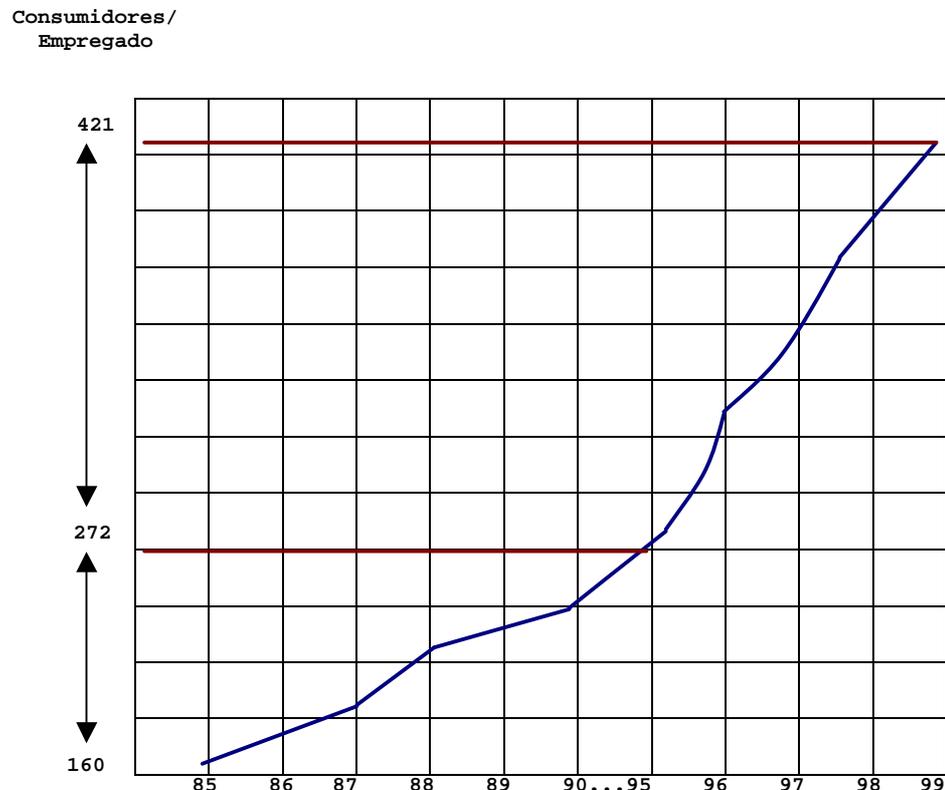


Figura 15: Gráfico – Relação consumidor/empregado

Fonte: Relatório COPEL Gestão 1995-1999

Estes dados demonstram que a política interna da empresa sofreu sensível mudanças tanto estrutural quanto organizacional. Pôde ser observada e citada pelo entrevistado “A” a preocupação com a qualidade na prestação dos serviços e o reconhecimento pelos seus clientes. Com esta preocupação e outras que norteavam o processo de crescimento, desenvolvimento e pleno atendimento, ressaltam-se certos acontecimentos que, diretamente, fizeram a empresa destacar-se no período de 1990 a 1992, com mecanismos estratégicos internos para suplantar os obstáculos gerados externamente.

Quadro 5 – Ações Relevantes do Período 1990 – 1992

<b>AÇÕES</b>	<b>AMBIENTE</b>	<b>RESULTADOS ESTRATÉGICOS</b>
Continuidade dos programas de expansão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interno da empresa</li> <li>- Comunidade em geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter boa imagem perante o público.</li> <li>- Qualidade nos serviços.</li> <li>- Honrar compromissos sem paralisação das obras.</li> <li>- Intenso esforço do corpo gerencial e dos funcionários.</li> </ul>
Programas Sociais: Força Rural e Força Comunitária	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidade rural</li> <li>- Comunidade urbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefícios da eletricidade a comunidades carentes.</li> <li>- Aumento de produtividade agrícola.</li> <li>Financiamento de material e mão-de-obra para Entrada de Serviço e instalações elétricas.</li> </ul>

Programa de Qualidade Total	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reestruturação interna.</li> <li>- Treinamento gerencial.</li> <li>- Foco no cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação do Programa de Qualidade Total em todos os segmentos da empresa.</li> <li>- Desenvolvimento do corpo gerencial.</li> <li>- Melhoria dos serviços à disposição do cliente.</li> </ul>
Desenvolvimento dos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas operacionais.</li> <li>- Áreas administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança de comportamento frente às novas posturas.</li> </ul>

O setor elétrico, no ano de 1991, foi seriamente afetado por crises, recessão, desemprego, inflação e outros envolvimento políticos e sociais sofridos pela população brasileira que viam grandes empresas se dissolverem provocando demissões em massa.

A COPEL, a partir de janeiro de 1991, em função da produção de suas usinas hidrelétricas, passou a pagar uma compensação financeira (royalties) ao Governo Federal para repasse aos Estados e Municípios na ordem de Cr\$ 1,7 bilhão, o que veio a contribuir para o desequilíbrio financeiro das concessionárias estaduais como um todo.

Nesse mesmo ano, a COPEL continuou seus programas de expansão, dando prosseguimento à construção da Usina Hidrelétrica de Segredo, inaugurada em 29 de setembro de 1992 com a primeira das quatro unidades geradoras de 315 MW. Nesse ano, a “Oferta e Consumo de Energia Elétrica” na “COPEL” em relação a 1991, foi superior em 51,2% quanto à geração própria e em 4,6% no consumo na área de concessão, percentagens distribuídas por classe de consumidores.

O acréscimo na geração própria tem, como responsável direto, a melhoria das condições hidrológicas dos reservatórios e a entrada em operação da Usina Hidrelétrica de Segredo. Esta operou por apenas três meses no ano de 1992, respondendo por 7,7% da energia gerada; a Usina Bento Munhoz da Rocha Netto por 73,9%; a Usina Governador Parigot de Souza por 10,2%; as pequenas

hidrelétricas por 7,8% e as térmicas de Figueira e Ilha do Mel por 0,4%. A tabela a seguir ilustra essa fase.

Tabela 2 – Geração Própria – 1992

FONTE	MWh	Varição em relação a 1991 (%)	Relação (%) 1992 geração carga própria
Gov. Bento Munhoz da Rocha Netto	6.130.252	+55,0	73,9
Segredo	638.819	-7,7	7,7
Gov. Parigot de Souza	850.267	-3,8	10,2
Pequenas Hidrelétricas	644.806	+3,8	7,8
Total de Geração Hidrelétrica	8.264.144	+51,3	99,6
Geração Térmica	35.550	+23,1	0,4
<b>TOTAL GERADO</b>	<b>8.299.694</b>	<b>+51,2</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório Anual COPEL 1992

O consumo de energia elétrica na área de concessão da COPEL, distribuído por classe de consumidor representa um aumento de: 2,7% para a classe residencial; 6,8% para a classe industrial; 3,9% para a classe comercial; 1,7% para a classe rural; 6,0% para a classe: poderes públicos; 2,2% para a classe: iluminação pública; 4,1% para a classe: serviços públicos e 0,0% para o consumo próprio, conforme tabela a seguir.

Tabela 3 – Consumo de Energia Elétrica por Classe de Consumidor – 1991/1992

Classe de Consumidor	Consumo (Gwh) 1991	Consumo (Gwh) 1992	Crescimento (%)
Residencial	2.644	2.716	2,7
Industrial	4.017	4.292	6,8
Comercial	1.377	1.431	3,9
Rural	756	769	1,7
Poderes Públicos	252	267	6,0
Iluminação Pública	536	548	2,2
Serviços Públicos	340	354	4,1
Consumo Próprio	27	27	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>9.949</b>	<b>10.404</b>	<b>4,6</b>

Fonte: Relatório Anual COPEL 1992

Tabela 4 – Número de Ligações por Classe de Consumidor – 1991/1992

<b>Classe de Consumidor</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>Crescimento (%)</b>
Residencial	1.516.512	1.610.501	6,2
Industrial	29.342	28.971	-1,3
Comercial	179.578	185.091	3,1
Rural	232.209	236.368	1,8
Poderes Públicos	21.222	22.184	4,5
Iluminação Pública	1.025	1.037	1,2
Serviços Públicos	2.031	2.134	5,1
Consumo Próprio	1.287	1.263	-1,9
<b>TOTAL</b>	<b>1.983.206</b>	<b>2.087.549</b>	<b>5,3</b>

Fonte: Relatório Anual COPEL 1992

A implantação de novos programas sociais de eletrificação rural e urbana, que consistiam em levar energia elétrica ao maior número possível de agricultores paranaenses (**Programa Força Rural**) e à população menos favorecida (**Programa Força Comunitária**), atendendo consumidores com residência até 50 m<sup>2</sup> e loteamentos urbanizados, destinados pelo poder público ao assentamento de famílias carentes, foram metas atingidas com sucesso. A melhoria do atendimento a consumidores sempre foi um marco na COPEL, prosseguindo em 1992 e possibilitando, por intermédio de convênios com farmácias, supermercados o sistema de lançamento automatizado de débito em conta, com autocaixas em pontos estratégicos para pagamento das contas de energia, que representou, no final do ano, 29% das contas pagas fora de agências bancárias. Avançou também na área de consultoria prestada aos governos da Colômbia e do Zimbábue sobre questões críticas de déficit energético e à Venezuela sobre perdas técnicas e não-técnicas (fraudes) no sistema de distribuição.

Para alcançar êxito com tantas dificuldades de ordem política, social e econômica, a empresa se preocupou em desenvolver internamente programas de aperfeiçoamento gerencial, dando suporte para alcançar com sucesso todas as

medidas colocadas em prática nos últimos anos, iniciando, em 1992, um programa bastante ambicioso: a adoção do “Programa de Qualidade Total da COPEL (QTC)”.

O entrevistado “B” inicia sua fala perguntando:

Por que a COPEL adotou o sistema de gestão pela qualidade total?

Sabe-se ser a COPEL uma das empresas de melhores indicadores nacionais. O Presidente da empresa, Sr. Francisco Luiz Sibut Gomid, recebeu um convite para uma missão no Japão, em 1992. Lá chegando, ele teve uma surpresa porque os indicadores de desempenho tipo DEC – “*Duração Equivalente de Interrupções*” e FEC – “*Frequência Equivalente de Interrupções por Consumidor*”, indicadores de performance, número de KWh (consumo de energia) por consumidores, faturamento e outros eram bem melhores que os da COPEL.

A partir dessa realidade, a empresa começou a comparar-se não com empresas do Brasil e sim, com as de países mais evoluídos. Percebeu-se que o *benchmarking* da COPEL não estava tão bem perante o mundo. A empresa começou então a se preparar para as oportunidades e problemas do futuro, promovendo a qualidade dos serviços e produtos e a satisfação do Cliente (consumidor), as quais nortearam as ações da empresa. Com essa nova visão, os desafios da empresa para os anos seguintes foram: a implantação total do Programa de Qualidade; o pleno atendimento do mercado paranaense; a aprovação do projeto de construção da Usina de Salto Caxias, bem como o incremento da melhoria contínua dos produtos e serviços pela implantação do “Programa de Qualidade e Produtividade”, com o intuito de se aparelhar para os desafios da competitividade.

Após o retorno do presidente da COPEL do Japão, uma nova linha de ações foi traçada. O grande desafio era a implantação do programa de QTC (Qualidade Total na COPEL), a empresa procurou uma instituição especializada brasileira, a Fundação Cristiano Ottoni da Universidade de Minas Gerais, que na época estava desenvolvendo os programas de “Gestão pela Qualidade” no Brasil, principalmente nas empresas do setor elétrico.

Para alavancar esse programa a primeira iniciativa da COPEL foi contratar um profissional para proferir uma palestra a diretores e superintendentes sobre sistemas de gestão pela qualidade. Iniciou-se todo o processo com a formação de um grupo de trabalho com oito pessoas, os futuros agentes multiplicadores para a implantação do processo. O treinamento inicial atingiu todo o corpo gerencial, em torno de 800 dirigentes, segundo informação do entrevistado “B”, que dele fez parte. Foi o

princípio de um grande marco na empresa pois até hoje este programa é seriamente tratado e adotado por todos os presidentes da empresa de 1992 até 1999. Adianta-se que, igualmente agora, o programa tem um tratamento especial.

Com o processo de implantação envolvendo a totalidade de funcionários da empresa, com resistência em certos setores e adoção na sua totalidade por outros, houve necessidade de implantar algo mais concreto que colocasse a empresa dentro do cenário nacional e mundial com o reconhecimento merecido.

Para o entrevistado “B”:

“Com esses treinamentos verificou-se a necessidade de se criar um Escritório de Qualidade, um órgão coordenador. Começamos assim a identificar necessidades de clientes, melhorias de processos e outros aspectos, com um trabalho que levou mais ou menos um ano, entre 1993 e 1994, quando foi levantada uma série de indicadores. Em 1995, a COPEL começou expor trabalhos em forma de seminários, identificando as melhorias em curso, principalmente nos processos mais operacionais. Ainda em 1995, ela realizou um planejamento estratégico mais focado nos indicadores de desempenho. Esta foi a história inicial da COPEL. Com o decorrer do tempo, a empresa passou a ser referência, também neste programa de qualidade com o tremendo envolvimento do pessoal.

É bom salientar que este programa de “QTC” não foi, na época uma estratégia pensada e sim, aconteceu a partir de um processo de comparação com empresas estrangeiras mais avançadas. A COPEL, há muitos anos é tida como uma empresa de excelência na prestação de serviços, porém, dentro de uma visão mais realista, ela esteve sempre muito bem somente no mercado interno, porque a nível internacional deixava ainda a desejar.

Para ser uma empresa de vanguarda, competitiva, ela necessitava melhorar seu atendimento e processos. A partir daí então é que passou a estabelecer uma estratégia, a fim de sair de uma melhoria interna para uma melhoria de qualidade internacional. Para isto, foi necessário preparar, internamente, varias pessoas, oportunizando visitas em empresas no exterior para verificar o *benchmarking* destas empresas.

Nesse processo de qualidade, uma das primeiras coisas que a COPEL fez foi querer saber qual era o seu cliente, até então chamado de consumidor. Dentro desta ótica, contratou uma consultoria da Universidade Federal do Paraná para fazer um

trabalho de planejamento de Marketing, a fim de analisar e implantar o sistema na COPEL. Isto se deu a partir da observação de grande número de produtos que ela poderia vender aos seus clientes com valor agregado, como os postes utilizados pela Companhia Paranaense de Telecomunicações (TELEPAR) e por empresas de comunicação via cabo.

Este programa alargou sua abrangência quando a COPEL começou a olhar o seu público, seus parceiros, seus fornecedores e concorrentes. Foi um grande avanço, culminando em ações que elevaram cada vez mais o conceito da empresa no mercado nacional e internacional.

A trajetória então do processo de qualidade na empresa se deu a partir de 1992 com a identificação das necessidades; em 1993 começou efetivamente e em 1995 começou a trabalhar mais concretamente.

Segundo o entrevistado "B", a questão de considerar a qualidade dentro do Planejamento estratégico da empresa define rumos:

"A qualidade está mais ligada à melhoria do processo e à estratégia de sobrevivência da empresa. Então, toda vez que se colocam metas, elas podem ser estratégicas e operacionais. Portanto, simultaneamente com a melhoria do processo operacional, a COPEL começou também a colocar metas de sobrevivência, usando a mesma metodologia do "PDCA". Foram, por exemplo, estabelecidas as metas financeiras, as metas técnicas e, com isto, a meta era desdobrada, chegando ao menor nível gerencial para a execução, enfrentando assim todas as resistências às mudanças, por parte das pessoas que iriam operacionalizá-la. Isto é naturalmente uma atitude que o processo de qualidade traz, ou seja, criar dúvidas nas pessoas".

Segundo o mesmo entrevistado, um dos grandes focos da empresa foi o treinamento massificado, garantindo a performance de qualidade, criando auditorias para constatar se o pessoal estava realmente fazendo o que era proposto. Seminários para mostrar os resultados e premiações para aqueles que alcançavam as metas na fase de implementação do processo, foram atitudes motivadoras.

Como se pode observar, com tantas dificuldades de ordem política e econômica, a COPEL apostou nos recursos humanos, materiais e financeiros de que dispunha, conseguindo dar prosseguimento aos programas de expansão. Preservar a boa imagem perante o público, manter e melhorar a qualidade dos serviços, honrar

seus compromissos, evitar paralisação de obras fundamentais para a população paranaense, com o empenho e a dedicação dos gerentes e empregados foram os pontos positivos considerados.

A preocupação dos dirigentes da empresa quanto à garantia do fornecimento a médio prazo não se voltava apenas a novas fontes de geração de energia mas também aos altos investimentos nos sistemas de transmissão, transformação e distribuição nas áreas urbanas e rurais, sendo o cliente o foco, dentro da nova cultura que ora começava a ser implantada.

#### **4.4 O avanço da empresa às mudanças do arranjo institucional.**

##### **Período de adaptação às novas tendências do setor elétrico (Período 1993-1999)**

Começava, então, em 1993 uma era de modernização dos métodos, sistemas, procedimentos e serviços sem deixar a preocupação com os grandes empreendimentos voltados à construção de usinas e infra-estruturas necessárias ao bom desempenho do sistema de geração, transmissão e distribuição de energia.

Dentro dessa ótica e de um plano estruturado para alcançar estes objetivos, foram lançados programas com o fim de melhorar os índices de qualidade da “Distribuição de Energia Elétrica” em todo o estado do Paraná: o “QUALILUZ”. Destinado a reduzir a quantidade e a duração das interrupções e garantir aos consumidores regularidade de tensão, no fornecimento de energia elétrica e iniciado em meados de 1993, representou um acréscimo de US\$ 8,8 milhões no investimento previsto.

O programa estabelecia a construção de linhas de distribuição e alimentadores, com reforço e melhoria nos circuitos de baixa tensão, incluindo o litoral do Estado. Para melhoria dos serviços de atendimento ao consumidor e organização de uma infra-estrutura capaz de superar possíveis dificuldades técnicas, a empresa investiu, em 1993, US\$ 44 milhões em distribuição urbana e rural. Também trabalhou na unificação dos telefones 120 e 196 para atendimento de reclamações e assuntos ligados à parte comercial e à forma alternativa de pagamento da conta de energia em estabelecimentos comerciais credenciados, perfazendo um total de 52% de contas recebidas no final de 1993 contra 41,8% em 1992.

Foi alcançada com êxito, a implantação do Programa de *Qualidade Total*, referenciada no período anterior (1990-1992) e implementado nesse ano com ações internas, envolvendo inicialmente a conscientização dos gerentes e, gradativamente, a do corpo de funcionários.

Foram lançados também os sistemas digitais de supervisão e controle em subestações, pioneiros entre as concessionárias brasileiras, como a automatização de pequenas centrais hidrelétricas com *softwares* desenvolvidos pela empresa, com controle parcial através de microcomputador.

A empresa pôs em prática a informatização dos sistemas para aprimoramento tecnológico dos seus serviços em todos os seus seguimentos profissionais, utilizada como instrumento de modernização.

Formou-se, no mesmo ano (1993) uma unidade de “Comercialização de Sistemas e Serviços”, disponibilizando conhecimentos, tecnologia e experiência para a comunidade, como um passo decisivo no cenário do setor elétrico brasileiro. Esta unidade ofereceu e continua oferecendo serviços de “*Engenharia de Distribuição, Comercialização de Energia, Operação e Manutenção de Usinas, Engenharia e Meio Ambiente, Serviços Tecnológicos em Eletrotécnica, Eletrônica e Materiais, Telecomunicação e Informática e Gestão Empresarial.*” Tais programas foram decisivos, pois incorporaram à empresa, ações com reflexos no ambiente externo, ocasionando mudanças fundamentais e posturas diferenciadas, relacionadas ao preparo para a competitividade do mercado de energia elétrica, com diversificação nos serviços. Estas necessidades significaram um marco decisivo nas atitudes da empresa, voltando-se o estudo para as questões do marketing, considerado a seguir.

A lei 8.631 e seu regulamento 774 de março de 1993 foi a alavanca que faltava para as concessionárias iniciarem uma nova era, deixando para trás as dificuldades e começando a delinear um novo horizonte com metas voltadas à reforma do setor elétrico que se iniciava.

Segundo o entrevistado C, um dos grandes marcos envolvendo o setor elétrico foi, em 1993, um aditamento de contrato de suprimento de energia entre empresas. Era uma obrigação prevista na lei 8.631, regulamentada pelo Decreto 774.

Para o entrevistado C:

Este foi um marco, porque deixou claras quais eram as obrigações de contratação entre as empresas; qual era o

volume de energia que estava correndo no setor; qual era o tamanho do mercado a ser atendido, tentando assim disciplinar uma relação comercial entre as empresas que até então não existia.

Esse contrato foi a 1ª edição a longo prazo, estabelecendo o que cada empresa teria de fazer para suprir a outra empresa, ou seja, o intercâmbio entre as geradoras, para elas cumprirem seus contratos com as distribuidoras. Este acontecimento foi ainda num ambiente verticalizado onde o novo modelo não tinha sido implantado, foi então o primeiro movimento para que o setor elétrico tivesse conhecimento das suas relações comerciais.

Anteriormente a 1993, a COPEL definia estudos para o programa decenal de expansão, mas a relação comercial não era definida em lei, ela existia, porém não como obrigatoriedade a longo prazo entre as empresas. Neste sentido, é bom lembrar que o ambiente era ainda os de concessões, onde o poder concedente, a União, podia incorporar os valores relativos ao investimento previsto no plano decenal, no orçamento, através da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) para a expansão do sistema.

Surge então uma pergunta: “Como a COPEL se preparou frente às mudanças previstas no Setor Elétrico Brasileiro?”

Para o mesmo entrevistado:

A COPEL se preparou da mesma forma que todas as outras empresas, a gente saiu atrás das informações. Como a COPEL definiu sua estratégia? Participar de todos os trabalhos para a definição do novo modelo do setor elétrico. A COPEL não participou da confecção e sim, das análises críticas e contribuições. Neste processo existia um grupo de trabalho para a Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (RESEB). A nossa participação era como ouvinte, como consultor e como representante. Nesta fase, a empresa tinha um representante que fazia parte de subgrupos de análise, como coordenador, instituído pelo Ministério de Minas e Energia. Então nós tínhamos todas as informações sempre em primeira mão, e fazíamos um trabalho de crítica ou de análise para ver qual era o impacto de determinadas medidas nos nossos negócios. Isto fez com que nós tivéssemos de definir, no meio deste processo, o que era a “Usina de Salto Caxias”, por exemplo, em fase de construção: se era energia nova ou energia velha, se continuávamos, se parávamos, porque não tínhamos ainda o novo modelo, mas se falava do novo modelo.

Dentro desse contexto, não havia ainda um sinal que definisse o novo modelo, mas era claro que o Governo Federal estava retirando-se do papel de investidor, para deixar o investimento da expansão nas mãos do setor privado, com novos conceitos de concorrência e competição.

Igualmente para o entrevistado C:

Na nossa opinião, a motivação da remodelagem do setor elétrico foi justamente esta: tirar da mão do governo o investimento. Só que para atrair novos investidores, o Brasil não estava ainda nos níveis econômicos em que se encontra nos dias de hoje. A privatização que era consequência desta tese, começou por ativos mais atraentes, colocando isto como: a privatização das distribuidoras é um fator de estímulo às mudanças e a consolidação da nova realidade econômica comercial do setor elétrico.

Por sua vez a COPEL, em 1994, usando das vantagens oferecidas pelas mudanças então lançadas, partiu para o processo de transformação em empresa de capital aberto. Negociou suas ações na Bolsa, criando um amplo mercado; valorizou seus títulos, tendo, como beneficiados, os atuais acionistas. Abriu, assim, possibilidades de captação de recursos necessários para o desenvolvimento da empresa.

Em 04 de abril de 1994, ela obteve o registro de *Companhia de Capital Aberto* perante a “Comissão de Valores Mobiliários (CVM)”, passando a negociar suas ações nas principais Bolsas de Valores do País. É importante registrar que, no final do quinto mês, as ações da COPEL negociadas na bolsa do Rio de Janeiro passaram a fazer parte do “Sistema Eletrônico de Negociação Nacional (SENN)”, representando as 50 ações mais negociadas. Com a venda das ações de propriedade do Governo do Estado, no mercado, autorizada pela Assembléia Legislativa através da lei estadual nº 10.702/93, ficou estabelecido que 65% dos valores obtidos seriam destinados à COPEL para financiar seu programa de investimentos e os 35% restantes para investimentos de transporte e habitação popular coordenados pelo Tesouro do Estado.

Em 1995, a COPEL na condição de uma das melhores empresas do Brasil, por pesquisa divulgada em 1994 pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas, face às mudanças no setor elétrico, com monopólios sendo ameaçados e a livre competição entre empresas do setor de energia elétrica,

deparava-se também com mudanças na sua estrutura administrativa, assumindo o novo Diretor Presidente com uma visão administrativa voltada a empresas privadas.

Com perspectivas da iniciativa privada ter uma maior participação em projetos e no capital das empresas estatais, as exigências ambientais e a possível alteração nas tarifas de energia elétrica fizeram com que a empresa, dentro das diretrizes estabelecidas pela nova diretoria se tornasse mais competitiva.

Neste aspecto, a empresa, pelo empenho de seus dirigentes e funcionários reuniu forças para melhorar o seu desempenho em relação à rentabilidade, produtividade e qualidade de produtos e serviços. Portanto, foi necessário estabelecer estratégias, saindo de uma **“Companhia Integrada de Energia”** para uma **“Companhia Multi-Utility”** com mudanças no organograma corporativo e uma visão para abrir a prestação de serviços ao cliente e outros serviços a empresas parceiras, com regras claras e bem definidas, sem deixar escapar o controle e a supervisão, fundamentais dentro do processo de qualidade desenvolvido na empresa. O processo teve início com revisão da *Missão* e da *Visão* da empresa e definição das metas a serem alcançadas: melhoria dos indicadores de duração de frequência e interrupções e melhoria no atendimento prestado ao consumidor, através das agências comerciais, com resultados altamente positivos.

A *Missão* e a *Visão*, portanto, assumem uma orientação para o mercado, dando ênfase às questões relacionadas à rentabilidade e ao reconhecimento pelos serviços prestados.

#### **A MISSÃO:**

**“A missão da COPEL é atuar de forma rentável na área de energia, satisfazendo com qualidade as necessidades de seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento econômico, tecnológico e social do Paraná”.**

#### **A VISÃO:**

**“Até o final da década de 90, ela deseja ser reconhecida por clientes e acionistas pela excelência de sua gestão e pela prestação dos serviços de melhor qualidade do país, constituindo motivo de orgulho para seus empregados”.**

Com o objetivo de ser rentável, como forma de financiar seus grandes investimentos e por ser a rentabilidade um indicador de performance dos mais importantes, principalmente em empresas com participação de acionistas e participação em bolsas de valores, a COPEL começa assim uma nova era com novos rumos e novos objetivos, dentro de uma política de diversificação dos serviços ofertados à comunidade em geral. Salienta-se que a COPEL foi a primeira empresa de energia elétrica no Brasil a ter seus títulos negociados na bolsa de New York.

Em concordância com a diversificação de serviços, consultoria, tecnologia, novos negócios e aproveitando o mercado de energia elétrica, onde a COPEL atua mais intensamente, foi verificada a necessidade de uma política de *marketing* mais eficaz, quanto às novas características estruturais e funcionais da empresa.

Verificou-se, então, a necessidade de se buscar, fora da empresa, especialistas na área de marketing, tendo início o trabalho da consultoria contratada com a Universidade Federal do Paraná, para estudo e implantação das questões de Marketing, até então, praticamente inexploradas em empresas do setor elétrico brasileiro. A COPEL passou a ser uma empresa pioneira a adotar um processo de gestão mercadológica.

Conforme o entrevistado D, num primeiro momento foi implantado um processo de planejamento institucional, e corporativo. A COPEL, na época não estava ainda dividida em unidades de negócio, conforme organograma abaixo. Portanto, ele foi desenvolvido com forte ênfase na área de distribuição, por não ter ainda uma área de maior contato com o mercado, ou seja, com os clientes. Concretizou-se desse modo, o primeiro plano de marketing da COPEL.

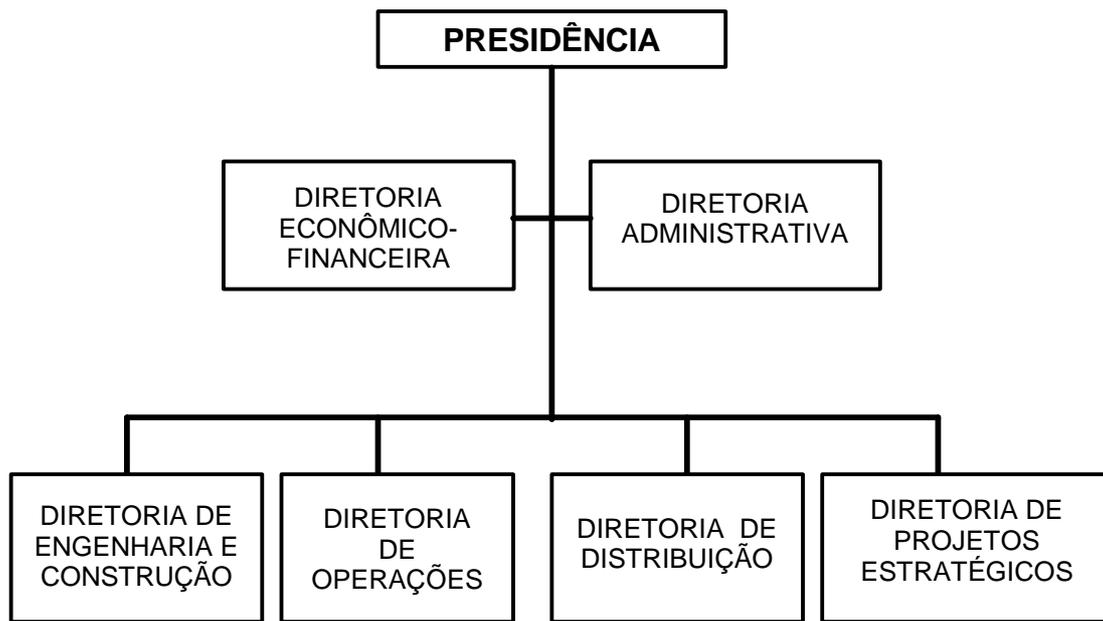


Figura 16 – Organograma Corporativo – Estrutura Antiga

Fonte: Relatório Interno COPEL

Para o entrevistado D:

Este plano foi feito a partir de uma reflexão múltipla com a participação de diversas áreas da empresa. Estabeleceu-se um elemento-chave no plano de marketing que era a concessão da Matriz “**Produto x Mercado**”, e foi definida a linha de produtos da COPEL. Inicialmente se confundiu o que era produto e o que era mercado, por não haver uma familiaridade da empresa quanto à questão. Foi assim a primeira materialização de uma matriz produto-mercado dentro do setor elétrico brasileiro, servindo até como referência para outras empresas do setor privado. Esta matriz produto-mercado, deixou uma linha de produtos definida. Na época, alguns produtos foram transformados em unidades de negócio, como foi o caso da telecomunicação, colocada pioneiramente num mapeamento das oportunidades que a empresa poderia vir a ofertar considerando a sinergia de que ela dispunha, tanto tecnológica como mercadológica. A Matriz “**Produto-Mercado**”, de certa forma foi o grande orientador de todo o esforço de planejamento de marketing e até do planejamento estratégico que a COPEL tinha na época, engavetado há mais ou menos dez anos, e recuperou-se todo este processo.

O planejamento recuperado tinha sido desenvolvido a partir de 1985 na “Área de Distribuição”, quando fora contratado o Consultor Paulo Vasconcelos de Belo Horizonte, para implantar o Planejamento Estratégico tradicional na empresa e

pegou corpo em 1986 com um grande movimento, já abrangendo a empresa como um todo e não somente a área de distribuição. Vários seminários, comandados por Paulo Vasconcelos foram desenvolvidos, envolvendo em torno de 500 pessoas, com o objetivo de definir todo o processo tradicional de planejamento estratégico. Com o passar do tempo, em algumas áreas da empresa, este processo acabou morrendo, por não haver casamento entre os orçamentos anuais, investimento/custeio, com as metas.

Assim, conforme o entrevistado E:

Você tinha um plano estratégico que dizia o que se tinha de fazer, mas você tinha um diretor financeiro que dizia que você não podia fazer, então as cobranças começaram a acontecer e a justificativa era sempre a mesma, de que não tinha recursos. Então não houve um casamento de ajustes de metas, para não se ter que justificar todo mês um saldo devedor. Este sistema um tanto autocrático fez com que o processo morresse.

Segundo o entrevistado, o importante dentro do processo é que ficou uma cultura na empresa, inclusive incorporada mais tarde pela *Qualidade*: a discussão sobre missão e visão envolvendo objetivos específicos e gerais da organização; sobre estratégias; sobre princípios de comportamento da empresa perante a sociedade e perante seu próprio quadro de colaboradores. Quando começou o processo de qualidade na empresa em 1992 e, depois, com discussão de missão e visão, esse desenvolvimento trazia uma herança que já estava guardada. O primeiro debate de missão e visão feito nos anos 80 transformava a companhia em uma empresa de fomento atuando na área de energia elétrica. Então, “era proporcionar o desenvolvimento socioeconômico do Paraná atuando na área de energia elétrica”. Portanto, fica claro que o Estado usava a empresa para o seu desenvolvimento, haja vista os programas rurais e outros conduzidos desta forma.

Em 1995, conforme o entrevistado E, com a entrada do presidente Eng. Ingo Henrique Hübert, com uma visão bem diferente dos anteriores, ou seja, de empresa privada, foi proposto então uma reestruturação, buscando, dentro das estratégias que ora se implantavam, um novo espaço no cenário nacional: atuar de forma rentável na área de energia, satisfazendo, com qualidade, as necessidades de seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento econômico, tecnológico e social do Paraná.

Então, conforme o entrevistado D, consultor contratado pela UFPR, houve uma série de reestruturações internas na COPEL, particularmente na área de distribuição, com ênfase grande à função do Marketing, culminando posteriormente, no processo de reorganização da empresa, na qual foram criadas as unidades de negócios, em 1999. Formou-se a Diretoria de Marketing, com toda sua estrutura, dentro da holding da COPEL, que estabeleceria as diretrizes para todas as divisões de negócio e, particularmente para as questões da gestão interna. Cada unidade tinha o seu foco bem definido, dentro de sua atividade, mas o reforço da marca COPEL foi uma preocupação muito grande em função da notoriedade e nos aspectos relacionados à qualidade percebida.

Afirma assim o entrevistado D:

Tanto é verdade que hoje é COPEL Geração, COPEL Transmissão, COPEL Telecomunicação, COPEL Distribuição e COPEL Tecnologia da Informação, como mostra a nova estrutura organizacional da COPEL.

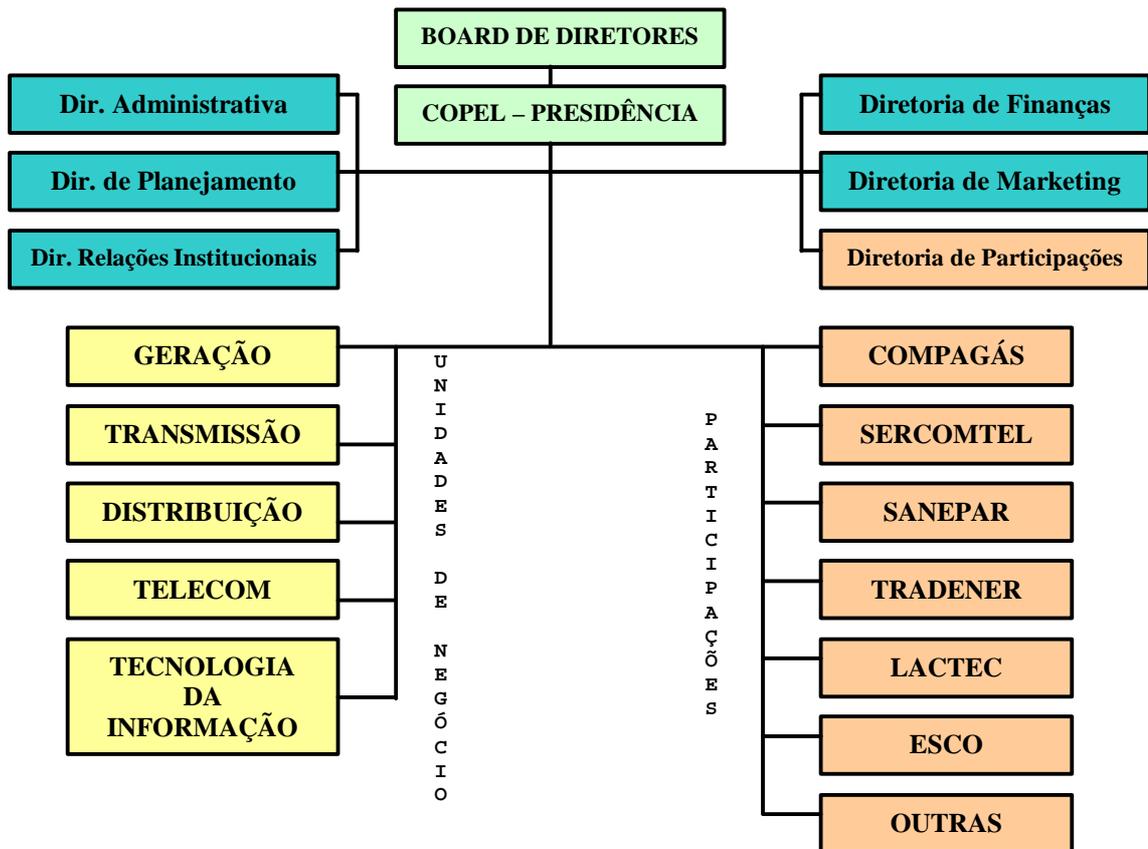


Figura 17 – Organograma Corporativo – Nova Estrutura

Fonte: Fornecido pela Diretoria de Planejamento da COPEL.

A partir desta reestruturação o processo de gestão de Marketing foi levado a todas as unidades da empresa, e implantado um modelo de planejamento de Marketing específico para geração, para transmissão, para distribuição. Criou-se em cada uma destas áreas, um grupo de Marketing, um comitê de Marketing ou até mesmo uma estrutura de Marketing informal, como no caso da distribuição, que se ocupa com as questões de pesquisa de mercado etc. Deste trabalho pioneiro dentro da COPEL é que surgiu hoje o processo de “Pesquisa de Avaliação da Satisfação do Consumidor” da ABRADDEE (Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica) que inclusive ganhou um prêmio, com fortíssima participação da experiência COPEL. Inclusive os indicadores utilizados pela ABRADDEE foram indicadores gerados dentro do trabalho de pesquisa de opinião da COPEL, como o processo de pesquisa de avaliação do sistema elétrico brasileiro da ANEEL que calcula o desempenho de todas as concessionárias do Brasil.

É bom lembrar que, anterior à implantação desta nova roupagem na COPEL, não existia uma área específica, para tratar dos assuntos voltados ao Marketing da empresa; porém, com a chegada do novo Diretor-Presidente Eng. Ingo Henrique Hübert, começou um trabalho com ações mais pontuais e a visão de disseminar internamente uma nova cultura.

A nova visão trouxe para a empresa mudanças radicais e também frustrações: a qualidade implantada, absorvida pela Diretoria de Distribuição e colocada em prática, não aconteceu totalmente com as demais diretorias, porque os procedimentos não estavam definidos na sua totalidade e demandava um certo tempo para concretizá-los. A demora implicou uma imagem mais ampla de todo o processo e, com isto, a companhia foi preparando-se para a mudança de postura do setor elétrico, apontando uma empresa mais competitiva para sobreviver num mercado mais competitivo.

Conforme o entrevistado E, o conceito quanto ao relacionamento empresa/consumidor era de que a empresa não vai atrás do consumidor, é este que vem atrás da empresa; a empresa não vende energia, é ele que compra e, se quiser, espera três dias ou mais para ser ligado, ao invés de ligar no mesmo dia para ser faturado imediatamente. Hoje por exemplo os procedimentos são diferentes: o consumidor é ligado o mais rápido possível, com o menor custo, obtendo assim os benefícios da energia elétrica.

Com as novas diretrizes no setor elétrico, houve uma transformação de mentalidade na empresa: criou-se a matriz produto-mercado, referenciada

anteriormente pelo entrevistado D e objetivou-se a continuidade do processo de qualidade e de marketing, com vistas a identificar o produto, o mercado, os concorrentes, o que ainda não aparece num jogo muito aberto, a não ser a Unidade de Telecomunicações da companhia, que sabe onde o concorrente atua, porque está vendendo serviços.

Para o entrevistado D:

O Marketing, por exemplo, é visto nos últimos anos como uma função dentro da estrutura da empresa e não um tanto mal entendida como era antes, porque hoje existem procedimentos de marketing muito eficazes na empresa. No que diz respeito à avaliação de mercado, a COPEL tem uma estrutura de pesquisa na área de Distribuição muito boa que faz o acompanhamento da satisfação do cliente, da imagem da empresa, teste de lançamento de novos produtos como, por exemplo, o “Poste”, utilizado para atendimento de energia ao cliente de baixa renda, e outras tantas ações internalizadas na empresa que, pioneiramente, foram geradas dentro do processo de reorientação estratégica da empresa a partir de 1995.

Com o lançamento das ações no mercado, começaram as diversificações segundo estudos de marketing, com novos negócios favorecidos pelo novo modelo do setor. Nesta época, através de estudos desenvolvidos pelo “Grupo de Planejamento de Operação de Telecomunicações”, para utilização das fibras óticas das linhas de transmissão, surge a oportunidade de telecomunicação, chegando à COPEL como uma possível vilã, sendo a primeira empresa a fazer negócios na área. Hoje vários clientes, é um negócio real, ela tem rentabilidade e tem receita.

Em 1999, a COPEL Telecomunicações concluiu a primeira fase do Anel Óptico do Estado do Paraná, com 2.239 Km de cabos com 36 fibras e iniciou, em 1996, a implantação do sistema óptico em Curitiba. Com esta estrutura, já está atendendo supermercados, farmácias, instituições de ensino, bancos e grandes empresas privadas. O número de contratações tem sido progressivo e expressivo, promovendo um crescimento constante da Unidade de Telecomunicações. Isto comprova que a empresa diversificou, dentro da estratégia de se lançar no mercado como uma *multiutility* na área de serviços públicos, agindo também nas atividades de gás canalizado, informática e água e saneamento, além da energia elétrica.

Segundo o entrevistado E, a COPEL, nas suas diversas áreas, sempre teve um planejamento definido. Com a recuperação do planejamento do final da década

de 80 e com a análise institucional de marketing, a metodologia desenvolvida, passou para a gestão da Qualidade Total, que começou a ser aplicada, definindo os princípios, a missão, a visão, as estratégias, os negócios, as diretrizes, as metas e as ações estratégicas da corporação.

Portanto, a década de 90 foi marcada por um período de profundas mudanças. Até então a companhia tinha um foco sobre um único produto, a Energia Elétrica. Havia uma empresa com uma diretoria clássica, que já começava a caminhar, dentro de uma nova filosofia, para tornar-se uma empresa de múltiplas alternativas, com novas parcerias.

Assim fala o entrevistado F,  
 Estas mudanças que começaram a ocorrer eram um reflexo do que estava acontecendo no mundo, ou seja, o Brasil veio no embalo das mudanças que aconteceram, principalmente, na Inglaterra, com uma grande diferença entre Inglaterra e Brasil: é que lá existia sobra de energia, principalmente de origem térmica e aqui existe um racionamento de energia. Este panorama fez com que grupos de trabalhos discutissem o rumo do setor elétrico, porém sem muito resultado positivo, principalmente pelos interesses políticos pois a maioria das empresas eram estatais, gerando assim conflitos causados pela própria desarticulação em que vivia o setor elétrico nesta época. A partir daí o governo tomou partido, contratando a consultoria da Coopers & Lybrand que idealizou o modelo da reforma do setor no Brasil.

Quando lhe foi perguntado se as influências políticas de ordem federal e estadual influenciaram na continuidade do plano de desenvolvimento traçado pela empresa, ele mostrou as premiações da COPEL de 1994 a 1999, em especial as de 2001, dizendo que, apesar das profundas mudanças do setor elétrico, apesar de passar por fases de governos diferentes, de presidentes diferentes, a COPEL era uma empresa que não parava de ganhar prêmios pelo seu desempenho dentro do cenário das companhias de energia elétrica: o *Prêmio da ABRADÉE* que representa o “Oscar” da melhor empresa distribuidora de energia; o *Prêmio GLOBAL FINANCE* (The Best Global Companies); *Prêmio OURO ABAMEC* (Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais), *Prêmio TOP SOCIAL ADVB* (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil). Portanto, estes acontecimentos retratavam a realidade do crescimento e da segurança de suas ações no mercado nacional e internacional.

O entrevistado F acrescenta:

“Um fator relevante neste período foi a política de redução do quadro de pessoal através de programas de demissão voluntária chegando hoje aproximadamente a 6 mil funcionários, tendo existido, anos atrás, 10 mil funcionários. Esta foi uma atitude representativa para a adaptação da empresa aos novos tempos e que deve continuar. Outra variável muito importante do período foi o começo da formatação da privatização da empresa. Saliento ainda que um fator fundamental nessa transição da empresa, preparando-se para as mudanças, foi o treinamento de pessoal com incentivo à formação e ao desenvolvimento das pessoas. Um dos grandes segredos, que coloca em destaque a empresa, é que sempre estivemos na vanguarda no Brasil, em todas as áreas de atuação, representando, assim, um respeito frente às demais empresas.

Um fator digno de salientar, é ter sido, entre as estratégias da empresa, um dos focos prioritários – e sempre será – a melhor relação possível com o cliente que é a “*Gestão do Relacionamento com o Cliente*”. Investimentos significativos foram aplicados para manter e melhorar cada vez mais este índice, com avanços no sistema de atendimento via telefone, terminais para solicitação de 2ª via da conta de energia e outros serviços, instalados em pontos estratégicos da cidade como, por exemplo, shoppings, operando também fora do horário comercial.

As ações estratégicas da COPEL do ponto de vista de geração, transmissão e distribuição, voltaram-se sempre para uma infra-estrutura cada vez mais adequada ao crescimento e à expansão do sistema. Para servir adequadamente, com reservas satisfatórias, a esses aspectos, dos propósitos técnicos, econômicos e estruturais foram sempre fundamentais para levar a empresa à frente das demais concessionárias no cenário de eletricidade no Brasil.

Para tanto esses objetivos, a empresa sempre agiu com muito cuidado ao tratar as questões estratégicas. Com essa linha definida, as ações estão sustentadas nas análises interna e externa e na identificação dos fatores que irão moldar essa nova estrutura, com vistas ao imenso mercado de energia e às variantes que levaram a empresa para ações múltiplas dentro do cenário nacional e internacional. A matriz produto-mercado implantada fez todos os procedimentos serem reanalisados e criados novos, em uma visão macro do mercado e da estrutura interna da empresa.

Observando a nova filosofia da COPEL e analisando os produtos disponíveis as perspectivas de atuar em novos mercados, com foco nas diretrizes: promover a satisfação dos clientes e empregados; aumentar a participação no mercado e a rentabilidade da empresa; promover a melhoria do relacionamento com a comunidade e com o meio ambiente, fica claro que o referencial estratégico adotado se volta para a melhoria das condições oferecidas, ao mercado de energia e das vantagens proporcionadas aos clientes com a expansão de produtos, serviços e a diversificação de negócios, aumentando assim a própria rentabilidade. A marca COPEL é um fator ponderável nas estratégias adotadas, pois sempre esteve no topo das ações.

Conforme o entrevistado E, o grupo de trabalho responsável por essa nova estruturação começou a identificar os produtos, os serviços existentes, os compradores, enfim, o mercado como um todo. Com isso, passou a ter uma idéia global do que era o seu mercado e os seus produtos em todos os segmentos, para atender, com a melhor qualidade possível e com tratamentos diferenciados, as metas de curto, médio e longo prazos da empresa.

Após minucioso e criterioso trabalho de avaliação foi listado tudo aquilo de que a empresa dispunha e já utilizava, porém não dentro da nova filosofia. Os produtos novos e o mercado novo foram criados, após o conhecimento global da nova metodologia estratégica com que a empresa se estava comprometendo.

*Produtos existentes:*

Instalação de entrada de serviço, energia firme convencional, energia firme horo-sazonal azul, energia firme horo-sazonal verde, energia de suprimento, energia de industrialização do Paraná, diagnóstico energético, aluguel de equipamentos, aluguel de estruturas, consultoria, projetos, teste em equipamentos, serviços de manutenção e assistência técnica, projetos e manutenção de iluminação pública.

*Produtos novos:*

Venda de equipamentos, energia firme horo-sazonal amarela, energia firme horo-sazonal madrugada, energia firme diferenciada, energia para aquecimento, diagnóstico de consumo e transmissão de dados , imagem e voz.

*Mercado existente:*

Consumidores residenciais de baixa renda; consumidores residenciais com consumo menor que 100 KWh/mês; consumidores residenciais com consumo maior que 100 KWh/mês e menor ou igual a 300 KWh/mês e consumidores residenciais com consumo maior que 300 KWh/mês.

Consumidores rurais de baixa renda; consumidores rurais com consumo menor que 100 KWh/mês; consumidores rurais com consumo maior que 100 KWh/mês e menor ou igual a 500 KWh/mês e consumidores rurais com consumo maior que 500 KWh/mês.

Consumidores comerciais com consumo menor que 500 KWh/mês; consumidores comerciais com consumo maior que 500 KWh/mês e menor ou igual a 5000 KWh/mês e consumidores comerciais com consumo maior que 5000 KWh/mês.

Serviços de rádio – TV – TV a cabo, telecomunicação, bancos, segurança, turismo e consultoria entre outros.

Consumidores industriais com demanda menor ou igual a 75 KVA; consumidores industriais com demanda maior que 75 KVA e menor que 6000 KVA; consumidores industriais com demanda maior que 6000 KVA.

Poder público municipal e estadual; autoprodutores; mercado externo; grandes consumidores fora do estado; concessionárias dentro do estado e outras concessionárias fora do estado.

*Mercado novo:*

Produtor independente e outros compatíveis com a empresa.

Ao ser desenvolvido esse trabalho, com a dificuldade de definir produto e mercado, observou-se, segundo o entrevistado E, que muitos produtos já estavam sendo vendidos sem que se soubesse de sua existência. Então a matriz ajudou a uniformizar todos os segmentos, envolvendo o produto e o mercado com clareza e transparência necessárias para a nova cultura que começava envolver a empresa, com constantes desafios e, naturalmente, adaptações aos procedimentos que surgiam dia-a-dia.

No final dos anos 90, um grande marco na reestruturação interna da empresa foi a visão do presidente *Ingo Henrique Hübner* no início de 1995, cuja administração voltada à empresa privada e a adoção do processo de marketing foram

fundamentais no processo de adaptação da companhia às novas tendências do setor elétrico.

As estratégias adotadas, trouxeram mudanças de atitude nas tomadas de decisão em relação a assuntos novos, como por exemplo, os contratos de manutenção na área de distribuição a grandes consumidores, a prestação de serviços, consultorias, aluguel de equipamentos, venda de equipamentos e outros, que começaram a merecer cuidados especiais pois garantiam rentabilidade. Portanto, a postura da empresa relativa a esses assuntos tinha de ser decisiva, seguindo o ponto de vista da administração.

É importante destacar a criação da “TRADENER” em junho de 1998, empresa privada com ampla liberdade, flexibilidade e rapidez na compra e venda de energia, com a possibilidade de atuar em todo o Brasil, tendo em vista o mercado crescente, a liberalização da produção de energia por produtores independentes, disponibilizando seus excedentes no mercado. A COPEL aproveitou a oportunidade e colocou sua energia excedente para ser vendida pela *TRADENER*, lançando-se, a partir daí, no mercado, buscando novos contratos com novos produtores independentes.

Assim se expressa o entrevistado G:

A participação ou a atuação da COPEL para se adequar ao novo mercado do Setor Elétrico Brasileiro no aspecto comercialização foi partir para, junto com outras empresas, criar uma empresa que lhe desse essa rapidez, essa flexibilidade, essa potencialidade de comercializar tanto a sua energia como a energia de participações da COPEL em outros projetos hidrelétricos ou termelétricos ou importações ou, além disso, comercializar a energia de outros produtores independentes, bem como as importações, setor em que a *TRADENER* está hoje bastante avançada, com uma importação autorizada da Bolívia e outra da Argentina. O interesse básico da COPEL é agilidade e maximizar o resultado dessa energia excedente, mediante venda a outros mercados que não seriam atingidos tão rapidamente aqui no Sul ou no próprio Paraná.

Como se pode observar, a COPEL, dentro desta estrutura organizacional, cria importantes participações em novas linhas de atuação, para entrar confiante no competitivo mercado dos mais concorridos e onde já estão presentes alguns dos mais poderosos gigantes internacionais no setor. Esta reestruturação interna da

empresa vem, com certeza, atender novos e ambiciosos programas de investimentos como os projetos em geração, transporte e distribuição de energia elétrica e ainda em telecomunicação e informática com uma previsão de 2,1 bilhões, a partir de 1999, visando, a um só tempo, à otimização de recursos, à redução de custos e à maximização de resultados, mantendo a satisfação de seus clientes, um dos maiores objetivos.

Pelas atitudes marcantes ao longo de todos estes anos, a COPEL continua com lances de pioneirismo, tornando-se hoje a primeira empresa do setor de energia no país a receber da ANATEL autorização para atuar em telecomunicação, associando-se à SERCOMTEL como parceiro estratégico e, com isto, conquistando importante lugar neste mercado, como provedora de acesso à Internet, como sócia da "Onda". A empresa está também presente na SANEPAR com atividades de água e saneamento envolvendo assim um mercado amplo de novos serviços oferecidos à comunidade.

Para entrar em novos e conhecidos mercados, competindo com grandes concorrentes, a COPEL se fixa na síntese de sua estratégia: **explorar novos serviços em bases geográficas conhecidas, e explorar serviços que conhece bem em novas bases geográficas.**

## 5 ANÁLISE E CONCLUSÕES

### 5.1 Análise Teórica do Período 1990 a 1992

Será desenvolvida a seguir, referente a este período, a análise envolvendo o contexto dos ambientes interno e externo e as estratégias adotadas referente as mudanças relacionadas ao cliente. Será também considerado os stakeholders e os resultados estratégicos destes com a empresa, bem como as estratégias organizacionais envolvidas dentro da visão de Mintzberg.

Conclui-se que os investimentos no desenvolvimento dos *Recursos Humanos* em todos os níveis; a transparência na prestação dos serviços com o respeito, a rapidez, a satisfação e a qualidade dos serviços oferecidos ao cliente trouxeram um crescimento interno satisfatório, facilitando as mudanças e a implantação de novos métodos e programas estratégicos para a mudança de comportamento da empresa, refletindo externamente a satisfação do cliente (consumidor) e de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento da empresa.

#### 5.1.1 Os stakeholders do período

Conforme exposto no capítulo 2, há grupos externos à organização que podem afetar ou serem afetados pelo alcance dos objetivos empresariais, exercendo importante papel na estrutura organizacional e nas estratégias desenvolvidas. Um deles, o “*modelo dos stakeholders*”, reconhece que as exigências feitas às organizações empresarias crescem e incluem uma grande variedade de grupos de interesse na organização (Oliveira, 2001).

O quadro a seguir mostra os “Stakeholders” considerados fundamentais nesse período, determinantes no processo de preparação da empresa para adaptação estratégica frente às mudanças do arranjo institucional do setor elétrico.

- a) O Governo Federal, através do Ministério de Minas e Energia e demais órgãos responsáveis pelas diretrizes do Setor Elétrico Brasileiro.
- b) O Governo do Estado do Paraná, pela parceria com a COPEL, desenvolvendo projetos comunitários para o bem-estar da população

paranaense e, principalmente, de famílias carentes da periferia da cidade e da região rural.

- c) A diretoria da COPEL, com bom senso, competência profissional, e técnica administrativa responsável pelas tomadas de decisões organizacionais e estruturais da empresa.
- d) Os funcionários da COPEL, interessados no processo de revitalização da empresa, merecendo destaque no âmbito nacional e internacional.
- e) Os clientes da COPEL, interessados no melhor atendimento, exigindo qualidade na prestação de serviços.
- f) Os concorrentes, influenciando nas decisões estratégicas da empresa, com vistas ao mercado cada vez mais competitivo.
- g) Os fornecedores, proporcionando vantagens e variáveis quanto ao fornecimento com qualidade.

Quadro 6 – Os Stakeholders fundamentais do período 1990 a 1992

STAKEHOLDERS	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
Governo Federal	Órgão regulamentador das diretrizes do Setor Elétrico Brasileiro.
Governo do Estado do Paraná	Órgão decisivo nas realizações de projetos de âmbito comunitário e legislativo.
Diretoria da COPEL	Responsável pelas tomadas de decisões na reestruturação da empresa.
Funcionários	Participantes do processo de mudanças e das adaptações às novas diretrizes.
Clientes	Utilização dos serviços oferecidos.
Concorrentes	Observância dos resultados junto ao cliente.
Fornecedores	Integrantes do processo, com satisfação em servir.

### 5.1.2 Estratégias organizacionais do período

Dentro do ponto de vista “*organização*”, a COPEL foi uma empresa cujas questões internas e externas foram a tônica a partir do seu surgimento. As diretrizes definidas de planejar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão, transformação, distribuição e comércio de energia elétrica, com um nicho de serviços correlatos, fez a empresa ter, em toda a sua história, prioridades que hoje por sua performance no cenário brasileiro, lhe deram destaque entre as empresas de energia elétrica.

A relação dinâmica da empresa com o meio ambiente, fez com que se adaptasse às mudanças impostas, não somente pelos órgãos disciplinadores do setor elétrico, mas também pelo crescimento acelerado do Estado nos segmentos produtivos e correlatos. O pleno atendimento às necessidades dos setores industrial, comercial, residencial e outros, foi a meta atingida, dentro dos planos estratégicos traçados, que elevou a satisfação dos usuários (clientes), pela diversificação dos serviços oferecidos.

As metas de desenvolvimento na geração de energia, mesmo com as dificuldades econômicas que envolveram o país nestes últimos anos, trouxe para a empresa know-how de reconhecimento internacional, sendo hoje requisitada para consultorias na área por outros países. A estratégia de investir na expansão do sistema elétrico no Estado, trouxe naturalmente o reconhecimento de empresas que lá se instalaram, promovendo o desenvolvimento e o crescimento, pela infraestrutura e segurança oferecidas pelo governo do Estado em todos os segmentos básicos.

Dentro desse cenário, em outro curto período (1990 a 1992), as estratégias seguidas pela COPEL foram de manutenção das ações adotadas anteriormente a este período (descentralização dos serviços de atendimento ao consumidor) e ações determinantes no processo de consolidação interna, frente às necessidades impostas pelo ambiente externo (programas sociais e o processo de implantação da Qualidade Total).

Nesta situação, as estratégias da COPEL foram deliberadas, por terem sido planejadas e definidas com antecedência. Constatou-se, no processo de pesquisa e entrevistas, que o setor elétrico já se voltava para mudanças que levariam a COPEL

a uma nova postura, envolvendo reestruturação interna a partir de decisões vindas dos seus administradores, retratando, assim, uma estratégia do tipo emergente. Verificou-se ainda que as ações adotadas começavam a fortalecer internamente a empresa dando perspectivas otimistas com um comportamento proativo: influenciar o ambiente para atingir os objetivos esperados.

Os Programas Sociais e o Programa de Qualidade Total abriram significativo espaço dentro do mercado de energia elétrica no Brasil, passando a empresa a ter reconhecimento e prestígio. Consolida-se, neste período, o fato de as estratégias adotadas terem sido determinantes na readequação interna da empresa, visando a um mercado de energia com claras intenções de competitividade.

Estas estratégias se voltaram ao aproveitamento da estrutura existente, tanto de pessoal, físicas e tecnológicas como de crescimento, desenvolvimento e investimentos gradativos, definindo um custo final baixo. As perspectivas de diferenciação são claras no futuro, nos métodos, procedimentos, qualidade nos serviços prestados, incentivo e segurança pessoal, pela visão administrativa, criativa e competente dos dirigentes.

Neste período, já se podem observar os resultados dessas estratégias e o retorno positivo quanto aos objetivos das mudanças e, adaptações internas e dos programas implantados. A tabela a seguir ilustra este período.

Quadro 7 – Estratégias e Resultados Obtidos

ESTRATÉGIAS	RESULTADOS até 1992
PROGRAMAS SOCIAIS	<p>FORÇA RURAL: Das 50.000 ligações previstas para o quadriênio 1991/1994, foram realizadas 30.450. A execução de 19.800 ligações das 30.450 foi pelo sistema de mutirão, com sensível redução no custo final.</p> <p>FORÇA COMUNITÁRIA: Das 80.000 ligações previstas para o quadriênio 1991/1994, foram realizadas 40.685.</p>

ESTRATÉGIAS	RESULTADOS até 1992
QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	Em todos os serviços prestados, a COPEL, através de pesquisa de opinião em 53 municípios, correspondente a 68% dos consumidores da área de concessão, sendo entrevistados 1900 consumidores, teve um grau de aceitação de 8,6, considerado muito bom para uma empresa prestadora de serviços.
CONTENÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL	Política implantada em 1985. A relação de consumidores por empregado passou de 128 para 216 nos últimos 10 anos, com um acréscimo de 11% no quadro de pessoal e um aumento de mais 80% de consumidores atendidos.
DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	Foram 15.665 participações em programas de treinamento e desenvolvimento, equivalente a 1,58 participações por empregado.
PROGRAMA DE INVESTIMENTOS NA ÁREA RURAL E URBANA	ÁREA RURAL: 126 bilhões com um crescimento de 48% em relação a 1990. ÁREA URBANA: 221 bilhões com um crescimento de 45% em relação a 1990.

## 5.2 Análise Teórica do Período 1993 a 1999

A análise do período será voltada às estratégias de mudanças, abrangendo a adaptação do ambiente interno às tendências do ambiente externo, frente às mudanças previstas no setor elétrico no Brasil, mostrando o processo de mudança, o contexto interno e externo em que ocorreram as mudanças e o conteúdo da mudança (Pettigrew, 1987). Em continuidade à análise desenvolvida no período anterior, os stakeholders e as estratégias envolvidas neste contexto serão também consideradas, dentro do modelo de Mintzberg (2001).

### 5.2.1 Os stakeholders marcantes do período

Além dos *stakeholders* considerados anteriormente, serão somados outros, fundamentais dentro do processo de mudança organizacional da empresa e relevantes nas estratégias adotadas frente às novas posturas administrativas da política de crescimento tecnológico; da política de pessoal; de novos serviços oferecidos à comunidade e de novos negócios, deixando claro que os rumos da empresa começavam a se direcionar para diversificações de múltiplas utilizações.

Os *stakeholders* relevantes incluídos neste período, podem ser verificados no organograma corporativo da COPEL, representados pelas empresas: COMPAGÁS – Companhia de Gás; SERCOMTEL – Empresa de Telecomunicação; SANEPAR – Empresa de Saneamento do Paraná; TRADENER – Empresa Comercializadora de Energia e LACTEC – Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento.

Quadro 8 – Os Stakeholders fundamentais do período 1993 a 1999

STAKEHOLDERS	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
Governo Federal	Órgão regulamentador das diretrizes do Setor Elétrico Brasileiro.
Governo do Estado do Paraná	Órgão decisivo nas realizações de projetos de âmbito comunitário e legislativo.
Diretoria da COPEL	Responsável pelas tomadas de decisões na reestruturação da empresa.
COMPAGÁS	Empresa de gás canalizado como fonte alternativa de energia.
SERCOMTEL	Parceiro estratégico nos serviços de telecomunicação, com participação no mercado como provedora de acesso à Internet.

STAKEHOLDERS	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
SANEPAR	Participação nas atividades de saneamento, um novo serviço conquistado ficando presente na vanguarda de prestação de serviços.
TRADENER	Empresa comercializadora de energia com potencialidade de atuar na venda e compra de energia em todo o Brasil.
LACTEC	Instituto de Tecnologia de desenvolvimento de Projetos para empresas do setor elétrico brasileiro e outras.
Funcionários	Participantes do processo de mudanças e das adaptações às novas diretrizes.
Clientes	Utilização dos serviços oferecidos.
Concorrentes	Observância dos resultados junto ao cliente
Fornecedores	Integrantes do processo, com satisfação em servir.

É importante citar que a empresa se voltou para uma reestruturação interna, bem como para as mudanças corporativas que alavancaram decisões envolvendo o contexto da organização, estabelecendo os princípios, as diretrizes e as estratégias da corporação. Importa considerar também a participação dos funcionários neste processo, pelo senso profissional em assimilar e aceitar a mudança comportamental disseminada na empresa.

### 5.2.2 As estratégias organizacionais

Com a mudança da direção da COPEL no período em 1993, a empresa continuou com a política de buscar melhorias e adaptações ao mercado externo, ajustando internamente sua estrutura às melhores condições, para continuar atendendo da melhor forma possível, seus clientes, implementando, assim, suas estratégias, caracterizadas dentro do esquema de Mintzberg 2001, como do tipo emergente.

Os programas de ação social, a tônica nos planejamentos adotados pelos dirigentes da empresa; as ações de melhorar o atendimento ao cliente como o foco das estratégias adotadas e a reestruturação interna como preparo às mudanças institucionais do Setor Elétrico Brasileiro, explorando a potencialidade do corpo de funcionários, podem ser consideradas como estratégias emergentes, pois a análise e a exigência do mercado retratam a realidade vivida pela empresa, com a concessão da *Matriz Produto-Mercado*, pulverizando assim uma cultura diferenciada daquela até então utilizada na empresa.

### 5.2.3 As estratégias de mudanças do período

O processo de mudança está ligado diretamente às variáveis que levam a organização de um estado presente a um estado futuro que corresponde às ações, reações e interações das partes interessadas (Pettigrew, 1987). No capítulo 2, de acordo com Miles e Snow (1978), o processo de ajuste da organização com o meio ambiente, chamado de *“Adaptação Organizacional”* é complexo e abrange muitas decisões e comportamentos.

Analisando o processo evolutivo da empresa, observa-se que as questões relacionadas com o ambiente externo em disponibilizar com qualidade não somente os serviços triviais de atendimento ao consumidor: ligação de novos consumidores, incluindo os programas sociais urbanos e rurais; reclamações de qualquer natureza ocorridas no sistema; esclarecimentos técnicos e comerciais; novos projetos e outros serviços como o desenvolvimento e crescimento interno com a modernização nos sistemas e métodos; o desenvolvimento e a readequação do corpo de funcionários, para atender as necessidades que o novo mercado de energia

começava a exigir, foram os pontos em destaque, junto com a abertura de novos negócios que então começavam a acontecer.

Com essas ações, a empresa buscou mecanismos estratégicos estruturados para melhor atender seus clientes, com alternativas para eles se sentirem satisfeitos em terem suas necessidades, dentro do que se propõe a empresa, preenchidas. As necessidades dos clientes da COPEL, na década de 1990, dentro de uma visão realista, foram: a eletricidade, a telefonia, o gás e o saneamento (água e esgoto):

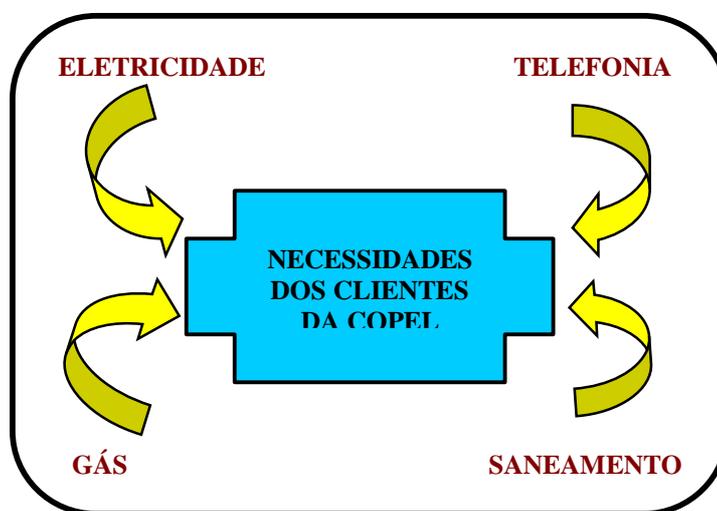


Figura 18: Necessidades do cliente

Fonte: Apresentação Oficial da COPEL – Eng. Mário Roberto Bertoni

Programas sociais desenvolvidos nas áreas rural e urbana em relação às necessidades dos clientes da empresa, a modernização nos métodos e serviços e a diversificação dos negócios mostram que a empresa começava a ter preocupações de se manter no novo mercado no qual se propunha a atuar e de continuar a zelar pela “*Marca COPEL*” que sempre a distinguiu no cenário estadual, nacional e internacional, como destaque no setor elétrico e também nos novos negócios. Com o intuito de melhor servir o cliente, com opções que o favorecem e, inclusive, pela competência na operacionalização destes serviços, a empresa continuou na vanguarda, fortalecida pelas inúmeras premiações de destaque, recebidas na década, de entidades de controle de desempenho a nível nacional e internacional.

O ambiente do Setor Elétrico Brasileiro, no início da década de 1990, começou a tomar um formato diferente daquele até então conhecido como verticalizado e monopolizado. Ficou claro que o governo queria retirar-se do papel de investidor, passando a responsabilidade para o setor privado. Isto demandou internamente à COPEL estudos profundos sobre como a empresa iria postar-se perante as mudanças previstas no setor. Pelo novo modelo proposto pela consultoria internacional Coopers & Lybrand, divide-se o mercado em dois segmentos distintos: o de geração e comercialização (mercado livre) e o de transmissão e distribuição (mercado cativo).

Estrategicamente, a COPEL reestruturou seu organograma, criando as unidades de negócios, a Diretoria de Marketing, fundamental neste processo de mudanças, pois com a implantação da nova filosofia de trabalho, a empresa definiu seus rumos futuros, a missão e a visão da empresa com olhos postos no mercado e o retorno garantido com a credibilidade de uma *Marca* reconhecida a nível também internacional; a Diretoria de Participações com suas empresas coligadas, buscando novos negócios e serviços, de fundamental importância, pela diversificação dos serviços e de novos empreendimentos tanto no setor elétrico como em outros.

A visão da empresa para o futuro apresenta, porém, contornos de incertezas, porque uma das metas dentro do novo modelo do setor elétrico são as privatizações dos serviços: o cliente, o foco permanente das atenções e preocupações dos dirigentes das empresa, de repente passará a pertencer a quem? Qual será a necessidade dos clientes no futuro e a quem ele irá recorrer?

Estas perguntas levaram a empresa a certas previsões quanto às necessidades futuras dos clientes, identificadas como informação, conforto, entretenimento e comunicação.

A preocupação de criar alternativas a fim de se preparar para as mudanças que o setor de energia deveria vivenciar, foi diminuída pela implantação da *Qualidade Total* na empresa, uma alavanca fundamental no preparo do seu corpo de funcionários, que começou a tratar os assuntos ligados ao futuro da empresa como basilares no processo de seguimento das estratégias traçadas.

O desenvolvimento da área de *Marketing* na empresa com a criação das *unidades de negócios* e a implantação da *Matriz Produto-Mercado* trouxeram para a empresa uma nova visão do mercado atuante e dos produtos que a empresa poderia oferecer. Com tantas variáveis do novo ambiente que começava a florescer

na empresa, as estratégias surgidas, as diretrizes e, conseqüentemente, as ações foram essenciais para elevar a consciência interna de seus funcionários e aumentar o seu prestígio no mercado externo. A estratégia principal da empresa sob esta ótica foi a sua transformação de Companhia Integrada de Energia para uma Companhia de Multi-Utility.

Primordial em todo o processo de mudança da empresa foram as decisões gerenciais de buscar com eficácia soluções diversificadas e selecionar o mercado em que iria atuar, salvaguardando seu potencial de conhecimento e buscando aqueles que pudessem produzir efeitos dentro da proposta estratégica: *explorar novos serviços em bases geográficas conhecidas, e explorar serviços que conhece bem em novas bases geográficas.*

A implantação da *Matriz Produto-Mercado* fez a empresa descobrir espaços até então inexplorados: venda de serviços, penetração em atividades ligadas ao gás natural, saneamento, telecomunicação, comercialização de energia e outros, dentro de um plano estratégico estruturado a longo prazo. Estas diretrizes trouxeram resultados satisfatórios até 1999, período limite deste trabalho, infelizmente sem muita possibilidade de melhor analisá-los porque os efeitos reais virão nos próximos anos, ou seja, até 2005, quando as previsões da análise de cenários implantada posteriormente a 1999, terão resultados apreciáveis.

Esta reestruturação foi apoiada nas mudanças do arranjo institucional do setor elétrico, num processo que se volta para um mercado competitivo, fazendo as empresas concessionárias preparem-se criando alternativas para sobreviverem no novo cenário da concorrência.

O conhecimento da importância de a COPEL ajustar-se às novas regras permitiu sua transformação em empresa de capital aberto, lançando assim suas ações nas principais bolsas de valores do País com uma rápida evolução ao longo destes anos, conforme dados extraídos dos relatórios anuais da empresa:

- o capital social da COPEL até dezembro de 1995 era de 241.711 milhões de ações distribuídas em 60% ordinárias e 40% preferenciais.
- em 31/12/96, o capital social da COPEL passou para R\$ 546,8 milhões, composto por 241.711 milhões de ações sendo 145.031 milhões de ações ordinárias, (60%); 29.365 milhões de ações

preferenciais classe A (12%) e 67.315 milhões de ações preferenciais classe B (28%);

- em 31/12/99, o capital social da COPEL era de R\$ 1.620 milhões, composto por 273.655 milhões de ações, sendo 145.031 milhões de ações ordinárias (53%); 450 mil ações preferenciais classe A (0,2%) e 128.174 milhões de ações preferenciais classe B (46,8%).

Destaca-se a transparência da empresa nas relações com o mercado, tendo sido premiada entre 3 mil empresas como a melhor em apresentar detalhadamente seu balanço financeiro e o canal de contato direto com seus acionistas por uma central de atendimento. Isto comprova que a empresa está sempre preocupada com aqueles que estão direta e indiretamente se utilizando dos benefícios e/ou vantagens oferecidas.

Importante no processo de readequação da COPEL foram também as questões relacionadas à qualidade de fornecimento e à relação número de clientes por empregado, fatores cruciais para elevar o prestígio da empresa no palco do setor elétrico e nas previsões da reforma do setor elétrico.

Quadro 9 – Qualidade de Fornecimento

<b>ANO</b>	<b>DEC</b>	<b>FEC</b>	<b>TEMPO DE ESPERA</b>
1993	22:43	24,56	1:53
1994	22:12	23,86	1:44
1995	18:04	19,94	1:35
1996	16:32	18,70	1:33
1997	15:35	17,27	1:21
1998	13:25	14,55	1:19
1999	12:25	13,39	1:33

Fonte: Relatório Anual Copel - 2000

Quadro 10 – Números de clientes por empregado

<b>ANO</b>	<b>CL/EMP</b>	<b>%</b>
------------	---------------	----------

---

1993	230	6,5
1994	236	2,6
1995	272	15,2
1996	290	6,6
1997	324	11,7
1998	360	11,1
1999	421	16,9

---

Fonte: Relatório Anual Copel - 2000

Observa-se que a empresa passou por adaptações internas fundamentais, conquistando, com eficácia, resultados satisfatórios, graças à extensão do mercado selecionado, às decisões gerenciais, à estrutura organizacional competente, coordenando, com inteligência, a tecnologia disponível. Salienta-se o uso de estratégias inovadoras, capazes de garantir o sucesso da organização no período em análise.

Importa ressaltar que o sucesso da COPEL nesse período está relacionado também às questões da adaptação de uma nova cultura vivida pela empresa, saindo de um comércio inerentemente de energia para uma empresa de múltiplas utilidades, com uma ótica excelente do mercado de atuação, partindo da energia elétrica, atividade que sabe fazer muito bem, a outras jamais encetadas, como a participação em saneamento, telecomunicação e vendas de serviços, campos em que desponta com a competência técnica e gerencial que lhe é peculiar. Destacam-se ainda, conforme Mintzberg (1983), citado no capítulo 2, as questões relacionadas ao “poder”: a capacidade de realizar ou afetar os resultados organizacionais. Por intermédio do corpo administrativo e de funcionários, a empresa teve habilidade para conduzir suas ações com sucesso reconhecido.

### **5.3 Análise Final**

Neste item são mostrados as conclusões e recomendações acerca deste trabalho, obedecendo a uma análise teórica final, relacionando a pergunta de pesquisa ao objetivo geral e aos específicos, bem como aos modelos e referenciais teóricos constantes da pesquisa. As recomendações voltadas aos fatos relevantes constatados no processo carecem de uma abordagem mais ampla, considerando

que as fases de transição neste período da pesquisa ainda são de expectativas, cujos resultados serão colhidos efetivamente nos próximos anos.

### 5.3.1 Análise teórica final

A análise teórica ao final de cada período (1990 a 1992 e 1993 a 1999), procurou mostrar os fatos marcantes na estrutura da empresa, que envolveram sua reestruturação e adaptação interna às mudanças no arranjo institucional do Setor Elétrico Brasileiro.

As transformações na estrutura organizacional da empresa com o surgimento das Unidades de Negócios, a partir da injeção da política de Marketing, elevaram o conceito e “status” da COPEL entre as empresas de eletricidade e as privadas, as quais começaram a buscar as experiências acumuladas ao longo dos 45 anos, utilizando os novos serviços colocados à disposição: as consultorias técnicas e outras prestações de serviços.

A COPEL não está presente apenas no território nacional mas também em países da Europa e Ásia, desenvolvendo projetos nas áreas de engenharia, principalmente na construção de usinas.

Os stakeholders já referenciados anteriormente e reunidos a seguir foram fundamentais no processo de adaptação da COPEL às mudanças estruturais e culturais.

Quadro 11 – Os stakeholders fundamentais do período 1990 a 1999

STAKEHOLDERS	RESULTADOS ESTRATÉGICOS
Governo Federal	Órgão regulamentador das diretrizes do Setor Elétrico Brasileiro.
Governo do Estado do Paraná	Órgão decisivo nas realizações de projetos de âmbito comunitário e legislativo.
Diretoria da COPEL	Responsável pelas tomadas de decisões na

	reestruturação da empresa.
COMPAGÁS	Empresa de gás canalizado como fonte alternativa de energia.
SERCOMTEL	Parceiro estratégico nos serviços de telecomunicação, com participação no mercado como provedora de acesso a Internet.
<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>RESULTADOS ESTRATÉGICOS</b>
SANEPAR	Participação nas atividades de saneamento, um novo serviço conquistado, ficando presente na vanguarda da prestação de serviços.
TRADENER	Empresa comercializadora de energia com potencialidade de atuar na venda e compra de energia em todo o Brasil.
LACTEC	Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento de Projetos para empresas do setor elétrico brasileiro e outras.
Funcionários	Participantes do processo de mudanças e das adaptações às novas diretrizes.
Clientes	Utilização dos serviços oferecidos.
Concorrentes	Observância dos resultados junto ao cliente.
Fornecedores	Integrantes do processo com satisfação em servir.

O poder da Diretoria da empresa nas decisões muito bem coordenadas pelos gerentes foram fundamentais neste período para alavancar o crescimento da empresa entre as demais congêneres do setor. Particularmente pode-se constatar o sucesso da empresa, pelos inúmeros prêmios recebidos dos órgãos controladores, reconhecendo o trabalho sério e competente nas diversas áreas de atuação.

A Diretoria, os funcionários, os clientes, o governo Federal, Estadual e os concorrentes estiveram sempre presentes neste período, sendo considerados os stakeholders mais importantes nas estratégias adotadas, pois estabeleceram o esteio que sustentou todo o processo de reestruturação a partir das diretrizes adotadas, na nova postura organizacional. Ressalta-se a importância da Diretoria e funcionários, stakeholders importantes na reestruturação interna, fundamentalmente no novo modelo do organograma. A criação das Unidades de Negócios e da Diretoria de Participações, com a responsabilidade de coordenar novos negócios e serviços foi responsável pela rentabilidade crescente da empresa na nova estrutura.

As estratégias organizacionais consideradas no período 1990 a 1999 podem ser classificadas em “Estratégias Deliberadas e em Estratégias Emergentes”, como mostra o quadro abaixo.

Quadro 12 – Estratégias Relevantes do Período 1990/1999.

<b>Estratégias Relevantes</b>	<b>Emergentes</b>	<b>Deliberadas</b>
1. Prosseguimento da expansão do sistema elétrico no Estado do Paraná.		
2. Manutenção da descentralização dos serviços de atendimento ao cliente.		
3. Implantação do programa de Qualidade Total.		
4. Centralização dos serviços de atendimento ao cliente.		
5. Redução do quadro de pessoal.		
6. Implantação de programas sociais.		
7. Implantação de convênios para pagamentos de contas de energia.		
8. Treinamento gerencial.		

9. Implantação de uma política de Marketing na empresa.		
10. Implantação do novo organograma corporativo.		
11. Diversificação dos serviços à disposição dos clientes.		
12. Treinamento dos funcionários.		
13. Implantação da Matriz Produto-Mercado.		
14. Manutenção e consolidação da marca.		
15. Investimento em tecnologias.		
16. Modernização dos métodos e serviços.		

Observando-se o quadro de “Estratégias Relevantes” as 1 e 2 referem-se a ações da empresa remanescentes ao período em análise; as 3, 4, 6, 7 e 8, todas dentro de um setor ainda verticalizado, influenciaram com sucesso as novas diretrizes da empresa, aproveitando essas políticas no novo modelo do setor, agora desverticalizado, com incremento de novas estratégias.

### 5.3.2 Resultados da pergunta de pesquisa e os objetivos

Os resultados alcançados com êxito neste trabalho de pesquisa, satisfazem a proposição do problema e dos objetivos apresentados no capítulo 1, a partir das análises, patentes nas ações decisivas no processo de reestruturação da empresa, às mudanças propostas.

A pergunta da pesquisa foi respondida e seus objetivos alcançados respondidos pelo exame das ações relevantes durante o período em análise. As estratégias adotadas consideradas como deliberadas e emergentes, a participação efetiva dos stakeholders, com destaque à diretoria e funcionários, marcantes nas decisões, foram fundamentais para concretizar os objetivos específicos envolvendo os fatores internos e externos que influenciaram as mudanças estratégicas da empresa e as relacionadas com o cliente.

Para a definição do trabalho, foram utilizados procedimentos que possibilitaram esta investigação com sucesso, identificando e classificando os stakeholders e estratégias preeminentes.

Verificou-se ao final deste trabalho a harmonia entre as referencias teóricas e o processo de adaptação estratégica da empresa pesquisada, em relação às mudanças oriundas do novo modelo adotada no setor elétrico.

## REFERÊNCIAS:

- ALBUQUERQUE, J. C. **Comercialização de Energia**. Foz do Iguaçu: Seminário “Reforma do Setor Elétrico – livre acesso e regulamentação” – COPEL, 1996.
- ANSOFF, Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BETHLEM. 1981.
- BORENSTEIN, Carlos Raul. **A Influência da Regulação no Sistema de Poder das Organizações do Setor Elétrico Brasileiro: O Caso da Eletrosul**. Florianópolis, 1996.
- BRITO, R. **Pronunciamento do Sr. Ministro das Minas e Energia**. Foz do Iguaçu: Seminário “Reforma do Setor Elétrico – livre acesso e regulamentação” – COPEL, 1996.
- COOPERS & LYBRAND et al. **Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro – Sumário Executivo – Estágio VII**. Brasília: SEN/Eletrobrás, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Relatório Etapa IV – Sumário Executivo**. Brasília: SEN/Eletrobrás, 1997.
- COPEL, Companhia Paranaense de Energia. **Relatório Anual de Gestão (1987-1990; 1991-1999)**.
- \_\_\_\_\_. **Conheça a COPEL**. 2000.
- ELETROBRÁS. **Panorama do Setor de Energia Elétrica no Brasil**. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 1988.
- ENERGIA Elétrica no Brasil** (da primeira lâmpada à ELETROBRÁS). Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, Coleção General Benício, v. 154, publ. 474, 1977.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989. 163p.
- \_\_\_\_\_. 1987.
- FEIL, A. S. Critérios para Tomada de Decisões em Investimentos de Geração em Ambiente Competitivo. Projeto de Dissertação. Curitiba: Curso de Pós-graduação em Engenharia Hidráulica – UFPR/CEHPAR, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

- GREINER, P. **Processo de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro**. SEB – Foz do Iguaçu: Seminário “Reformas do Setor Elétrico” – livre acesso e regulamentação – COPEL, 1996.
- HREBINIAK, L. G. & JOYCE, W. F. **Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism**. 1985.
- LIMA, José Luis. **Política de Governo e Desenvolvimento do Setor de Energia Elétrica: Do Código de Águas à Crise dos Anos 80 (1934-1980): Memória da Eletricidade**. 1991.
- LUPORINI. 1985.
- MACHADO, Nelson Santos. **O Relacionamento Entre Estrutura, Poder e Estratégia nas Organizações Universitárias. O Caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. Florianópolis, 1999.
- MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA – MME. A Assinatura do Acordo de Mercado e a Constituição do Operador Nacional do Sistema no Contexto da Reestruturação do Setor Elétrico. Brasília: Secretaria de Energia, 1998.
- MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA – MME. **Reestruturação do Setor Elétrico**. Privatização, concessões e expansão da oferta na transição. Brasília: 1996.
- MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA – MME. Relatório da Gestão (Período 1995/1998) – Setor de Energia. Brasília: 1998.
- MINTZBERG, Henry & QUINN, James. **O Processo da Estratégia**. Trad. Ianes Sunderland Cook. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, G. **Images of Organizations**. Beverly Hills, CA. Sage. 1986.
- OLIVEIRA, Maria de Lurdes Araújo. **Análise da Adaptação Estratégica no Setor bancário: O caso do Banco do Brasil**. Florianópolis, 2001.
- PETTIGREW. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of Management Studies, v.24, p. 649-670. 1987.
- REVISE. **Revisão Institucional do Setor Elétrico**. Rio de Janeiro: Eletrobrás, 1998. 175p.
- ROSA, Luiz Pinguelli; TOLMASQUIM, Maurício Tiomno; PIRES, José Cláudio Linhares. **A Reforma do Setor Elétrico no Brasil e no Mundo**.
- VON BERTALANFFY, L. **Several Systems Theory: Foundations, Development, Applications**. New York: Braziller, 1968.

# ANEXOS

## ANEXO A

### O ARCABOUÇO LEGAL

Diversos instrumentos legais passaram a fazer parte, recentemente, do arcabouço legal da regulamentação do novo modelo institucional do setor elétrico brasileiro ao lado das já existentes. São leis, decretos, portarias, resoluções e outros documentos, que orientam a atuação dos agentes no setor. Uma revisão dos principais instrumentos legais vigentes e seus principais objetivos está a seguir.

#### **Lei 5.899, de 05 de julho de 1973 – Lei de Itaipu**

Foi criada com o objetivo principal de garantir a comercialização da energia gerada pela *Usina de Itaipu*. As concessionárias estaduais de distribuição pertencentes ao Sistema Interligado Sul/Sudeste/Centro-Oeste devem, até os dias de hoje, compulsoriamente, adquirir sua "quota": quantidade de energia definida com base em seu mercado, de forma proporcional.

Outros aspectos importantes desta lei foram: atribuir o planejamento da expansão do setor como função da Eletrobrás; criar o Grupo Coordenador da Operação Interligada - GCOI, órgão responsável pela coordenação centralizada da operação dos sistemas elétricos e estabelecer o rateio, entre todos os agentes do setor, dos ônus e benefícios decorrentes da operação otimizada do sistema.

#### **Lei 8.631, de 04 de março de 1993**

Estabeleceu a fixação dos níveis das tarifas para o serviço público de energia elétrica, com o objetivo de buscar a recuperação dos níveis tarifários. As concessionárias propõem suas tarifas com base no custo do serviço, as quais são homologadas pelo órgão regulador, que as analisa em função das características de cada empresa. Extinguiu a unificação das tarifas a nível nacional; a taxa legal de

remuneração dos ativos e os mecanismos de compensação de diferenças de rentabilidade.

### **Decreto 774, de 18 de março de 1993**

Instrumento regulamentador da Lei 8.631/93, definiu a composição dos custos do serviço para o estabelecimento das tarifas, envolvendo, entre outros, os custos de pessoal e encargos sociais, material, serviços de terceiros, tributos (exceto imposto de renda), despesas gerais, energia adquirida de Itaipu (inclusive seu transporte), quotas da RGR, compensação financeira pela utilização dos recursos hídricos para geração de energia elétrica, quotas da CCC, variação cambial excedente e remuneração. Definiu, também, que a revisão tarifária somente seria possível mediante a celebração dos contratos de suprimento e do recolhimento da RGR, da CCC e da compensação financeira pela utilização dos recursos hídricos para geração de energia elétrica.

### **Lei 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**

Dispõe sobre Concessões e prestação de serviços públicos, regulamenta o previsto no artigo 175 da Constituição Federal de 1998, deixando claro que a aprovação da concessão de serviço público deve ser realizada mediante licitação, seguindo alguns critérios:

- o menor valor da tarifa do serviço público a ser prestado;
- a maior oferta pela outorga da concessão, no caso desta ser paga ao Poder Concedente;
- melhor proposta técnica;
- melhor proposta com análises específicas;
- a combinação de critérios anteriores.

### **Lei 9.074, de 07 de julho de 1995**

Estabeleceu normas para aprovação e prorrogação de concessões. Nos serviços de energia elétrica o prazo de concessão para geração ficou estipulado em 35 anos, podendo, a critério do *Poder Concedente*, ser prorrogado por igual período e para concessões de transmissão e distribuição, o período é de 30 anos.

Estabeleceu os limites de capacidade instalada, térmica, hidráulica e definiu também o conceito de *Produtor Independente de Energia Elétrica* – P.IEE. Autorizou consumidores com carga própria igual ou maior que 10 MW, com tensão igual ou maior que 69 KV a efetuarem seus contratos diretos com os produtores independentes e ainda a formação de consórcios de geração de energia para fins de serviço públicos.

### **Decreto 1.009, de 22 de dezembro de 1993**

Criou o Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica - SINTREL - com os ativos de propriedade da Eletrobrás, garantindo assim o acesso aos sistemas de transmissão mediante pagamento de pedágio.

Definiu o conceito de *autoprodutor* como sendo a pessoa física ou jurídica que produz energia para uso próprio, com liberdade de comercializar o excedente com as concessionárias.

### **Decreto 2.003, de 10 de setembro de 1996**

Regulamentou os critérios de operação da produção de energia elétrica por produtor independente de energia e por autoprodutor, dando a opção de operar integradamente ou não, sujeitando-se, no caso de operação integrada, aos ônus e benefícios decorrentes.

### **Lei 9.427, de 26 de dezembro de 1996**

Esta lei instituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, cuja finalidade é fiscalizar e regular a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal. Ficou, assim, extinto o *Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica* – DNAEE.

### **Decreto 2.335, de 06 de outubro de 1997**

Regulamentou a lei 9.427/96, constituindo a ANEEL como uma autarquia sob regime especial com personalidade jurídica de direito privado. Delegou autonomia patrimonial, financeira e administrativa à Agência, vinculando-a ao Ministério de Minas e Energia – MME, com sede em Brasília.

### **Portaria DNAEE 459, de 10 de novembro de 1997**

Criou as condições de acesso aos sistemas de transmissão e distribuição, definindo as regiões geoeletricas do território nacional, de acordo com a estrutura física dos sistemas.

Estabeleceu o método para cálculo dos encargos pelo uso dos sistemas de transporte, bem como os valores máximos a serem pagos com base em combinações de zonas geoeletricas.

### **Portaria DNAEE 466, de 12 de novembro de 1997**

Estabeleceu as condições gerais de fornecimento e as modificações do Código de Defesa do Consumidor. São normas básicas relacionadas à proteção do consumidor de energia elétrica fornecida por concessionário de serviço público.

## **Lei 9.648, de 27 de maio de 1998**

Estabeleceu novas atribuições e definiu as atividades que dependem de autorização da ANEEL: o aproveitamento de potencial hidráulico destinado à produção independente ou autoprodução; a compra e venda de energia elétrica, por agente comercializador; a importação e exportação de energia elétrica; a implantação dos sistemas de transmissão associados; a comercialização de excedentes de energia elétrica por parte dos autoprodutores.

Estabeleceu percentual de redução aplicado aos valores das tarifas quanto ao uso dos sistemas elétricos de transmissão e distribuição para pequenas centrais hidrelétricas, como incentivo à competitividade. Estabeleceu também a reestruturação da *Eletrobrás* e suas subsidiárias. Instituiu o *Mercado Atacadista de Energia* – MAE e determinou a criação do *Operador Nacional do Sistema Elétrico* - ONS, substituindo gradativamente as funções do “GCOI”.

## **Decreto nº 2.655, de 02 de julho de 1998**

Este decreto regulamenta o MAE e define as regras de organização do Operador Nacional do Sistema – ONS, com base na lei 9.648/98.

Estabeleceu que a exploração dos serviços e instalações de energia elétrica compreende as atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização, sendo que as atividades de geração e comercialização de energia deverão ser em caráter competitivo.

As regras do MAE deverão estabelecer o *Mecanismo de Realocação de Energia* – MRE. O repasse da energia elétrica gerada pela Itaipu Binacional bem como a regulamentação específica da energia proveniente da Itaipu Binacional e das usinas nucleares Angra I e Angra II.

## **Medida provisória 1531 de 30 de abril de 1998**

Aprovada sem cortes pelo Congresso, é utilizada para acatar uma série de sugestões das consultorias. Sua legitimação é dada pela Constituição de 1988, na

qual o Presidente da República goza de seu uso imediato e com reedição tempestiva em 30 dias.

## **Resoluções da ANEEL**

Com a intenção de complementar as novas regras do setor elétrico, a ANEEL tem publicado diversas resoluções que estabelecem critérios, procedimentos e outros, balizando assim este caminho delicado e estratégico que envolve a regulamentação do setor elétrico brasileiro. A seguir estão listadas as resoluções nºs 244/98, 245/98, 248/98, 249/98, 261/98, 262/98, 264/98, 265/98, 266/98, 267/98, 268/98, 269/98, 270/98, 273/98, 296/98, 307/98, 351/98, 380/98, 450/98, 451/98, 453/98, 018/99 e 025/99 que estão direcionando esta regulamentação.

Como se pode observar, a complexidade para concretizar esta reestruturação provocou uma mudança de comportamento por parte dos agentes de energia elétrica, até certo ponto radical, pois está levando as empresas concessionárias de energia a se adaptarem a uma estrutura totalmente nova, com reorganização de suas políticas interna e externa, preparando-se com isto, para os novos rumos que a indústria de energia elétrica começa a assumir com as bases propostas neste novo modelo funcional do setor elétrico brasileiro. É dentro deste contexto que será feito um breve relato da evolução e reestruturação da Companhia Paranaense de Energia (COPEL) ao longo destes últimos anos e de suas mudanças voltadas às novas tendências impostas pela reformulação radical que sofre o setor elétrico.