



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

**JOSÉ ANTONIO CORRÊA COIMBRA**

**A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA  
ELETRONORTE: UMA VISÃO PROCESSUAL**

Dissertação de Mestrado

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

**JOSÉ ANTONIO CORRÊA COIMBRA**

**A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA  
ELETRONORTE: UMA VISÃO PROCESSUAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

JOSÉ ANTONIO CORRÊA COIMBRA

A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA  
ELETRONORTE: UMA VISÃO PROCESSUAL

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, 02 de dezembro de 2002.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador

Banca Examinadora

---

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.  
Orientador

---

Prof. Paulo Roberto Cavalcanti de Souza, Dr.

---

Prof. Pedro Paulo Bramont, Dr.

*À minha amada Rosa, pelo apoio,  
incentivo e dedicação à nossa família.  
Às minhas filhas Andrea e Patricia,  
pelo carinho e respeito.  
Com todo o meu amor.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo dom da vida.

Ao Professor Carlos Raul Borenstein, pela orientação, fundamental para a realização desta dissertação.

Aos Professores Edvaldo Santana, Carlos Raul Borenstein, Pedro Paulo Bramont, Hugo César Bastos, Tânia Cristina D'Agostini Bueno, André Luis da Silva Leite, Antonio Alves Filho, Newton C. da Costa Junior e Paulo Roberto Cavalcanti de Souza pelos conhecimentos repassados durante o curso.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, seus professores e colaboradores, pela oportunidade de realização do mestrado.

A Eletronorte, pela oportunidade e apoio para realização deste trabalho.

Aos colegas de curso, pela oportunidade de convívio e troca de experiência.

À colega Eden Damasceno, pela coordenação do curso e carinho com seus "meninos".

Aos colegas da Eletronorte responsáveis pelo ensino a distância, pelo atendimento sempre com presteza e atenção.

Aos colegas Benjamim, Ivo, Marcio e Robésio, pela troca de informações, idéias e conhecimento na elaboração desta dissertação.

Aos meus entrevistados, pela atenção e colaboração com a pesquisa.

Aos meus pais Nair e Mario, pelo amor e trabalho para que eu pudesse estudar.

Aos meus tios (*in memoriam*) Adilia e Altino, pela educação e formação.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

*“Aqueles que sabem olhar para o futuro são  
os que fazem a história, pois os outros  
são levados a reboque por ela”.*

*(João Paulo II, 1980)*

## RESUMO

COIMBRA, José Antonio Corrêa . **A utilização do planejamento estratégico na Eletronorte**: uma visão processual. 2002. 157f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este estudo identifica e descreve o processo e os fatores que levaram a Eletronorte, uma concessionária de serviço público de energia elétrica na Amazônia, a adotar o planejamento estratégico. Trata-se de estudo de caso de natureza qualitativa. Foi analisado o período compreendido desde a fundação da Empresa, em 1973, até o ano de 2001. Adotou-se como instrumentos para coleta de dados primários as entrevistas e a observação participante. Foram identificados quatro ciclos de planejamento: de 1978 a 1984; de 1985 a 1989; 1990 a 1995; e 1996 a 2001. O processo de planejamento estratégico foi adotado no segundo e quarto período. Dentre os “stakeholders” relevantes que influenciaram a gestão da Empresa, destaca-se, em todos os períodos, o Governo Federal e a Eletrobrás. O processo de planejamento estratégico foi o grande orientador para o realinhamento da organização ao novo ambiente do País e do setor elétrico. Foi introduzido na Empresa no ciclo de 1985 a 1989, não se produzindo, porém, os efeitos esperados. No ciclo de 1996 a 2001, o planejamento estratégico foi um importante instrumento de gestão catalisando e sendo fortalecido pelos outros instrumentos do sistema de gestão da organização. A utilização do planejamento estratégico contribuiu para a adaptação da organização ao ambiente do setor elétrico, definindo rumo e estabelecendo direcionadores para a modernização da gestão empresarial.

Palavras – chave: Planejamento estratégico, Estratégia, Empresa de energia elétrica.



## ABSTRACT

COIMBRA, José Antonio Corrêa . **A utilização do planejamento estratégico na Eletronorte**: uma visão processual. 2002. 157f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

This study identifies and describes the process and factors that took Eletronorte, an electric power public service provider in the Amazon region, to adopt strategic planning. It was a case study of qualitative nature. It was evaluated the period concerned between the time of company creation, in 1973, and the year of 2001. It was adopted, technically, the collection of primary data, interviews and remarks of the author, as a process participant. Four planning cycles were identified: 1978-1984, 1985-1989, 1990-1995, and 1996-2001. Strategic planning processes were adopted in the second and fourth periods. Among the significant stakeholders that influenced organization management, Federal Government and Eletrobrás, are to be considered the most important in all periods. The strategic planning process was the main director for the organization re-alignment with the country's and electrical power industry environment. It was introduced in the company in the 1985-9 cycle, although not producing the desired effects. In the 1996-2001 cycle, though, strategic planning was an important management instrument, putting together other management instruments and being made stronger by them. Eletronorte's use of strategic planning contributes to its adaptation to the electric power sector environment, determining directions and establishing drivers for the company management up dating.

Key - words: Strategic planning, Strategy, Electric power company.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	12
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	13
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	14
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1.1 O Setor Elétrico Brasileiro</b> .....	16
<b>1.2 A Organização sob Estudo</b> .....	17
1.2.1 A Atuação da Eletronorte na Amazônia .....	18
<b>1.3 Problema de Pesquisa</b> .....	19
<b>1.4 Objetivos</b> .....	24
1.4.1 Objetivo Geral .....	24
1.4.2 Objetivos Específicos .....	24
<b>1.5 Estrutura do Trabalho</b> .....	25
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	26
<b>2.1 A Organização</b> .....	26
2.1.1 A Organização como um Sistema Aberto .....	27
<b>2.2 O Ambiente</b> .....	29
2.2.1 O Modelo dos “Stakeholders” .....	32
<b>2.3 Relacionamento Organização e Ambiente</b> .....	33
2.3.1 Domínio e Escopo do Poder na Relação entre a Organização e o Ambiente .....	37
<b>2.4 Adaptação Estratégica</b> .....	39
2.4.1 A Escolha Estratégica .....	39
2.4.2 A Escolha Estratégica e o Determinismo Ambiental .....	42

2.4.3 O Ciclo Adaptativo.....	43
<b>2.5 Cultura Organizacional .....</b>	<b>45</b>
<b>2.6 Poder .....</b>	<b>47</b>
<b>2.7 Estratégia .....</b>	<b>48</b>
<b>2.8 Planejamento Estratégico.....</b>	<b>53</b>
2.8.1 Os Sistemas de Planejamento Empresarial .....	53
2.8.2 Origem e Tendência do Planejamento Estratégico .....	55
2.8.3 Elementos Básicos do Planejamento Estratégico .....	57
2.8.4 Processo de Planejamento Estratégico.....	58
2.8.5 Controle e Avaliação .....	68
<b>2.9 Razões para Utilizar o Planejamento Estratégico .....</b>	<b>68</b>
<b>2.10 Síntese.....</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....</b>	<b>72</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2 Formulação do Problema de Pesquisa.....</b>	<b>73</b>
<b>3.3 Perguntas de Pesquisa.....</b>	<b>74</b>
<b>3.4 Etapas da Pesquisa.....</b>	<b>74</b>
<b>3.5 Coleta e Análise dos Dados .....</b>	<b>76</b>
<b>3.6 Limitações da Pesquisa.....</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISE DO CASO E DISCUSSÃO.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1 O Ambiente no Qual Esta Inserida a Organização .....</b>	<b>79</b>
4.1.1 A Evolução da Indústria de Energia Elétrica .....	79
4.1.2 A Reestruturação do Setor Elétrico Após a Constituição de 1988 .....	82
<b>4.2 O Processo de Planejamento da Eletronorte.....</b>	<b>84</b>
4.2.1 A Organização Eletronorte .....	84
4.2.2 Antecedentes .....	85
4.2.3 A Inclusão da Eletronorte no Programa Nacional de Desestatização .....	86
4.2.4 Eletronorte nos Primeiros Anos de 1973 a 1977 .....	90
4.2.5 O 1º Ciclo de Planejamento no Período de 1978 a 1984 .....	90
4.2.6 O 2º Ciclo de Planejamento no Período de 1985 a 1989 .....	94
4.2.7 O 3º Ciclo de Planejamento no Período de 1990 a 1995 .....	102
4.2.8 O 4º Ciclo de Planejamento no Período de 1996 a 2001 .....	112
<b>4.3 Síntese do Estudo de Caso .....</b>	<b>125</b>

4.3.1 Evolução do Processo de Planejamento .....	125
4.3.2 Análise do Ambiente.....	130
4.3.3 Estratégias Adotadas .....	132
4.3.4 “Stakeholders” Relevantes .....	132
4.3.5 Papéis do Planejamento Estratégico.....	133
4.3.6 Síntese dos Resultados Observados na Pesquisa.....	133
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>135</b>
<b>5.1 Conclusões .....</b>	<b>135</b>
<b>5.2 Sugestões .....</b>	<b>138</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO 1 – HISTÓRICO DA PESQUISA.....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO 2 – PROTOCOLO DE PESQUISA.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO 3 – RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>157</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A Organização Imersa no Ambiente Externo .....	29
Figura 2 : Modelo dos Interessados (Stakeholders) .....	33
Figura 3 : A Organização e o Ambiente .....	34
Figura 4 : A Cultura em uma Organização .....	46
Figura 5 : Estratégias Deliberadas e Emergentes .....	52
Figura 6 : Processo de Planejamento Estratégico.....	59
Figura 7 : Forças que dirigem a Concorrência na Indústria.....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipologia Associada à Adaptação Organizacional.....	39
Quadro 2: Dimensão Empresarial da Eletronorte.....	85
Quadro 3: Síntese dos resultados observados no 1º Ciclo de Planejamento de 1978 a 1984 .....	94
Quadro 4: Síntese dos resultados observados no 2º Ciclo de Planejamento de 1985 a 1989 .....	102
Quadro 5: Síntese dos resultados observados no 3º Ciclo de Planejamento de 1990 a 1995 .....	111
Quadro 6: Síntese dos resultados observados no 4º Ciclo de Planejamento de 1996 a 2001 .....	125
Quadro 7: Síntese do processo de planejamento adotado, segundo Ansoff; McDonnell (1993).....	129
Quadro 8: Principais Estratégias adotadas, segundo o conceito de Mintzberg; Quinn (2001).....	132
Quadro 9: “Stakeholders” relevantes da Eletronorte, segundo Bowditch; Buono (2001) .....	132
Quadro 10: Síntese dos Resultados Observados de 1978 a 2001.....	133

## LISTA DE SIGLAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANA	Agência Nacional de Águas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCON	Comitê Coordenador da Operação Norte-Nordeste
CCPE	Comitê Coordenador da Expansão dos Sistemas Elétricos
Cea	Companhia de Eletricidade do Amapá S. A.
Ceam	Companhia de Eletricidade do Amazonas S.A.
Celesc	Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A
Celpa	Centrais Elétricas do Pará S.A.
Celtins	Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins
Cemar	Companhia Energética do Maranhão
Cemat	Companhia de Eletricidade do Mato Grosso
Cer	Companhia de Eletricidade de Roraima
CPE	Comitê de Planejamento Empresarial da Eletronorte
CND	Conselho Nacional de Desestatização
CRC	Contas de Resultados a Compensar
Ceron	Companhia de Eletricidade de Rondônia
Chesf	Companhia Hidroelétrica do São Francisco
CNPE	Conselho Nacional de Política Energética
DNAEE	extinto Departamento Nacional de Água e Energia Elétrica do MME
Eletroacre	Companhia de Eletricidade do Acre
Eletronorte	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A
ELETROBRÁS	Centrais Elétricas Brasileiras S.A
Eletrosul	Empresa Transmissora do Sul do Brasil S. A.
Eneram	Comitê Coordenador dos Estudos Energéticos da Amazônia.

FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
Furnas	Furnas Centrais Elétricas S. A.
GCE	Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica
GCOI	Grupo Coordenador para Operação Interligada
GCON	Comitê Coordenador da Operação Norte-Nordeste
GCP	Grupo de Coordenação do Planejamento da Eletronorte
GCPS	Grupo de Coordenação do Planejamento do Setor Elétrico
CGSE	Câmara de Gestão do Setor Elétrico
GTON	Grupo Técnico Operacional da Região Norte
ISO	International Organization Standardization
LT	Linha de Transmissão de Energia Elétrica
MAE	Mercado Atacadista de Energia
MME	Ministério de Minas e Energia
NEPQ	Núcleo Executivo de Planejamento e Qualidade da Eletronorte
ONS	Operador Nacional do Sistema Elétrico
PAE	Plano de Ação Empresarial da Eletronorte
PE	Plano Estratégico
PEQP	Programa Eletronorte da Qualidade e Produtividade
PMEE	Plano de Melhoria da Eficiência Empresarial da Eletronorte
PMS	Plano Especial de Melhoria da Eficiência do Setor Elétrico Brasileiro
PND	Programa Nacional de Desestatização
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PRS	Plano de Recuperação do Setor de Energia Elétrica
RD	Resolução de Diretoria da Eletronorte
RENCOR	Reserva Nacional de Compensação de Remuneração
REVISE	Revisão Institucional do Setor Elétrico
RGG	Reserva Geral de Garantia
RGR	Reserva Global de Reversão
SE	Subestação de Energia Elétrica
UHE	Usina Hidroelétrica
UTE	Usina Termelétrica



# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

### 1.1 O Setor Elétrico Brasileiro

A disponibilidade de energia é um fator fundamental para o desenvolvimento das nações. Em um mundo altamente competitivo e submetido à globalização dos mercados, a energia passa a ser uma variável estratégica de desenvolvimento sobre a qual os planejadores podem e devem atuar no sentido de moldar o estilo de crescimento pretendido (BORENSTEIN e CAMARGO, 1997).

Nas últimas duas décadas, os setores de energia elétrica em todo o mundo têm evoluído na direção do estabelecimento de uma estrutura de mercado, a exemplo do que vem ocorrendo em outros segmentos da economia, tais como telecomunicações e indústria de petróleo. Os pilares da reforma do segmento de energia elétrica se apoiam na introdução da competição e na imposição de que os preços reflitam os custos reais, coerentemente com o uso. Para tanto, é essencial a separação da atividade de geração, transmissão e distribuição, surgindo o segmento da comercialização da energia. As razões para essa transformação não são consensuais, mas o fato é que ela vem ocorrendo com uma velocidade espetacular, tendo como objetivo reduzir o preço de energia elétrica através do livre acesso à transmissão por todos os agentes do mercado, obter ganhos de eficiência na indústria como um todo e atrair capital privado (SILVA, 2001).

Os diversos governos mundiais estão considerando a possibilidade de reestruturar e, ou privatizar a indústria de energia elétrica. O objetivo principal é aumentar a eficiência do sistema, melhor alocar os investimentos e introduzir a livre escolha para os clientes. Esse processo decorre da escassez das fontes de recursos do Estado, dentre outras, e é implementado a partir das alternativas de reestruturar

e,ou privatizar com dimensões diferentes de mudança. Segundo Hunt e Shuttleworth (1996) reestruturar é atuar sobre os arranjos comerciais para venda de energia, separando ou “desverticalizando” a integrada estrutura da indústria e introduzindo a escolha e a competição, e privatizar é mudar a propriedade do governo para o privado.

No Brasil, o setor de energia elétrica, desde a Constituição de 1988, vem passando por mudanças conduzidas por reformas estruturais e regulatórias, privatização das distribuidoras, autorização de importação de energia, licitações de concessões de geração e de transmissão, o que tem levado as concessionárias de serviços de energia elétrica a adotar estratégias de adaptações na gestão dos negócios.

Em 1995, efetivamente, iniciou-se a regulamentação do artigo 175 da Constituição de 1988 o qual estabelece que o regime de concessão ou permissão dos serviços públicos será sempre através de licitação, com definição de novas regras para a concessão de serviço público de energia elétrica (BRASIL, 1988).

Essas mudanças levaram as concessionárias a implementar diversas iniciativas na sua estratégia, tais como redefinição de suas estruturas, ajustes nos quadros de empregados e reorganização de seus processos.

A seguir, são apresentadas as características da concessionária de energia elétrica objeto do estudo de caso.

## **1.2 A Organização Sob Estudo**

Como objeto de estudo, a escolha recaiu sobre a Eletronorte, Empresa subsidiária da ELETROBRÁS, concessionária de serviço público de energia elétrica, constituída por escritura pública em 20.06.1973, com o objetivo de realizar estudos e projetos, construção e operação de usinas produtoras e linhas de transmissão de energia elétrica na Região Amazônica.

A atuação da Eletronorte dá-se nos Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Nesses Estados, atuam as concessionárias estaduais de energia elétrica: Cea, Ceam, Celpa, Celtins, Cemar, Cemat, Cer, Ceron e Eletroacre todas supridas pela Eletronorte.

A Eletronorte construiu e opera quatro usinas hidrelétricas (Tucuruí, Balbina, Samuel e Coaracy Nunes), parques térmicos e sistemas de transmissão associados, suprindo de energia elétrica a 12 milhões de pessoas – cerca de 60% da população da Amazônia.

Considerando que a organização Eletronorte tem importância significativa no setor elétrico e, em especial na sua área de atuação, onde participou de significativas mudanças, será abordado em seguida sua atuação na Amazônia.

### 1.2.1 A atuação da Eletronorte na Amazônia

A sociedade da Amazônia, que dispunha de apenas 40 megawatts instalados de energia hidrelétrica em 1975, teve sua potência multiplicada 120 vezes, contando com uma capacidade de 5.084 megawatts em quatro usinas hidrelétricas e cerca de 1.000 megawatts no parque termelétrico da Eletronorte (ELETRONORTE, 2002a).

A Eletronorte assumiu efetivamente na década de 80 o papel de grande supridora de energia de quase todas as concessionárias e consumidores industriais eletrointensivos da Amazônia, levando a cabo amplo programa de obras de geração e transmissão e dando continuidade aos estudos hidroenergéticos na região. Foram realizados estudos de inventários das Bacias dos Rios Madeira, Jamari, Ji-paraná, Araguaia-Tocantins, Xingu, Mucajaí, Araguari e Trombetas-Erepecuru, bem como, os projetos de viabilidade, objetivando a construção das usinas hidráulicas de Cachoeira Porteira, Santa Isabel, Serra Quebrada, Lajeado, Couto de Magalhães, Barra do Peixe, Ji-paraná e Belo Monte (MEMÓRIA..., 1998).

A Eletronorte, devido às características dos empreendimentos e de que os mesmos foram implementados na Região Amazônica, ultrapassou suas funções básicas, trazendo, também, investimentos sociais não relacionados diretamente a sua atividade fim – construindo estradas, pontes, aeroportos, escolas, hospitais e vilas residenciais. A maioria desses investimentos foi realizada em decorrência das carências regionais no campo da infra-estrutura básica.

Ao longo de sua existência, a Eletronorte desenvolveu, aprimorou e consolidou tecnologias próprias na implantação de sistemas de geração e

transmissão na Amazônia, promovendo um amplo conhecimento não só no campo da engenharia, mas também, em relação aos frágeis e complexos ecossistemas da região, no que diz respeito aos aspectos sociais, econômicos, culturais e ambientais, bem como no trato da questão indígena. A busca do conhecimento sobre a região não foi um objetivo precípua da ação da Empresa, mas adveio como imperativo na condução de seus projetos na área, dada a insipiência das informações existentes sobre a região (ELETRONORTE, 2002b).

Desde o início de suas atividades, a Eletronorte atua no planejamento da expansão das necessidades de energia elétrica da Amazônia no âmbito do planejamento setorial. A partir de 1988, a elaboração de cenários vem sendo utilizada pela Eletronorte como importante instrumento do planejamento empresarial e como base para a avaliação das demandas futuras de energia elétrica.

Na construção dos cenários sócio-energéticos da Amazônia e de ambiente de negócios, a Eletronorte buscou, nos cenários mundiais e nacionais, os condicionantes externos relevantes e imprevisíveis, que fortemente influenciam o futuro da região.

Tomando em consideração a relevância da região e da concessionária de serviço público de energia elétrica, aborda-se a seguir o problema da pesquisa.

### **1.3 O Problema da Pesquisa**

O novo modelo do setor elétrico brasileiro trouxe estruturas e novos agentes, cuja atuação e inter-relações no mercado têm o propósito de estimular novos investimentos privados no setor, aumento de eficiência e melhoria na qualidade dos serviços, com modicidade de preços.

Souza (1995) avalia o processo de planejamento estratégico em uma concessionária estatal de serviços públicos de energia elétrica, revendo as raízes da metodologia de planejamento estratégico, sua evolução e objetivos, visando a satisfazer as demandas de um meio ambiente em constante evolução. O trabalho é aplicado na Eletrosul, que decidiu empregar o planejamento estratégico como uma solução para os problemas administrativos decorrentes de um período especialmente severo de turbulência ambiental. Embora tivessem sido admitidos

resultados positivos, permaneceu uma sensação de fracasso entre os participantes, pois os resultados foram processuais e não acarretaram conseqüências práticas relativamente a mudanças no rumo estratégico da empresa.

Borenstein (1996) analisa a mudança do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro, a partir da década de 60, em estudo de caso Eletrosul, no período de 1968 a 1993. Descreve o processo de modificação dos subsistemas de poder na organização, à medida que as restrições financeiras e outras ações externas (regulação) atuaram na empresa, identificando os fatores intervenientes na mudança de poder. Os resultados obtidos com a identificação e a categorização dos fatores intervenientes na mudança do sistema de poder, assim como o conhecimento do relacionamento entre esses fatores e o sistema de poder, podem ser estendidos à análise das demais organizações do setor elétrico, naquele momento de transição, com a discussão e definição de questões como a privatização das concessionárias, alianças estratégicas do setor público com a iniciativa privada e a determinação do futuro órgão regulador.

Pinto (2002) identifica os possíveis impactos sobre a atividade de transmissão de energia da CHESF, na perspectiva de seus “stakeholders”, considerando o processo de reestruturação e de privatização do setor elétrico, sob o enfoque do momento críticos decorrentes das transformações que ocorreram nos últimos anos na indústria de energia elétrica brasileira. A partir da análise do ambiente político-institucional fornece elementos para melhor compreender as dimensões dessas mudanças. Pelo fato de ter sido realizado um estudo de caso, o autor não espera que as conclusões possam ser estendidas ao contexto de outras empresas. No entanto, acredita que possa auxiliar a análise de outras organizações submetidas a processos de profundas reformas de caráter institucional.

Garrido (1999) aborda em sua pesquisa as questões pertinentes à gestão para a competitividade das organizações no novo setor elétrico brasileiro, cujo assunto é considerado de relevância estratégica e social, na medida em que se propõe a discutir macroestratégias empresariais que possibilitem alcançar competitividade associada a resultados econômico-sociais. Suas considerações finais apontam que a sobrevivência das empresas do setor depende de decisões não-convencionais, requer a definição de premissas sobre o futuro, ajuste contínuo

ao contexto em que devem ser aplicadas e resulta mais da vontade política dos dirigentes do que da teoria econômica.

Estrada (2000) realiza estudo sobre a implementação do planejamento estratégico na universidade pública, utilizando a abordagem do estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Verificou o modelo de planejamento estratégico que a universidade utilizou para a elaboração de suas estratégias no período compreendido entre os anos de 1986 a 1997, estabeleceu a forma pela qual foi implementado o processo para atingir suas metas e objetivos e levantou as principais dificuldades na implementação do planejamento estratégico na universidade objeto do estudo.

Rinaldi (2001) descreve e analisa como a UNIOSTE tem desenvolvido e implementado as suas estratégias ao longo do período de 1988 a 1999, buscando compreender a trajetória dessa universidade e a forma como essa organização vem-se adequando à nova realidade educacional brasileira. Observa que as mudanças dos gestores da Universidade Estadual do Oeste do Paraná estabelecem períodos claramente distintos, com estratégias diferenciadas, nos quais os “stakeholders” e os membros da organização têm influenciado sobremaneira. Caso relevante é a influência do governo estadual. Observa, ainda, que essa Universidade busca adequar-se à Constituição 1988, que dá autonomia didático-pedagógica, administrativa e financeira às universidades, e à Lei de Diretrizes e Bases aprovada em 1996, o que possibilitou a modernização da estrutura e do funcionamento das universidades.

Silva (2001) identifica, descreve e analisa as estratégias da COTREFAL no período entre 1964-2000. Caracteriza o poder das forças competitivas, descreve as mudanças do poder dessas forças e analisa as modificações no ambiente e na organização no período. O trabalho foi desenvolvido em função da concorrência existente entre os competidores no ramo agroindustrial, das mudanças que houve na atividade agropecuária a partir dos anos 80, do controle ineficiente da política fiscal do governo, da abertura de mercado no fim dos anos 80, da necessidade de profissionalização das atividades agrícola e da exigência do homem do campo na diversificação de atividades devido ao risco relacionado aos fatores climáticos.

Vieira (2001) pesquisou a influência nas decisões empresariais, da participação de empregado no Conselho de Administração da Celesc, no período de

1981-2000. Sobre a participação dos empregados no Conselho de Administração, concluiu que houve um processo evolutivo desde 1981, culminando com a consolidação do papel do conselheiro na estrutura de poder da Empresa. A influência se deu tanto nas reuniões do conselho, quanto no âmbito informal, com a formação de um “discurso” coletivo favorável à mudança organizacional.

Como se vê, os autores enfatizam os aspectos da organização social e de seu propósito em se tornar eficaz, a mudança no sistema de poder, a gestão da competitividade das organizações, a metodologia de mudanças e os impactos sobre a atividade de transmissão de energia elétrica, a implementação do planejamento estratégico na universidade e as estratégias de adaptação às mudanças no mercado.

O processo de mudanças requer adaptações nas empresas, que se transformam por meio da formulação e implantação de ações estratégicas de maneira a posicionar a organização de forma mais competitiva no ambiente. Entre as principais técnicas para a definição das ações, encontra-se o planejamento estratégico, que segundo Cunha (1995), consiste num processo de percepção ambiental, tanto externa quanto interna, e de uma análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, assim como das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o propósito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o aumento de sua “performance”.

A organização sob estudo – a Eletronorte – é a principal responsável pela política de energia elétrica na Amazônia. Contribuiu para a oferta de insumo essencial ao desenvolvimento regional. Os investimentos foram altamente concentrados em geração e transmissão de energia, atingindo em 1982 o pico de quase 2 bilhões de dólares, correspondentes a 22,9% das inversões totais do setor. A partir de 1984, os recursos aplicados pela Eletronorte e demais concessionárias da região caíram progressivamente, com exceção do ano de 1987. Em 1989, foram aplicados 553 milhões de dólares, equivalentes a 9,1% do total nacional. A queda de investimentos ocorreu em função das crescentes dificuldades econômicas e financeiras que atingiram as empresas de energia elétrica e que acabariam colocando em cheque o modelo institucional de organização do setor (MEMÓRIA...,1998).

Até então, considerando o cenário político econômico do setor elétrico, em que havia abundância de recursos, a ênfase do sistema de planejamento

empresarial da Eletronorte era o planejamento de expansão dos sistemas elétricos. Como o cenário político a partir de 1985 começa a mudar surge então a figura do planejamento estratégico, tendo como responsabilidade definir diretrizes de longo prazo, definir procedimentos para a expansão dos sistemas de geração e transmissão de energia elétrica, apresentar projeções de desenvolvimento empresarial relativas aos aspectos econômico-financeiros e organizacionais (ELETRONORTE, 1985a).

Embora o planejamento estratégico seja muito utilizado por empresas, existem muitas críticas à sua aplicação e aos seus resultados. Mintzberg (1994) critica o planejamento estratégico formal por este não dar espaços para a criatividade na busca de soluções para as inesperadas oportunidades e ameaças com que se defrontam as organizações. Mintzberg (1994) procura demonstrar a falta de efetividade do planejamento estratégico formal por meio das falácias da predeterminação na elaboração do plano estratégico, da falácia da falta de conexão dos que formulam as estratégias e os que as implementam e da falácia da formalização, que não é suficiente para promover a materialização das estratégias.

Outras técnicas, métodos e concepções são propostos para a administração estratégica em organizações como a arte e a prática da organização que aprende, na qual as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados, por meio do pensamento sistêmico, da identificação dos modelos mentais, do domínio pessoal, da visão compartilhada, da aprendizagem em equipe e do diálogo permanente (SENGE, 1998) ou, a abordagem da estratégia, competição e organização por meio da reinvenção de setores e regeneração de estratégias com revitalização corporativa (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

O planejamento estratégico pode também representar nas organizações outros papéis úteis e importantes, ligado ao processo de desenvolvimento e implementação da estratégia, como relações públicas, informação, terapia para o grupo de gestores e direção e controle (LANGLEY, 1988).

Apesar da experiência de algumas concessionárias do setor elétrico, na prática do processo de planejamento estratégico, não existem estudos que tratem do assunto em uma empresa concessionária do setor elétrico brasileiro, com atuação na Amazônia, região com carência de adequada infra-estrutura e onde a energia



elétrica não está universalizada e requer, ainda, medidas específicas para sua consecução.

Pretende-se, nesta dissertação, contribuir para este tema, estudando a experiência da Eletronorte no período 1988-2001.

Na presente pesquisa, formula-se a seguinte pergunta:

“Qual o processo que levou a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico no período 1988 a 2001 ?”.

## **1.4 Objetivos**

### 1.4.1 Objetivo Geral

- ❖ Descrever e analisar o processo que levou a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico no período 1988 a 2001.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar, descrever e analisar os fatores ambientais que influenciaram e que levaram a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico.
- ❖ Identificar, descrever e analisar os fatores internos que influenciaram e que levaram a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico.
- ❖ Identificar, descrever e analisar as estratégias adotadas decorrentes do planejamento estratégico.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

A estrutura desta dissertação está assim determinada:

Capítulo I: Está descrita a introdução da dissertação. Nele estão contidos o problema e a justificativa, os objetivos geral e específicos, as definições e a estrutura deste trabalho.

Capítulo II: É apresentada a revisão da literatura e os fundamentos teóricos de interesse para a pesquisa, abordando temas sobre ambiente e organizações, adaptação estratégica, cultura organizacional, poder e planejamento estratégico.

Capítulo III: Contém a metodologia utilizada na pesquisa.

Capítulo IV: Expõe os resultados obtidos através do estudo de caso, mostrando as transformações institucionais na indústria de energia elétrica no Brasil e o processo pelo qual foi implementado o planejamento estratégico na Eletronorte.

Capítulo V: São apresentados as conclusões e recomendações finais.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas e os anexos.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo, será apresentado o referencial teórico que serviu de base para a pesquisa, acompanhando todo o desenvolvimento do estudo. Inicialmente são apresentados conceitos importantes da teoria das organizações. A primeira, segunda e terceira seção iniciam a discussão definindo organização e seu ambiente. Procura-se mostrar a importância deste para os acontecimentos nas organizações, apresentando alguns conceitos sobre organizações, enumerando os principais elementos da organização como sistema aberto e diferenciando-se as análises e os tipos de ambiente, o domínio organizacional e o modelo dos interessados (stakeholders) e seu relacionamento com o ambiente. Para uma maior compreensão do objeto do estudo, este referencial contém fundamentos sobre mudança estratégica e aspectos da cultura organizacional e do poder, componentes fundamentais para o processo de planejamento estratégico. Finalizando, a oitava e nona seção discutem a questão da estratégia e do planejamento estratégico. São apresentadas algumas definições básicas para o objeto da pesquisa, o que permite maior aprofundamento e interpretação dos fenômenos observados.

#### **2.1 A Organização**

A visão predominante concebe as organizações como instrumentos racionais para alcançar determinados objetivos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), considerando a organização como um conjunto de elementos em busca de metas específicas através de uma estrutura social formalizada.

Da mesma forma que os organismos vivos precisam estabelecer relações com o ambiente externo para suprir suas necessidades básicas, as organizações também precisam relacionar-se apropriadamente com seu ambiente a fim de garantir os recursos para sua sobrevivência e desenvolvimento (MORGAN, 1996).

As organizações se tornaram a forma primária de instituição social na sociedade contemporânea. Virtualmente, todos os aspectos de nossas vidas ocorrem dentro de um contexto organizacional. Num contexto formal, as organizações têm quatro características essenciais: são entidades sociais, dirigidas para metas, com sistemas de atividade deliberadamente estruturados, e têm um limite identificável (BOWDITCH; BUONO, 2000).

As organizações são uma resposta automática e um preço razoável a ser pago pela necessidade de se dispor de agentes econômicos formalmente livres e iguais, capazes de negociar e monitorar contratos em meio a transações complexas de mercado, que não podem ser acomodadas em arranjos institucionais existentes (REED, 1999).

Compreender o comportamento de uma organização, suas ações e estrutura requerem que se entenda o contexto daquele comportamento, bem como que se reconheçam sua natureza coalizacional e a maneira pela qual ela responde às pressões do ambiente – atendendo às demandas de alguma coalizão em detrimento de outras, estabelecendo relacionamentos com algumas, evitando outras (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

### 2.1.1 A Organização como um Sistema Aberto

Conceitualmente, pode-se comparar sistemas abertos e fechados. Os sistemas fechados são completamente auto-suficientes, que não envolvem qualquer interação com o ambiente. Sistemas que interagem com seu ambiente e sejam influenciados por forças externas são definidos como sistemas abertos (BOWDITCH; BUONO, 2000).

Nesse sentido, Scott (1988) aponta que as organizações além de serem concebidas como sistemas racionais, também têm sido normalmente definidas como sistemas naturais ou abertos. Entendidas como sistemas abertos, leva-se a buscar

conhecer e incorporar o papel das forças externas e das relações com outras organizações na modelagem de sua estrutura organizacional, na formulação de suas estratégias e no estabelecimento da sua forma de gestão.

As organizações como sistema aberto são influenciadas por uma infinidade de forças ambientais, ou “inputs”, tais como a disponibilidade de matéria prima, mudanças tecnológicas, concorrência, mudança na escala de valores dos trabalhadores e políticas governamentais. A organização transforma esses “inputs” em produtos e serviços (output), dentro das limitações impostas pelo ambiente, utilizáveis por seus clientes ou fregueses (BOWDITCH; BUONO, 2000).

Uma das características dos sistemas abertos é a equifinalidade, ou seja, os mesmos resultados podem ser alcançados de várias maneiras, com diferentes recursos, processos de transformação e vários métodos ou meios. Dessa forma, mesmo que se assuma que o ambiente de uma organização seja altamente determinístico, a escolha organizacional ainda é possível (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Partindo-se da visão da organização como um sistema aberto - visão que será adotada neste trabalho - a organização, para ser competitiva ou até mesmo para continuar existindo, precisa ser permeável ao meio no qual está inserida. Sob a égide dessa perspectiva, Schein (1992) conceitua as organizações através das características descritas a seguir.

A organização deve ser concebida como um sistema aberto, isto é, em constante interação com os ambientes, importando deles matérias-primas, pessoas, energia e informação, transformando-os em produtos ou serviços que serão exportados para aqueles ambientes.

A organização precisa ser entendida como um sistema com múltiplas funções e objetivos os quais envolvem múltiplas interações entre ela e os ambientes.

A organização é composta de subsistemas (tecnológico, administrativo, pessoal e informal) que interagem continuamente e que dependem mutuamente um do outro. Ações que ocorrem dentro de um subsistema afetam não somente aquele subsistema, mas podem sofrer disseminação, atingindo outros subsistemas (BOWDITCH; BUONO, 2000).

A organização existe dentro de um conjunto de meios ambientes dinâmicos, constituídos de vários outros sistemas, alguns maiores, outros menores do que a organização.

Os vários elos entrem a organização e seus ambientes dificultam a clara especificação dos limites de qualquer organização.

A Figura 1 ilustra esse modelo.

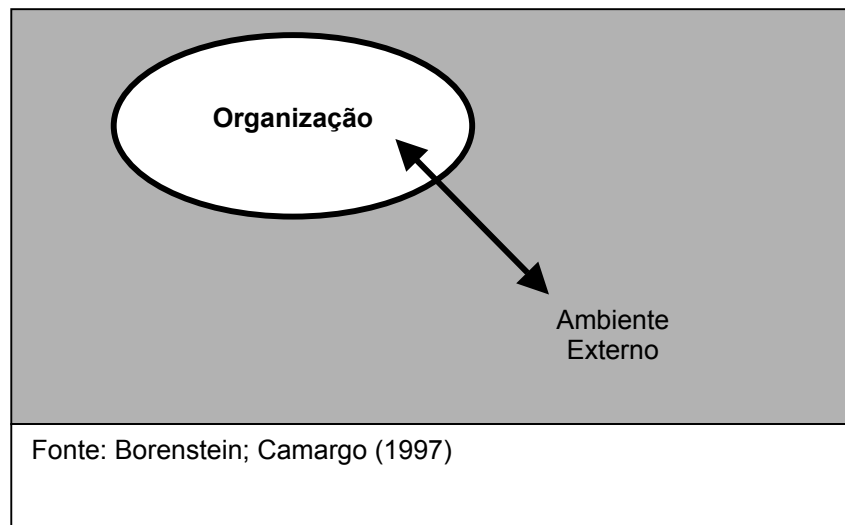


Figura 1: A Organização Imersa no Ambiente Externo

Schein acredita que o conceito de organização é mais bem concebido em termos de processos estáveis de importação, conversão e exportação do que em termos de estruturas tais como tamanho, forma, função ou desenho. Ele faz uma abordagem sistêmica, considerando a constante interação entre suas partes e o ambiente externo, o que oferece uma visão orgânica e dinâmica da organização, mais compatível com a realidade organizacional.

## 2.2 O Ambiente

Em função de que o ambiente era relativamente estável e previsível até a metade do século XX, as teorias administrativas clássicas não davam importância ao ambiente externo, preocupando-se apenas com o ambiente interno, tratando a organização como um sistema mecânico "fechado" (BOWDITCH; BUONO, 2000).

Segundo A. D. Hall; R. E. Fagen (1956 apud SCOTT, 1988), para um dado sistema, ambiente é um conjunto de objetos nos quais uma mudança de seus atributos afeta o sistema e também aqueles objetos cujos atributos também são mudados pelo comportamento do sistema. A partir dessa constatação torna-se importante contextualizar o ambiente de cada organização de modo a identificar e avaliar as suas principais características e seu desempenho.

Além de dar atenção as estruturas e à dinâmica dos processos internos, é fundamental compreender como os elementos internos das organizações – modelagem de sua estrutura organizacional, formulação de estratégias e estabelecimento da sua forma de gestão – são influenciados e moldados pelas forças que atuam de fora para dentro da organização. Scott (1988) desenvolve uma análise dos ambientes sob a perspectiva da ecologia e para tanto os subdividiu em quatro aspectos ou níveis: conjunto de organização, população de organizações, comunidades interorganizacionais e campos de organização que são abordados a seguir.

Conjunto de organização – nesse nível, os aspectos de interação são diferenciados para cada situação de relacionamento entre as organizações e os “stakeholders”. Um dos mais importantes conceitos derivados da análise deste nível foi estabelecido por Levine; White (1961); Thompson (1967) (apud SCOTT, 1988) e é o de domínio organizacional que consiste na gama de produtos ou serviços de uma organização e o tipo de clientes ou consumidores atendidos. Assim, necessariamente, cada organização se relaciona com outros agentes - fornecedores, clientes e competidores – os quais podem afetar os seus desempenho e resultados.

É também nesse nível que a maioria das decisões estratégicas ocorre (PORTER, 1980), tais como, decidir entre executar atividades dentro da organização ou terceirizá-las, envolvendo um exame do número dos fornecedores e a especificidade de ativos na forma de competências, habilidades e disponibilidade de equipamentos e tecnologias.

População de organizações - o segundo nível identificado por analistas é da população de organizações. Esse conceito é usado para identificar conjuntos de organizações que têm semelhanças em algum aspecto – por exemplo, instituições de ensino superior ou jornais.

Os teóricos da ecologia de populações das organizações adaptaram as idéias e linguagem da biologia para estudar e avaliar as organizações. Hannan; Freeman (1977apud SCOTT, 1988) propuseram uma forma de definir e classificar as organizações, em analogia com as espécies biológicas que são definidas a partir de sua estrutura genética, baseada na forma estruturada da organização para transformar os insumos (inputs) em produtos (output).

Comunidades Interorganizacionais - esse nível de análise é empregado quando o pesquisador estuda o conjunto de organizações dentro de uma área geográfica delimitada, sejam elas similares ou diferentes. Essa abordagem enfatiza a rede de relações entre as organizações nesse ambiente que variam no tempo e de lugar para lugar.

Campos de Organização – Di Maggio; Powell (1983 apud SCOTT, 1988) teorizaram que o campo de organização se refere às organizações que constituam uma área reconhecida de vida institucional: os provedores principais, consumidores de produtos e recursos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços e produtos similares. A noção de campo denota a existência de uma comunidade de organizações que participam de um sistema de significado comum, cujos atores interagem mais freqüentemente entre si do que qualquer outro que não pertença ao campo.

Uma organização não pode interagir com o ambiente e seguir conservando sua identidade. Uma única relação entre a organização e o ambiente implica que esta absorverá características e variáveis do sistema modificando sua identidade de acordo com a carga de mudança contida nas informações absorvidas. O ambiente, a partir dessa modificação, levada a termo pela organização, ficará inexoravelmente modificado e assim como num “moto contínuo” o ambiente afetará a organização, que afetará por conseqüência o ambiente, criando, expandindo e extinguindo sistemas abertos, quanto maior for sua complexidade quantitativa e sua conectividade das suas interações energéticas, materiais e de informação (SCOTT, 1988).



### 2.2.1 O Modelo dos “Stakeholders”

O conceito de um ambiente organizacional específico ressalta a necessidade de se entender a relação entre as organizações e os diversos grupos sociais que são afetados pela sua operação: acionistas, funcionários, sindicatos, clientes, fornecedores, a comunidade local, entidades governamentais e outros. A natureza exata dos laços entre as corporações e esses grupos varia bastante em termos de intensidade, duração e significado. Há uma nova perspectiva, chamada de modelo dos interessados na organização (modelo dos stakeholders), a qual sugere que as corporações estejam a serviço da sociedade maior (BOWDITCH e BUONO, 2000).

As organizações precisam responsabilizar-se não apenas pelos seus acionistas, mas também pelos demais “stakeholders”. A sobrevivência organizacional depende de sua habilidade de desenvolver e manter um equilíbrio – relacionamento estável e sustentável que satisfaça ambas as partes - com aqueles “stakeholders”, particularmente com os que podem influenciar mais significativamente sua performance (STONER; FREEMAN, 1995 apud VARASCHIN, 1998).

Pfeffer; Salancik (1978) compartilham da mesma visão ao afirmar que as organizações sobrevivem na medida em que elas são efetivas e essa efetividade origina-se do gerenciamento das demandas dos grupos de interesse (stakeholders), com os quais a organização estabelece uma relação de dependência de recursos e apoio, e de sua habilidade de criar resultados e ações aceitáveis por eles. As organizações precisam ser sensíveis às demandas de seus ambientes e às dos “stakeholders” que fornecem apoio para sua manutenção e desenvolvimento. A direção deve buscar um equilíbrio em seus relacionamentos com esses diversos “stakeholders”. Negociar trocas que garantam a continuidade dos recursos necessários é o foco das principais ações organizacionais.

Uma rede complexa liga esses “stakeholders” entre si, bem como estes à organização (STONER; FREEMAN, 1995 apud VARASCHIN, 1998). Uma questão particular pode unir diversos “stakeholders” – formando coalizões – fazendo com que os mesmos apoiem ou se oponham à política organizacional. As organizações

podem utilizar essas redes de “stakeholders” para influenciar indiretamente outros “stakeholders”.

A Figura 2 ilustra o modelo dos principais interessados na organização.

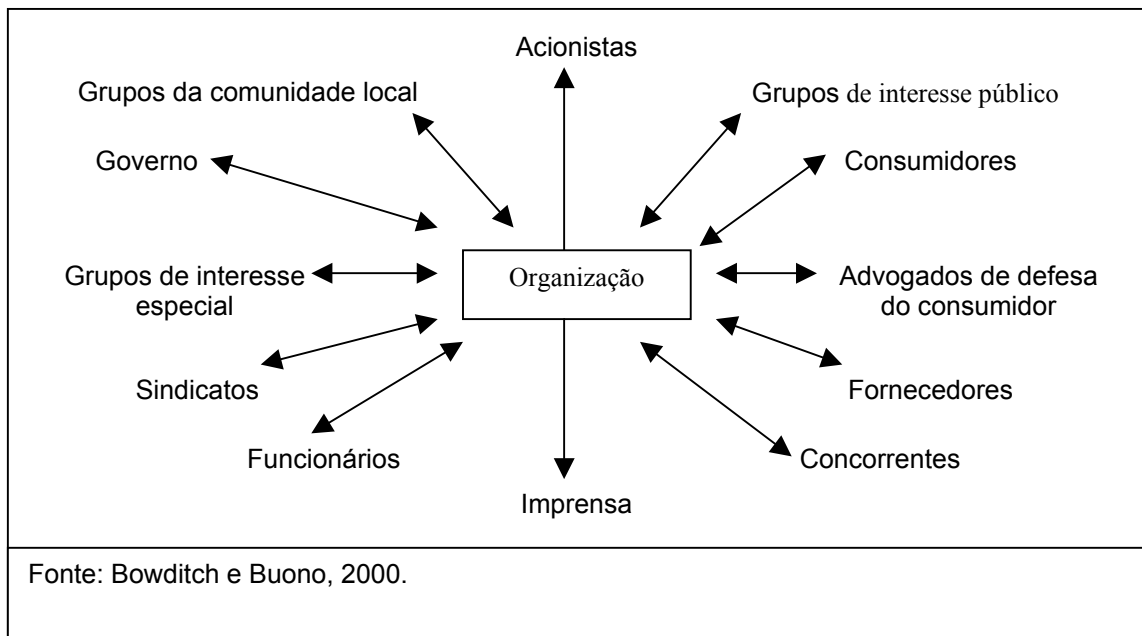


Figura 2: Modelo dos Interessados (Stakeholders)

### 2.3 Relacionamento Organização e Ambiente

As organizações e ambientes são interdependentes em termos de sistemas de informação e processos cognitivos e, em termos de efeitos ambientais ele afeta os resultados organizacionais. Eles também são interdependentes de modos mais diretos: organizações tentam influenciar ambientes diretamente e vice-versa. Em suma, ambientes influenciam as organizações, mas as organizações também influenciam os ambientes. O limite que separa a organização de seu ambiente é definido arbitrariamente e varia com os fluxos ou atividades que são examinadas. Assim, elementos que são usualmente analisados como partes do ambiente de um sistema são para outros propósitos incluídos dentro do próprio sistema (SCOTT, 1988).

Uma das mais importantes constatações da Sociologia é que os indivíduos, vivendo em um ambiente social, têm seu desempenho fortemente influenciado pelo contexto. A aplicação dessa idéia às organizações, entendidas

como sistemas abertos, leva-nos a buscar conhecer e incorporar o papel das forças externas e das relações com outras organizações na modelagem de sua estrutura organizacional, na formulação de suas estratégias e no estabelecimento da sua forma de gestão. Além de dar atenção às estruturas e à dinâmica dos processos internos, é fundamental compreender como eles são influenciados e modelados pelas forças que atuam de fora para dentro da organização conforme indicado na Figura 3 (JAFEE, 2001).

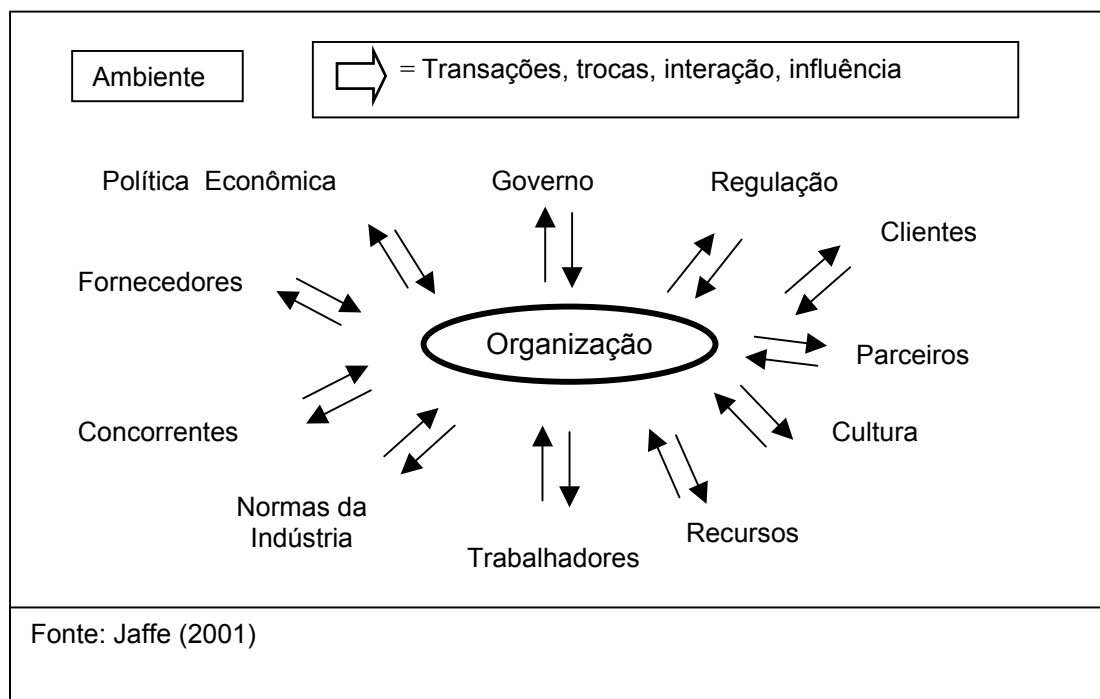


Figura 3: A Organização e o Ambiente

Para tanto, é imprescindível aprofundar o conhecimento de diversas teorias que analisam como o ambiente interfere na organização, quais sejam, *teorias da contingência*, da *dependência dos recursos*, da *ecologia da população* e a *institucionalista*.

#### ❖ Teoria da Contingência

Avalia a dependência do desempenho de uma organização em face de determinados eventos e circunstâncias do ambiente em que a mesma está inserida. Paul Lawrence; Jay Lorsch (1967 apud JAFEE, 2001) desenvolveram uma

pesquisa em que a questão central foi determinar a influência do ambiente na estrutura interna das organizações. Assim, a partir da avaliação dos níveis de competição, inovação no processo produtivo e a previsibilidade de suprimento dos insumos e da demanda pelos produtos, estabeleceram uma matriz, correlacionando os graus de certeza-estabilidade do ambiente organizacional com as estruturas internas das empresas. No ambiente estável, existe baixo nível de competição, pouca mudança no produto, segurança no suprimento de insumos e demanda assegurada dos produtos. Em ambiente instável, existe alto nível de competição, inovação nos produtos e imprevisibilidade de insumos e nos mercados.

Comparando a característica das organizações nesses ambientes, chegaram à conclusão que as organizações, em um ambiente estável, desenvolvem uma estrutura formal, fixa, com rígidas rotinas e regras. No ambiente instável, as organizações são forçadas a constantes adaptações requerendo uma estrutura flexível e menos formalizada, concluindo que não há melhor modo de organizar, e que o sucesso do método adotado depende das condições do ambiente.

Há diversos fatores contingenciais: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia, considerados características organizacionais que, por sua vez, refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida. Assim, para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente. Portanto, a organização é vista adaptando-se a seu ambiente (DONALDSON, 1999).

### ❖ Teoria da Ecologia Populacional

Enfatiza que o foco de análise não deve ser unicamente a relação com o ambiente, de uma organização individualizada, e sim com o universo (população) de empresas com funções e atividades similares, que competem entre si e que utilizam os mesmos recursos do ambiente. Devem ser pesquisadas, além da adequabilidade das estratégias para um dado ambiente, a longevidade e as taxas de natalidade e mortalidade de uma dada população. Os teóricos da teoria da ecologia da população afirmam que as organizações são estruturalmente incapazes de agir eficazmente

para mudar seu destino. Hannan; Freeman (1977 apud JAFFEE, 2001) conceituaram tal condição como de inércia estrutural.

### ❖ Teoria da Dependência dos Recursos

Contrastando com as teorias da contingência e da ecologia das populações de organizações enfatiza a proatividade das organizações em interagir com os diversos agentes, tais como clientes, fornecedores, competidores, trabalhadores e organismos reguladores, que têm capacidade de influenciar no ambiente e interferir em seu destino, adequando suas estratégias para administrar a sua dependência dos recursos disponíveis no ambiente.

### ❖ Teoria Institucionalista

Conforme Philip Selznick (1949;1957 apud JAFFEE, 2001), considera que as organizações são instituições “humanas” que têm história e cultura próprias caracterizadas por valores, hábitos, rotinas e tradições, contrastando com a visão mecanicista de uma caixa preta que produz bens e serviços.

Tom Burns; G. M. Stalker (1961 apud JAFFEE, 2001), examinando as empresas, descobriram a existência de variações nas administrações que conduzem à distinção das organizações entre mecanicista e orgânica. A organização mecanicista é caracterizada por tarefas rotineiras especializadas, hierarquia formal, quadros organizacionais, estrutura de autoridades definidas, comunicação verticalizada, decisão de cima para baixo e uma ênfase em obediência e lealdade. A organização orgânica é caracterizada por áreas especializadas de conhecimento, maior contribuição do empregado para a tarefa organizacional, redefinições freqüentes e reformulação de responsabilidades, comunicação horizontal, alta proporção de trabalho mental, compartilhamento de informações e foco em compromisso nos interesses coletivos. Indicam ainda que a organização orgânica é mais comum em ambiente instável e a organização mecanicista em ambiente estável.

Jaffee (2001) procura demonstrar, mediante várias teorias, os efeitos nos ciclos de vida das organizações, das forças e pressões do ambiente no qual elas se inserem. Desde sua adequação ao ambiente estável ou turbulento, passando pela metáfora biológica da organização, interagindo com o ambiente, como um organismo vivo, até o indeterminismo da influência desse ambiente no destino das organizações.

Como uma organização aprende sobre seu ambiente, como ela presta atenção ao ambiente e como seleciona e processa as informações para dar significado a seu ambiente são aspectos importantes de como o contexto afeta suas ações.

Enfim pode-se perceber que a condição para a organização sobreviver e perpetuar-se é a sua capacidade de reconhecer e explorar as oportunidades existentes nas pressões e forças do ambiente.

### 2.3.1 Domínio e Escopo do Poder na Relação entre a Organização e o Ambiente

Hrebiniak; Joyce (1985) definem o termo "adaptação" como sendo a mudança obtida como resultado do alinhamento das capacidades organizacionais com as contingências ambientais. Essa visão permite considerar o comportamento proativo ou reativo da organização na antecipação ou reação às variáveis exógenas.

Essa abordagem segue a lógica da teoria dos sistemas abertos de organizações (MILLER, 1965; VON BERTALANFFY, 1968 apud HREBINIAK; JOYCE, 1985), os quais tendem para um estado de equilíbrio dinâmico com seu ambiente através da troca contínua de materiais, dados e energia. O sistema e seu ambiente podem afetar esse processo de troca e transformação, sugerindo sua independência e a importância de seus efeitos interativos.

Mais importante, os sistemas abertos são caracterizados pela equifinalidade, isto é, os mesmos resultados podem ser alcançados por diversos meios, com recursos diferentes, processos produtivos diversos e vários métodos ou meios. Para facilitar a análise e propiciar melhor visualização da interação dessas duas variáveis, Hrebiniak ; Joyce (1985) representam a escolha e o determinismo em eixos cartesianos, com as variáveis indo de "baixo" até "alto" e representando os

níveis de assertividade e a capacidade de influência mútua. Os quadrantes resultantes ajudam a definir o domínio e o escopo do poder na relação entre a organização e o ambiente (DAHL, 1963 apud HREBINIAK; JOYCE, 1985) e a relativa vulnerabilidade de cada um nessa interação.

A seguir são apresentados as principais características de cada quadrante (apud HREBINIAK; JOYCE, 1985) conforme Quadro 1.

O Quadrante I é caracterizado por baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental (HANNAN; FREEMAN, 1977; ALDRICH, 1979 apud JAFEE, 2001), no qual as organizações não tem controle sobre fatores exógenos e a adaptação é determinada pelo ambiente em processo de seleção natural, em que as organizações ou se adaptam ou são descartadas.

No Quadrante II, a escolha estratégica e o determinismo ambiental são altos, definindo um contexto turbulento para a adaptação (EMERY; TRIST, 1965 apud HREBINIAK; JOYCE, 1985). Sob essas condições, existem fatores exógenos que afetam as tomadas de decisões, mas a organização, apesar de tudo, tem capacidade de escolha a despeito da natureza imperativa das forças e restrições externas.

No Quadrante III, as condições para a organização são caracterizadas por alta escolha organizacional e baixo determinismo ambiental, sendo que a autonomia e o controle são a regra em vez da exceção.

O Quadrante IV é uma situação relativamente calma (EMERY; TRIST, 1965 EMERY; TRIST, 1965 apud HREBINIAK; JOYCE, 1985), caracterizado por baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. As organizações incluídas nesse quadrante não exercem a escolha estratégica, apesar da pouca restrição externa. A mudança pode ser definida como uma adaptação por acaso, pois, as organizações aparentemente não exibem nenhuma estratégia coerente para tirar vantagem das condições ambientais.

Efeito de Quatro Tipos Organizacionais na Tipologia de Escolha – Determinismo sobre as Variáveis Organizacionais				
Variável	<b>Quadrante 1</b>	<b>Quadrante 2</b>	<b>Quadrante 3</b>	<b>Quadrante 4</b>
	Alto determinismo Baixa escolha	Alto determinismo Alta escolha	Baixo determinismo Alta escolha	Baixo determinismo Baixa escolha
Escolha	Mínima	Diferenciada	Máxima	Incremental
Número de Escolhas estratégicas	Poucas	Médias-altas	Muitas	Poucas
Ênfases das decisões	Meios	Primária - meios Secundária - fins (interesse pela eficiência)	Primária - fins Secundária – meios (interesse pela efetividade)	Meios e fins
Estratégias genéricas	Defensor Liderança de custo	Diferenciação Foco – Analisador	Diferenciação Foco – Prospectador	Reator
Autonomia, inovação	Baixa (constrangimentos externos)	Média	Alta	Baixa (constrangimentos internos)
Comportamento político, conflitos	Baixo – médio	Alto (interorganiza- cional)	Alto (interorganizacional)	Baixo
Procura/ Pesquisa	Solução dirigida	Solução dirigida; Alguma procura	Alguma procura	Problemática

Fonte: Hrebiniak; Joyce (1985)

Quadro 1: Tipologia Associada à Adaptação Organizacional

## 2.4 Adaptação Estratégica

### 2.4.1 A Escolha Estratégica

Os modelos mais importantes para o estudo das organizações abordam associações entre as dimensões da estrutura organizacional e o contexto situacional de fatores como o ambiente, tecnologia ou escala de produção. Child (1972) observa



que essa abordagem é inadequada, principalmente porque não presta a devida atenção à função de escolha daqueles que detêm o poder para dirigir a organização.

Child (1997) diz que a escolha estratégica estende-se além do contexto no qual a organização está operando, levando em consideração, principalmente, seu padrão de desempenho face às restrições econômicas e sua capacidade de adequar a própria estrutura organizacional. Estrutura organizacional é entendida como a distribuição formal dos papéis no trabalho e os mecanismos administrativos para controle de todas atividades desenvolvidas e a definição das fronteiras de atuação de cada ator (órgão).

Três aspectos são importantes para avaliar o processo de adequação na estrutura organizacional. O primeiro aspecto é o ambiente visto que a sobrevivência das organizações depende em algum grau das trocas com o ambiente externo. Sadler; Barry (1970 apud CHILD, 1972) afirmam que uma organização não pode evoluir ou se desenvolver apenas focada nas metas, nas necessidades dos acionistas ou de sua liderança, e sim deve sempre se ajustar às imposições do ambiente.

Na vertente da tecnologia, são abordadas duas questões: a tecnologia de operações de organizações industriais estudada por Woodward (1965; 1970 apud CHILD, 1972) e a de tecnologia de materiais analisada por Perrow (1967; 1970, apud CHILD, 1972). A tecnologia de operações diz respeito às equipes e à seqüência das atividades nos processos de uma organização, enquanto que a tecnologia de materiais trata das características dos materiais usados.

O aspecto de tamanho tem uma longa história dentro de teoria organizacional. Weber (apud CHILD, 1972) em sua análise clássica da burocracia, não acreditou que características burocráticas estivessem presentes dentro de pequenas organizações. As mais recentes pesquisas evidenciam forte apoio a esse ponto de vista. Pugh e seus colegas (1969 apud CHILD, 1972) constataram que quanto maior for a organização, mais importante são as dimensões burocráticas da especialização, da padronização e rotinização para assegurar a eficiência empresarial.

É fundamental acompanhar, analisar e atuar na estrutura organizacional, sob a ótica dessas três visões, com vistas a alcançar níveis de desempenho adequados, pois, se a estrutura organizacional não é adaptada a seu contexto,

oportunidades serão perdidas, haverá elevação de custos e a sobrevivência da organização estará ameaçada.

Chandler (1962) diz que estratégia pode ser definida como a determinação das metas de longo prazo e objetivos de um empreendimento que, com a adoção de ações e a alocação de recursos necessários, pode levar a termo essas metas. Na visão de Chandler (1962), a modificação das metas organizacionais é a principal fonte de mudanças na estrutura, na tecnologia e na localização. Com respeito à estrutura, sua tese geral (apoiada com dados históricos comparativos) é que uma estratégia nova requer uma nova ou pelo menos uma reformulação na estrutura se a empresa for operada eficientemente. O processo de formulação da estratégia desse modo constitui a principal interface entre o que Burns (1966 apud CHILD, 1972) chamou de organização do trabalho e o sistema político dentro das organizações. A análise de Chandler (1962) conduz à conclusão que a escolha estratégica é a variável crítica na teoria de organizações (CHILD, 1997).

Em resumo, ao incorporar a escolha estratégica na teoria de organização está-se reconhecendo a operação como um processo essencialmente político no qual restrições e oportunidades são função do poder exercido pelos tomadores de decisão à luz dos valores ideológicos. A escolha estratégica é um processo político de natureza dinâmica; portanto, não-determinístico e potencialmente evolutivo, criando ciclos de aprendizado e de adaptação organizacional (CHILD, 1997).

O processo é dinâmico e contínuo e executado deste modo: coleta de informações → avaliação → aprendizado → escolha → ação → resultado → realimentação de informações, e por ser contínuo, nenhuma fase em particular pode ser tomada como o ponto de partida. Esse processo é executado em dois ciclos, sendo o primeiro de estruturação interna quando os atores organizacionais buscam trabalhar nas estruturas e rotinas existentes na organização incluindo as tecnologias e a escala. O segundo ciclo é de estruturação externa quando os atores organizacionais buscam influenciar ou alcançar equilíbrio com grupos e condições ambientais específicas (CHILD, 1997).

Assim, fica evidenciado que a escolha estratégica é um processo que envolve tanto proatividade como reatividade e traz no seu bojo uma dicotomia de posicionar-se tanto no determinismo como no voluntarismo.

## 2.4.2 A Escolha Estratégica e o Determinismo Ambiental

Na literatura da época, prevalecia a suposição que escolha estratégica e determinismo ambiental eram mutuamente excludentes, competindo, assim, nas explicações da adaptação organizacional. Hrebiniak; Joyce (1985) afirmam, porém, que a escolha e o determinismo são variáveis independentes e que suas interações resultam em quatro tipos de adaptação organizacional: (1) Seleção Natural, com pouca escolha e adaptação-seleção externa; (2) Diferenciação, com alta escolha e alto determinismo ambiental e adaptação com restrições; (3) Escolha Estratégica, com escolha máxima e adaptação planejada; e (4) Escolha Indiferente, com escolha incremental e adaptação por acaso.

Uma das questões mais importantes nos estudos recentes da adaptação organizacional trata da determinação se ela é derivada das ações de gestão ou da influência do ambiente (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983 apud HREBINIAK; JOYCE, 1985). A adaptação é vista como um processo que reflete a escolha e a seleção, em vez de considerá-la como uma reação necessária às forças imperativas do ambiente (CHILD, 1972; ALDRICH, 1979 apud HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Em termos análogos, o debate é sobre influência do voluntarismo ou do determinismo externo no processo de mudança estratégica (HANNAN; FREEMAN 1977 apud JAFEE, 2001), contrariando a maioria das teorias de adaptação organizacional, as quais enfatizam que o determinismo e voluntarismo são excludentes, (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983 apud HREBINIAK; JOYCE, 1985) apresentam uma tipologia em que o determinismo e o voluntarismo são posicionados em um “range” contínuo, entre os quais estão posicionadas as principais escolas de análise organizacional. Esse entendimento foi corroborado pelos estudos de Weick (1979); Jacobs (1974) (apud HREBINIAK; JOYCE, 1985) e outros, que afirmam:

- (1) a escolha e o determinismo não são extremidades opostas de um “range” contínuo, mas na realidade representam duas variáveis independentes; e
- (2) a interação ou interdependência dos dois devem ser estudadas para compreensão do comportamento organizacional.

### 2.4.3 O Ciclo Adaptativo

Uma organização é tanto seu propósito como o mecanismo para atingi-lo. A maioria das organizações desenvolve um processo contínuo de avaliação de seu propósito, questionando, verificando e redefinindo a sua forma de interagir com o ambiente, visando a manter o mercado para seus produtos ou serviços. Miles e Snow (1978) buscaram compreender esse processo, que foi denominado de ciclo adaptativo e para o qual desenvolveram um modelo dinâmico com a intenção de retratar a natureza e os inter-relacionamentos entre as questões-chaves que as organizações devem solucionar a fim de atingir uma posição efetiva no seu ambiente.

O processo de adaptação organizacional é complexo e contínuo e, por isso, Miles e Snow (1978) o dividiram, para facilitar suas análises, em três focos de atenção por parte da alta direção, quais sejam: a questão empresarial, de engenharia e de administração. Outra, não menos importante, levantada pelos autores é a da abordagem diferenciada por parte dos vários especialistas da organização na busca da adaptação.

Thompson (1967) ressaltou que a alta direção, responsável pelo alinhamento da organização com seu ambiente, está continuamente “atirando no alvo móvel do co-alinhamento” e questionou como o processo de alinhamento efetivamente pode ocorrer. Uma das respostas a essa questão é o que Alchian (1960, apud MILES e SNOW, 1978) chamou de seleção natural, quando um dado grupo de organizações desenvolve, por acaso, algumas características mais compatíveis com seu ambiente que resulta em uma estrutura adequada, em determinado tempo, para produzir melhores resultados. Assim, outras organizações copiam essas estruturas para também sobreviver.

Outro processo de alinhamento é o de seleção racional. Essa abordagem afirma que, ao mesmo tempo em que as condições ambientais determinam a eficácia de diferentes estruturas organizacionais, os gestores de organizações, de sucesso, eficientemente selecionam, adotam e descartam componentes da estrutura e dos processos internos para manter a organização em equilíbrio com o ambiente.

Outra resposta à questão foi dada por Child (1972) ao afirmar que a estrutura organizacional é parcialmente determinada pelas condições do ambiente e

ênfatizar o papel dos tomadores de decisão, os quais ajustam a estrutura e os processos internos quando necessário e, também, tentam manipular o ambiente a fim de ajustá-lo à organização.

Os aspectos principais da escolha estratégica são: a coalizão dominante, responsável pela tomada de decisão e que deve ser capaz de perceber e solucionar problemas; a percepção do ambiente, que é uma característica fundamental para os tomadores de decisão; a segmentação, ou seja, a partição do ambiente e da organização em subunidades, pela coalizão dominante, com vistas à alocação de recursos; as atividades de exploração pela coalizão dominante, dos elementos mais críticos do ambiente, para a organização; e finalmente as restrições dinâmicas entendidas como as pressões da estrutura, da estratégia e do desempenho da organização nas decisões de adaptação.

A abordagem da escolha estratégica, essencialmente, afirma que a efetividade da adaptação organizacional depende da percepção da coalizão dominante sobre as condições do ambiente e de como a organização as enfrenta. Assim, no processo de adaptação, a questão empresarial deve ser resolvida com a definição precisa do domínio organizacional, isto é, dos seus produtos ou serviços específicos e o mercado alvo ou de um segmento de mercado. Quanto à questão de engenharia, deve ser selecionada a tecnologia apropriada para a produção e distribuição dos produtos ou serviços. Para a questão de administração, devem ser buscadas a formulação e implementação de processos que capacitem a organização a continuar a evoluir e inovar (MILES; SNOW, 1978).

A administração de uma organização deve ser capaz de desenvolver duas funções um tanto conflitantes: ela deve ser capaz de criar um sistema administrativo (estrutura e processos) para dirigir e monitorar as atividades correntes da organização sem, no entanto, engessar o sistema, tolhendo a capacidade de inovação. Isso requer um sistema administrativo capaz de agir, baseado em duas classes de variáveis do processo de adaptação: variável “lagging” na qual o sistema administrativo deve racionalizar através do ajuste da estrutura e dos processos, as decisões estratégicas adotadas anteriormente; e a variável “leading” pela qual o sistema administrativo facilitará ou restringirá a capacidade futura da organização de adaptar, articular e reforçar suas atividades ao longo do tempo (MILES; SNOW, 1978).

Cada organização tem sua própria estratégia para responder ao ambiente e cada uma tem uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos que são consistentes com sua estratégia. Assim, as organizações podem ser divididas e classificadas, do ponto de vista do seu comportamento em face de necessidade de adaptação em: Defensoras, Analisadoras e Prospectoras que são aquelas que procuram definir estratégias e arranjos que garantam sobrevivência e, as Reativas que simplesmente esperam as coisas acontecerem (MILES; SNOW, 1978).

Sintetizando, pode-se afirmar que o processo de adaptação organizacional é complexo e dinâmico, requerendo solução simultânea de questões relacionadas à definição de domínio organizacional, de tecnologia a ser utilizada, estrutura, processos e inovação. Essas definições são de responsabilidade da coalizão dominante – quem faz acontecer na organização – sendo, portanto, um processo de escolha fundamentalmente de caráter humano, reforçando a preponderância do voluntarismo no processo de adaptação organizacional em resposta aos requisitos determinísticos do ambiente.

## **2.5 Cultura Organizacional**

A palavra “cultura” vem, originalmente, da Antropologia Social em estudos realizados no final do século XIX sobre as sociedades primitivas. O conceito de cultura foi criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte (KOTTER; HESKETT, 1994).

A cultura organizacional se refere ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo (BOWDITCH e BUONO, 2000).

Para Schein (2001), a cultura é um processo que se desenvolve em três níveis, quais sejam: artefatos visíveis – as atividades, os eventos e os rituais cotidianos (o arranjo físico da empresa, os rituais, os símbolos, por exemplo, servem

como indicativos desse nível de manifestação da cultura); valores – as considerações sobre o que é bom ou mau, utilizadas para explicar a realidade existente dos artefatos visíveis e para justificar a sua adoção; e pressupostos básicos – relacionam-se à visão do mundo, sendo freqüentemente inconsistentes ou implícitos, gerados no decorrer do tempo e influem fortemente no comportamento organizacional.

Assim a definição de Schein (1992) para cultura organizacional ou simplesmente cultura, é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e 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.

Kotter; Heskett (1994), em definição estreitamente relacionada com a de Schein (1992), pensam em cultura organizacional como tendo dois níveis, que diferem em termos de sua visibilidade e resistência a mudanças conforme a Figura 4. No nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo, variando bastante em empresas diferentes. Nesse nível, é bastante difícil mudar a cultura. No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir. Nesse nível, ainda é difícil mudar a cultura, mas não tão difícil quanto no nível de valores.

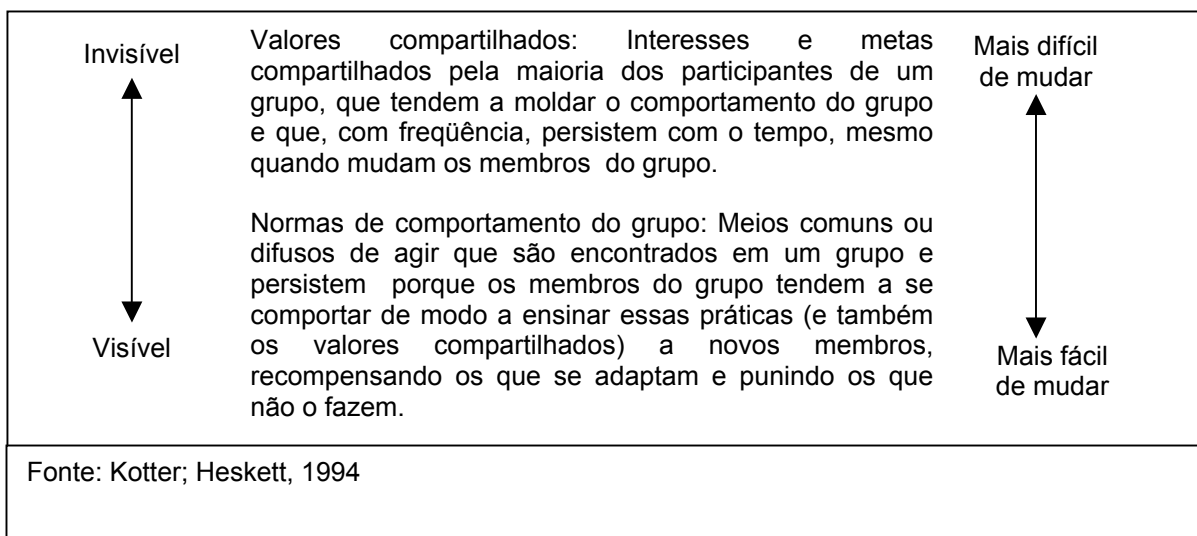


Figura 4: A Cultura em uma Organização

Para Mintzberg (1983), a cultura se desenvolve por meio do enraizamento, através da definição da missão inicial, muitas vezes estabelecida pelo empreendedor, criador da organização; do desenvolvimento, pelas tradições, de hábitos e mitos, que são acrescentados ao longo da história organizacional; e da identificação dos ingressantes com a cultura existente, através de processos de seleção, recrutamento e formação que estão impregnados com a cultura já formada.

A cultura importa porque é um poderoso, e muitas vezes ignorado, conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Os valores e o modo de pensar de líderes e de gerentes seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilharam. Para se tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deve-se entender o papel da cultura na vida organizacional (SCHEIN, 2001).

## **2.6 Poder**

Poder é conceituado como a capacidade de realizar (ou afetar) os resultados organizacionais (MINTZBERG, 1983).

Um aspecto fundamental no estudo do poder é a relação entre as partes envolvidas. Em geral, concorda-se que poder caracteriza uma relação entre atores sociais. Um dado ator, seja um indivíduo, uma subunidade, 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.

Na relação entre partes, o exercício do poder exige a utilização de instrumentos chamados de bases e, ou fontes do poder.

Os estudos de diversos autores, dentre eles Mintzberg (1983), reconhecem como importante base de poder sobre o indivíduo ou sobre a organização, a dependência dos recursos (físicos, monetários, políticos,



informações, habilidades técnicas ou conhecimento) necessários para a obtenção dos resultados desejados por esse indivíduo ou organização.

O estudo de Borenstein; Camargo (1997) mostra como as relações de poder foram fundamentais numa organização do setor elétrico brasileiro, a Eletrosul, influenciando decisivamente nas estratégias adotadas e nas dificuldades da organização.

Essa questão a ser considerada – as relações de poder existentes na organização – pode ser fator fundamental de sucesso ou insucesso na implantação do planejamento estratégico. Decisões que contrariem essas relações têm grande probabilidade de fracassar na sua implantação.

## **2.7 Estratégia**

As definições para estratégia são variadas, das quais são apresentadas algumas a seguir.

A estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa (THOMPSON, 2000).

Para Chandler (apud OLIVEIRA, 1999), estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Para Buzzell (1977), estratégia é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los. Simon (1971) define estratégia como o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.

Conforme Andrews (apud ESTRADA, 2000), estratégia é um padrão de decisões que ocorre de forma deliberada e anteriormente às ações para determinar objetivos e metas, produzir as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e definir a série de negócios que a empresa vai perseguir, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica que ela pretende produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

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 “feedback” estratégico; objetivos e estratégias 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; finalmente, a estratégia e os objetivos são intercambiáveis (ESTRADA, 2000).

A estratégia propõe indicar o caminho para atingir os objetivos traçados. Porter (1997) propôs uma tipologia composta de três estratégias genéricas: *liderança no custo total*, *diferenciação* e *ênfase*. Segundo Porter (1997), as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma das três estratégias genéricas. As empresas que procurassem estratégias híbridas ou que fracassassem na busca de uma das três estratégias foram por ele designadas como meio termo. O fato de uma empresa ser classificada como meio termo não significa que ela não empregue métodos e armas competitivas típicos de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna, sempre afirmando que uma empresa atuando no meio termo apresentaria resultados inferiores aos daquelas que lograram êxito no desenvolvimento de uma das três estratégias genéricas.

A extensa divulgação que a tipologia de Porter (1997) vem recebendo não apenas no meio acadêmico, mas também no meio empresarial e na imprensa especializada, tem tornado essa tipologia bastante conhecida. A estratégia de liderança no custo total implica o planejamento e implementações de ações que a empresa deverá fazer para que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, no tocante à guerra dos preços.

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência. A estratégia de ênfase se baseia no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a

toda indústria (ou grande número de segmento da indústria). O alvo ou escopo estratégico deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente.

Na visão de Porter (1998), a busca simultânea das estratégias de liderança em custo e diferenciação somente seria bem sucedida caso se observasse uma ou mais de algumas circunstâncias raras, quando todos os demais competidores estivessem competindo no meio termo; quando o custo fosse fortemente determinado pela parcela de mercado ou pelas inter-relações entre indústrias que um concorrente pode explorar e outros não; quando a empresa fosse pioneira em uma inovação tecnológica importante e detivesse direito exclusivo sobre ela.

Entretanto, Porter (1998) admite que essas circunstâncias são temporárias e que um competidor que logre sucesso na implementação de uma das estratégias "puras" ameaçará a posição daquele que procura sustentar sua vantagem por meio da implementação simultânea de ambas as estratégias.

Mintzberg; Quinn (2001) em virtude de as palavras estratégia, objetivos, metas, política e programas terem significados diferentes para várias pessoas e para várias culturas organizacionais, usam as seguintes definições:

- ❖ “**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 – as 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 – as 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. Expressam como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política... 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”.

Nesta pesquisa, serão adotados os conceitos de Mintzberg; Quinn (2001, p. 26-32) sobre estratégia. Para Mintzberg; Quinn (2001) a natureza humana insiste em uma definição para todos os conceitos, mas a palavra estratégia há muito tempo tem sido usada implicitamente de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente em apenas uma. Entretanto, o reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobrar pensamentos através deste difícil campo. Dessa forma, cinco definições de estratégia são apresentadas por Mintzberg como: *plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva*.

Como *plano*, estratégia é algum curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para lidar com determinada situação. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientes e deliberadamente. Uma variedade de campos de ação reforça esse ponto de vista: na área militar a estratégia trata do planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas; na teoria do jogos, a estratégia é um plano completo que especifica quais opções serão feitas em cada situação; e na gestão, a estratégia é um plano unificado com a finalidade de assegurar que os objetivos do empreendimento sejam alcançados.

Como planos, as estratégias podem ser genéricas ou específicas. Existe um uso para a palavra no sentido específico que precisa ser identificado. É que, como plano, uma estratégia pode ser um *pretexto*, também, e realmente apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor. Por exemplo, uma empresa talvez ameace expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir nova fábrica. Aqui, a estratégia real – isto é, como plano, a intenção real – é a ameaça, não a expansão em si, e como tal é um pretexto, um blefe.

Se as estratégias podem ser pretendidas, seja como planos gerais ou pretextos específicos, certamente também podem ser realizadas. Ou seja, definir a estratégia como plano não é suficiente; precisamos também de uma definição que abranja o comportamento resultante. Assim, surge uma terceira definição: a estratégia é um *padrão* em um fluxo de ações. Em outras palavras, por essa definição, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. Todas vezes que as pessoas atribuem uma estratégia a uma empresa ou a um

governo, essas pessoas estão implicitamente definindo a estratégia como padrão de ação – isto é, inferindo consistência de comportamento e rotulando-a de estratégia. Isso pode ir mais além e atribuir intenção a essa consistência e presumir que existe um plano por trás do padrão. Porém, isso é uma suposição que poderá provar-se falsa.

Assim, as definições de estratégia como plano e como padrão podem ser bem independentes uma da outra: os planos podem não ser atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem suspeita. Se a primeira definição for rotulada como estratégia pretendida e a segunda como realizada, conforme mostra a Figura 5, poderemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram realizadas de estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou a despeito delas, que não foram realizadas.

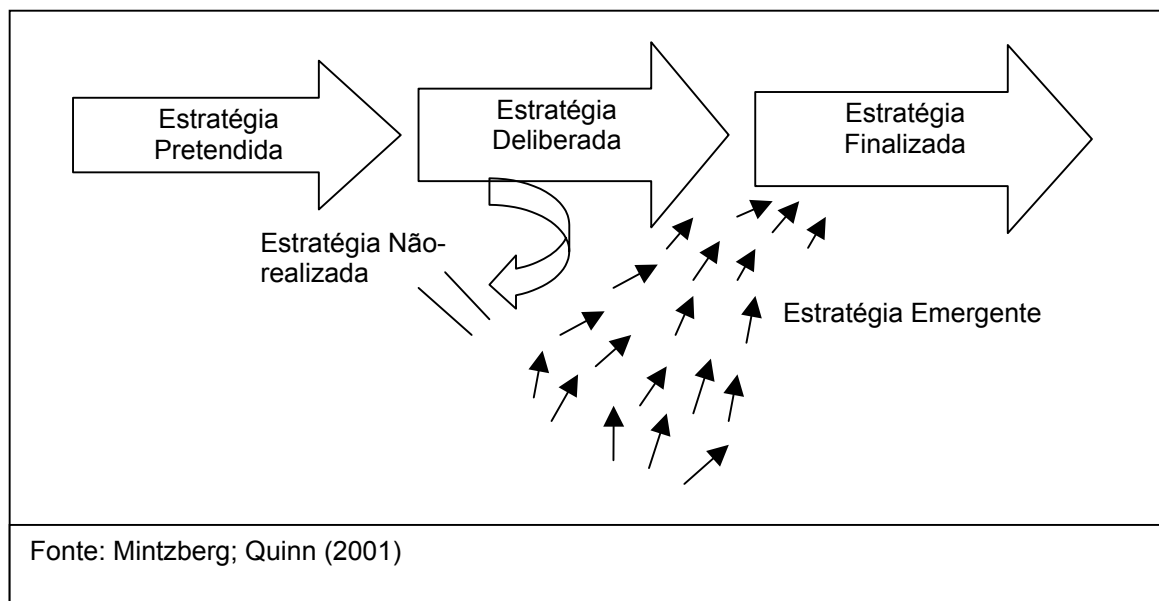


Figura 5: Estratégias Deliberadas e Emergentes

A estratégia como *posição* significa, especificamente, uma maneira de colocar a organização no ambiente. Com isso a estratégia se torna à força de mediação ou harmonização entre a organização e o ambiente. A estratégia como posição pode-se estender além da concorrência, quer seja ela econômica ou não, visando a criar retornos econômicos e descobrir maneiras de sustentá-las, isto é, qualquer posição viável, quer seja ou não diretamente competitiva.

A estratégia como *perspectiva* olha para dentro da organização, mais especificamente para o pensamento dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão mais ampla, não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo. Isso representa uma implicação importante: que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas.

A perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e, ou pelas suas ações. Nesse contexto, estamos entrando na mente coletiva – indivíduos unidos pelo pensamento comum e, ou comportamento. Uma questão principal no estudo da formação da estratégia é como interpretar essa mente coletiva, compreender como as intenções se difundem através da organização para se tornarem compartilhadas e como as ações passam a ser exercidas em uma base coletiva.

Conquanto existam vários relacionamentos entre as várias definições de Mintzberg; Quinn (2001), nenhum relacionamento isolado nem definição única assumem precedência sobre os demais. Essas definições competem, mas, talvez, de maneira mais importante elas se complementam, encorajando a encarar as questões fundamentais sobre a organização.

## **2.8 Planejamento Estratégico**

### **2.8.1 Os Sistemas de Planejamento Empresarial**

Os sistemas de planejamento empresarial se desenvolveram por meio de quatro fases: *planejamento financeiro* – foco nas funções e administração por controle orçamentário; *planejamento a longo prazo* – baseado em previsões, extrapolação de tendências, previsões aperfeiçoadas e análise de “gaps”; *planejamento estratégico* – planejamento orientado externamente e avaliação da competitividade de alternativas estratégicas; e *administração estratégica* – pensamento estratégico disseminado, visão estratégica bem comunicada e forte cultura (ANSOFF; GLUCK et al 1980 apud SOUZA, 1995, p.3-6) indicados a seguir:

- ❖ *Planejamento Financeiro* enfatiza o processo orçamentário, questões de eficiência operacional, com base nos padrões de desempenho e eficiência implícitos nas projeções e metas orçamentárias, sendo portanto uma ferramenta importante para outros sistemas de planejamento. A sistemática do uso de orçamentos para avaliar ou determinar melhorias no desempenho está contida na administração por objetivos ou orçamento base zero. Têm como principal problema a preocupação com curto prazo e não proporciona indicadores de desempenho para a adaptação estratégica ao ambiente mutante (SOUZA, 1995).
  
- ❖ *Planejamento a Longo Prazo*: baseia-se na relativa estabilidade do ambiente operacional, se apóia na extrapolação de tendências – com base histórica, na análise de “gaps” e em técnicas estatísticas de regressão. As metas são detalhadas em programas de ação, orçamentos e planos. Responde às necessidades da empresa quando o futuro é extrapolável a partir do passado (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).
  
- ❖ *Planejamento Estratégico* formaliza e sistematiza ações de alinhamento com as demandas do ambiente, orientando-se externamente em um ambiente complexo, visando a somar e integrar experiências de toda a empresa, proporcionando um quadro estratégico para a alocação de recursos e integração das várias dimensões da organização. Os sistemas de planejamento novos têm uma lógica coerente com os problemas que necessitam de soluções e não substituem, mas sim ampliam e enriquecem os sistemas anteriores. O planejamento estratégico surgiu para complementar o planejamento a longo prazo, para superar as discontinuidades ambientais, fornecendo, como resultado, um conjunto de estratégias, que podem usar técnicas de previsão para investigar o futuro antevisto (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

- ❖ *Administração Estratégica*: que é apresentada por alguns autores como um estágio do planejamento estratégico, há uma ligação entre o planejamento estratégico e a tomada de decisão operacional, por meio de: uma estrutura de planejamento, que envolve participativamente toda a organização; um processo de planejamento, que estimula a atitude empreendedora e um sistema de valores empresariais, que reforça o comprometimento dos gerentes com a estratégia (ANSOFF, 1990; ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

As várias práticas de planejamento não são substitutas e podem coexistir na mesma empresa pelas complexidades e incertezas do ambiente.

## 2.8.2 Origem e Tendência do Planejamento Estratégico

No início do Século XX, o industrial francês chamado Henri Fayol definiu que a atividade de planejar como uma das funções gerenciais (ROBBINS, 1999). O planejamento em função da necessidade de prover os insumos para a produção industrial em larga escala significou “planejamento da produção”.

O uso mais intensivo e sistematizado desses instrumentos, entretanto, ocorre após a Segunda Guerra Mundial, com a expansão dos EUA em nível internacional e com a abertura de novos mercados. Esse período é caracterizado pela estabilidade e crescimento econômico, com uma lógica de produção em massa e de expansão constante, deslocando o eixo do planejamento para o planejamento financeiro dando origem ao surgimento de orçamentos plurianuais e ao planejamento a longo prazo, com o desenvolvimento de técnicas de previsão e extrapolação de tendências (SOUZA, 1995).

Como, na época, o ambiente não sofre grandes modificações, essas premissas funcionam relativamente bem. A partir de meados da década de 50, a situação modifica-se. Ocorre o ressurgimento econômico da Europa, do Japão e o desenvolvimento de outras economias periféricas. Isso amplia a instabilidade ambiental, abrindo os mercados à competição e promovendo discussões políticas nacionais que ameaçam os interesses das empresas estrangeiras, notadamente das



norte-americanas, somando-se a estes fatos o avanço tecnológico, o aparecimento incipiente da preocupação com a ecologia e novas exigências sociais (BORENSTEIN, 1999).

Diante dessa situação, não é mais adequado considerar o futuro simplesmente como uma extrapolação do passado, sendo necessário buscar novas ferramentas para realização do planejamento da organização. No fim da década de 50, surgiu outra forma de planejar, pois os ambientes não eram mais estáveis e de crescimento contínuo; assim, em resposta a mudanças qualitativas no ambiente, surgiram os sistemas de planejamento e administração, em que cada sistema visava a um problema em especial (HANNA, 1985).

#### ❖ **Modelo de Ansoff**

O planejamento estratégico, como um sistema de alinhamento com as demandas do ambiente, já existia no tempo dos primeiros empreendedores de grandes corporações (Henry Ford, Alfred Sloan, Andrew Carnegie, J.P.Morgan, Akio Morita), feito de maneira informal, entre um seletivo grupo e o executivo-chefe (HALAL, 1984, apud SOUZA 1995).

Em 1965, Igor Ansoff publica o livro “Corporate Strategy”, que se constitui num marco nas técnicas de planejamento estratégico, analisando dois fatores: a organização com seus pontos fortes e fracos, e o ambiente, ou seja, o potencial do setor industrial. Com esses dados, traçavam-se os objetivos e uma nova estratégia, estabelecendo um novo “mix” produto-mercado. A partir daí, determinavam-se as estratégias. Apesar do sucesso e da disseminação do modelo de Ansoff, algumas críticas foram levantadas a essa abordagem: o modelo não considera importantes variáveis que influem na estratégia, como os fatores políticos, o poder e a cultura na organização, questões sociais e ecológicas externas (BORENSTEIN, 1999).

O modelo evoluiu para uma “nova” abordagem, que leva em conta novas variáveis e objetivos sociais, políticas e ecológicas, além das econômicas e tecnológicas. Considera ainda o planejamento estratégico como um processo contínuo e permanente – ciclos de planejamento estratégico. Isso conduz, inclusive, à denominada administração estratégica (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990).

Esta nova abordagem tem como objetivos a diminuição do risco de tomar uma má decisão, a criação de espaços futuros de ação para evitar pressões, a integração de decisões num único plano, a criação e manutenção de potenciais de competitividade.

### 2.8.3 Elementos Básicos do Planejamento Estratégico

Para Borenstein (1999), planejamento estratégico é um processo formalizado, levando em conta os pontos fortes e fracos da organização, assim como as ameaças e oportunidades do ambiente, para produzir e articular resultados, estabelecendo objetivos, estratégias e ações, na forma de um sistema integrado de decisões.

De outra forma Park (apud ESTRADA, 2000) define planejamento estratégico como processo orientado para o futuro, utilizado por uma organização para o desenvolvimento de sua missão, metas, objetivos e planos de ação que influenciam o ambiente interno e externo.

Um sistema de planejamento estratégico eficaz exige enfoque situacional e contingencial, pois não existe uma metodologia universal para o planejamento estratégico porque as empresas diferem em tamanho, tipo de operações e forma de organização (LORANGE; VANCIL, apud SOUZA, 1995).

Apesar de terem focos particulares, praticamente todas as técnicas de planejamento estratégico apresentam três elementos básicos: o *ambiente*, com suas ameaças e oportunidades; a *organização*, com seus pontos fortes e fracos; e os *resultados* do planejamento estratégico, que são os objetivos e estratégias (BORENSTEIN, 1999).

Em essência, para Souza (1995), o planejamento estratégico busca perscrutar as condições ambientais futuras, definir um novo papel para a organização nesse contexto e formular uma estratégia para atingir os objetivos. O planejamento estratégico pode servir ainda como instrumento de controle básico de uma empresa: é orientado pelo ambiente e é integrado com outros controles. É um método sistematizado para formular estratégias eficientes sintonizadas com o meio ambiente.

#### 2.8.4 Processo de Planejamento Estratégico

Não existe uma metodologia aceita como a mais eficiente para desenvolver o processo de planejamento estratégico. Isso depende da natureza da organização e do contexto em que o processo será usado. Cada autor ou consultor recomenda o processo que lhe resultou mais eficaz em sua experiência prática (SOUZA, 1995).

A maioria dos textos sobre planejamento estratégico é prescritiva, isto é, propõe uma sistemática particular para a implantação do processo, o que reforça a dimensão formal, metodológica, do planejamento estratégico. Ao aplicar um processo de planejamento estratégico a uma empresa, o planejador tem a liberdade de adaptar a metodologia às condições particulares da empresa e à situação específica do ambiente, mas deve respeitar alguns conceitos básicos para que tenha maior probabilidade de obter resultados positivos (SOUZA, 1995).

O planejamento estratégico segundo Oliveira (2002) deverá apresentar os seguintes resultados finais:

- ❖ Direcionamento de esforços para pontos comuns.
- ❖ Consolidação do entendimento, por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa.
- ❖ Orientação para a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional.
- ❖ Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar, levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

O desenvolvimento de missão e visão, o estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia, indicam o rumo da organização, com seus objetivos de desempenho de curto prazo e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e as abordagens de ação interna que devem ser usadas para atingir os

resultados programados e, juntas constituem o *plano estratégico* da empresa (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000).

Com isso, a estratégia a ser considerada no processo de planejamento estratégico é a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo com vista à satisfação das principais necessidades dos grupos de interessados (stakeholders) que cooperam para assegurar a existência contínua da empresa.

A cultura e as relações de poder são considerações iniciais que servem para uma pré-avaliação dos limites e do sucesso do planejamento estratégico como um todo e serão abordadas juntamente com os principais conceitos do processo do planejamento estratégico, indicado na Figura 6, que mostra esquematicamente, um processo de planejamento estratégico – objeto deste documento.

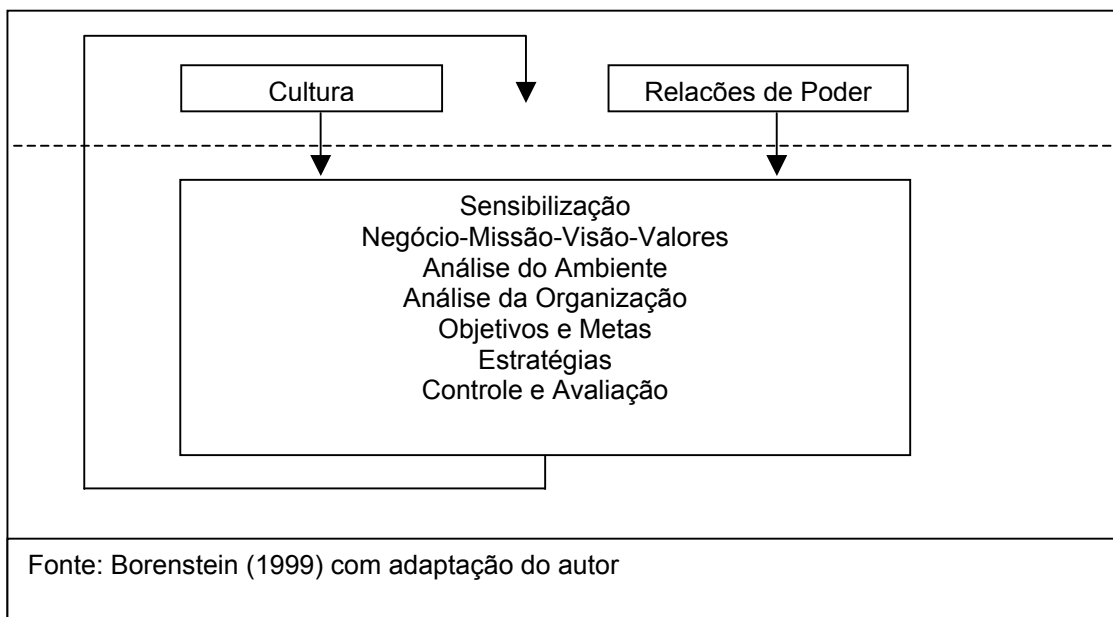


Figura 6: Processo de Planejamento Estratégico

### ❖ Sensibilização dos integrantes da organização

A implantação de um processo de planejamento estratégico pode ser uma tarefa complexa, caso não haja compreensão e envolvimento dos membros da organização, aceitando a participação no processo, comprometendo-se com ele, acatando e aplicando suas decisões. A participação da alta administração, em especial, é de vital importância. Visando a atingir esses objetivos, normalmente

procede-se, como etapa inicial, à denominada sensibilização dos integrantes da organização (BORENSTEIN, 1999).

Um complicador adicional do planejamento estratégico envolve o reconhecimento de que o planejamento é uma atividade mais política do que puramente racional. Os efeitos dessa dimensão política podem trazer divergências entre o plano e a estratégia, entre os objetivos declarados e os pretendidos. Em particular, a política interna da organização pode predominar sobre a boa prática do planejamento.

Os executivos envolvidos no planejamento estão submetidos a dois conjuntos de forças: i) forças racionais, contribuindo para o desempenho da organização, que geram abertura, comunicação, objetividade e auto-análise; e ii) forças políticas, relacionadas com as rivalidades internas, protegendo interesses paroquiais, poder e perspectivas pessoais, que geram cautela, seleção e retenção de informações. Quando essas forças entram em conflito, o planejamento se divide entre os elementos politicamente aceitáveis (que se tornam uma estratégia explícita) e aqueles menos aceitáveis, que compõem um "*plano invisível*" (contendo uma estratégia implícita). A noção de plano invisível é análoga à de "agenda oculta" (PEATTIE apud SOUZA, 1995).

Torna-se difícil constatar se os objetivos declarados foram atingidos, na medida em que os objetivos realmente pretendidos constam de um plano invisível, na cabeça dos membros da coalizão dominante ou em algum documento restrito (sem circulação). Por mais racional e científico que possa parecer um processo de planejamento, ele tem de existir dentro das realidades da política organizacional. Os planos formais contêm um certo grau de retórica estratégica, uma intenção anunciada, para influenciar os interessados, iludir os competidores e ajudar a angariar recursos, mas que a organização não pretende realmente implantar. Essa divergência entre as estratégias explícitas e implícitas pode mesmo causar problemas internos de coerência das decisões e de motivação dos gerentes, que percebem as discrepâncias entre a empresa descrita no plano e aquela na qual trabalham (SOUZA, 1995).

Portanto, para consecução dessa etapa inicial denominada sensibilização dos integrantes da organização, tornam-se necessárias algumas orientações gerais para essa etapa: todos devem ter uma visão global do planejamento estratégico;

todos devem se envolver e estar motivados com o processo; cada um deve entender o seu papel e entender o papel do planejamento estratégico na sua atividade; todos devem entender os conceitos envolvidos, entender o papel do consultor de planejamento estratégico e, caso haja um comitê na organização, todos devem entender o seu papel no processo de planejamento estratégico (VASCONCELOS, 1978).

### ❖ **Negócio, Visão, Missão e Valores**

Especificar o negócio de uma organização não é coisa óbvia nem fácil. Para se chegar a uma boa definição de negócio, normalmente é necessário considerar três fatores: necessidades do consumidor ou o que está sendo atendido; grupos de consumidores, ou quem está sendo atendido; e tecnologias usadas e funções executadas, ou como as necessidades dos consumidores estão sendo atendidas. Esses fatores são necessários para definir em que negócio a empresa realmente está (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000).

A visão em geral corresponde à maior expectativa dos acionistas e gestores da organização e encontra-se muito próxima do sonho dos empreendedores. A visão deve ser um sonho realista. É a expressão do maior desejo interno das pessoas e deve ser desafiadora, buscando algum tipo de liderança no mercado (BORNHOLDT, 1997).

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “aonde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa (OLIVEIRA, 2002).

A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente (KOTLER, 1994 apud OLIVEIRA, 1999). Sua função e importância dizem respeito ao sentido que dá a organização, orientando e delimitando a ação organizacional.

Uma declaração de missão bem concebida e bem elaborada tem real valor gerencial. Cristaliza a visão dos próprios executivos sobre o rumo da empresa e dos seus negócios, reduz o risco das tomadas de decisão, transmite uma finalidade e identidade organizacionais que motivam os empregados para dar o melhor de si,

fornece uma baliza para os gerentes formar missões departamentais, estabelecer objetivos e refinar estratégias funcionais que estejam sincronizadas com o rumo e a estratégia da empresa (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000).

Os valores são os princípios que norteiam a empresa e estão normalmente submersos e pouco à vista. São como as raízes das árvores, quanto mais firmes e profundas maior é a capacidade de alimentar a empresa e maior é a resistência em relação às turbulências externas (BORNHOLDT, 1997).

Com a definição clara do seu negócio, da sua visão, da sua missão e dos valores que pautam as ações empresariais a empresa prepara-se para o futuro.

### ❖ **Análise do Ambiente**

O ambiente não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma destas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente (OLIVEIRA, 2002).

Uma tipologia importante é a distinção entre ambiente real e ambiente percebido: ambiente real (ou objetivo) consiste nas entidades, objetos e condições que estão fora da organização e existem independentemente da capacidade de captá-los ou percebê-los; e ambiente percebido (ou subjetivo) reflete a percepção e interpretação dos membros da organização quanto ao ambiente real. Essa distinção ganha importância, pois as decisões organizacionais são tomadas com base no ambiente percebido. Nessa percepção, ocorre uma espécie de filtragem das informações, feita involuntariamente pelos integrantes da empresa, que reduz o total de elementos do ambiente objetivo. Esta filtragem pode, eventualmente, levar a uma análise externa não condizente com a realidade, prejudicando o planejamento estratégico (BORENSTEIN, 1999).

Existem diversas técnicas que examinam o ambiente – análise das variáveis ambientais e suas tendências, análise de cenários, análise dos “stakeholders”, análise de mercado, análise da concorrência e análise da competitividade.

Na *técnica de análise das variáveis ambientais e suas tendências*, descreve-se o macroambiente através da sua tradução em variáveis ambientais, as mais abrangentes possíveis. A partir daí, examina-se o estado atual de cada variável e suas tendências futuras, estabelecendo-se, quando possível, relações entre elas. Com isso, tem-se um quadro do ambiente e suas tendências (OLIVEIRA, 2002).

Na *técnica de análise de cenários*, procura-se construir possíveis estruturas ambientais alternativas para o futuro, envolvendo a identificação de incertezas, a determinação dos fatores causais entre elas, e a formulação de um conjunto de possíveis suposições sobre o relacionamento dos diversos fatores envolvidos no cenário. São criados diferentes e alternativos quadros para o futuro, determinando-se os caminhos que conduzem a cada quadro, considerando-se a ocorrência de diferentes contingências. Essa técnica despertou interesse a partir de sua utilização na “Royal Dutch Shell”, na década de 70, introduzida por Pierre Wack.. No Brasil, trabalha-se com cenários há quase 20 anos (PORTO; NASCIMENTO; BUARQUE, 2001).

“Stakeholder” é definido como qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos (FREEMAN, 1984). Na *técnica de análise dos “stakeholders”*, monta-se o macroambiente a partir de todos os grupos, indivíduos ou organizações que possam influenciar ou ser influenciados pela organização. Tem-se, assim, um quadro das forças que interagem com a empresa.

Na *técnica de análise de mercado*, o objetivo é pesquisar e analisar as informações sobre a estrutura e mudanças no mercado e, ou segmento, estabelecendo a ligação entre demanda, oferta e concorrência. Há preocupação com os clientes, atuais e potenciais, com suas necessidades não atendidas ou a serem criadas.

Na *análise de mercado*, é importante o conceito de segmento de mercado: grupo homogêneo de clientes que responde, diferentemente de outros grupos, a uma determinada estratégia competitiva. A segmentação do mercado pode ocorrer através de produto, que pode apresentar características diferenciadas, do consumidor, para o qual se direciona a oferta, de acordo com determinada característica do comprador, do canal de distribuição, pela utilização específica do veículo de distribuição e, da geografia, pela ênfase numa região. A segmentação



pode ocorrer, simultaneamente, de mais de uma forma. Por isso, uma questão importante é definir em quais segmentos a empresa deve disputar.

A *técnica de análise da concorrência*, focaliza a concorrência, pesquisando e analisando as informações dos competidores, em que se destacam: produto, produção, pesquisa e desenvolvimento, vendas, pessoal, finanças, organização, planejamento e estratégia. São estabelecidos parâmetros de comparação para facilitar a análise. Nos setores com grande número de concorrentes, normalmente a análise é feita para três ou quatro detentores da maior fatia de mercado. Essa técnica propicia uma visão crítica da própria empresa.

A *técnica de análise da competitividade* é a de maior sucesso e disseminação na década de 80, para análise ambiental e geração de estratégias, conhecida como Modelo de Porter (PORTER, 1998).

Para Porter (1998), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente em seu aspecto principal para a empresa que é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente no sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, apresentadas na Figura 7.

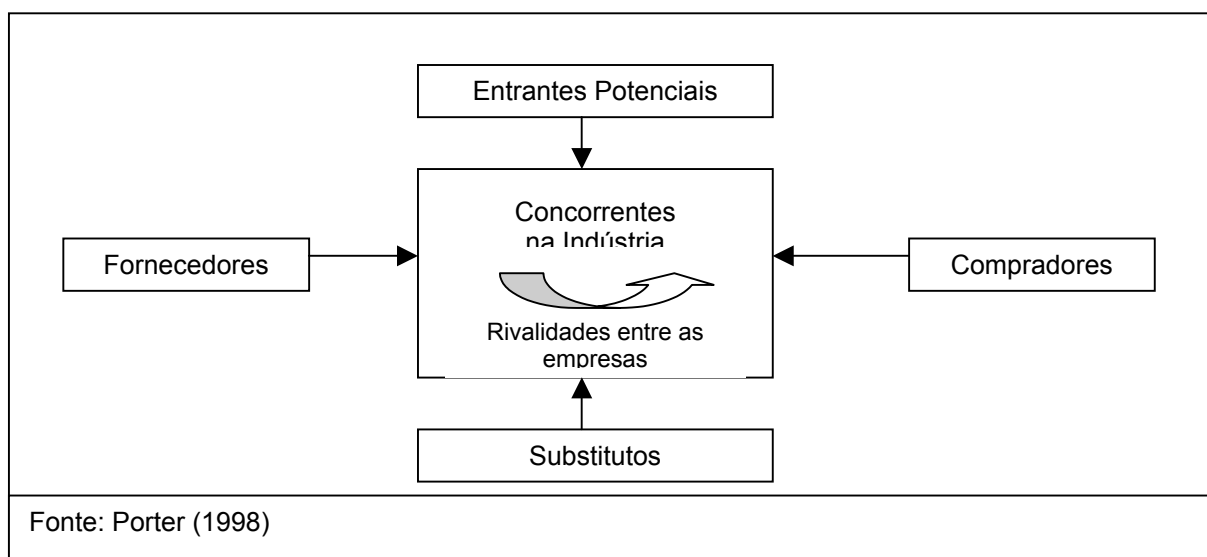


Figura 7: Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria

Porter (1998) ressalta que a análise das cinco forças competitivas compreende a busca da melhor posição para a organização, a partir da qual são identificados os pontos fortes e os pontos fracos a cada situação de mercado, bem como a influência dessas forças na definição das estratégias competitivas.

Porter (1998) observa que as cinco forças competitivas – ameaça de entrantes potenciais, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos, e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares.

As cinco forças competitivas, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria bem como a rentabilidade. Com base nas cinco forças, a empresa tem condições de elaborar uma estratégia competitiva efetiva, assumindo ações ofensivas ou defensivas visando a criar uma posição defensável contra essas forças, e, dessa forma, obter um maior retorno sobre o investimento e patrimônio líquido para a empresa.

### ❖ **Análise da Organização**

A literatura apresenta vários métodos para a realização da análise da organização (interna) – análise funcional, análise de portfólio e análise da cadeia de valor. Esses métodos não são excludentes, podendo ser combinados e, serão apresentados a seguir.

Na técnica de análise funcional, a empresa é decomposta em um sistema de funções interligadas, analisando-se o funcionamento de cada parte do conjunto. Não se deve confundir a análise funcional com o estudo da divisão da estrutura organizacional. Para essa análise, deve-se verificar o sistema de “marketing”, o sistema de produção, o sistema organizacional e os recursos humanos.

Com a mesma abordagem da análise funcional a análise potencial se preocupa em determinar a fronteira possível para organização a partir de suas

funções. Já a análise de hiato considera como a diferença entre o estado esperado e o alcançado. Nessa análise, a preocupação é com a comparação entre os objetivos traçados no ciclo anterior de planejamento estratégico e os resultados alcançados. Usando-se a análise funcional, procura-se alcançar os fatores que impediram atingir o planejado.

A técnica de análise de portfólio tem sua origem na área financeira, na utilização de carteiras de investimentos, em que o problema é distribuir investimentos visando a melhor rentabilidade. A aplicação desse método no planejamento estratégico visa a escolher o melhor “mix” de investimentos para a organização (BORENSTEIN ; CAMARGO, 1997).

Na *técnica de análise da cadeia de valor*, Porter (1998); Hammer; Champy (1994) sugerem modificações nos processos internos da organização, de forma a torná-la apta a perseguir a estratégia competitiva desejada. A técnica de reengenharia de Hammer tem afinidade, em sua concepção, com as idéias de Porter, pois se verifica que modificações em processos internos podem levar a ganhos significativos de produtividade.

Os objetivos da análise da cadeia de valor são: análise interna da organização tendo como referencial os concorrentes e os clientes; estudar as funções da organização com respeito às suas contribuições para a satisfação das necessidades dos clientes; e definir as funções, identificar os elos, realizando a otimização de forma a obter-se a maior competitividade.

### ❖ **Objetivos e Metas**

Objetivo é a situação ou resultado que a organização deseja alcançar. Meta é o objetivo designado para ser atingido durante o período para o qual se planeja. Os objetivos podem ser estilísticos ou de desempenho. Os estilísticos têm valor por si mesmo e podem ser formulados pelo uso de cenários. Os de desempenho requerem definições operacionais especificando os meios pelos quais se pode medir progresso no sentido de atingir esses objetivos (ACKOFF, 1974).

Os objetivos podem assumir as funções de avaliar as estratégias, por meio de comparação do objetivo proposto e o alcançado, de orientar as ações

administrativas, ao se definir o estado futuro desejado, de convergir à discussão do planejamento estratégico, ao limitar o âmbito da própria discussão, ao facilitar a comunicação na organização, ao definir um horizonte a ser atingido, ao motivar estabelecendo metas a serem alcançadas e ao espelhar a distribuição do poder na organização, pois pela análise dos objetivos pode-se ter uma idéia dos setores influentes na organização.

### ❖ **Resultados Finais do Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico segundo Oliveira (2002) deverá apresentar os seguintes resultados finais:

- ✓ Direcionamento de esforços para pontos comuns;
- ✓ Consolidação do entendimento, por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional; e
- ✓ Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

O desenvolvimento de missão e visão, o estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia, indicam o rumo da organização, com seus objetivos de desempenho de curto prazo e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e as abordagens de ação interna que devem ser usadas para atingir os resultados programados e, juntas constituem o plano estratégico da empresa (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000).

### 2.8.5 Controle e Avaliação

A fase de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico corresponde à verificação de “como a empresa está indo” para a situação estabelecida no Plano Estratégico (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Oliveira, o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa.

O resultado final do processo de controle é a informação e por isso a empresa deve estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, metas, estratégias e projetos. É a seqüência natural para a continuação do ciclo estratégico da organização.

## 2.9 Razões para Utilizar o Planejamento Estratégico

O fato de o planejamento estratégico aparecer como o item inicial do processo de administração estratégica das empresas pode ser abordado de algumas formas. Uma delas é a partir de uma afirmativa bastante simplista, que representa uma verdade incontestável na administração estratégica e na realidade empresarial, é que o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar do seu desenvolvimento e mudança planejada, se ele não tiver planejado o assunto anteriormente (OLIVEIRA, 2002).

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. O planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica de seus executivos (OLIVEIRA, 2002).

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais

proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance de objetivos, desafios e metas estabelecidas (OLIVEIRA, 2002).

Por meio da utilização efetiva e sistemática do planejamento estratégico, a empresa espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, conhecer e eliminar os seus pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho estabelecendo as expectativas almejadas, os caminhos e como e onde alocar os recursos (OLIVEIRA, 2002).

Entretanto, há que se preocupar com a rotinização do planejamento, tornando-o uma ferramenta mais operacional. Mintzberg (1994) critica o planejamento estratégico formal por este não dar espaços para a criatividade na busca de soluções para as inesperadas oportunidades e ameaças com que se defrontam as organizações. Entende que isso é devido ao planejamento estratégico ser praticado apenas como uma programação estratégica, sem considerar a criatividade e a intuição, que são elementos do pensamento estratégico. Não basta um plano, deve haver uma administração estratégica capaz de contagiar os componentes da organização no sentido de perseguir os objetivos traçados.

Mintzberg (1994) procura demonstrar a falta de efetividade do planejamento estratégico formal por meio de três falácias fundamentais:

- ✓ A falácia da predeterminação: critica a abordagem determinística na elaboração do plano estratégico, considerando a incapacidade de trabalhar com as descontinuidades, tais como as novas tecnologias e volatilidade dos preços.
- ✓ A falácia da falta de conexão: critica a postura comum na separação entre o estratégico e o tático ou operacional, entre os que formulam as estratégias e os que as implementam, já que tal estrutura engessa a criatividade dos planejadores.

- ✓ A falácia da formalização: critica os sistemas informatizados, a inteligência artificial e o próprio planejamento, que não são suficientes para promover a materialização de estratégias coerentes e bem sucedidas, pois lhe falta a intuição humana. Esses sistemas de apoio, apesar de processarem um grande volume de informações em pouco tempo, nunca poderão compreendê-las, sintetizá-las e internalizá-las nas organizações.

Para Mintzberg (1994) capturar sucessos é a mola mestra para uma boa condução do processo. Descobrir o que uma organização tem de bom e entrelaçar ao que o mercado deseja e necessita constitui o objeto central da organização. Para isso, requer capacitações chamadas competências distintivas, diferenciais ou vantagem comparativa da organização.

Segundo Langley (1988), o planejamento estratégico é um processo social tanto quanto um processo racional, embora a forma varie com o tipo de organização. As pessoas e as organizações tomam decisões estratégicas e, algumas vezes, usam o planejamento estratégico como uma disciplina dentro da qual fazem isso. O planejamento estratégico fornece um fórum para anunciar, vender, negociar, racionalizar e legitimar as decisões estratégicas e isso também oferece meios para controlar sua implementação. Esses representam quatro papéis do planejamento estratégico importantes nas organizações – relações públicas, informação, terapia de grupo dos gestores e direção e controle. A importância desses diferentes papéis varia de acordo com o contexto e o tipo de organização.

Além disso, do ponto de vista científico, não se pode afirmar que o planejamento estratégico ajudou as empresas que o adotaram, porque não é possível saber que tipos de decisões teriam sido tomadas sem sua adoção. No entanto, não se pode ter dúvidas sobre a validade do planejamento estratégico para as empresas, pela simples dificuldade de identificar quais decisões seriam adotadas sem sua existência (OLIVEIRA, 2002).

Para muitas organizações, a utilização do planejamento estratégico é útil e até essencial na coordenação, racionalidade e controle das atividades. Essa prática ajuda, diante das mudanças ambientais, na integração de decisões num único plano e na diminuição do risco dos executivos de tomar uma má decisão

## 2.10 Síntese

A literatura consultada, dentro de uma revisão bibliográfica plausível, direciona-se para um consenso em torno dos conceitos, objetivos e finalidade do planejamento estratégico, aplicado as organizações nos seus processos de adaptação às mudanças do ambiente.

Os conceitos importantes das organizações mostram a importância do ambiente, enumerando os principais elementos da organização como sistema aberto, destacando o modelo dos interessados (stakeholders) que cooperam para assegurar a existência contínua da empresa.

No relacionamento organização-ambiente são indicados as principais teorias organizacionais sobre o assunto e as principais perspectivas no estudo da adaptação estratégica das organizações.

A cultura e as relações de poder em uma organização são considerações iniciais que servem para uma pré-avaliação dos limites e do sucesso do planejamento estratégico, componentes fundamentais para as mudanças estratégicas que ocorrem nas organizações.

A atividade de planejamento estratégico é complexa, um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, em um contexto ambiental interdependente e mutável, composto de várias etapas de forma não linear em decorrência dos vários fatores da organização.

A discussão da questão da estratégia e do planejamento estratégico apresenta algumas definições que serão a base para o estudo de caso objeto desta pesquisa.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para atender a pesquisa proposta. Segundo Hirano et al. (apud VARASCHIN, 1998), de acordo com os objetivos da pesquisa e o esquema condicional proposto é que se seleciona a metodologia a ser adotada, sejam as técnicas de observação, sejam as fontes de dados e os métodos de interpretação e análise dos dados obtidos.

Pettigrew (1979) afirma que uma análise longitudinal do processo está mais propensa a interessar-se pelos sistemas de linguagem do que do ser. Afirma ainda que é interessante examinar uma organização, ou qualquer outro sistema, como um sistema contínuo, com passado, presente e futuro. As organizações modificam-se de acordo com as forças de mercado, sociais ou ambientais. Essas mudanças são difíceis de detectar quando ocorrem, mas são de fácil reconhecimento se vistas em retrospecto, através das mudanças de estágio e da história de cada empresa.

Considerando a natureza do problema que se procura estudar, seu caráter descritivo, e a necessidade de buscar o entendimento de um processo de planejamento estratégico, fez-se a opção pela pesquisa qualitativa com estudo de caso.

Este trabalho pode ser classificado do ponto de vista de sua natureza, como uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada depende de suas descobertas e enriquece-se com o seu desenvolvimento, e tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas dos conhecimentos. Sua aplicação está voltada para a aplicação imediata numa realidade circunstancial.

Essencialmente este é o tipo de pesquisa dirigida para resolver problemas práticos, descobrir a resposta para um problema específico (GIL, 1999).

De acordo com Triviños (apud VIEIRA 2001) o que diferencia a abordagem qualitativa das demais é a crença de que o ambiente exerce grande influência sobre o pensamento e a ação humana. Silva (2001j), consideram 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 ser traduzido em números. A abordagem qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. O pesquisador extrai o significado dos fatos pesquisados através da interpretação dos fenômenos, de acordo com seus valores e crenças, como também faz parte do processo de conhecimento.

Yin (2001, p.32) define estudo de caso da seguinte forma: “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Conforme Salama (1994) enfatiza, a importância da biografia-história organizacional como método de pesquisa para entender o desenvolvimento das organizações e, também, defende que as empresas não podem ser totalmente compreendidas se forem separadas de suas histórias. Isso implica o uso de métodos de pesquisa baseados nos estudos de caso “em profundidade” e não em testes de hipóteses.

### **3.2 Formulação do Problema de Pesquisa**

Não existem regras rígidas para a formulação de problemas de pesquisa. O que existe são recomendações baseadas na experiência de pesquisadores, que facilitam a formulação do problema. Essas principais regras práticas são: tem-se que o problema deve ser formulado na forma de pergunta, ser claro, preciso e objetivo, ser empírico, suscetível de solução e delimitado a uma dimensão viável. Entretanto, o que precisa ficar claro é que à medida que se pretende estudar um fenômeno científico, torna-se necessário afastar os juízos de valor (GIL, 1999).

Triviños; Nogueira (apud VARASCHIN 1998) recomendam que o foco de pesquisa esteja vinculado ao âmbito cultural do pesquisador e, ou à prática cotidiana que ele realiza como profissional. Nesta pesquisa, essa recomendação será cumprida, pois o pesquisador faz parte do quadro técnico da organização objeto do estudo de caso.

Desde a promulgação da Constituição de 1988 e de uma forma mais intensa nos últimos seis anos, o ambiente da indústria de energia elétrica vem passando por grandes mudanças. As organizações que atuam nessa indústria têm procurado se adaptar a este novo cenário. Com o objetivo de estudar a experiência da Eletronorte neste processo, definiu-se o seguinte problema de pesquisa:

“Qual o processo que levou a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico no período 1988 a 2001?”.

### **3.3 Perguntas de Pesquisa**

Trivinhos (apud ESTRADA, 2000) tem salientado que as questões de pesquisa representam aquilo que o pesquisador pretende esclarecer, sendo que essas questões o orientarão de sobremaneira no trabalho a ser elaborado.

A presente dissertação foi realizada para responder às seguintes questões de pesquisa:

- ❖ Quais foram os fatores ambientais que influenciaram e que levaram a Eletronorte adotar o planejamento estratégico?
- ❖ Quais foram os fatores internos que influenciaram e que levaram a Eletronorte adotar o planejamento estratégico?
- ❖ Quais as estratégias adotadas decorrentes do planejamento estratégico?

### **3.4 Etapas da Pesquisa**

Para a definição das etapas desenvolvidas na presente pesquisa, foram levadas em conta, antes da determinação das etapas, as observações que

Mintzberg (1979); Estrada (2000) apresentam a respeito dos trabalhos de pesquisa nas organizações:

- a) O *aspecto descritivo da pesquisa*: É preciso observar, interpretar e compreender o quadro referencial dentro do qual os atores elaboram seus pensamentos e ações, utilizando a forma de descrição tanto quanto possível.
- b) A *metodologia deve ser simples*: O campo organizacional peca pela obsessão ao rigor da escolha da metodologia e pela rigidez na determinação da amostra.
- c) A *pesquisa tem sido puramente indutiva*: Para Mintzberg, a pesquisa exploratória é mais desafiadora do que as formas rigorosas das metodologias tradicionais de pesquisa, que se reduzem a checar o que já se sabe.
- d) A *pesquisa tem que ser sistemática na sua natureza*: Deve-se penetrar nas organizações com um foco definido e delas extrair, sistematicamente, os dados específicos da situação em estudo.
- e) A *pesquisa é mensurada em termos organizacionais*: As medidas são elaboradas dentro das próprias organizações: quantidades de cartas expedidas, variação de estoque, etc. Procura-se estudar o mundo da forma percebida pelos atores. A partir dessa complexidade de informações, o pesquisador deve ser criativo para extrair seu significado e montar as categorias e tipos ideais.
- f) A *pesquisa tem seus dados coletados de forma sistemática e apoiados por dados de relato e percepção individual*: É de extrema importância que os dados sejam coletados de forma direta; o pesquisador deve estar em contato permanente com a organização e formular a mais pura descrição dos fatos.
- g) As *informações devem estar sintetizadas*: Deve haver uma integração dos elementos da pesquisa em configurações de tipos ideais.

Após considerar essas observações, as etapas do presente trabalho foram desenvolvidas de acordo com os procedimentos da “Research Direct” proposta por

Mintzberg (1979); Mintzberg; McHugh (1985). Esses procedimentos incluíram os seguintes elementos:

- ❖ *Coleta de dados básicos*: Nesta fase inicial, foram identificados os elementos encarregados do fornecimento de dados, priorizou-se a pesquisa em arquivos com a procura por traços de decisões e ações tomadas pela organização. Os dados foram obtidos em documentos, em especial as resoluções de diretoria, portarias, relatórios técnicos, publicações e periódicos da empresa.
- ❖ *Inferência do planejamento estratégico e períodos*: Os dados sobre as decisões e ações foram arranjados em ordem cronológica (1973 a 2002) e analisados para inferir padrões ou consistência através do tempo. Os dados foram ainda distribuídos nas fases de evolução e nos ciclos de planejamento identificados na Eletronorte.
- ❖ *Análise de cada período*: Nesse ponto, o caráter da pesquisa abandonou a sistemática coleta de dados secundários e partiu em busca de dados mais qualitativos através de entrevistas (dados primários) que foram conduzidas com o objetivo de obter dos tomadores de decisão suas impressões do processo de planejamento e buscar explicações para os períodos que foram estudados.
- ❖ *Análise teórica*: Procurou-se explicar e interpretar cada um dos períodos históricos em termos conceituais. Para isso, o planejamento empresarial da Eletronorte foi analisado, a partir da comparação com o referencial teórico contido no Capítulo II.

### **3.5 Coleta e Análise dos Dados**

Os processos de coleta e análise de dados estão sempre estreitamente relacionados e são conduzidos numa interação constante (GIL, 1999). Para este trabalho, foram utilizados como fonte de dados primários os obtidos por meio das

entrevistas. Estas foram semi-estruturadas, com alguns pontos que guiaram a exploração do conhecimento dos entrevistados sobre o processo de planejamento estratégico na Eletronorte (ANEXO 2).

Os participantes da pesquisa são sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam. Pressupõe-se ainda que eles tenham um conhecimento prático, de senso comum e representações elaboradas, que formam uma concepção de vida e orientam as suas ações individuais Chizzotti (1995 apud ESTRADA, 2000).

Neste trabalho, o conteúdo é estudado através de entrevistas e documentos, identificando todos os ciclos de planejamento empresarial ocorridas no período de 1973 a 2001, para compreender as razões que levaram a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico.

Foram selecionados os principais gestores que atuam, interferem ou influenciam na organização e que fazem parte da administração. Os Presidentes responsáveis pelas decisões e escolhas estratégicas na organização e os gerentes da unidade de planejamento empresarial, considerando o papel que exerceram dentro da empresa, o conhecimento do processo de planejamento empresarial e seu poder de influencia na organização foram à fonte primária de dados para esta pesquisa. A investigação se desenvolveu por meio de entrevistas com aqueles gestores, no total de sete (ANEXO 3).

O papel do pesquisador na entrevista semi-estruturada é servir como catalisador da expressão compreensiva dos sentimentos e crenças do entrevistado, bem como do referencial a partir do qual aqueles sentimentos e crenças adquirem significação pessoal. Atingir esse objetivo requer a criação de um clima no qual o entrevistado se sinta livre para exprimir-se, sem receio de desaprovação, repreensão ou discussão, e sem receber conselhos do entrevistador (SELLTIZ et al. apud VARASCHIN, 1998).

A pesquisa visa a explicar como o planejamento estratégico contribuiu com a organização e como foi esse processo envolvendo os principais atores – os gestores da organização.

Os contextos interno e externo são estudados através de documentos, legislação, artigos científicos e jornalísticos, livros, relatórios técnicos, resoluções das decisões da diretoria e outros.

A pesquisa tem um caráter histórico, processual e interpretativa em que o autor procura resgatar a história da organização no período considerado para identificar ao longo do tempo, as principais decisões e eventos que conduziram o processo de planejamento.

A análise dos dados, bem como sua interpretação, foi realizada concomitantemente e a medida da coleta dos dados. Após a entrevistas e análise teórica, montou-se um quadro com os resultados à luz da fundamentação teórica. As conclusões do processo foram àquelas retiradas das entrevistas – os dados primários – transcritos de parte das falas dos entrevistados.

### **3.6 Limitações da Pesquisa**

A pesquisa qualitativa com estudo de caso realizada neste trabalho fornece informações importantes sobre o processo de planejamento em uma única organização. Contudo, a conclusão e os dados colecionados para este estudo não poderão ser generalizados além da organização estudada, limitando com isso o valor para outras organizações.

Um fator limitante refere-se à coleta de dados, pois os depoimentos foram limitados ao número de sete, considerando somente os integrantes da alta administração da empresa. Entretanto, são válidos considerando a participação desses atores no processo decisório da empresa.

É importante salientar que o pesquisador é empregado da Eletronorte com participação ativa no processo de implantação da metodologia de planejamento, o que confere a pesquisa aspectos da observação participante.

Esse fato contribui positivamente para muitos aspectos, principalmente quanto ao acesso às informações e coleta de dados. Entretanto, o envolvimento direto e a percepção subjetiva do pesquisador prejudicam o distanciamento e a neutralidade que devem ser procurados. O autor procurou tomar precauções para excluir os efeitos negativos a este respeito, declarando ter sido o mais imparcial possível o que, no entanto, não exime eventuais falhas oriundas dessa situação.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISE DO CASO E DISCUSSÃO**

Este capítulo aborda inicialmente o ambiente da organização, com uma síntese da evolução da indústria de energia elétrica e uma ênfase especial à sua reestruturação a partir da Constituição de 1988.

A partir da trajetória histórica da organização e das suas principais realizações (MEMÓRIA...,1998) a pesquisa descreve e analisa o processo de planejamento em quatro ciclos identificados nos seguintes períodos:

- No período de 1978 a 1984 ocorre o 1º ciclo de planejamento
- No período de 1985 a 1989 ocorre o 2º ciclo de planejamento
- No período de 1990 a 1995 ocorre o 3º ciclo de planejamento
- No período de 1996 a 2001 ocorre o 4º ciclo de planejamento

Foi considerado que um ciclo de planejamento se completa quando os resultados produzidos no ciclo indicando o rumo da organização, objetivo e estratégias, são consubstanciados e formalizados em documentos fruto do planejamento. Considera-se que muda o ciclo quando nesses documentos se estabelece uma nova missão para a organização.

#### **4.1 O Ambiente no Qual Está Inserida a Organização**

##### **4.1.1 A Evolução da Indústria de Energia Elétrica**

A trajetória da indústria de energia elétrica acompanha a da própria economia brasileira. A estrutura e a organização industrial foi evoluindo de acordo com as necessidades históricas do processo de desenvolvimento brasileiro. A



evolução do setor passou por 4 etapas: até 1930 sem institucionalidade e ausência de uma política de regulação pelo Estado; entre 1930 e 1965, com o início da institucionalização na busca de um caminho, impelida por um projeto nacional de desenvolvimento industrial que demandava energia elétrica; entre 1965 e 1995 com intervenção aberta do Estado, prevalecendo a solução estatal, que resultou em um setor moderno e de qualidade mas, a crise financeira esgota o Estado-empendedor; e a partir de 1995, quando o Estado se retira do setor se observa nova institucionalização no papel de Estado-regulador (SOUZA, 2002).

A década de 60 é marcada pela reformulação dos órgãos federais, com a criação do MME e da ELETROBRÁS. Na Década de 70, o Grupo ELETROBRÁS era formado por quatro empresas controladas de âmbito regional: Furnas, Chesf, Eletrosul e Eletronorte, e por duas empresas de âmbito estadual Light e Escelsa. A criação desses órgãos, aliados aos estudos hidroenergéticos desenvolvidos a partir de 1962, consolidou a estruturação do setor elétrico (MEMÓRIA..., 2001).

Na década de 70, o Tratado de Itaipu, assinado entre o Brasil e o Paraguai em 26.04.1973, previa a implantação da Usina de Itaipu. A Lei 5.899, de 05.07.1973, estabeleceu a obrigatoriedade da aquisição de toda a parcela de energia destinada ao Brasil. Esse diploma legal reagrupou as empresas controladas pela ELETROBRÁS em quatro concessionárias de âmbito regional, que cobriam todo o território brasileiro: Eletronorte, Chesf, Furnas e Eletrosul. Além disso, instituiu o GCOI, incumbido da coordenação operacional dos sistemas das regiões Sudeste e Sul, composto por representantes do ex.DNAEE, da ELETROBRÁS e das empresas geradoras e distribuidoras da região (LIMA, 1995).

No final da década de 70, com o segundo choque do petróleo e o aumento das taxas de juros no mercado internacional complicaram-se a saúde financeira das empresas do setor elétrico. Os empréstimos externos serviam para a expansão, aumentando a oferta, produzindo retorno financeiro e remunerando os investimentos. As condições de financiamento dos empréstimos internacionais tornaram-se insuportáveis, e as partes provenientes de organismos internacionais passam a ser de bancos privados (BORENSTEIN; CAMARGO, 1997).

Diante da reduzida capacidade de autofinanciamento, da crise financeira da esfera de governo e da crise do sistema financeiro internacional, os investimentos no setor de energia elétrica realizaram-se às custas de acelerado endividamento por

meio de operações financeiras de curto prazo e de créditos obtidos junto a fornecedores de equipamentos e a empresas da engenharia pesada nacional, comprometendo a estrutura das empresas do setor (LIMA, 1995).

Os planos de obras foram atrasados, o que levou ao pagamento de juros elevados, aumentando os custos, gerando um círculo vicioso e levando, finalmente, a paralisação de obras das concessionárias. Com o estrangulamento tarifário e a diminuição de recursos para o setor, as concessionárias estaduais passaram a não recolher os valores devidos a ELETROBRÁS, relativas as parcelas dos recursos setoriais, e também, não saldavam suas dívidas pela energia comprada às empresas federais. Estas, por sua vez, tinham dificuldades para cumprir seus compromissos. Com isso, criou-se uma crise institucional, envolvendo de um lado a ELETROBRÁS e suas empresas e de outro as concessionárias estaduais (BORENSTEIN e CAMARGO, 1997).

Em 1985, foi feita uma tentativa por meio do PRS, de alterar a estrutura de receitas, despesas e da estrutura de financiamento do setor visando a torná-lo menos vulnerável às modificações ambientais. Devido à persistência da crise fiscal, da crise da dívida externa e com o congelamento do Plano Cruzado o PRS foi abandonado. Em 1987, é criado o grupo Revise, formado por especialistas de todas as áreas do setor, para realizar a revisão institucional do setor. Esse trabalho não chegou a sensibilizar as esferas de decisórias federais (BORENSTEIN; CAMARGO, 1997).

A partir de uma falta de compreensão dos atores envolvidos e da percepção das condições da crise brasileira, o setor elétrico não teve seus problemas equacionados quando foi instalada a Constituinte, que escreveu e promulgou a Constituição de 1988, extinguindo o Imposto Único sobre a Energia Elétrica e a alíquota de Imposto de Renda das empresas do setor. Instituiu, ainda, a incidência do Imposto de Circulação e Serviços – ICMS sobre a energia elétrica, de arrecadação dos estados e municípios.

Com isso, a crise no setor se aprofundou e ficou claro a necessidade de um processo de reestruturação setorial, visando a melhorar a performance e atrair investimentos, que será tratada no próximo item.

#### 4.1.2 A Reestruturação do Setor Elétrico após a Constituição de 1988

Com a promulgação da Constituição de 1988, a exploração dos serviços públicos de energia elétrica continuou sob responsabilidade do Estado, mas conforme define o Artigo 175 o regime de concessão ou permissão dos serviços públicos será sempre através de licitação.

Em 1993, a Lei 8.631 estabeleceu a tarifa pelo preço, a desqualização tarifária, a extinção da remuneração garantida, estendeu a conta de combustíveis fósseis aos sistemas elétricos isolados e reconheceu os créditos da CRC possibilitando encontro de contas entre as empresas do setor.

Em 1995, iniciou-se a regulamentação da Constituição de 1988, com a definição de novas regras para a concessão de serviços públicos. Especificamente para o caso de energia elétrica, estabeleceu-se a concessão por meio de licitação cuja tarifa de geração a ser praticada é aquela obtida no certame, com as condições de reajustes e de revisões periódicas estabelecidas em contratos<sup>1</sup>.

Em 1996, o Governo Federal contratou uma equipe de consultores internacionais, liderados pela Coopers & Lybrand, para estudar e propor a nova estrutura setorial.

O estudo enfatizou a competição, como o princípio básico da proposta de reestruturação, e recomendou que, sempre quando possível, ações concretas fossem tomadas para promover a competição eqüitativa, preferivelmente a fiar-se somente na regulação como meio de controle. A competição, ao contrário da regulação, é um processo dinâmico e tende a ser o mais bem sucedido estímulo para o aumento da eficiência e redução de preços (COOPERS & LYBRAND, 1997).

O novo modelo se assenta em características inovadoras, como a criação e progressiva ampliação do quadro de consumidores livres, a criação do produtor independente de energia elétrica, o alargamento do campo de atuação do autoprodutor; a adoção da regra do livre acesso à rede mediante ressarcimento dos respectivos custos, a possibilidade de livre comercialização por quase todos os agentes do mercado, a criação do mercado atacadista de energia, do operador nacional do sistema elétrico e, ainda, do novo agente regulador do setor<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> As Leis 8.987/95, 9.074/95, 9.427/96 e 9.648/98 são as bases dessa regulamentação.

<sup>2</sup> A Lei 9.427/96 instituiu o órgão regulador do setor elétrico a ANEEL e a Lei 9.648/98 instituiu o ONS e o MAE.

Nesse modelo, os serviços de transmissão e de distribuição, por serem monopólio natural, estarão sujeitos a regulação econômica. Há uma coordenação centralizada dos sistemas elétricos pelo ONS e as centrais geradoras são obrigadas a seguir os planejamentos determinados pelo ONS.

Cabe ao CNPE, instituído por meio da Lei 9.478, de 06.08.1997, vinculado à Presidência da República a atribuição de propor ao Presidente da República políticas nacionais e medidas relacionadas com os recursos energéticos.

Para dar continuidade aos trabalhos de planejamento a longo prazo da expansão para geração e transmissão de energia elétrica, realizados sob coordenação da ELETROBRÁS, por meio do extinto GCPS, foi criado o CCPE (MEMÓRIA...,2002), sob coordenação da Secretaria de Energia do MME.

No início do ano de 2001, ocorre uma crise no abastecimento de energia elétrica. O Governo Brasileiro adotando medidas de natureza emergencial, por meio de medida provisória, criou como mecanismo de gerenciamento dessa crise, a GCE e estabeleceu novas regras com o objetivo de compatibilizar a demanda e a oferta de energia, de modo a evitar interrupções do suprimento.

Superada a crise, foi aprovada a Lei 10.438, de 26.04.2002, que dispõe sobre a expansão da oferta de energia elétrica emergencial e recomposição tarifária extraordinária, dentre outros. Esse instrumento permite um novo acordo de mercado entre os agentes do setor alterando o instrumento firmado com a Lei 9.648.

O Decreto 4.261, de 06.06.2002, oficializa as decisões alinhavadas na última reunião plenária da GCE. Dentre as medidas, está a própria extinção da GCE, que foi substituída pela CGSE com atribuições de propor diretrizes ao CNPE para a elaboração da política energética nacional, gerência do Programa Estratégico de Aumento de Oferta e prosseguimento aos trabalhos iniciados pela GCE.

Segundo Souza (2002) o processo de reforma da indústria de energia elétrica brasileira está-se caracterizando pelo “trade-off” entre competição e coordenação; isto é, embora introduzindo a competição nos segmentos de geração e comercialização, procura-se preservar as peculiaridades do sistema interligado basicamente hidrelétrico, que exige operação centralizada e coordenação do uso dos recursos hídricos com visão de longo prazo.

## 4.2 O Processo de Planejamento da Eletronorte

### 4.2.1 A Organização Eletronorte

Segundo José Antonio Muniz Lopes, Diretor-Presidente da Eletronorte, a história da Eletronorte está intimamente ligada ao processo contemporâneo de desenvolvimento da Amazônia, decorrência lógica da interdependência entre o progresso econômico e social e a infra-estrutura de energia elétrica. Entretanto, mais do que essa relação lógica, o envolvimento da Eletronorte com a trajetória de crescimento da região extrapolou o objetivo básico da empresa em suprir de energia elétrica o norte brasileiro. Tornou-se imperativo, na implementação dos empreendimentos do setor elétrico, o desenvolvimento, pelo corpo técnico da Eletronorte, de conhecimentos adicionais sobre a região que não se restringiram à exploração dos recursos hídricos, ou à geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, mas foram além, abrangendo também os aspectos sociais, econômicos e ambientais (MEMÓRIA..., 1998).

Em 29 anos de atuação na Região Amazônica, a Eletronorte destacou-se como o maior investidor e multiplicador de riqueza naquela área. A Eletronorte foi responsável pelo gerenciamento da implantação dos sistemas de geração e transmissão associados às usinas de Coaracy Nunes, Tucuruí, Balbina e Samuel na Amazônia (ELETRONORTE, 2002a).

A Eletronorte realizou estudos de inventário e projetos de viabilidade do potencial hidrelétrico da Amazônia e construiu todo um embasamento de gestão – estratégica, tecnológica, de conhecimento e dos processos produtivos – aliada a uma política de capacitação, que consolidou equipes multifuncionais e multidisciplinares, que a posicionou como uma empresa de excelência no contexto da prestação de serviços públicos (ELETRONORTE, 2002b).

Na edição especial da Revista Exame que relaciona as 500 melhores e maiores empresas do Brasil, na classificação das empresas instaladas no país por patrimônio líquido ajustado, a Eletronorte é a quarta maior do Brasil, com um patrimônio de US\$ 5.507,6 milhões (MELHORES..., 2002).

A Eletronorte apresenta dimensões empresariais indicada no Quadro 2.

Área de atuação	Amazônia
População da área	21.921.941 habitantes
População beneficiada com energia elétrica	15.583.381 habitantes
População beneficiada com energia da Eletronorte	12.056.860 habitantes
Receita Líquida em 2001	R\$ 1,621 bilhão
Ativo	R\$ 17,56 bilhões
Capacidade de Geração Instalada	6.115 MW
Linhas de Transmissão	8.451 km
Produção de Energia Elétrica Bruta	30.367 GWH
Número de Empregados	2.353 pessoas

Fonte: Eletronorte, 2002b.

Quadro 2: Dimensão Empresarial da Eletronorte.

#### 4.2.2 Antecedentes

Em 31.12.1968, foi criado o Eneram, subordinado ao MME, com as atribuições de supervisionar os estudos visando a investigação das possibilidades de aproveitamentos hidrelétricos para suprimento de sistemas elétricos já existentes, ou que viessem a ser implantados, nas áreas prioritárias e pólos de desenvolvimento criados na Amazônia pelo governo federal (MEMÓRIA..., 1998).

O relatório final do Eneram apontou uma demanda máxima global de 720 MW em 1985 nas 29 localidades estudadas, confirmando a absoluta predominância dos pólos de Belém e Manaus que juntos demandariam 86% das necessidades de energia previstas. A direção do Eneram, em 06.01.1972, no encerramento de suas atividades recomendou o prosseguimento dos estudos na Amazônia por meio de entidade especializada, subsidiária da ELETROBRÁS, a qual, permanentemente integrada na problemática da região, pudesse acompanhar a dinâmica de sua evolução (MEMÓRIA..., 1998).

Na concretização dessa recomendação a ELETROBRÁS, sob a Presidência do Engenheiro Mario Penna Bering, obteve autorização do então Ministro das Minas e Energia, Professor Antônio Dias Leite Junior, para criar, na forma do parágrafo 1º do artigo 15 da Lei 3.890-A, de 25.04.1961, combinado com o artigo 2º do Decreto-Lei 689, de 18.07.1969, a Eletronorte, sob a forma de Sociedade Anônima de Economia Mista.

Em 20.06.1973, a Eletronorte foi constituída, com sede em Brasília-DF, e duração indeterminada, com o seguinte objeto social (BRASIL, 1973, p.2713-2714):

- a) a realização de estudos e projetos, a construção e operação de usinas produtoras e linhas de transmissão de energia elétrica, bem como a celebração dos atos decorrentes dessas atividades ;
- b) a coordenação de programas de energia elétrica na Região Amazônica, podendo associar-se a empresas de energia elétrica, adquirir-lhes o controle acionário ou criar novas empresas nessa região; e
- c) a prestação de serviços técnicos e especializados à ELETROBRÁS e a empresas de energia elétrica relativamente aos problemas da Região Amazônica ou com elas relacionadas.

A criação da Eletronorte foi prevista na Lei 5.824, promulgada em 14.11.1972. A Eletronorte funcionou no Rio de Janeiro até 1975, quando instalou sua sede oficial em Brasília. Sua primeira Diretoria foi constituída do Engenheiro Raul Garcia Lhano (Presidente), do Engenheiro Dario José Gonçalves, do Advogado Everaldo Dingee Miranda e do Técnico de Administração Luiz Burgos Netto (MEMÓRIA..., 1998).

#### 4.2.3 A Inclusão da Eletronorte no Programa Nacional de Desestatização

A crise econômica brasileira dos anos 80 afetou profundamente as empresas de propriedade do governo, especialmente os grupos que estavam executando grandes projetos de investimento. A interrupção dos fluxos de capitais externos para o Brasil suprimiu a principal fonte de financiamento dessas empresas, prorrogando os cronogramas físicos dos projetos, aumentando os seus custos e adiando a entrada das receitas. Enormes dificuldades surgiram, igualmente, para uma gestão eficiente e eficaz das empresas públicas a partir da segunda metade dos anos 80 devidos a aspectos dos mais variados possíveis: influência política no recrutamento dos quadros técnicos e gerenciais; indefinição de objetivos e da missão institucional; estrutura organizacional precariamente estabelecida; desprofissionalização da alta direção, etc (HADDAD, 2001).

Na reestruturação econômica do setor público, com o objetivo de reordenar a posição estratégica do Estado brasileiro na economia, transferindo à iniciativa privada atividades exploradas pelo setor público, foi criado em 1990, por meio da Lei 8.031, o PND. Esse programa é coordenado pelo CND e, em 1997, foi alterado por meio da Lei 9.491.

A Eletronorte foi incluída no PND por meio do Decreto 1.481, de 1995, alterado em 1997 pelo Decreto 1.503, que mantém a inclusão da empresa no PND.

Os estudos do projeto de reestruturação do setor elétrico brasileiro elencaram algumas recomendações com relação aos sistemas elétricos sob responsabilidade da Eletronorte na Amazônia. Dentre elas, que os ativos de geração existentes da Eletronorte fossem divididos entre duas empresas, uma do sistema interligado (Tucuruí e São Luís), e a outra, dos sistemas isolados. Recomendou que, de maneira a permitir que as empresas adquiram economias de escala e de escopo possíveis, as empresas que detenham ativos em sistemas isolados possam operar como empresas verticalmente integradas (COOPERS e LYBRAND, 1997).

Em 1998, a Lei 9.648 estabeleceu que o Poder Executivo promoverá, com vistas à privatização, a reestruturação da ELETROBRÁS e de suas subsidiárias Eletrosul, Eletronorte, Chesf e Furnas, mediante operações de cisão, fusão, incorporação, redução de capital, ou constituição de subsidiárias integrais.

Para o caso específico da Eletronorte, essa lei autoriza a criação de seis sociedades por ações, sendo duas para geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, relativamente aos sistemas elétricos isolados de Manaus e de Boa Vista, uma para geração pela usina hidrelétrica de Tucuruí, uma para geração nos sistemas elétricos dos Estados do Acre e Rondônia, uma para geração no Estado do Amapá e outra para a transmissão de energia elétrica.

Em dezembro de 1997, foram criadas duas subsidiárias integrais da Eletronorte (Manaus Energia S. A. e a Boa Vista Energia S. A.), a partir da determinação contida na Resolução CND-11, de 22.10.1997, para administrar os sistemas elétricos de Manaus e Boa Vista (ELETRONORTE, 1998a).

O CND, por meio da Resolução CND-02, de 03.02.1999, aprovou a cisão parcial da Eletronorte, com versão de parcelas de seu patrimônio, pertinentes às atividades de geração e transmissão de energia elétrica, em duas novas sociedades por ações, sendo uma para geração e outra para transmissão. A companhia



remanescente permaneceria com os ativos referentes ao atendimento aos sistemas isolados da Região Norte, incluindo as duas subsidiárias integrais. Esta resolução, posteriormente alterada pela Resolução CND-04, de 30.03.1999, estabeleceu também a transferência da UHE de Manso em fase de construção e do contrato de compra de energia do produtor independente da UTE Cuiabá para Furnas.

A transferência da UHE Manso e a do contrato da UTE Cuiabá foram efetivadas como ações de ajustes para a desestatização da Eletronorte (ELETRONORTE, 1999a). Entretanto, a modelagem de reestruturação definida pelo CND veio a ser questionada por entidades representativas e lideranças da Região Norte, quanto ao necessário equilíbrio econômico-financeiro. Diante de forte pressão exercida por esses “stakeholders” o processo foi suspenso.

Em 2000, o CND retomando o processo de reestruturação, por meio da Resolução CND-29, de 06.06.2000, determinou nova modelagem empresarial para a Eletronorte, com a criação até 31.08.2000, de mais três subsidiárias integrais – uma para geração nos sistemas elétricos dos Estados do Acre e Rondônia, uma para geração no Estado do Amapá e outra para transmissão de energia elétrica.

A Eletronorte, atendendo orientação da ELETROBRÁS, tomou as providências internas para a reestruturação. Nesse sentido, o Conselho de Administração, por meio da Deliberação 1.109, de 01.08.2000, determina a convocação da assembléia geral extraordinária para deliberar sobre a criação dessas subsidiárias, convocação essa não efetivada<sup>3</sup>. A equipe da Eletronorte, responsável pelos trabalhos internos de reestruturação, preocupada com a possível desestruturação dos serviços de energia elétrica na Amazônia, elaborou nota técnica alertando sobre o assunto (ELETRONORTE, 2000a).

A Federação Nacional dos Urbanitários e os Sindicatos dos empregados na área de atuação da Eletronorte discordaram do modelo proposto para a reestruturação Eletronorte e apresentaram como contribuição para os debates, uma proposta para a reestruturação do setor elétrico na Região Amazônica com base nos seguintes pontos: i) empresa única para a Região – a Eletronorte; ii) criação de subsidiárias integrais por Estado completamente verticalizada; iii) fusão dos ativos da Eletronorte nos Estados do Acre, Amapá, Roraima, Rondônia e Amazonas com

---

<sup>3</sup> Em fevereiro de 2002, por meio da Deliberação 1.183 essa proposição foi revogada a partir de nova orientação do CND e da Controladora.

as concessionárias estaduais para criação das subsidiárias integrais; iv) criação de uma empresa de transmissão dos sistemas interligado nos Estados do Mato Grosso, Pará, Maranhão e Tocantins como subsidiária integral; v) criação da subsidiária integral de geração de Tucuruí, destinando utilizar sua receita para investir nos outros sistemas deficitários.

Novamente a modelagem de reestruturação definida pelo CND veio a ser questionada por entidades representativas e lideranças da Região Norte e o processo foi suspenso.

O CND, a partir das discussões ocorridas na GCE para revitalização do modelo do setor elétrico, em reunião de 19.12.2001, por meio da Resolução CND-35 revogou a Resolução CND-29, de 06.06.2000, determinando nova forma de reestruturação das empresas do Sistema ELETROBRÁS. Para a Eletronorte, a determinação foi no sentido da criação de uma sociedade por ações para o gerenciamento dos ativos de transmissão de energia elétrica dos sistemas interligados do Pará, Maranhão, Tocantins e Mato Grosso e dos sistemas isolados dos estados do Acre e de Rondônia.

A Eletronorte novamente se organizou e adotou as providências que lhe competem para a reestruturação (ELETRONORTE, 2002c). Nova reação no ambiente contra o processo de cisão das geradoras e transmissoras federais sendo o mesmo paralisado conforme afirma o Presidente da ELETROBRÁS, Altino Ventura Filho: “o assunto está passando por uma reavaliação completa”. A Câmara estuda formas de garantir a competição no segmento geração. O formato adotado por companhias estaduais – criação de uma “holding” sob a qual são agrupadas subsidiárias de geração, transmissão e transmissão – também está sendo repensado. Afirma o Presidente: “Do jeito que está pode haver conflitos de interesse. A empresa pode dar prioridade à transmissão da energia gerada por ela própria” (MOREIRA, 2002).

No período de 1995 a 2001 a Eletronorte foi orientada pela ELETROBRÁS, segundo determinações do CND, para segregar ativos e criar novas empresas visando sua privatização. O processo não foi concretizado a partir de forte reação no ambiente externo da organização, que questionam o modelo de divisão e o equilíbrio dos sistemas elétricos da Empresa.

#### 4.2.4 A Eletronorte nos Primeiros Anos de 1973 a 1977

A Eletronorte deu passos fundamentais para a sua afirmação no campo do planejamento e da operação de sistemas elétricos na Amazônia. Assumiu a coordenação de três grandes estudos hidroenergéticos Tocantins, Araguaia e Amazônia e iniciou os estudos Xingu. Deu início à construção da UHE Tucuruí e concluiu as obras da UHE Coaracy Nunes, a primeira hidrelétrica da Amazônia que entrou em operação em novembro de 1975 (MEMÓRIA..., 1998).

De 1973 a 1975, a Empresa estava em constituição funcionando provisoriamente no Rio de Janeiro. De 1976 a 1977 instalava sua sede em Brasília-DF. No período de 1973 a 1977 não foi identificado nenhum ciclo de planejamento.

#### 4.2.5 O 1º Ciclo de Planejamento no Período de 1978 a 1984

##### ❖ **As Transformações Organizacionais**

O governo federal adotou uma política de atrair capitais externos à área de energia elétrica aproveitando uma conjuntura de oferta abundante de recursos no mercado financeiro internacional.

O setor elétrico, apesar do agravamento da crise econômica do país, investiu em grandes obras de geração, executadas pelas empresas regionais da ELETROBRÁS e algumas concessionárias estaduais nas regiões Sudeste e Sul.

Grande parte dos investimentos da Eletronorte foi aplicada em Tucuruí e seu sistema de transmissão associado. Por determinação do Governo Federal, absorveu parques térmicos em: Belém, Manaus, Rio Branco e Rondônia. Em 1981, a Eletronorte e a Chesf interligaram seus sistemas (MEMÓRIA..., 1998).

##### ❖ **Ciclo de Planejamento**

O primeiro Sistema de Planejamento Empresarial foi definido em outubro de 1978, visando a estabelecer e documentar, através dos planos e programas, as políticas, diretrizes, objetivos e metas da Empresa (ELETRONORTE, 1978).

O entrevistado D declara:

*“O PPE-005/78 era o sistema de planejamento empresarial da Eletronorte. Era a primeira proposta que continha o planejamento estratégico, o planejamento de gestão da empresa e todos os documentos e o processo de implantação desse sistema”.*

Nesse período, o planejamento no País é um dos fortes instrumentos utilizados pelo Governo Federal. Segundo o entrevistado D:

*“Existiam os planos nacionais de desenvolvimento (PND’s), os planos setoriais como o plano de desenvolvimento científico e tecnológico na área de ciências e tecnologia, o plano de energia na área de energia; o planejamento foi muito bem estruturado naquela época”.*

*“Isso impregnou de uma certa forma as empresas estatais, isso impregnou essa mentalidade de planejamento dentro das empresas estatais, acho que daí a Eletronorte se engajou muito, porque tínhamos uma parcela nossa nos planos setoriais, que era captado do nosso planejamento para compor o planejamento global do país que era os PND’s”.<sup>4</sup>*

Nesse ciclo, as etapas de planejamento se desenvolvem com base num ciclo anual, quando são elaborados o Plano de Expansão, o Plano Gerencial e os Planos de Ação, que compõem a estrutura do Plano Global da Empresa.

O cenário político e econômico começa a mudar e o Governo Federal passa a controlar os investimentos das empresas estatais. Os recursos intra-setoriais (RGG, RGR, RENCOR) não fluíam conforme o esperado e o aumento da dívida suspendia a entrada de recursos externos, provocando retração nos investimentos do setor elétrico. O entrevistado G cita:

*“Apesar do processo de planejamento do setor elétrico ser referência sempre a longo prazo, o foco era a expansão”.*

---

<sup>4</sup> Na época PND’s eram os Planos Nacionais de Desenvolvimento elaborados pelo Governo Federal.

Em julho de 1983, é revisto e atualizado o sistema de planejamento empresarial mantendo a filosofia e sua estrutura (ELETRONORTE, 1983).

Segundo o entrevistado D:

*“Evoluímos em cima desse documento, melhorando, tentando introduzir o planejamento empresarial nas diversas diretorias, sempre enfrentando resistência muito forte, porque as áreas não tinham a cultura do planejamento, não estavam imbuídas de planejamento de empresa, resistiam muito considerando uma certa interferência da área de planejamento da empresa dentro de cada setor especificamente”.*

O Plano de Operação passa a ter um foco de destaque na estratégia da empresa, como consequência da absorção dos parques térmicos e da entrada em operação da primeira máquina da usina hidrelétrica de Tucuruí. Sobre esse assunto o entrevistado D cita:

*“O enfoque maior não era o planejamento estratégico, era o planejamento operacional, a importância maior era dada aos planos de gestão das áreas”.*

O presidente da Eletronorte, na época, Miguel Rodrigues Nunes, destaca (ELETRONORTE, 1986a):

Ao assumirmos a Eletronorte em 19.09.1984, para complementar um mandato que terminaria em março de 1985, estávamos conscientes da importância do papel da Empresa no desenvolvimento nacional e, em especial, na imensa Região Norte. Embora a Empresa viesse cumprindo com sucesso as metas que se propunha alcançar, foi possível identificar um conjunto de problemas relativos aos aspectos organizacionais e administrativos, no seu sentido mais amplo, que vinham dificultando a Eletronorte de obter maior eficiência e eficácia no seu desempenho.

Essa foi uma grande luta das equipes de planejamento empresarial que vivia uma frustração e um desprestígio. Essa percepção pode ser extraída de duas entrevistas: de acordo com o entrevistado A:

*“As pessoas que trabalhavam no planejamento da empresa estatal sentem-se muito frustradas, porque nem conseguiam realizar um ciclo anual, quanto mais dar continuidade a esse processo”.*

O entrevistado D cita:

*“Por volta de 84/85, é que começamos a desenvolver uma maneira mais forte o planejamento estratégico da Empresa, porque houve um engajamento muito forte da diretoria da Empresa”.*

O 1º ciclo de planejamento mantém a ênfase no Plano de Expansão como cita o entrevistado A:

*“Quando se falava no planejamento da Empresa, falava-se no plano de expansão da Empresa”.*

#### ❖ **Análise Teórica do 1º Ciclo**

A Eletronorte, segundo Scott (1988), recebe influência direta de seu ambiente e vice-versa, amplia consideravelmente sua participação na Amazônia, por meio de investimentos diretos e absorção de sistemas de geração térmica.

No período do 1º ciclo, segundo o conceito de Ansoff; McDonnell (1993), o sistema de planejamento se desenvolveu por meio do planejamento a longo prazo utilizado para definir a expansão dos sistemas elétricos.

Segundo conceito adotado nesta pesquisa, da estratégia como plano (MINTZBERG; QUINN, 2001), a principal estratégia adotada foi um conjunto de diretrizes para a expansão dos sistemas elétricos, elaboradas previamente às ações de implementação dos estudos, projetos e obras de energia elétrica.

Os “stakeholders” relevantes, segundo Bowditch e Buono (2000) são o Governo Federal por meio do MME que estabelece as diretrizes e regras da área de energia e a ELETROBRÁS que, detém as funções de coordenação do planejamento da expansão e da operação dos sistemas elétricos do País.

As dificuldades verificadas são as relações de poder existentes na organização, fator fundamental de sucesso ou insucesso na implantação do planejamento estratégico segundo Mintzberg (1983). O entrevistado D cita:

*“Grande entrave que encontramos desde o início foi à resistência muito forte das áreas quando desenvolvem o planejamento. Alguns, por ceticismo, por não acreditar no processo, outros achavam que tinha uma ingerência dentro da sua área. Por vários motivos era extremamente difícil que chegássemos à parte operacional do planejamento”.*

O Quadro 3 resume os resultados observados no 1º Ciclo.

<b>Fatores Observados</b>	<b>1º Ciclo de 1978 a 1984</b>
Processo de planejamento	Planejamento a longo prazo
Principal Documento consolidando os resultados do planejamento	Plano de Expansão Plano de Operação
Fatores externos influenciadores	Planos Nacionais de Desenvolvimento Plano de Expansão do Setor Elétrico
Fatores Internos	Implantação dos grandes projetos hidrelétricos Absorção dos sistemas de geração térmica e transmissão/distribuição das capitais da Região Norte
Estratégias adotadas	Estratégia como Plano (MINTZBERG; QUINN, 2001) Conjunto de diretrizes para a expansão dos sistemas elétricos na Amazônia
“Stakeholders”	Governo Federal; ELETROBRÁS

Quadro 3: Síntese dos resultados observados no 1º Ciclo de Planejamento de 1978 a 1984

#### 4.2.6. O 2º Ciclo de Planejamento no Período de 1985 a 1989

##### ❖ **As transformações organizacionais**

Nesse período, ocorre a redução progressiva do volume de recursos provenientes das duas principais fontes tradicionais de recursos não tarifários do setor elétrico: o Imposto Único sobre Energia Elétrica, extinto pela Constituição de 1988, e o Empréstimo Compulsório que teve seu fim determinado no prazo de cinco

anos. Diante da compressão tarifária, praticamente deixaram de ocorrer transferências de recursos inter-regionais a título de RGR e Rencor (LIMA, 1995).

A expansão da Empresa na década de 80 foi notável com a instalação de mais de 4.200 MW de potência e 5.300 quilômetros de linhas de transmissão. A Eletronorte passou a responder pela operação dos sistemas térmicos de todas as capitais da região Norte e também São Luís, assumindo os serviços de distribuição de Manaus e Boa Vista. Em 1983, passou a operar o sistema da Chesf no Maranhão, em função da redefinição das áreas de atuação das empresas controladas pela ELETROBRÁS (MEMÓRIA..., 1998).

Os maiores investimentos da Eletronorte destinam-se a Tucuruí e em 1989, entram em operação as usinas de Balbina e de Samuel. A Eletronorte participa ativamente dos vários organismos colegiados coordenados pela ELETROBRÁS, que desempenharam papel relevante no planejamento da expansão e da operação dos sistemas elétricos do país (MEMÓRIA..., 1998).

A Eletronorte consolida seu papel de grande supridora de energia elétrica de quase todas as concessionárias e consumidores eletrointensivos da Amazônia.

#### ❖ **Ciclo de Planejamento**

Esse ciclo se inicia com a eleição do Presidente da República. O Brasil sofre uma crise inflacionária de intensidade e duração sem precedentes, com tendência para a hiperinflação e a desagregação do sistema monetário do País.

Na Eletronorte, o Presidente que tinha assumido em 1984, em março de 1985, é mantido no cargo e como relata o entrevistado A:

*“Trazia consigo uma experiência da Escola Superior de Guerra, onde tinha formação de estratégia e pensamento estratégico e um corpo de assessores militares, alguns com especialização no campo de estudos estratégicos, com visão militar, mas obviamente com a Nacional também”.*

*“Entendia que tinha que ter outras abordagens, coincidindo também naquele momento com a abertura política do país, a Nova República, onde a sociedade*



*começava a manifestar-se sobre assuntos mais diversos resolveu iniciar um processo de adequação da Empresa ao novo momento”.*

Em março de 1985, é concluído pela consultora Arthur D. Litte diagnóstico indicando as principais disfunções identificadas na Eletronorte (Eletronorte, 1985a).

Em agosto de 1985, é criado na Presidência, o Núcleo Coordenador e Supervisor da Modernização Administrativa e Gerencial. Segundo o entrevistado A:

*“Esse núcleo começou a trabalhar, a resgatar uma experiência, uma sistemática que começou com a própria Eletronorte que é a implantação de um sistema de planejamento empresarial; com o forte patrocínio do Presidente, o que motivou até rupturas na estrutura de poder da nova organização”.*

Na apreciação crítica do Sistema de Planejamento, adotado no 1º Ciclo, fica constatado que o mesmo não foi aprovado formalmente pela Diretoria, o que dificultou, em parte a sua institucionalização. Observam-se, duas imperfeições: a primeira prende-se ao fato que sua concepção deu-se com base na característica da Eletronorte – Empresa de construção, onde o sistema de planejamento se apóia na definição da expansão; a segunda é que o planejamento é feito numa base funcional, dificultando a integração da Empresa, não proporcionando discussão e participação das áreas no processo (ELETRONORTE, 1985b).

Com base nesses motivos, é reformulado o sistema de planejamento com uma filosofia participativa e introdução de um Comitê de Planejamento Empresarial-CPE (ELETRONORTE, 1985c), como cita o entrevistado C:

*“O CPE era constituído pelos principais executivos da Empresa, se não me engano tinham, não sei se chamavam grupos ou forças tarefas, equipe de profissionais que atuavam em determinados processos que subsidiavam as principais decisões e principais ações ao nível do planejamento empresarial”.*

E segundo o entrevistado D:

*“Um dos entraves muito forte para o planejamento empresarial, quanto mais estratégico, era de uma certa forma a falta de autonomia que a Empresa tinha em relação à fixação de seu futuro, do seu destino, vamos dizer assim. Hoje acho que*

*existe uma certa liberdade, autonomia maior da empresa de fixar suas metas, de propor formas de condução futura das suas ações, muito maior que existia durante a década de 70, 80 até início da década de 90. Então foi um entrave para que o planejamento estratégico tivesse até uma maior credibilidade perante até o próprio corpo de empregados da Empresa, porque não adianta fazer essa e aquela proposta, porque não temos autonomia para levar isso em frente”.*

Em dezembro de 1985 foi realizado o 1º Encontro de Política e Estratégia, com participação do presidente, diretores e gerentes, para analisar a conjuntura, definir a missão, estabelecer as prioridades, fixar os objetivos globais, traçar políticas e diretrizes para orientação do planejamento estratégico (ELETRONORTE, 1985d).

As diretrizes básicas para o planejamento estratégico foram aprovadas na Diretoria e definida uma missão (ELETRONORTE, 1986a):

Missão: Atuar na formulação, desenvolvimento e implantação das políticas governamentais, no campo da energia elétrica, possibilitando o atendimento do mercado de sua área de atuação, com adequados padrões, contribuindo para o balanço energético nacional e, integrando-se ao desenvolvimento da região.

Em 1986 é consolidado um Manual do Sistema de Planejamento Empresarial (ELETRONORTE, 1986b). Conforme destaca o entrevistado D:

*“A partir de 87, com a aprovação formal o planejamento estratégico da Empresa se tornou uma rotina no trabalho, na área de planejamento e na Empresa”.*

Suprir as necessidades de energia elétrica e atuar como instrumento ativo do desenvolvimento sócio-econômico da Amazônia representam o principal desafio da Eletronorte. Por essa razão, a Empresa passou a investir em estudos e pesquisas, que possibilitem uma visão prospectiva ampla, diversificada e de longo prazo, no sentido de antecipar problemas e oportunidades, adotando a metodologia de construção de cenários sócio-econômicos e energéticos (CICLO..., 1987).

O setor elétrico brasileiro vivia o momento do REVISE. Como cita o entrevistado C:

*“Havia grandes discussões no setor elétrico capitaneado pela ELETROBRÁS – empresas buscando ampliar seus domínios – já se falava alguma coisa de mudança no modelo do setor elétrico, as primeiras discussões em termos de privatizações daí então se partiu para os conjuntos de estratégias, de políticas”*

O CPE, em outubro de 1987, estabeleceu um conjunto de política divididas em Globais e Específicas (ELETRONORTE, 1988a). O entrevistado C cita:

*“Houve um envolvimento muito grande nas cenarizações da Eletronorte. Foi nesta época que começou a se desenvolver o planejamento empresarial a partir de cenários”.*

O entrevistado A relata:

*“Já em 1989 incorporando uma nova metodologia não mais vinculada pela metodologia clássica de planejamento estratégico utilizado nas escolas militares, mas incorporando ferramentas modernas, como a utilização de cenários que acopladas as variações de ponto fraco, ponto forte, com ameaças e oportunidades”.*

*“Com o cenário se constituiu uma ferramenta nova, uma metodologia nova que possibilitou a empresa fazer um primeiro plano estratégico bem trabalho incorporando o conceito de visão, de missão e de políticas diversas”.*

Gerando um importante insumo para o planejamento empresarial, com apoio técnico da Consultoria Claudio Porto & Consultores Associados, concluiu a construção de cenários para antecipar o futuro da Amazônia e seu ambiente de negócios, (ELETRONORTE, 1988b).

Com o estabelecimento de uma metodologia de planejamento estratégico (ELETRONORTE, 1988c) e a realização do III Encontro de Planejamento Estratégico com a participação do presidente, diretores e 73 gerentes, o primeiro plano estratégico é concebido e a missão passa a ser (ELETRONORTE, 1989a):

*“Missão: Atender ao mercado de energia elétrica, integrando-se ao desenvolvimento de sua área de atuação”.*

Conforme cita o entrevistado C:

*“A partir daí, estabeleceu-se o primeiro plano estratégico da Eletronorte”.*

O entrevistado D relata:

*“Esse plano estratégico hoje, já há algum tempo reavaliado, considero um pouco pesado. Era um plano que continha os objetivos maiores da Empresa, tinha todos os objetivos específicos detalhando as principais estratégias. Talvez seja uns dos fatores que dificultou que passássemos do planejamento estratégico para o planejamento operacional, nesse período”.*

O processo de planejamento se conclui em meio há uma profunda crise no setor elétrico e que produz na Eletronorte um quadro de extrema gravidade, caracterizado por elevado déficit operacional e necessidade de recursos para pagamento do serviço da dívida. O entrevistado E destaca:

*“O setor elétrico em si, porque vinha num processo de deteriorização, avalio que começou quando houve uma decisão infeliz do governo de equalizar as tarifas e criar aquele instrumento chamado reserva de garantia. Foi criado nos anos 70 e o setor conseguiu sobreviver a isso pelo menos uns 10 anos até que a partir de 85 a administração do setor ficou impraticável”.*

Diante dessa situação decidiu-se tomar iniciativa no sentido de se ajustar à crise que assola a Empresa, elaborando um Plano Emergencial visando à redução de despesas e ampliação de receitas (ELETRONORTE, 1989b).

### ❖ **Análise Teórica do 2º Ciclo**

No 2º ciclo há o agravamento dos problemas da economia brasileira, do setor elétrico e que produz na Eletronorte um quadro de extrema gravidade, caracterizado por elevado déficit financeiro.

Segundo Jaffee (2001), a Eletronorte, uma organização entendida como um sistema aberto, busca conhecer e incorporar o papel das forças externas e das relações com outras organizações na modelagem de sua estrutura, na formulação de sua estratégia e na sua forma de gestão.

No 2º Ciclo, conforme o conceito de Ansoff; McDonnell (1993), o sistema de planejamento se desenvolve por meio do planejamento estratégico, a partir da análise dos cenários, visando a integrar as várias áreas da organização.

Segundo conceito adotado nesta pesquisa de estratégia como plano (MINTZBERG; QUINN, 2001), a principal estratégia adotada foi a busca de uma consistência de ação a partir de um conjunto de diretrizes para modernização administrativa e gerencial.

Os “stakeholders” relevantes, segundo Bowditch e Buono (2000) são o Governo Federal e a ELETROBRÁS, que coordena o planejamento da expansão, a operação e é o agente de financiamento da expansão dos sistemas.

A dificuldade encontrada no 2º ciclo é relativa à cultura da organização, um conjunto de pressupostos básicos do grupo para lidar com os problemas de adaptação externa e de integração da organização segundo Schein (1992). Isso se demonstra na entrevista D de onde extraímos:

*“Um dos grandes fatores de entrave do desenvolvimento mais efetivo do planejamento empresarial da Eletronorte foram as constantes mudanças na diretoria que a Eletronorte sofreu nesse período. Isso dificulta muito, porque há todo o processo de convencimento, do engajamento do presidente e dos diretores para participar do processo”.*

O resultado alcançado com o processo de planejamento estratégico é o desenvolvimento de missão e visão, o estabelecimento de objetivos e a estratégia, constituindo o plano estratégico da Empresa segundo Thompson Jr; Strickland III (2000). No 2º ciclo o resultado alcançado gera um plano estratégico, além de melhorar o pensamento estratégico como afirma o entrevistado D:

*“O processo de estabelecimento do plano estratégico, que gerava depois um mero documento, o que chamo de mero documento mesmo. O processo que é importante,*

*todas as discussões, a abertura que provoca na cabeça das pessoas é o grande resultado do planejamento”.*

Outro resultado alcançado com o planejamento estratégico é o papel de informação segundo Langley (1988), conforme cita o entrevistado D:

*“Outra coisa que se constatou também, muito importante, é que o planejamento empresarial passou a ser um instrumento de reivindicação, tanto para fora quanto para dentro da empresa. Para a ELETROBRÁS e o MME, com uma posição da Eletronorte, uma postura contendo uma proposição nossa para fora”.*

*“A própria apresentação do planejamento estratégico da Eletronorte, dentro da ELETROBRÁS, dentro do MME, era de uma certa forma um documento de proposição da Empresa”.*

Nesse período, a Eletronorte conseguiu implementar um ciclo completo de planejamento conforme relata o entrevistado D:

*“A partir do final da década de 80, conseguimos fazer com que o planejamento se implantasse quase na sua totalidade em que toda a Eletronorte, desde a sede até nas regionais. Nessa época, conseguimos implantar o planejamento de gestão com todas as diretorias da Eletronorte. A partir do planejamento estratégico, as diretorias estabeleciam a sua visão, as suas estratégias em nível de diretoria, vinculadas ao planejamento estratégico e daí abrirem o seu planejamento de gestão, então conseguimos dar o que seria o pulo do gato, passar de planejamento estratégico para planejamento operacional, um vinculado ao outro, evidentemente sem aquela desvinculação”.*

O Quadro 4 resume os resultados observados no 2º Ciclo.

<b>Fatores Observados</b>	<b>2º Ciclo de 1985 a 1989</b>
Processo de planejamento	Planejamento a longo prazo Planejamento Estratégico
Principal Documento consolidando os resultados do planejamento	Plano de Expansão Plano de Operação Plano Estratégico 1989
Fatores externos influenciadores	Crise econômica brasileira Política Tarifária (contenção do processo inflacionário) Revise Constituição de 1988
Fatores Internos	Descontinuidade na implantação dos grandes projetos. Desatualização do sistema de administração
Estratégias adotadas	Estratégia como Plano (Mintzberg, 2001) Consistência de ação a partir de um conjunto de diretrizes para modernização administrativa e gerencial
“stakeholders” relevantes	Governo Federal; ELETROBRÁS

**Quadro 4: Síntese dos resultados observados no 2º Ciclo de Planejamento de 1985 a 1989**

#### 4.2.7 O 3º Ciclo de Planejamento no Período de 1990 a 1995

##### ❖ **As Transformações Organizacionais**

No início desse ciclo, Fernando Collor de Mello toma posse em março de 1990 como primeiro Presidente do Brasil eleito pelo voto direto desde 1960. De imediato, foi decretado um programa de estabilização, baseado no inédito confisco monetário, congelamento temporário de preços e salários. Incluía-se nos planos governamentais a redução da presença do Estado como agente econômico direto e abertura da economia do país ao mercado internacional. As tarifas foram novamente utilizadas como instrumento de controle de inflação, baixando a patamares insuficientes para fazer frente ao custo do serviço. As concessionárias estaduais voltaram a atrasar sistematicamente o pagamento da energia suprida, provocando quase uma completa desarticulação do setor de energia elétrica e um processo generalizado de inadimplências (MEMÓRIA..., 1998).

A Eletronorte promove um profundo ajuste no seu quadro de pessoal, estabelece um programa mínimo de investimentos e de melhoria da eficiência empresarial e adota um programa de qualidade.

A usina de Tucuruí, apesar das grandes dificuldades financeiras, tem concluída sua primeira casa de força em novembro de 1992.

### ❖ Ciclo de Planejamento

O Plano Estratégico de 1989 (ELETRONORTE, 1989a) foi aprovado em janeiro de 1990 pela Diretoria. Em maio de 1990, o CPE, apresenta documento visando a subsidiar as decisões do novo governo, contendo uma análise do ambiente, uma descrição dos cenários possíveis para o futuro da Empresa e o Plano Estratégico, bem como os primeiros resultados do Plano Emergencial (ELETRONORTE, 1989b), com medidas já em fase de implementação, no esforço de recuperação (ELETRONORTE, 1990a). O entrevistado E destaca:

*“O momento político administrativo do país era muito difícil. Encontramos a Empresa numa situação extremamente difícil do ponto de vista financeiro e econômico. Tinha que realmente trabalhar e administrar daquela forma – vê diariamente o fluxo de caixa”.*

Em uma conjuntura caracterizada pela escassez de recursos financeiros, no segundo semestre de 1990, ocorre mudança na administração com a posse do novo Conselho de Administração e da nova Diretoria. Em seguida, a implantação de uma nova estrutura organizacional, promovendo a extinção de 153 cargos e funções gerenciais, redução do número de empregados de 6.887 para 6.671 e do quadro de prestadores de serviços de consultoria de engenharia e pessoal requisitado de 5.826 para 3.081, e uma redução de 25% nas despesas de custeio (ELETRONORTE, 1990b). Como cita o entrevistado E:

*“Aquele momento era extremamente difícil na vida da Empresa. Estava com um passivo muito grande a cobrir com os fornecedores e empreiteiros. Tínhamos custos muito elevados que se mostravam desnecessários em função de que a Empresa vivia uma fase de retração de investimentos. Então não tínhamos porque ficar com aquela estrutura que vinha anteriormente”.*



Os principais empreendimentos são paralisados sendo elaborado um programa mínimo de investimentos que prioriza assegurar a operação das instalações e a manutenção dos canteiros das obras. O entrevistado E relata:

*“Para atender a sua responsabilidade foi dar continuidade naquelas obras que eram realmente indispensáveis para a Empresa e que traziam resultado imediato. Passamos, nesse momento, a ter uma visão de redução de custos, exatamente para gerar recursos dentro da casa para poder atender essas obras, esses investimentos, que eram fundamentais para a Empresa”.*

Em maio de 1991, a Eletronorte se engaja no Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade introduzido no Setor Elétrico. Conforme o entrevistado D:

*“Apareceu um fato novo que foi a introdução no programa de qualidade em nível nacional e dentro da Eletronorte. O programa de qualidade trazia na sua essência uma mudança de postura das pessoas, uma postura comportamental, individual como pessoa, uma postura de área, uma nova visão de grupo que não fosse caixinhas de uma estrutura organizacional”.*

E acrescenta o entrevistado E:

*“O programa de qualidade e produtividade era um programa que já tinha sido definido pelo Governo Federal, uma obrigação das empresas estatais implantarem esse programa, mas naquela época de todas as estatais, não posso assegurar com toda a certeza, a Eletronorte foi uma das que se destacou”.*

O entrevistado C destaca:

*“Ali disparou uma série de novos conceitos nas empresas em termos de qualidade total e que trouxe essa nova postura, essa nova cultura que começou a surgir não só setorial mas de forma geral ao nível de governo, mudou bastante a postura e a visão das empresas de governo”.*

Em agosto de 1991, a estrutura operacional para o PEQP é aprovada e, em seguida, é elaborado o projeto visando à obtenção de recursos financeiros junto à Secretaria de Ciência e Tecnologia do Governo Federal (ELETRONORTE, 1991a).

O entrevistado E cita:

*“Estávamos com o programa de qualidade e esperávamos exatamente que a eficiência empresarial melhorasse em todos os aspectos, tanto no aspecto interno, quanto no atendimento ao consumidor”.*

Em dezembro de 1991 é aprovado pela Diretoria o PMEE, baseado no Plano Estratégico de 1989, criado a partir do PMS, enviado ao ex.DNAEE, se constitui na contrapartida da recuperação do nível tarifário (ELETRONORTE, 1991b).

Segundo o entrevistado C:

*“A Eletronorte se ajustou e atuou no PMS como um processo natural dentro de seu processo de planejamento empresarial. A Empresa já tinha essa postura de trabalhar sempre de olhos nas macros ações setoriais. Não houve uma grande transformação na Empresa, já vínhamos trabalhando”.*

Para coordenação, acompanhamento e avaliação do PMEE é instituído o Grupo de Coordenação de Planejamento – GCP. Em agosto de 1992, é desenvolvida uma primeira análise dos indicadores realizados em 1991 comparando-os com os previstos no PMEE (ELETRONORTE, 1992a, 1992b).

Como cita o entrevistado E:

*“A nossa visão foi muito no sentido de otimizar aquilo que já tinha sido investido, aquilo que já tinha sido feito, otimizar e complementar com baixo custo, porque não tínhamos recursos e tivemos a visão de olhar para dentro da Empresa”.*

Ainda em 1992, é aprovado o planejamento da implantação do PEQP e celebrado convênio de cooperação técnica com a Fundação Christiano Ottoni, dando início à fase de capacitação (ELETRONORTE, 1992c). Em 1993, é aprovada nova estrutura orgânica de operacionalização do PEQP (ELETRONORTE, 1993a).

O entrevistado E relata:

*“A Empresa naquela ocasião, estava muito preocupada com seu futuro e fez com que o corpo da Empresa aderisse fortemente àquelas decisões”.*

Segundo o entrevistado C:

*“Esse programa da qualidade foi realmente muito importante para a Empresa. Possibilitou coisas como a redução de custos fantásticos”.*

A partir das avaliações registradas do PMEE pode-se inferir que os objetivos não foram alcançados e seus principais motivos são que algumas metas previstas no programa dependem para sua consecução, de decisões que transcendem a esfera da Empresa e, em alguns casos, dependem de legislação específica e, além do que, a recuperação tarifária nos níveis estabelecida pelo Governo Federal no PMS não se realizou (ELETRONORTE, 1992d).

Apesar da não realização das medidas estruturais previstas no PMEE a Eletronorte segue com os demais objetivos, como cita o entrevistado E:

*“Conseguimos estabelecer as bases para a renegociação da dívida da Empresa. Tínhamos dívidas com empreiteiros na faixa de 700 milhões de dólares. Dívidas vencidas na qual fizemos com que cada empresa credora da Eletronorte, aceitasse e assinasse aquele termo de reconhecimento de dívida, mas que ao mesmo tempo era uma garantia de créditos para quem assinava”.*

O Plano Empresarial para o Ciclo 93-94 é elaborado e o Presidente da Eletronorte, na época, Afonso Tiago Simas destaca (ELETRONORTE, 1993b):

*“O Plano Empresarial 93-94 traduz a ênfase na solução dos problema econômico-financeiros, propondo ações que visem reverter o quadro de desequilíbrio, reduzindo despesas, ampliando receitas, substituindo dívidas por capital, e denotando uma estratégia fortemente empresarial, sustentada por valores fundamentais da organização como seus recursos humanos e a qualidade dos serviços”.*

O entrevistado C cita:

*“Tínhamos o plano de expansão, o plano estratégico e tínhamos o programa de qualidade que se complementavam dentro da visão do planejamento empresarial da Eletronorte. Foi um processo importante na definição da estratégia da Empresa”.*

Em 1993 a Lei 8.631 reconhece a CRC como crédito das concessionárias para efeito de compensação das dívidas com a União. O entrevistado E destaca:

*“Isso para a Eletronorte teve um efeito fantástico. A securitização dessa CRC possibilitou uma limpeza no passivo da Empresa, é claro com resultados econômico futuro mais favorável do que se não tivesse essa permissão legal. Se recuperou grande parte das perdas que tínhamos com os contratos dos alumineiros. A Lei 8.631 possibilitou aliviar e ressarcir uma grande parte desse subsídio que foi imposto a Eletronorte”.*

Em dezembro de 1992 a partir do “impeachment” e renúncia do Presidente da República assume o Vice-Presidente eleito Itamar Franco, apoiado por uma coalizão política para completar o mandato até 1994. No final do primeiro semestre de 1993, ocorre mudança na Diretoria da Empresa com a troca do Presidente e de dois diretores.

O PMEE para o ciclo 93-94, elaborado em fevereiro de 1993, é reexaminado e revisado contemplando os mecanismos estabelecidos na Lei 8.631, contendo um resultado mais favorável da Empresa, com a utilização dos saldos da CRC (ELETRONORTE, 1993c, 1993d).

Em novembro de 1993, o PMEE 93-94 é substituído pelo Plano de Gestão 1993–1994 face às restrições orçamentárias, a partir de nova priorização das ações, como destaca o Presidente da Eletronorte, na época, Ricardo Pinto Pinheiro (ELETRONORTE, 1993e):

O Plano de Gestão 1993–1994 é composto por um conjunto de projetos extraído prioritariamente do PMEE, cuja execução contribuirá diretamente para a viabilização empresarial da Eletronorte, buscando seu equilíbrio econômico-financeiro e o fortalecimento da presença regional.

Segundo o entrevistado C:

*“Tínhamos uma ação, vamos dizer assim, uma ação. Era bastante claro já para todo corpo profissional da Eletronorte. Essa forma de proceder em nível de empresa, diria que isso conseguiu abranger um grande número de empregados, diria que esse processo nessa ocasião criou sustentáculo para continuidade do planejamento empresarial na Eletronorte”.*

E o entrevistado F cita:

*“Ficamos trabalhando mais no projeto piloto e nas regionais e largamos muito a sede nessa época pela orientação da Empresa”.*

*“O planejamento estratégico ficou relegado”.*

O Plano de Gestão 1995–1996, com objetivos empresariais de equilíbrio econômico-financeiro, valorização dos seres humanos, qualidade e produtividade e expansão define uma visão de futuro (ELETRONORTE, 1995a):

*“Visão: Fazer da Eletronorte uma Empresa moderna, competitiva, voltada para o cliente, fundamentada na integração dos talentos e habilidades dos seres humanos que a compõem, dentro de um modelo de gestão que agregue valor para a sociedade”.*

No ano de 1995, começa o mandato do Presidente eleito Fernando Henrique Cardoso. No segundo semestre de 1995 assume nova diretoria na Empresa, indicada por políticos da coalizão que vencera as eleições presidenciais.

Acompanhando a discussão no Congresso Nacional da nova legislação de concessões de serviços públicos, são promovidos vários encontros gerenciais para discutir as questões da reforma do setor elétrico e realizado o Primeiro Painel Integrado da Qualidade, visando a motivar e medir a disseminação dos fundamentos do programa da qualidade. Segundo o entrevistado F:

*“Começou a haver uma grande dicotomia entre o que víamos como futuro da Empresa mais enxuta, Empresa atuando na Amazônia e aquele velho drama da*

*Eletronorte de ter uma sede pesada, em Brasília, preparada para fazer grandes obras, que dificilmente viria da forma que estavam vindo antes”.*

O momento é de grandes discussões como se pode observar das percepções de duas entrevistas: o entrevistado F relata:

*“Vendo o mundo abrir-se; o setor elétrico da Inglaterra, começando a modernizar-se; então começamos a implantar a idéia de como seria essa Empresa no futuro caso tivéssemos de atuar empresarialmente”.*

*“A idéia era sensibilizar as lideranças da Empresa para a mudança que viria mais cedo ou tarde”.*

Como cita o entrevistado E:

*“O setor elétrico entrou numa fase de total reformulação; foram criados órgãos específicos para tratar das questões do setor elétrico”.*

O encerramento do ciclo ocorre em dezembro de 1995, na mesma época em que o recém empossado Diretor-Presidente da Eletronorte é substituído interinamente pelo Presidente do Conselho de Administração. O entrevistado C cita:

*“Destacou-se bastante nesse período da implementação do planejamento empresarial, onde a Empresa trabalhou muito mais em um nível, muito mais integrada, a partir de um foco, de um conhecimento, uma consistência, um conhecimento de um foco da direção que a Empresa estava, a partir de discussões, a partir da experiência de cada um na sua área, do foco que a Empresa tinha definido, tinha delineado no seu planejamento empresarial e que vinham todos de forma, vamos dizer assim, sintonizados nessas ações desenvolvendo suas atividades”.*

### ❖ Análise Teórica do 3º Ciclo

No 3º Ciclo, há descontinuidade no processo de planejamento estratégico adotado no ciclo anterior. Mantendo-se a missão da empresa são elaborados planos de curto prazo com a periodicidade de um a dois anos.

No 3º ciclo, segundo conceito de Souza (1995) o sistema de planejamento se desenvolve por meio do planejamento financeiro, a partir das metas orçamentárias, redução de despesas, aumento de receitas e das questões da eficiência operacional.

Segundo conceito adotado nesta pesquisa de estratégia como plano (MINTZBERG; QUINN, 2001), a principal estratégia adotada foi um conjunto de diretrizes para orientar a readequação dos sistemas, melhoria da eficiência empresarial e implantação da gestão da qualidade.

Os “stakeholders” relevantes, segundo Bowditch e Buono (2000) são o Governo Federal, a ELETROBRÁS e o conjunto dos sindicatos dos empregados da região de atuação da Empresa, na esteira da abertura política do País, passam a questionar e discutir as questões relacionadas com a Empresa.

As dificuldades, encontradas no 3o ciclo, são relativas à cultura porque os elementos culturais determinam a estratégia e os objetivos, segundo Schein (2001) conforme processo de avaliação interna da Empresa (FERRO, 1994):

Na Eletronorte prevalece a conformação pois a organização não conhece os principais desafios do ambiente e está imobilizada, não sendo capaz de definir posições e políticas com a relação a esses desafios. Tende a se culpar o ambiente pelos problemas da Empresa e espera-se que as soluções sejam criadas também fora da organização. Essa orientação de passividade reforça a visão ritualística do planejamento, que não influencia efetivamente as ações da Empresa.

Segundo o entrevistado A:

*“Tinham pessoas antigas do setor elétrico, já todas na fase de maturação profissional e que muitas vezes não valorizavam aquele tipo de trabalho”.*

*“As dificuldades foram de consenso”.*

Outro fator de dificuldade identificado está relacionado ao poder, que segundo Mintzberg (1983) conceitua como a capacidade de realizar (ou afetar) os

resultados organizacionais, caracterizado com a mudança de liderança na organização durante o ciclo, observada em duas entrevistas: o entrevistado A cita:

*“O que perturba mesmo é na realidade a mudança de gestão”.*

E na entrevista D:

*“Interrupção do processo em função da troca de direção”.*

O resultado alcançado foi às bases de uma nova cultura, que segundo Mintzberg (1983) se desenvolve por meio do desenvolvimento de novos hábitos acrescidos ao longo da história da organização, conforme cita o entrevistado E:

*“O que caracterizou o período naquele momento foi exatamente à implantação e consolidação do programa de qualidade e produtividade da Eletronorte”.*

O Quadro 5 resume os resultados observados no 3º Ciclo.

<b>Fatores Observados</b>	<b>3º Ciclo de 1990 a 1995</b>
Processo de planejamento	Planejamento Financeiro
Principal Documento consolidando os resultados do planejamento	Programa de Melhoria da Eficiência Empresarial Programa da Qualidade e Produtividade
Fatores externos influenciadores	Crise Institucional Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade Estabilização Monetária (Plano Real) Mudanças na Legislação do Setor
Fatores Internos	Crise financeira: inadimplência Reforma administrativa Programa Mínimo de Investimentos
Estratégias adotadas	Estratégia como Plano (MINTZBERG; QUINN, 2001) Conjunto de diretrizes para orientar e readequar os sistemas, a melhoria da eficiência e implantar a gestão da qualidade
“stakeholders” relevantes	Governo Federal; ELETROBRÁS; Conjunto dos Sindicatos dos empregados da Eletronorte

Quadro 5: Síntese dos resultados observados no 3º Ciclo de Planejamento de 1990 a 1995



#### 4.2.8 O 4º Ciclo de Planejamento no Período de 1996 a 2001

##### ❖ **As Transformações Organizacionais**

A Eletronorte busca adequar-se as mudanças do setor elétrico, a partir da Constituição de 1988, promove uma readequação em sua estrutura organizacional e um novo ajuste no seu quadro de pessoal. Estabelece as bases para modernização da gestão, adotando um modelo de gestão focado em critérios de excelência das empresas de classe mundial e consolida os seus principais instrumentos gestão.

Em 1998, com a criação das subsidiárias integrais Manaus Energia S.A. e Boa Vista Energia S. A., em atendimento a determinação do CND, a Eletronorte passa a conviver com uma nova sistemática de gestão.

No âmbito do Programa Brasil em Ação e Avança Brasil, do Governo Federal, são implementados o sistema oeste do Pará, a interligação Norte-Sul e a interligação do Brasil com a Venezuela, bem como é retomada a construção da segunda casa de força da UHE de Tucuruí, da interligação do sistema Acre-Rondônia e dos estudos da UHE Belo Monte.

##### ❖ **Ciclo de Planejamento**

Em maio de 1996, é aprovado o Plano de Gestão 1996–1997, contemplando metas com o objetivo da continuidade das ações empresariais no período (ELETRONORTE, 1996a). O entrevistado F cita:

*“A vida da Eletronorte era muito mais construir do que operar”.*

O novo Diretor Presidente da Eletronorte, José Antonio Muniz Lopes assume em 22.05.1996 e em seu discurso de posse define diretrizes de abreviar a transformação de gestão de recursos humanos para gestão de seres humanos, melhorar a qualidade do produto e buscar a racionalidade econômica, respeitando as demandas regionais (ELETRONORTE, 1996b).

Com enfoque na reestruturação do setor elétrico, no PND e nas diretrizes da ELETROBRÁS é identificado a necessidade de promover o alinhamento da

Eletronorte às condicionantes ambientais. Para tanto, em 02.07.96, realiza-se um workshop com a participação do presidente, diretores e gerentes convidados resultando nas orientações básicas para um novo modelo empresarial consolidadas em um termo de referência (ELETRONORTE, 1996d). O entrevistado A destaca:

*“Acho que a Empresa deveria ser modernizada, adequada aos novos momentos e que não ficasse imobilizada por conta das transformações políticas do país”.*

Ainda, em setembro de 1996, a Diretoria da Eletronorte determina que o processo de planejamento empresarial seja encadeado com ações específicas buscando caracterizar o novo ambiente de atuação. Esse processo é suportado por meio de treinamento visando a formação de multiplicadores, a capacitação dos gerentes para exercerem a liderança e a promoção de encontros de planejamento em todas as unidades da Empresa (ELETRONORTE, 1996c). O entrevistado G cita:

*“O processo de planejamento foi sofrendo algumas mudanças conceituais, atreladas a pensamento de pessoas, até que se chegou a um marco que resgatou a questão estratégica”.*

*“Se investiu praticamente dois anos, na mudança de cabeças, principalmente nas lideranças, para então introduzir no processo de planejamento uma proposta de resgatar o processo de planejamento já então atrelada a um modelo de gestão, a partir da evolução da concepção do programa de qualidade da Eletronorte que evoluiu da visão ferramental para uma visão de qualidade da gestão. Em função dessas duas coisas, foi muito importante porque permitiu uma alavancagem do processo, de uma forma ligada, de uma visão mais sistêmica”.*

O alinhamento empresarial é implementado por meio de um planejamento estratégico, revisando a Missão e a Visão de Futuro, definindo os Valores Organizacionais e estabelecendo o “mapa” estratégico para a busca da excelência empresarial consolidado no Plano Estratégico denominado “Novo Norte”. A missão, a visão e os valores empresariais passam a ser (ELETRONORTE, 1996d):

Visão: Agregar valores à sociedade, respeitando o meio ambiente, desenvolvendo novos negócios, superando desafios, constituindo-se na melhor Empresa de energia e serviços; integrar-se continuamente à sociedade, ofertando novos serviços e buscando parcerias para criar soluções diversificadas e inovadoras; ser Empresa de excelência na satisfação de seus clientes e na valorização dos seres humanos, com foco nos resultados; e ser uma organização de aprendizagem permanente, catalisadora de desenvolvimento, aplicando e difundindo seus conhecimentos.

Missão: Superar as expectativas dos clientes, com integração e parceria, disponibilizando energia e serviços com qualidade, confiabilidade e rentabilidade empresarial; e atender e antecipar-se às necessidades da sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento, em harmonia com o meio ambiente.

Valores: Os valores que sustentam a Visão e a Missão da Eletronorte estão fundamentados nos seres humanos e apoiados em três elementos estruturais: o direito, o dever e o bem.

O entrevistado G cita:

*“A partir daí, todo o trabalho de planejamento estratégico foi feito de uma forma estruturada, olhando a gestão como um todo”.*

O Plano Estratégico Novo Norte estabelece orientações para o novo modelo empresarial onde se destacam as diretrizes e propósitos, os negócios de atuação e a adequação estrutural com vistas ao novo modelo do setor elétrico visando a ajustes de estruturas e segregação das atividades em 3 empresas “virtuais” e 11 unidades de negócios (ELETRONORTE, 1996d).

Ainda, em 1996, é iniciada uma reestruturação organizacional na Eletronorte, com a criação da Comissão Especial de Assuntos de Desestatização, com dedicação exclusiva e atribuições de coordenar os trabalhos internos relativos ao processo de desestatização, segundo as orientações da Eletrobrás e do CND (ELETRONORTE, 1996e). Em 1997, ocorre a redução de 62 níveis gerenciais, equivalente a 25% dos cargos na Empresa (ELETRONORTE, 1997a).

Considerando as alterações introduzidas na estrutura, em junho de 1997, é aprovada nova estrutura de suporte ao processo de planejamento empresarial e ao PEQP, visando a garantir a integração do planejamento com a implantação da filosofia e princípios da gestão pela qualidade total. Para apoiar os trabalhos é criado o NEPQ (ELETRONORTE, 1997b).

Com esta mudança organizacional obtém-se uma racionalização das estruturas sem, no entanto, alcançar a implantação da gestão segundo as 3 empresas virtuais e as unidades de negócios (ELETRONORTE, 1996d, 2002b).

Segundo o entrevistado A:

*“É fundamental que tenhamos os outros instrumentos de gestão para potencializar o próprio planejamento”.*

É adotada a busca da excelência da gestão como processo permanente, em substituição ao PEQP, doravante intitulado de processo de excelência empresarial e feitas as adequações necessárias na estrutura de suporte (ELETRONORTE, 1998b). O entrevistado A destaca:

*“Não se pode esperar que a organização ao implantar um plano estratégico, ao implantar uma sistemática de planejamento, por si só tenha assegurado um bom futuro. Não, ela precisa ter outras ferramentas, sobretudo, ferramentas voltadas para a capacitação e o desenvolvimento dos seres humanos”.*

Nesse ciclo, a adaptação ao novo ambiente setorial é fruto do rumo e do “mapa” estratégico definido no Plano Estratégico “Novo Norte”. A organização assimila tecnologias de gestão disponíveis no mercado visando aumentar sua eficiência, capacitar empregados, reduzir perdas e incrementar a produtividade (ELETRONORTE, 1997c; 1997d; 1998c; 1998g). O entrevistado G destaca:

*“A direção da Eletronorte não deixou nunca de olhar a questão da gestão da organização”.*

A partir dos estudos de cenários socioeconômicos e energéticos para a Amazônia, realizados em 1987, 10 anos depois, são avaliados os resultados e atualizados esses estudos, tentando antecipar tendências, oportunidades e ameaças para a Amazônia (ELETRONORTE, 1998d; 1998e).

Segundo o entrevistado G:

*“Quando a Eletronorte se viu frente a uma realidade que embora prevista, não era encarada como uma questão que poderia acontecer, o medo da mudança que era radical, que exigia um novo perfil de gestão, fez com que houvesse uma mobilização. Foi um momento de crise que fez com que a instituição se mobilizasse e pensasse que se quisesse ter um futuro desejado, teria que atuar, ser participante do processo”.*

Na eleição Presidencial de 1998, o Presidente Fernando Henrique Cardoso é re-eleito para um novo mandato de 1999 a 2002. O Diretor Presidente da Eletronorte e demais membros da diretoria são mantidos em seus cargos.

O entrevistado G cita:

*“Foram acontecendo os trabalhos, os cenários que permitiu uma visão diferenciada”.*

A partir da elaboração dos cenários socioenergéticos para a Amazônia para o período de 1998 a 2020 (ELETRONORTE, 1998d), a direção da Eletronorte decide construir uma Visão Estratégica para a Empresa, no horizonte 1998 a 2010, enfatizando o período de 1999 a 2002, que corresponde ao tempo julgado necessário para a maturação e consolidação do processo de transformação institucional do Setor Elétrico. O entrevistado A destaca:

*“Fizemos uma reflexão do que tínhamos previsto no cenário de 10 anos atrás e atualizamos julgando 20 anos para a frente e esse trabalho foi base para o processo de planejamento estratégico”.*

O momento do setor elétrico indica importantes discontinuidades no ambiente de atuação e na própria trajetória da Eletronorte. O entrevistado A destaca:

*“As empresas nesse período viveram sobressaltos, decisões e privatizações. Privatiza não privatiza, vai e vem, o que forçou a Empresa nesse momento a elaborar um plano estratégico, incorporando o conceito de competitividade”.*

Para mapear de forma sistemática as discontinuidades, antecipar oportunidades e ameaças e, sobretudo, preparar a Empresa para o contexto futuro, é desenvolvido um estudo de cenários do ambiente de negócio e empresarial (ELETRONORTE, 1998e). O entrevistado E cita:

*“Talvez a gestão hoje esteja muito dificultada pelo momento longo de transição que vive, que alguns acham não são longos, que estão sendo rápidos demais. Citam o exemplo da Inglaterra que levou 12 anos para reformular o sistema e que estamos com pouco tempo. Isso traz um desafio muito grande para a Empresa. O que a Empresa vai fazer, já teve cisões em algumas áreas – às áreas de Manaus e Boa Vista. Fala-se em cisão da transmissão e na cisão da geração. Essas coisas enquanto não forem bem definidas, cria-se dentro da Empresa um ambiente de instabilidade, o que obriga a gestão a tomar decisão que faça com que a Empresa sinta que não vai acabar como muitas pessoas falam – que a Empresa vai ser extinta”.*

As mudanças no setor elétrico tomam novos rumos com a Lei 9.648, que define regra para a reestruturação da ELETROBRÁS e suas subsidiárias. Novo processo de alinhamento, no ciclo de 1998, pautado nas orientações contidas no Plano Estratégico Novo Norte de 1996, define estratégias visando preparar a Empresa para funcionar, segundo o modelo de estruturação societária da Lei 9.648, direcionar ações de educação para assegurar as competências e a empregabilidade, melhorar a eficiência e implementar a excelência (ELETRONORTE, 1998a, f).

São definidos os objetivos estratégicos e uma agenda de prioridades para cada negócio consolidados em novo Plano Estratégico para o período 1999-2002 mantendo-se a Visão, Missão e Valores estabelecidos no Plano Estratégico Novo Norte de 1996. O Presidente da Eletronorte José Antonio Muniz Lopes destaca (ELETRONORTE, 1999a):

A Eletronorte mais uma vez prepara-se para o futuro, o qual será muito diferente desta década. A Empresa atuará num ambiente privatizado e, para tanto, faz os seus planos estratégicos de negócios. A Amazônia tem diante de si o desafio de se transformar de plataforma extrativista, minero-metalúrgico e agropecuária numa nova fronteira de exploração adequada da biodiversidade para produzir bens e serviços de alto valor agregado para um mercado globalizado. A Eletronorte, como em toda a sua história, dá a sua contribuição para que este desafio seja superado.

No primeiro semestre de 2000, decorrente da necessidade de ajustes a reestruturação societária, a Empresa completa a implantação do programa de desligamento incentivado onde 976 empregados, cerca de 29% do quadro efetivo, são desligados voluntariamente (ELETRONORTE, 1999c, 2000b).

Em setembro de 2000, foi feita atualização dos objetivos estratégicos e da agenda de prioridades do Plano Estratégico 1999-2002 (ELETRONORTE, 2000c, 2000d). Em outubro de 2000, a Diretoria aprovou novas orientações para o Plano de Ação Empresarial do Ciclo 2001, determinando a implementação do Modelo de Mensuração de Negócio de Transmissão (ELETRONORTE, 2000e).

Esses ajustes visam à adaptação às mudanças no setor elétrico foram profundas como cita o entrevistado B:

*“Hoje em dia a mudança não foi só na legislação, foi uma mudança na visão de gestão de Empresa. As pessoas estão sentindo a necessidade de gerir melhor, de entender os seus negócios, de fazer com que o negócio cresça melhor e se estruture”.*

Em 2001, foram realizados quatro painéis de reflexão da busca da excelência na gestão com o objetivo de alinhar e ampliar a visão estratégica da equipe de gestores da Eletronorte (ELETRONORTE, 2001a). O entrevistado A cita:

*“Estamos na fase de recompor em nosso quadro a visão estratégica, o linguajar, a universalização do planejamento”.*

Uma análise crítica do processo da Eletronorte destaca (BRAUNE, 2001):

PAE: Precisa ser melhor divulgado. As diretrizes específicas precisam ser divulgadas com maior frequência face às mudanças intensas e constantes no Setor. Os relatórios de evolução da gestão precisam ser trabalhados

mais intensamente. Gestores precisam estar mais comprometidos com o que é definido no Planejamento Estratégico. Disseminar rapidamente o PAE 2001. Rever os indicadores de mensuração. Parecem não muito práticos. Todos devem ter acesso ao documento.

Segundo o entrevistado B:

*“Considerando que temos várias amarras de governo, mesmo assim, acho que não entendemos exatamente o ambiente em que estamos inseridos, os riscos e a concorrência que vem por aí”.*

O entrevistado A cita:

*“O planejamento não pode ser uma peça isolada de uma gestão embora ele possa articular todos os seus instrumentos”.*

O entrevistado D relata:

*“Mas a partir de então o planejamento estratégico passou a ser algo da rotina no planejamento da Empresa. Ele passou a ser praticado de fato e levado em conta, com estabelecimento de missão, visão da Empresa e os principais objetivos estratégicos”.*

Ainda em 2001, com o apoio da consultora Macroplan, ocorre novo processo de planejamento estratégico (ELETRONORTE, 2001b), implementado a partir das entrevistas com os diretores e gerentes da Empresa, buscando levantar opiniões sobre aspectos da estratégia corporativa no que se refere às incertezas críticas, expectativas futuras e estratégias emergentes. Também, foi realizada pesquisa exploratória visando a conhecer o ambiente concorrencial e regulatório a que a Eletronorte está submetida e a partir da elaboração de cenários do ambiente de atuação da Eletronorte a partir do estudo dos Macrocenários Nacionais e da Amazônia e da análise do ambiente interno (ELETRONORTE, 2001c).

O entrevistado C cita:



*“O sistema de planejamento pela forma como foi conduzido, feito com bastante habilidade, a metodologia que foi aplicada, o envolvimento, a co-participação, a co-responsabilidade no processo, fez com que transformasse realmente a Empresa. Em uma Empresa que um conjunto de profissionais estavam atuando dentro de uma mesma visão ao nível global”.*

O entrevistado C relata:

*“Parece que já está no sangue a necessidade de atender bem os clientes, de produzir com o máximo de eficiência, eficácia. Mudou a cultura, as pessoas não aceitam mais a ineficiência como parte do negócio do governo, até como valorização profissional para sentir-se bem, sentir-se um bom profissional tem que ser competente, independente do retorno financeiro para a Empresa”.*

A Organização consolida seu papel e atua na coordenação dos eixos de energia elétrica da Amazônia no âmbito do Programa Avança Brasil<sup>5</sup>. Na crise de energia do País no ano 2001, a Eletronorte é acionada pelo governo federal e participa ativamente no apoio ao MME para reorientar os rumos da expansão dos sistemas elétricos, assume importantes empreendimentos para ajudar a solucionar a crise. A Empresa reorienta seu principal documento “Plano de Expansão” que fazia parte do plano setorial e o transforma em um documento denominado “Programa da Expansão” que consolida as orientações da expansão dos sistemas de geração e transmissão de energia elétrica na Amazônia (ELETRONORTE, 2001i).

O 4º ciclo conclui com a consolidação do Plano Estratégico Corporativo, de Negócios e Funcional – 2002 a 2010, focalizando os negócios centrais de geração, transmissão e comercialização. A Visão e a Missão da Empresa são alteradas e juntamente com os valores empresariais que a suportam e passam a ser (ELETRONORTE, 2002d):

Visão: Ser referencial no negócio de energia elétrica pela excelência da gestão e integração com a sociedade.

---

5 O Programa “Avança Brasil” é a denominação do Plano Plurianual – PPA-2000-2003 elaborado pelo Governo Federal e aprovado pelo Congresso Nacional, por meio a Lei 9.989, de 21.07.2000, contendo os principais planos e projetos de desenvolvimento do País.

Missão: Contribuir para o desenvolvimento da Amazônia e do Brasil, disponibilizando soluções em energia elétrica com excelência.

Valores Organizacionais: Valorização das pessoas; Respeito ao meio ambiente; Excelência na gestão; Qualidade; Integração; Responsabilidade social; Comprometimento; Criatividade; Segurança; Transparência; Aprendizado contínuo; e Foco no cliente.

Segundo o entrevistado A:

*“É evidente que no planejamento estratégico, ainda não conseguimos fazer a lincagem e interligação entre o estratégico, o tático e o operacional. Esse é um processo muito difícil, essa lincagem e interligação é um processo muito complicado e muito difícil de conseguir” e acrescenta “procuramos trabalhar em cima do desdobramento de atividades e conseguimos para o seguimento da transmissão montar uma estrutura que dá uma visibilidade de cima para baixo, de baixo para cima, os caminhos a serem percorridos em um sentido e outro. Isso tudo é para que se possa medir o desempenho, dentro daquela máxima – aquilo que não se mede não se gerencia. Com isso a Empresa vai conseguir fechar o ciclo entre a missão e o seu desempenho tendo como referência a visão”.*

No final desse período, fruto das estratégias estabelecida no Plano Estratégico “Novo Norte” de 1996 (ELETRONORTE, 1996d), ajustado no Plano Estratégico de Negócios 1999-2002 (ELETRONORTE, 1999a, 2000c) a Empresa consolida os principais instrumentos do seu sistema de gestão<sup>6</sup> (Eletronorte, 2002b). O entrevistado A destaca:

*“Isso mostra efetivamente que a Empresa busca ter não só no campo da expansão que o era o clássico; conseguiu evoluir no campo empresarial, sendo hoje um referencial. Isso coloca a Eletronorte numa posição de destaque. Não conheço*

---

<sup>6</sup> Os instrumentos de gestão são: a Visão e a Missão; os Valores Organizacionais; as Orientações Estratégicas; a Cadeia de Agregação de Valor; os Cenários ; o Programa de Expansão; o Plano Estratégico; a Avaliação da Gestão Empresarial; a Certificação das Unidades Produtivas segundo a Norma ISO-9000; a Certificação das Instalações da Geração nas Normas ISO 14000 de Gestão Ambiental; o Sistema Integrado de Informações Corporativas-SIN; o Estudo do Clima Organizacional-ECO; o Sistema de Administração do Desenvolvimento – SAD; o Plano Diretor de Educação – PDE; o Sistema de Carreira por Habilidades e Competências-SCHC; o Plano de Ação Empresarial, sua Agenda de Prioridades e seu Sistema de Medição de Desempenho; e a Manutenção Produtiva Total-TPM com a árvore de Custos, Perdas e Oportunidades dos processos produtivos (Eletronorte, 2002b).

*nenhuma estatal que tenha cinco ciclos seguidos de planejamento concluído e cinco ciclos de avanço na modernização e adequação aos novos momentos”.*

Considerando que a consolidação da reestruturação institucional do setor elétrico deve ocorrer até 2004, é elaborado o Plano Estratégico 2002-2004, focalizando os negócios centrais de geração e transmissão definindo estratégias para alcançar as condições de rentabilidade e viabilidade empresarial, eficientização e a inserção sócio-ambiental (ELETRONORTE, 2002f).

Visando à disseminação e aperfeiçoamento do Sistema de Gestão da Empresa, é criado o Comitê da Excelência da Gestão – CEG, vinculado ao Diretor-Presidente, com a atribuição, dentre outras, de coordenar e acompanhar o processo da excelência na Eletronorte (ELETRONORTE, 2002g).

#### ❖ **Análise Teórica do 4º Ciclo**

No 4º ciclo, segundo Hrebiniak; Joyce (1985), a adaptação como sendo a mudança obtida do resultado do alinhamento das capacidades organizacionais com as contingências ambientais, a Eletronorte tem um comportamento proativo na antecipação às variáveis exógenas do ambiente.

No 4º ciclo, segundo conceito de Ansoff ; McDonnell (1993), o sistema de planejamento se desenvolve por meio do planejamento estratégico, a partir da análise de cenários, integrado com o planejamento a longo prazo dos sistemas elétricos e o planejamento econômico-financeiro.

Segundo conceito adotado nesta pesquisa de estratégia como plano (MINTZBERG; QUINN, 2001), a principal estratégia adotada é a consistência na ação de modernização e na excelência da gestão.

Os “stakeholders” relevantes, segundo Bowditch e Buono (2000) são o Governo Federal, a ELETROBRÁS, o conjunto dos sindicatos dos empregados da região de atuação da empresa, o BNDES como gestor do PND e a ANEEL como agente regulador.

A principal dificuldade identificada no 4º ciclo está relacionada ao poder que segundo Mintzberg (1983), conceitua como a capacidade de realizar (ou afetar) os resultados organizacionais como cita o entrevistado F:

*“Você anda até o momento em que não está tocando em alguns interesses profundos na organização e das lideranças”.*

Como resultado alcançado com o processo de planejamento estratégico, o desenvolvimento de missão e visão, o estabelecimento de objetivos e a estratégia, constituem o plano estratégico da Empresa segundo Thompson Jr; Strickland III (2000) além de melhorar o pensamento estratégico. O entrevistado B cita:

*“Uns 80% do corpo gerencial está completamente comprometido com o processo, mas tem os 20% que ainda se sentem obrigados a participar”.*

O entrevistado G declara:

*“Fazer com que as lideranças considerem a questão do pensamento estratégico como parte da gestão da organização”.*

Outro resultado alcançado com o planejamento estratégico é o papel de informação segundo Langley (1988). Essa percepção é identificada em três entrevistas: o entrevistado A cita:

*“O processo de planejamento todo ele é o processo que é o mais forte treinamento institucional, que aborda todos os aspectos da organização”.*

O entrevistado B declara:

*“Como um grande subproduto do processo de planejamento vejo a integração das áreas, a visão integrada sistêmica da Empresa. Não temos mais áreas completamente isoladas estamos conseguindo. Temos algumas ilhas, mas isso é muito menor do que já foi”.*

*“A mudança no foco da gestão, a necessidade de investir no ser humano tem colhido bons frutos”.*

*“As pessoas estão começando a compreender o que é custo. Me lembro que até há um tempo atrás, quando tinha remuneração garantida, as pessoas não se preocupavam com custo”.*

*“O planejamento estratégico tem sido muito importante para ajudar a Empresa no aspecto de integração”.*

O entrevistado G cita:

*“Um grande ganho que tivemos na Eletronorte foi uma visão sistêmica. O fato dos gestores já estar conversando na linguagem comum, no que diz respeito às pessoas, finanças, processos, demonstra que houve uma evolução na visão sistêmica da organização”.*

Segundo Langley (1988), outro resultado obtido com o planejamento estratégico é de relações públicas. Segundo o entrevistado G:

*“Esse trabalho de formiguinha que foi feito desde a década de 90 tem o reconhecimento tão grande que a equipe da Eletronorte é muito bem vista nos vários setores”.*

Ainda segundo Langley (1988), outro resultado obtido com o planejamento estratégico é de direção e controle conforme identificado na avaliação interna da Eletronorte (BRAUNE, 2001):

*“O modelo de gestão da Eletronorte está alinhado com a missão e a visão da organização”.*

O Quadro 6 resume os resultados observados no 4<sup>o</sup> Ciclo.

<b>Resultados Observados</b>	<b>4º Ciclo de 1996 a 2001</b>
Processo de planejamento	Planejamento Estratégico Planejamento a Longo Prazo Planejamento Econômico-Financeiro
Principal Documento consolidando os resultados do planejamento	Plano Estratégico “Novo Norte” 1996 Plano Estratégico de Negócios 1999 – 2002 Programa de Expansão 2001 – 2006 Plano Estratégico Corporativo, de Negócios e Funcional – 2002 a 2010
Fatores externos influenciadores	Reestruturação do Setor Elétrico Programa Nacional de Desestatização Programas “Avança Brasil” e “Brasil em Ação”
Fatores Internos	Modernização da gestão empresarial Retomada dos projetos de geração e transmissão Criação de 2 subsidiárias integrais
Estratégias adotadas	Estratégia como Plano (MINTZBERG; QUINN, 2001) Consistência na ação de modernização e na excelência na gestão
“stakeholders” relevantes	Governo Federal; ELETROBRÁS; Conjunto dos Sindicatos dos empregados da Eletronorte; BNDES; ANEEL

Quadro 6: Síntese dos resultados observados no 4º Ciclo de Planejamento de 1996 a 2001

### 4.3 Síntese do Estudo de Caso

#### 4.3.1 Evolução do Processo de Planejamento

No período de 1978 a 2001, foram identificados quatro ciclos de planejamento empresarial:

- ❖ O 1º ciclo de planejamento no período de 1978 a 1984.
- ❖ O 2º ciclo de planejamento no período de 1985 a 1989.
- ❖ O 3º ciclo de planejamento no período de 1990 a 1995.
- ❖ O 4º ciclo de planejamento no período de 1996 a 2001.

O 1º ciclo teve início com a elaboração pelo Departamento de Desenvolvimento Empresarial da primeira proposta do sistema de planejamento

empresarial da Eletronorte, visando estabelecer os planos e programas da Empresa (ELETRONORTE, 1978).

Esse sistema, com base no planejamento a longo prazo, segundo conceito de Ansoff; McDonnell (1993), atualizado anualmente, evolui e é melhorado, tem sua ênfase no planejamento da expansão dos sistemas elétricos, cuja consolidação das orientações ocorre por meio do documento denominado Plano de Expansão.

Em função do atendimento as determinações do Governo Federal para absorção dos parques geradores térmicos das principais capitais da Região Amazônica e do sistema de distribuição de Manaus, além da entrada em operação dos sistemas de Coaracy Nunes e de Tucuruí, o planejamento dá ênfase na consolidação das orientações para a operação dos sistemas elétricos por meio do documento denominado Plano de Operação.

Nesse ciclo, ficou evidente a importância do papel da Eletronorte no desenvolvimento da Região Amazônica, assim como da necessidade de obter maior eficiência e eficácia no seu desempenho em função da identificação de problemas relacionados a aspectos organizacionais e administrativos.

No 2º ciclo de 1985 a 1989, houve um forte engajamento do Presidente da Eletronorte no processo de modernização e de planejamento. Tem início com um diagnóstico elaborado pela consultora Arthur D. Litte indicando as principais disfunções da organização. Foi, então, constituído o Núcleo Coordenador e Supervisor da Modernização Administrativa e Gerencial.

Foram discutidas e elaboradas as políticas da Empresa com relação à expansão, operação e administração, especialmente a reformulação do sistema de planejamento empresarial introduzindo uma filosofia mais participativa.

Com a participação do presidente, diretores e 73 gerentes a partir de reuniões, segundo conceito de Ansoff; McDonnell (1993), ocorre um processo de planejamento estratégico, quando foi elaborado o primeiro Plano Estratégico, definindo a missão e estabelecendo políticas globais e políticas específicas.

O primeiro plano estratégico foi aprovado em janeiro de 1990 em meio de uma profunda crise que atingia todo o setor elétrico. Essa crise produziu na Eletronorte um quadro de extrema gravidade, com elevado déficit de caixa e alta inadimplência com os fornecedores. Em decorrência, não ocorre o desdobramento e a implementação do Plano Estratégico em todas as unidades da Empresa. Os

esforços da Empresa são redirecionados para o enfrentamento da crise no curto prazo.

O 3º ciclo de 1990 a 1995 inicia com a troca do presidente e dos diretores. O período foi marcado por grandes ajustes decorrentes das orientações do Governo Federal: redução de funções e cargos gerenciais com nova estrutura organizacional; redução de quadro de prestadores de serviços de consultoria de engenharia; redução de investimentos; redução do custeio operacional; reestruturação das dívidas e financiamentos; implantação de programa de melhoria de eficiência; e implantação de programa de qualidade.

Nesse ciclo, o planejamento é orientado pelo planejamento financeiro, a partir da elaboração de um plano bianual, com objetivos focalizando a melhoria da eficiência do serviço de energia elétrica, cuja consolidação das orientações da Empresa é por meio dos documentos PMEE e PEQP.

O 4º ciclo de 1996 a 2001 é caracterizado por uma estabilidade no quadro da Direção – o presidente que assumiu em 1996 e os diretores que assumiram em 1995 são mantidos durante o ciclo.

O enfoque do alinhamento da Empresa as condicionantes do ambiente passa a ser na reestruturação do setor elétrico e no PND. Nesse alinhamento, em 1996, realizam-se “workshops’s” visando a construir as orientações básicas para o novo modelo empresarial.

A organização não fica imobilizada diante das transformações políticas do País e busca adequar-se ao ambiente. O sistema de planejamento empresarial é novamente atualizado com ênfase na análise de cenários do ambiente e na elaboração, em 1996, de um novo plano estratégico denominado “Novo Norte” que define um novo rumo para a Empresa.

O foco da estratégia é à busca da excelência empresarial, visando a assegurar um novo modelo de gestão para a organização segundo os critérios de excelência do PNQ (CRITÉRIOS..., 2002).

A estrutura organizacional é revisada com destaque para a redução a dois níveis hierárquicos. Nova estrutura de suporte para o processo de planejamento empresarial e programa da qualidade e produtividade visa à integração do planejamento com a implantação da filosofia e princípios da gestão pela qualidade total.



Com a aprovação pelo Congresso Nacional da nova legislação do serviço público de energia elétrica, a Eletronorte parte para atualizar os estudos de cenários socioeconômicos e energéticos para a Amazônia, realizados em 1987, e consolida os cenários para o período de 1998-2020. A partir desses cenários do ambiente, foi elaborado novo processo de planejamento estratégico no Plano Estratégico de Negócios para o período 1999 a 2002, mantendo a missão e a visão do Plano de 1996.

Em 2001, são realizadas uma série de encontros do presidente, diretores e gerentes visando a alinhar e ampliar a visão estratégica da equipe de gestores da Empresa, visto que, a Empresa passara no ano anterior por um programa de desligamento incentivado, onde cerca de 29% do quadro efetivo de empregados foi desligado.

Ainda, em 2001, é realizada uma análise crítica do processo de gestão da Eletronorte visando a gerar subsídios para a orientação futura da Empresa e iniciado novo processo de planejamento estratégico, implementado a partir da análise do ambiente interno, de pesquisa exploratória visando a conhecer o ambiente concorrencial e regulatório e elaboração de cenários do ambiente de atuação da Eletronorte a partir do estudo dos Macrocenários Nacionais e da Amazônia.

O planejamento é estruturado em níveis corporativos, de negócios e funcionais, onde: o nível corporativo se refere à gestão integrada da Empresa; o nível de negócios trata de Geração, Transmissão e Comercialização; e o nível funcional constitui-se das funções de suporte – tecnologia da informação, gestão de pessoas e educação, suprimento de material, gestão econômico-financeira e comunicação empresarial.

Esse processo é finalizado em dezembro de 2001 consolidando as orientações da Empresa no Plano Estratégico Corporativo, de Negócios e Funcionais - 2002 a 2010.

Em decorrência desse processo, enfatizando o período 2002 a 2004, que corresponde ao tempo julgado necessário para a consolidação da reestruturação do setor elétrico, foi elaborado o Plano Estratégico 2002 – 2004 que, a partir dos cenários do ambiente de atuação empresarial, focaliza o plano corporativo e o plano de negócios geração e transmissão.

A Eletronorte atua na coordenação dos eixos de energia elétrica da Amazônia no âmbito do Programa “Avança Brasil” do Governo Federal e participa ativamente na expansão dos sistemas elétricos na Amazônia.

No início do 4º ciclo, em 1996, observa-se que a Empresa dá ênfase na efficientização dos seus sistemas produtivos. A partir de 1998, a Eletronorte é autorizada a retomar a conclusão da 2ª casa de forças da UHE Tucuruí e a concluir os estudos de viabilidade do complexo hidrelétrico de Belo Monte.

Observa-se que no 4º ciclo, a liderança do Presidente foi fundamental para o processo de alinhamento da Empresa ao novo ambiente do setor elétrico. Os programas corporativos de modernização implementados são fundamentais para manter o curso da estratégia traçada. Mesmo não ocorrendo a desverticalização e cisão da Empresa, segundo a pretensão do CND, a Eletronorte busca atuar de forma mais independente em suas estratégias focalizando a geração e a transmissão.

O Quadro 7 resume o processo de planejamento adotado e os documentos, consolidando as orientações da Empresa fruto do processo de planejamento em cada ciclo.

<b>Ciclos de Planejamento Empresarial</b>	<b>Processo de Planejamento</b>	<b>Documento Consolidando o Resultado do Planejamento</b>
1º Ciclo 1978 a 1984	Planejamento a longo prazo	Plano de Expansão Plano de Operação
2º Ciclo 1985 a 1989	Planejamento a longo prazo  Planejamento Estratégico	Plano de Expansão Plano de Operação Plano Estratégico 1989
3º Ciclo 1990 a 1995	Planejamento Financeiro	Programa de Melhoria da Eficiência Empresarial Programa da Qualidade e Produtividade
4º Ciclo 1996 a 2001	Planejamento Estratégico Planejamento a longo prazo Planejamento Econômico-financeiro	Plano Estratégico “Novo Norte” 1996 Plano Estratégico de Negócios 1999 – 2002 Programa de Expansão 2001-2006. Plano Estratégico Corporativo, de Negócios e Funcional – 2002 a 2010

Quadro 7: Síntese do processo de planejamento adotado, segundo Ansoff; McDonnell (1993)

#### 4.3.2 Análise do Ambiente

A análise do ambiente externo vem sendo realizada pela Eletronorte desde a década de 80. Inicialmente no âmbito do processo de planejamento da expansão que desenvolve e avalia trajetórias alternativas que a Empresa deve seguir na expansão dos sistemas de geração e transmissão para atender as necessidades de energia elétrica na Região Amazônica.

Nos meados da década de 80, a Empresa passou a investir em estudos e pesquisas que possibilitem uma visão prospectiva ampla, diversificada e de longo prazo, procurando antecipar problemas e oportunidades adotando a técnica de análise de cenários.

Em outubro de 1988 a Eletronorte com apoio técnico da Consultoria Cláudio Porto & Consultores Associados concluiu os cenários sócio-energéticos e as necessidades de energia para a Amazônia no período 1988 a 2010. As conclusões centrais desses cenários serviram de base para definição dos programas de investimentos em energia elétrica e para as decisões estratégicas quando da elaboração do Plano Estratégico de 1989.

A elaboração do Plano Estratégico denominado “Novo Norte”, em 1996, é precedida dos estudos do ambiente com enfoque na reestruturação do setor elétrico, no PND e nas diretrizes da ELETROBRÁS, consolidado em termo de referência para o alinhamento da Empresa ao novo contexto institucional do setor elétrico.

A partir dos estudos de cenários de 1988 a Eletronorte em 1999, atualizou os cenários mundiais, nacionais e da Amazônia para o período 1998 a 2020, desenvolveu estudo de cenários do ambiente de negócio, a fim de preparar-se para o contexto futuro que subsidiou a elaboração do Plano Estratégico 1999 – 2002 .

O processo de planejamento estratégico de 2001 é implementado a partir da análise do ambiente interno, de pesquisa exploratória visando a conhecer o ambiente concorrencial e regulatório e elaboração de cenários do ambiente de atuação da Eletronorte a partir do estudo dos Macrocenários Nacionais e da Amazônia.

Nesse processo foram promovidos encontros com os clientes da Empresa, sob a coordenação da Superintendência de Engenharia de Operação e Manutenção da Transmissão, visando a ouvir sob o ponto de vista do cliente quanto o

relacionamento empresarial, pontos fortes e oportunidades de melhorias. Nesses encontros foram explorados as percepções dos clientes quanto ao relacionamento e a prestação de serviços da Eletronorte.

A análise do ambiente interno foi realizada por meio de três instrumentos: os resultados do Estudo do Clima Organizacional – ECO; entrevistas com diretores e gerentes da Empresa; e os resultados da avaliação da gestão empresarial, segundo critérios de excelência do PNQ.

O ECO é um dos instrumentos de gestão implantados na empresa a partir do Plano Estratégico “Novo Norte” de 1996. Anualmente, vem sendo realizada desde 1997, pela Superintendência de Gestão de Pessoas com o objetivo principal de avaliar a satisfação dos empregados com diversos aspectos subjacentes às relações de trabalho. O clima organizacional pode ser afetado por aspectos relacionados à cultura organizacional, segundo Bowditch e Buono (2000) e daí sua importância e consideração na análise da organização.

As entrevistas foram realizadas com o presidente, diretores e gerentes da Empresa (ELETRONORTE, 2001f), buscando levantar opiniões sobre aspectos da estratégia corporativa no que se refere às incertezas críticas, expectativas futuras e estratégias emergentes, segundo Mintzberg; Quinn (2001).

A avaliação da gestão empresarial, segundo critérios de excelência do PNQ (Critérios de Excelência. FPNQ, 2002), também foi implantada na Empresa a partir do Plano Estratégico “Novo Norte” de 1996. Anualmente sua realização é coordenada pela Assessoria de Planejamento Empresarial, por meio de com uma avaliação interna das áreas da Empresa utilizando os critérios de excelência do PNQ. No âmbito desse processo, várias unidades da Empresa participam em ciclos de avaliação externa junto a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e junto ao Programa da Qualidade do Serviço Público (ELETRONORTE, 2002e).

Os resultados obtidos no processo interno constituíram em um importante diagnóstico de gestão e auxiliam a compor as Forças e Franquezas da organização em sua análise do ambiente interno, segundo Porter (1998).

A partir dos estudos dos cenários sócio-energético (ELETRONORTE, 1998e), com apoio da consultora Macroplan – Prospectiva & Estratégia, foram elaborados novos estudos em 2001 quando foram desenvolvidos três cenários de atuação empresarial (ELETRONORTE, 2001g).

Verifica-se que a utilização da técnica de cenários facilita a interpretação do ambiente no qual a organização está inserida, permitindo identificar, com maior clareza, as implicações e demandas ambientais peculiares à organização. Também fornece os elementos necessários para o direcionamento de ações da Eletronorte.

#### 4.3.3 Estratégias Adotadas

As principais estratégias adotadas pela Eletronorte no período 1978 a 2001 estão resumidas no Quadro 8.

<b>Ciclo de Planejamento</b>	<b>Definição da Estratégia Mintzberg; Quinn, 2001</b>	<b>Estratégia Adotada</b>
1º Ciclo 1978 a 1984	Estratégia como Plano	Conjunto de diretrizes para a expansão dos sistemas elétricos na Amazônia
2º Ciclo 1985 a 1989	Estratégia como Plano	Conjunto de diretrizes para modernização administrativa e gerencial. Adoção de ferramenta de prospecção e de previsão de mercados.
3º Ciclo 1990 a 1995	Estratégia como Plano	Conjunto de diretrizes para orientar e readequar os sistemas, a melhoria da eficiência e implantar a gestão da qualidade
4º Ciclo 1996 a 2001	Estratégia como Plano	Consistência na ação de modernização e na excelência na gestão

**Quadro 8 : Principais Estratégias adotadas, segundo o conceito de Mintzberg; Quinn (2001).**

#### 4.3.4 “Stakeholders” Relevantes

Os “stakeholders” que mais influenciaram no processo de planejamento da Eletronorte estão relacionados no Quadro 9.

<b>Ciclo de Planejamento</b>	<b>“Stakeholders”</b>
1º Ciclo 1978 – 1984	Governo Federal; ELETROBRÁS
2º Ciclo 1985 – 1989	Governo Federal; ELETROBRÁS
3º Ciclo 1990 – 1995	Governo Federal; ELETROBRÁS; Sindicatos dos Empregados da Eletronorte
4º ciclo 1996 – 2001	Governo Federal; ELETROBRÁS; Conjunto dos Sindicatos dos Empregados da Eletronorte; BNDES; ANEEL

**Quadro 9 : “Stakeholders” relevantes da Eletronorte, segundo Bowditch; Buono (2001)**

#### 4.3.5 Papéis do Planejamento Estratégico

Observam-se papéis principais desempenhados pelo planejamento estratégico segundo Langley (1988). No 2º ciclo foi de uma rede de informação e no 4º ciclo de forçar os gerentes a concentrarem-se no futuro, aumentar o nível de informações dos gerentes, estabelecer controle, direção e coerência aos esforços da organização.

#### 4.3.6 Síntese dos Resultados Observados na Pesquisa

O resultado observado na pesquisa com relação ao processo de planejamento adotado, o principal documento que consolidada os resultados do planejamento, os fatores externos influenciadores, os fatores internos, as estratégias adotadas e os “stakeholders” relevantes, relacionados com os objetivos da pesquisa, encontram-se resumidas no Quadro 10.

<b>Fatores Observados</b>	<b>1º Ciclo 1978 a 1984</b>	<b>2º Ciclo 1985 a 1989</b>	<b>3º Ciclo 1990 a 1995</b>	<b>4º Ciclo 1996 a 2001</b>
Processo de planejamento	Planejamento a longo prazo	Planejamento a longo prazo. Planejamento Estratégico.	Planejamento Financeiro.	Planejamento Estratégico.
Principal Documento consolidando os resultados do planejamento	Plano de Expansão. Plano de Operação	Plano de Expansão. Plano de Operação. Plano Estratégico 1989.	Programa de Melhoria da Eficiência Empresarial. Programa da Qualidade e Produtividade.	PE “Novo Norte” 1996. PE de Negócios 1999 – 2002. Programa de Expansão 2001-2006. PE Corporativo, de Negócios e Funcionais 2002 – 2010. PE 2002 – 2004.
Fatores externos influenciadores	Planos Nacionais de Desenvolvimento	Crise fiscal. Política Tarifária do Setor Elétrico: contenção da	Crise Institucional. Plano Especial de Melhoria do Setor. Programa	Reestruturação do Setor Elétrico. Programa Nacional de Desestatização.

	Planos de Expansão do Setor Elétrico.	inflação. Revise. Constituição de 88.	Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Estabilização Monetária (Real). Mudanças na Legislação Setor.	Programas “Avança Brasil” e “Brasil em Ação”.
Fatores Internos	Implantação dos grandes projetos hidrelétricos na Amazônia. Absorção e operação dos sistemas de geração térmica, transmissão e distribuição das capitais da Região Norte.	Descontinuidade na implantação dos grandes projetos hidrelétricos na Amazônia. Desatualização do sistema de administração.	Crise financeira: inadimplência - fornecedores e agentes de financiamento. Programa Mínimo de Investimentos. Reforma administrativa.	Modernização da gestão empresarial. Retomada dos projetos de geração e transmissão na Amazônia. Criação de 2 subsidiárias integrais.
Estratégias adotadas	Estratégia como Plano (Mintzberg, 2001) Conjunto de diretrizes para a expansão dos sistemas elétricos na Amazônia.	Estratégia como Plano (Mintzberg, 2001) Conjunto de diretrizes para modernização administrativa e gerencial. Adoção de ferramenta de prospecção e de previsão de mercados.	Estratégia como Plano (Mintzberg, 2001) Conjunto de diretrizes para orientar e readequar os sistemas, a melhoria da eficiência e implantar a gestão da qualidade.	Estratégia como Plano (Mintzberg, 2001) Consistência na ação de modernização e na excelência na gestão.
“stakeholders” relevantes	Governo Federal. ELETROBRÁS.	Governo Federal. ELETROBRÁS.	Governo Federal. ELETROBRÁS. Conjunto dos Sindicatos dos empregados Eletronorte	Governo Federal. ELETROBRÁS. Conjunto dos Sindicatos dos empregados Eletronorte. BNDES. ANEEL.

PE= Plano Estratégico

Quadro 10: Síntese dos resultados observados de 1978 a 2001.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

#### **5.1 Conclusões**

A pesquisa teve como objetivo geral descrever e analisar o processo que levou a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico no período 1988 a 2001.

A Eletronorte nas décadas de 70 até 80 realizava seu planejamento empresarial com base no planejamento da expansão e da operação dos sistemas elétricos. A partir de 1984 foi identificado um conjunto de problemas relativos aos aspectos organizacionais e administrativos que dificultavam a empresa obter maior eficiência no seu desempenho.

Em 1985, com as mudanças no cenário político do País a Empresa passa a investir em estudos e pesquisas que possibilitem uma visão ampla, diversificada e de longo prazo, procurado antecipar problemas e oportunidades. Em 1987, foi adotada a técnica de análise de cenários e, em 1988, concluído os cenários sócio-energéticos e as necessidades de energia para a Amazônia no período 1988 a 2010.

A partir dessas cenarizações adota o planejamento estratégico e, em 1989, define sua visão, missão, estabelecendo políticas e entendimentos comuns para o futuro da Empresa. Em 1990, uma profunda crise que atingia todo o setor elétrico, produz na Eletronorte um quadro de extrema gravidade, com elevado déficit de caixa e alta inadimplência junto aos fornecedores.

No período de 1990 a 1994 os esforços da Empresa são direcionados para o enfrentamento da crise. No período adota o planejamento financeiro e focaliza o equilíbrio econômico-financeiro a partir de planos bianuais com metas orçamentárias, redução de despesas, aumento de receitas e implantação da gestão da qualidade.



Em 1995 quando se inicia a reestruturação do setor elétrico, por meio da mudança na legislação específica do setor, a Empresa retoma os estudos do ambiente e dos cenários, buscando mapear de forma sistemática as descontinuidades. Retoma também, a partir de 1996, o processo de planejamento estratégico com o foco no alinhamento ao ambiente do setor e na modernização da gestão empresarial visando assegurar um novo rumo para a organização.

O processo de planejamento estratégico foi o grande orientador para o realinhamento da organização ao novo ambiente do País e do setor elétrico. Em 1989 ocorre o primeiro processo de planejamento estratégico. No período de 1990 a 1995, há descontinuidade no processo em decorrência da crise financeira da empresa, com elevado déficit de caixa e alta inadimplência. No período de 1996 a 2001, o planejamento estratégico foi um importante instrumento de gestão, catalisando e sendo fortalecido pelos outros instrumentos do sistema de gestão da organização. Passou também a atuar de forma integrada com os demais sistemas de planejamento – o planejamento a longo prazo e o planejamento econômico-financeiro – apoiando a gestão da expansão dos sistemas elétricos e a gestão econômico-financeira da Eletronorte.

Como objetivos específicos da pesquisa foram estabelecidos:

- Identificar, descrever e analisar os fatores ambientais que influenciaram e que levaram a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico.
- Identificar, descrever e analisar os fatores internos que influenciaram e que levaram a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico.
- Identificar, descrever e analisar as estratégias adotadas decorrentes do planejamento estratégico.

No contexto externo, foi considerado o ambiente geral com seus fatos relevantes na dimensão política e econômica do Brasil e, no ambiente específico, foram considerados os fatos relevantes do setor elétrico brasileiro.

Os principais fatores ambientais identificados foram: os planos nacionais de desenvolvimento do Brasil; os planos de expansão do setor elétrico; a crise fiscal do País; a política tarifária do setor elétrico; a tentativa de revisão institucional do setor – Revise; a Constituição de 1988; a crise institucional do País; o plano especial de melhoria do setor elétrico; o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade; o plano de estabilização monetária – Plano Real; a reestruturação do setor elétrico e

as mudanças na legislação do setor; o Programa Nacional de Desestatização; e os Programas Avança Brasil e Brasil em Ação.

Os principais fatores internos identificados foram: a implantação de grandes projetos hidrelétricos na Amazônia, sua descontinuidade e sua retomada; a absorção e operação dos sistemas de geração térmica, transmissão e distribuição nas capitais da Região Amazônica; a desatualização do sistema de administração da organização; a crise financeira com inadimplência generalizada, o programa mínimo de investimentos e a reforma administrativa; a modernização da gestão empresarial; e a criação de duas subsidiárias integrais para gerir os sistemas elétricos de Manaus e de Boa Vista.

Na análise realizada nos vários períodos a organização adotou a estratégia como plano, segundo Mintzberg; Quinn (2001), a partir de um conjunto de diretrizes com consistência de ação, visando à expansão dos sistemas elétricos, a modernização administrativa e gerencial, a melhoria da eficiência e a modernização da gestão empresarial.

Os “stakeholders” segundo Bowditch e Buono (2000) identificados mais relevantes foram o Governo Federal e a Eletrobrás – acionista controlador da Eletronorte – que influenciaram de forma definitiva, em todos os períodos de tempo pesquisado. A partir do terceiro ciclo outro “stakeholder” relevante identificado foi o conjunto dos Sindicatos representantes dos empregados da Eletronorte. No quarto período o BNDES como gestor do PND e a ANEEL como agente regulador do setor elétrico, passam a ser relevantes influenciadores na gestão da organização.

A utilização do planejamento estratégico na Eletronorte contribuiu para a sua adaptação ao ambiente do setor elétrico, definindo rumo e estabelecendo direcionadores para a modernização da gestão empresarial.

Acreditamos que a pesquisa realizada abordando a utilização do planejamento estratégico na Eletronorte, por meio de uma visão processual, traz significativas contribuições às organizações, gestores e pesquisadores do assunto.

## 5.2 Sugestões

Esta pesquisa procurou descrever e analisar o processo que levou a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico, uma concessionária de serviço público de energia elétrica, com atuação na Amazônia, ao longo dos 29 anos de sua existência, durante o qual a organização atravessou várias crises nacional, setorial e empresarial.

Sugerem-se, como futuros estudos, para aprofundamento da questão estratégica, pesquisas visando a:

- a. Estudar a evolução e as mudanças estratégicas nas empresas, visto que as transformações em curso no setor elétrico brasileiro, a partir da reestruturação do setor, das privatizações e outras mudanças, asseguram um momento importante para analisar o perfil e a evolução das concessionárias.
- b. Avaliar a influência do poder, da cultura organizacional e da governança corporativa nas decisões estratégicas das concessionárias de energia elétrica.
- c. Avaliar o desempenho das organizações do setor elétrico e os fatores críticos de sucesso ou de fracasso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BORENSTEIN, Carlos Raul. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul**. 1996. 196 f. Tese (Doutorando em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação, Florianópolis, 1996.

\_\_\_\_\_. Planejamento Estratégico. Florianópolis: Publicação do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 1999. Notas de Aula da disciplina Planejamento Estratégico.

BORENSTEIN, Carlos Raul; CAMARGO, C. Celso de Brasil. **O setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1997.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da administração de estratégias e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2000.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Artigo n. 175 que incumbe ao poder público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1988.

\_\_\_\_\_.Leis: 3.890-A/61, 5.824/72, 5899/73, 8.031/90, 8.631/93, 8.987/95, 9.074/95, 9.427/96, 9.491/97, 9.478/97, 9.648/98, 9.989/00 e 10.438/02.

\_\_\_\_\_.Decretos-Lei: 689/89, 2.432/83 e 2.433/88.

\_\_\_\_\_.Medida Provisória n. 2148-1 de 22 de maio de 2001. Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória n. 2148-2 de 01 de junho de 2001. Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória n. 2.152-2 de 01.06.2001. Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória n. 2.198-3 de 28 de junho de 2001.

\_\_\_\_\_. Decretos: 96.760/88, 1.481/95, 1.503/97 e 4.261/02.

\_\_\_\_\_. **Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico**. Relatório de Progresso, 2. Documento de Apoio A. Resumo do Marco Regulatório Brasileiro. Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica, jan. 2002.

\_\_\_\_\_. **Comitê Técnico para Estudos de Mercado – CTEM** do CCPE. Relatório Síntese – Projeção do Mercado e da Carga Própria de Energia Elétrica – 2000/2010 – Dezembro/2000.

\_\_\_\_\_. Escritura de constituição da Eletronorte **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 ago. 1973, p.2713-2714.

\_\_\_\_\_. Resolução do Conselho Nacional de Desestatização n. 11, de 22 de outubro de 1997. Aprova a constituição de duas subsidiárias integrais da Eletronorte, a título de ajuste prévio, para o fim de viabilizar a desestatização dos sistemas elétricos isolados de Manaus e de Boa Vista. Brasília, 1997.

\_\_\_\_\_. Resolução do Conselho Nacional de Desestatização n. 02, de 03 de fevereiro de 1999. Aprova operações de reestruturação, para o fim de viabilizar a desestatização de Furnas, Eletronorte e da Chesf, subsidiárias da ELETROBRÁS. Brasília, 1999.

\_\_\_\_\_. Resolução do Conselho Nacional de Desestatização n. 04, de 30 de março de 1999. Altera a Resolução CND-02, de 03.02.1999, para determinar a transferência da usina hidrelétrica de Manso e do contrato de compra de energia da usina térmica de Cuiabá da Eletronorte para Furnas. Brasília, 1999.

\_\_\_\_\_. Resolução do Conselho Nacional de Desestatização 29, de 06 de junho de 2000. Aprova a constituição de subsidiárias integrais da Eletronorte. Brasília, 2000.

\_\_\_\_\_. Resolução do Conselho Nacional de Desestatização n. 35, de 19 de dezembro de 2001. Aprova operações de reestruturação em Furnas, Chesf e Eletronorte e revoga as Resoluções CND-02/99, CND-04/99 e 29/00. Brasília, 2001.

BRAUNE, Paulo. Painel de Reflexão de Busca da Excelência da Gestão. **Relatório**. Brasília, 2001.

BUZZELL, R. D. et al. **Strategic marketing management**. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1977.

CHANDLER JR, Alfred D. Strategy and Structure. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1962. In: OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-22 , 1972

\_\_\_\_\_. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v.18, n.1, p. 43-76, 1997.

CICLO DE DEBATES SOBRE A AMAZÔNIA, 1., 1987, Brasília. **Anais...** Brasília: Eletronorte, 1987.

COOPERS & Lybrand Consultores. **Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro** : Relatório Consolidado Etapa VII. v. II – Brasília: Dezembro/1997. Disponível em : <<http://www.mme.gov.br/sen/reseb>>. Acesso em: 31 jul. 2002.

CRITÉRIOS de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: FPNQ. 2002.

CUNHA, Cristiano J.C.A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: UFSC, 1995.

DONALDSON, Lex. Teoria da Contingência Estrutural. In: CALDAS, Miguel ; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p.104-133.

ELETRONORTE. Sistema de Planejamento Empresarial: 005. Brasília, 1978.

\_\_\_\_\_. Sistema de Planejamento Empresarial: Presidência do Planejamento Empresarial n. 002. Brasília: 1983.

\_\_\_\_\_. Posicionamento Estratégico: relatório. Arthur D. Litte Ltda. Brasília, 1985a.

\_\_\_\_\_. Sistema de Planejamento Empresarial. Presidência do Departamento de Desenvolvimento Empresarial. Brasília, setembro de 1985b.

\_\_\_\_\_.Proposta de Reformulação do Sistema de Planejamento Empresarial da Eletronorte. Presidência do Departamento de Desenvolvimento Empresarial. Brasília, outubro de 1985c.

\_\_\_\_\_. Encontro de Política e Estratégia, 1. Brasília, 1985a.

\_\_\_\_\_.Resolução de Diretoria n. 235 de 29 de abril de 1986. Aprova o Relatório do 1º Encontro de Política e Estratégia da Eletronorte. Brasília, 1986b

\_\_\_\_\_.Manual do Sistema de Planejamento Empresarial. Brasília, 1986b.

\_\_\_\_\_.Políticas da Eletronorte. Brasília, 1988a.

\_\_\_\_\_.Amazônia: cenários sócio-econômicos e projeção da demanda da energia elétrica no horizonte 2010. Brasília, 1988b.

\_\_\_\_\_.Metodologia do Plano Estratégico. Brasília, 1988c.

\_\_\_\_\_.Plano Estratégico. Brasília, 1989a.

\_\_\_\_\_.Plano Emergencial. Brasília, 1989b.

\_\_\_\_\_.Cenários e Estratégias. Brasília, 1990a.

\_\_\_\_\_.Relatório da Administração. Brasília, 1990b.

\_\_\_\_\_.Resolução de Diretoria n. 319 de 06 de agosto de 1991. Estrutura Organizacional para o Programa Eletronorte da Qualidade e Produtividade. Brasília, 1991a.

\_\_\_\_\_. Resolução de Diretoria n. 501 de 09 de dezembro de 1991. Programa da Melhoria da Eficiência Empresarial-PMEE. Brasília, 1991b.

\_\_\_\_\_. Resolução de Diretoria n. 009. Organização e Estrutura para Implantação do PMEE. Brasília, 1992a.

\_\_\_\_\_.Programa de Melhoria da Eficiência Empresarial. Análise dos Indicadores de Performance-Proposta. Brasília, 1992b.

\_\_\_\_\_. Resolução de Diretoria n. 0075 de 10 de março de 1992. Programa Eletronorte da Qualidade e Produtividade – PEQP. Brasília, 1992c.

\_\_\_\_\_. Avaliação Global do Programa de Melhoria da Eficiência Empresarial – PMEE/92. **Relatório**. Brasília, 1992d.

\_\_\_\_\_. Resolução de Diretoria n. 0188 de 22 de junho de 1993. Estrutura Orgânica do de Operacionalização do PEQP. Brasília, 1993a.

\_\_\_\_\_. Plano Empresarial para o Ciclo 93-94. Brasília, 1993b.

\_\_\_\_\_. Programa de Melhoria da Eficiência Empresarial - 1993/1994. Brasília, fev. 1993c.

\_\_\_\_\_. Programa de Melhoria da Eficiência Empresarial - 1993/1994. Brasília, set. 1993d.

\_\_\_\_\_. Resolução de Diretoria n. 0357 de 04 de novembro de 1993. Plano de Gestão 1993/1994. Brasília, 1993e.

\_\_\_\_\_. Plano de Gestão 1995/1996. Brasília, 1995a.

\_\_\_\_\_. Resolução de Diretoria n. 269 de 1975. Aperfeiçoamento Organizacional. Brasília: 1995b.

\_\_\_\_\_. Plano de Gestão 1996/1997. Brasília, 1996a.

\_\_\_\_\_. Alinhamento da Eletronorte ao Novo Contexto Institucional do Setor Elétrico-Termo de Referência. Brasília, 1996b.

\_\_\_\_\_. Resolução da Diretoria n. 0309 de 24 de setembro de 1996. Aprova o novo texto do documento “Flexibilização de procedimento para cálculo e cobrança de débitos a ser aplicado pela área de recuperação de faturamento, nos sistemas de distribuição de Manaus e Boa Vista”. Brasília, 1996c.

\_\_\_\_\_. Plano Estratégico Novo Norte - Alinhamento Empresarial. Brasília, 1996d.

\_\_\_\_\_. Resolução da Diretoria n. 0252 de 06 de agosto de 1996. Comissão Especial de Assuntos de Desestatização. Brasília, 1996e.

\_\_\_\_\_. Resolução da Diretoria n. 0001 de 09 de janeiro de 1997. Aprova Reestruturação Organizacional. Brasília, 1997a.

\_\_\_\_\_. Resolução da Diretoria n. 0169 de 1997. Aprova a Estrutura de Suporte ao Processo de Planejamento Empresarial e ao Programa Eletronorte da Qualidade e Produtividade. Brasília, 1997b.



- \_\_\_\_\_. Adoção do Modelo de Gestão com Base no PNQ. Brasília, 1997c.
- \_\_\_\_\_. Plano Diretor de Educação. Brasília, 1997d.
- \_\_\_\_\_. Relatório da Administração. Brasília, 1997e.
- \_\_\_\_\_. Alinhamento Empresarial - 1998. Brasília, 1998a.
- \_\_\_\_\_. Resolução da Diretoria n. 0216 de 02 de julho de 1998. Aprova Alinhamento Empresarial - Estrutura de Suporte. Brasília, 1998b.
- \_\_\_\_\_. Plano Diretor de Educação. Brasília, 1998c.
- \_\_\_\_\_. Cenários Mundiais, Nacionais e da Amazônia 1998/2020. Brasília, 1998d.
- \_\_\_\_\_. Cenários Sócio-Energéticos para a Amazônia 1998/2020: dez anos de cenários. Brasília, 1998e.
- \_\_\_\_\_. Planejamento Estratégico de Negócios – Caderno de Trabalho. Partes I e II. Brasília: 1998f.
- \_\_\_\_\_. Estrutura Orgânica para Operacionalização do Método Manutenção Produtiva Total e a Filiação da Empresa ao “Japan Institute of Plant Maintenance”. Brasília, 1998g.
- \_\_\_\_\_. Relatório da Administração. Brasília, 1998h.
- \_\_\_\_\_. Plano Estratégico de Negócios 1999/2002. Brasília, 1999a.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual da Administração. Brasília, 1999b.
- \_\_\_\_\_. Resolução da Diretoria n. 0324 de 28 de setembro de 1999. Programa de Incentivo ao Desligamento – PID. Brasília, 1999c.
- \_\_\_\_\_. As Ações da Eletronorte na Amazônia de junho/1973 a junho/2000. Comissão de Reestruturação Societária. Brasília, 2000a. Nota Técnica
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual da Administração. Brasília, 2000b.
- \_\_\_\_\_. Revisão do Plano Estratégico de Negócios, 1999/2002. Brasília, set. 2000c.

\_\_\_\_\_.Projeto de Integração dos Programas Corporativos e do Modelo de Mensuração do Desempenho do Negócio Transmissão. Brasília, 2000d.

\_\_\_\_\_. Resolução da Diretoria n. 0324 de 04 de outubro de 2000. Orientações para o Plano de Ação Empresarial – 2001. Brasília, 2000e.

\_\_\_\_\_.Painéis de Reflexão da Busca da Excelência da Gestão – Ciclo 2001. Brasília: 2001a.

\_\_\_\_\_.Perspectiva & Estratégia. Atualização e Alinhamento das Estratégias Corporativas, de Negócios e Funcionais e dos Projetos Corporativos e Instrumentos de Gestão : proposta preliminar de abordagem. Macroplan. Brasília, 2001b.

\_\_\_\_\_.Termo de Referência para o Processo de Planejamento Estratégico. Macroplan. Brasília, 2001c.

\_\_\_\_\_.Atas de Registros dos Encontros com os Clientes. Brasília, 2001d.

\_\_\_\_\_.Estudo do Clima Organizacional – ECO 1997, 1998, 1999, 2000 e 2001. **Relatório**. Brasília, 2001e.

\_\_\_\_\_.Processo de Planejamento Estratégico: Consolidação das Entrevistas Interna. Macroplan. **Relatório**. Brasília, 2001f.

\_\_\_\_\_.Cenários de Atuação Empresarial. Macroplan. Brasília, 2001g.

\_\_\_\_\_.Processo de Planejamento Estratégico: ambiente concorrencial da Eletronorte. Macroplan. Brasília, 2001h.

\_\_\_\_\_.Programa de Expansão 2001/2006. Brasília, 2001i.

\_\_\_\_\_. Gestão 2001. **Relatório**. Brasília, 2002a.

\_\_\_\_\_. Resolução de Diretoria n. 0327 de 2002. Sistema de Gestão da Eletronorte. Brasília, 2002b.

\_\_\_\_\_.Comissão de Reestruturação: Situação dos Trabalhos de Reestruturação 1º Semestre 2002. **Relatório**. Brasília, 2002c.

\_\_\_\_\_. Resolução de Diretoria n. 0094 de 14 de março de 2002. Plano Estratégico Corporativo, de Negócios e Funcional : 2002/2010. Brasília, 2002d.

\_\_\_\_\_. Avaliação da Gestão Empresarial: 2001. **Relatório**. Brasília, 2002e.

\_\_\_\_\_. Plano Estratégico Eletronorte 2002/2004: Cenários do Ambiente de Atuação Empresarial, Plano Corporativo, Plano de Negócios Geração e Transmissão. Brasília, jul. 2002f.

\_\_\_\_\_. Resolução de Diretoria n. 327 de 31 de julho de 2002. Criação do Comitê da Excelência da Gestão. Brasília, 2002g.

ESTRADA, Rolando Juan Solitz. **Os rumos do planejamento estratégico na Universidade Pública** : um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

FERRO, José Roberto. **Cultura da eletronorte** : avaliação e proposta. Brasília : FGV, 1994. Relatório.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman. Boston, Massachusetts, 1984.

GARRIDO, Paulo Otolini. **Uma alternativa de gestão para a competitividade empresarial no setor elétrico brasileiro**: estratégias para a promoção do desenvolvimento humano e tecnológico e geração de trabalho e renda. 1999. 297 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLUCK, Frederick W.; KAUFMANN, Stephen P.; WALLECK, A. Steven. Strategic Management for Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, Boston, v.58, n.4, july/aug. 1980.

HADDAD, Paulo R. **A Metamorfose das Estatais**. Belo Horizonte: UFMG. Disponível em: < [www.energiaelétrica.com.br](http://www.energiaelétrica.com.br)>. Acesso em: nov. 2001.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANNA, Nagy. **Strategic Planning & Management**: a review of recent experience. Washington: World Bank Staff Working Papers, n.751, 1985.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, sept. 1985.

HUNT, Sally; SHUTTLEWORTH Graham. **Competition and Choice in Electricity** England: John Wiley & Sons, 1996.

JAFFEE, David. Organization theory: tension and change. In: \_\_\_\_\_. **The Environment and the Organization** .New York: McGraw Hill, 2001. p. 208-244.

KIMBERLY, J.R.; ROTTMAN, D. B. Environment, Organization and Effectiveness: a Biographical Approach. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.595-622, nov. 1987.

KOTTER, J. P. E HESKETT, J. L. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

LANGLEY, Ann. The Roles of Formal Strategic Planning. **Long Range Planning**. v. 21, n. 3, p. 40 –50, june, 1988.

LIMA, J. L. **Políticas de governo e desenvolvimento do setor de energia elétrica: do código das águas à crise dos anos 80 (1934-1984)**. Rio de Janeiro: Memória da Eletricidade, 1995.

LOPES, José Antonio Muniz. Discurso de posse na presidência da Eletronorte. Brasília, 22 de maio de 1996

MELHORES e Maiores de 2002. **Revista Exame**, São Paulo, n. 29, p. 74-294, jul. 2002.

MEMÓRIA da Eletricidade : panorama do setor de energia elétrica no Brasil. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 1988.

\_\_\_\_\_. Eletronorte : 25 anos. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 1998.

\_\_\_\_\_.A Energia Elétrica no Brasil: breve histórico (1880/2001) Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 2001.

\_\_\_\_\_.O Planejamento da Expansão do Setor de Energia Elétrica: a atuação da Eletrobrás e do Grupo Coordenador do Planejamento dos Sistemas Elétricos (GCPS). Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 2002.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York; Mc Graw-Hill, 1978. p. 3-30.

MINTZBERG, Henry. An emerging strategy of direct research. **Administrative Science Quarterly**, v.24. p.582-588, dec. 1979.

\_\_\_\_\_. **Power in and Around Organizations**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983.

\_\_\_\_\_. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Free Press: New York, 1994.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; MCHUGH, Alexandra. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v.30, p. 160-197, june 1985.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia** : a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, Talita. Cisão das elétricas federais está paralisada, diz ELETROBRÁS. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/valornoticias>>. Acesso em: 23 ago. 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Tradução de : Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda.

NUNES, Miguel Rodrigues. A Eletronorte Hoje e Amanhã. Palestra proferida em 19 de set. 1986. Brasília, 1986. Diretor-Presidente da Eletronorte.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**: com depoimentos de executivos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PETTIGREW, A M. **On studying organizational culture**. Dec. 1979. v.24, p. 570-81.

PFEFFER, F.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

PINTO, Murilo Sérgio Lucena. **A reestruturação e a privatização do setor elétrico brasileiro e os impactos sobre a transmissão de energia da chesf na visão de seus Stakeholders**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_.Estratégia Competitiva: Técnica para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTO, Claudio; NASCIMENTO, Elimar; BUARQUE Sérgio C. **Cinco cenários para o Brasil 2001-2003**. Rio de Janeiro: Nórdica, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REED, Michael. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado, 1996. In: CALDAS, Miguel ; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p.62-98.

REESTRUTURAÇÃO do Setor Elétrico na Região Amazônica. Brasília: Federação Nacional de Urbanitários e Intersindical Norte, 2000.

RINALDI, Rúbia Nara. **Adaptação Estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC,1999.

SALAMA, Alzira. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.28, n.1, p.34-42, jan./mar. 1994.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo : Best Seller, 1996.

SANTANA, Edvaldo Alves de; OLIVEIRA, Carlos Augusto C. N. V. **A economia dos custos de transação e a reforma na indústria de energia elétrica do Brasil**. Florianópolis: UFSC. 1998.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. In: \_\_\_\_\_. **Defining Organizational Culture**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. p.3-15.

\_\_\_\_\_. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.

SCOTT, Richard W. Organizations: rational, natural, and open systems. In: \_\_\_\_\_. **Conceptions of Environments**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1988. p. 123-148.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Edson Luiz da. **Formação de preços em mercados de energia elétrica**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

SILVA, Amarildo Jorge da. **Estratégias em organizações cooperativas**: o caso da Cotrefal no período de 1964-2000. 2001. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SOUZA, Paulo Roberto Cavalcanti. Avaliação do Planejamento Estratégico: o caso da Eletrosul. 1995. 145 f. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

\_\_\_\_\_. **Evolução da indústria de energia elétrica brasileira sob mudanças no ambiente de negócios**: um enfoque institucionalista. 2002. 160 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

VARASCHIN, Marcia Janice Freitas da Cunha. **Mudança estratégica em uma organização do Setor Público Agrícola do Estado de Santa Catarina**. 1998. [191] f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VASCONCELOS FILHO, Paulo. Afinal, o que é planejamento estratégico? **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.18. n. 2, p. 7-17, abr./jun. 1978.

VIEIRA, Luiz Cézare. **A democracia representativa nas empresas do setor elétrico**: o caso da Celesc no Período 1981-2000. 2001. [164] f. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## ANEXO 1 – HISTÓRICO DA PESQUISA

No início do curso, todos os alunos foram orientados para a definição do tema objeto da pesquisa. Muitos dos trabalhos desenvolvidos nas disciplinas tiveram relação com o tema da pesquisa, facilitando a compreensão dos objetivos.

Antes do início do último trimestre regular do curso, o orientador acadêmico do curso Prof. Edvaldo Santana, no dia 18.12.2001, em encontro com os alunos, estabeleceu algumas instruções para o desenvolvimento da dissertação.

Nesse primeiro contato, foram passadas diversas orientações: como estabelecer o problema da pesquisa; indicação de diversas publicações de assuntos correlacionados com o tema proposto; sugestões de roteiro para elaboração dos trabalhos; proposta de um cronograma para execução da dissertação. Seguindo as orientações, o autor realizou pesquisa bibliográfica selecionando aquelas relacionadas com o objeto da pesquisa e que, concretamente poderiam ajudar nos trabalhos, as quais foram impressas, estudadas e estão relacionadas no referencial bibliográfico.

No dia 19.12.2001, foi realizado o primeiro encontro com o orientador, o Prof. Carlos Raul Borenstein, por meio de videoconferência, quando foram discutidos os principais pontos do projeto de pesquisa. O orientador indicou algumas referências bibliográficas sobre o tema objeto do trabalho proposto. Com vistas a facilitar o contato pessoal o orientador disponibilizou seu “e-mail”, telefones e endereço pessoal, além daquele já indicado da Universidade, para os contatos permanentes entre orientando e orientador.

Logo em seguida o trabalho foi iniciado com uma consulta por meio eletrônico no banco de teses e dissertações do Departamento de Engenharia de Produção da UFSC onde foram selecionados diversos trabalhos, que foram salvos em meio magnético, impressos e catalogados junto com os documentos recebidos durante o curso. Esse material foi estudado com ênfase naqueles relacionados ao setor elétrico, ao planejamento estratégico das organizações.

Foi elaborado um primeiro esboço, contendo uma visão geral, a pergunta de pesquisa e os objetivos. Em março de 2002 este esboço foi encaminhado ao orientador que teceu comentários importantes, incorporados ao trabalho, e fez recomendações sobre o estudo da metodologia a ser utilizada na pesquisa. Esse

material foi discutido com o orientador em um segundo seminário presencial, em Florianópolis, no mês de abril de 2002.

A seguir, foi elaborada uma primeira proposta contendo a revisão da literatura e fundamentação teórica, utilizando uma pesquisa bibliográfica na Biblioteca da UFSC, no material didático fornecido pelos professores durante o curso, na Biblioteca da Eletronorte e no acervo particular do autor. Esta proposta foi enviada em maio de 2002 ao orientador. O professor, por escrito, teceu seus comentários, centrados no roteiro para o capítulo da revisão da literatura e fundamentação teórica. Em um terceiro encontro presencial, em Florianópolis, no mês de junho de 2002, o orientador transmitiu pessoalmente suas orientações.

Com essa orientação, passou-se a reordenar todo o capítulo da revisão da literatura e fundamentação teórica. Apesar de trabalhoso, essa medida foi de fundamental importância para que o autor percebesse o encadeamento lógico e da boa estrutura que o capítulo ganhou. Esta versão foi reenviada ainda em junho de 2002 ao orientador que por meio de “e-mail”, orientou para o prosseguimento da pesquisa.

Ainda em junho de 2002, foi iniciada a pesquisa nos documentos da Empresa. Os documentos consultados nos arquivos da Secretaria Geral e da Assessoria de Planejamento Empresarial da Presidência foram catalogados em ordem cronológica desde a fundação da Empresa em 1973.

Em seguida, esses documentos foram analisados para inferir padrões ou consistência através do tempo e elaborado uma síntese dos fatos relevantes nos diversos períodos de evolução e nos ciclos de planejamento identificados na Eletronorte. Nesses documentos, foram identificados os presidentes e gerentes da área de planejamento empresarial da Presidência, que poderão com seus depoimentos, esclarecer sobre o processo de planejamento.

É relevante destacar a importância dos documentos elaborados pelo Centro da Memória da Eletricidade sobre a Eletronorte, localizados junto ao próprio Centro da Memória da Eletricidade, no Rio de Janeiro, na Eletronorte e alguns em poder do autor todos indicados nas referências bibliográficas.

Em seguida, considerando que as entrevistas seriam semi-estruturadas, foram elaborados alguns pontos para guiar o entrevistador. A proposta, contendo os capítulos 1, 2 e 3, foi encaminhada em 22.07.2002 ao orientador. No seminário,

realizado por videoconferência, dia 29.07.2002, o orientador fez seus comentários, orientou para uma revisão de vários pontos dos capítulos, liberando para a fase de entrevistas.

A primeira entrevista foi realizada no dia 31.07.2002 e a última no dia 20.08.2002. O entrevistador manteve contato por meio telefônico com todos os entrevistados que prontamente atenderam a solicitação definindo o local, data e horário para a entrevista.

No início da entrevista, fazia-se uma introdução explicando que se tratava de pesquisa objeto de uma dissertação no âmbito do Mestrado de Engenharia de Produção da UFSC e o assunto da mesma. Em seguida, solicitava-se permissão para gravá-la. Todos concordaram e não colocam nenhuma objeção.

As entrevistas foram livremente estruturadas, permitindo que os entrevistados respondessem com suas próprias palavras e descrevessem, de acordo com suas impressões e como eles se sentiam em relação ao processo de planejamento da Eletronorte. Foi elaborado o protocolo de pesquisa (ANEXO 2) que serviu de roteiro para o pesquisador.

As entrevistas gravadas foram transcritas de forma completa, numeradas seqüencialmente de 01 a 07 e cada um desses números associados às letras A, B, C, D, E, F e G para fins de citação no texto da pesquisa. Dos textos transcritos, foram utilizadas as partes consideradas mais importantes com relação ao tema da pesquisa. Todo esse material está à disposição dos interessados.

A partir dos dados primários obtidos nas entrevistas e dos dados secundários obtidos nos documentos da Eletronorte, foi escrito o Capítulo IV, em que são apresentados os resultados da pesquisa e a análise teórica, correlacionando os fatos com a teoria organizacional.

Em 08.09.2002, foi concluída a versão preliminar do Capítulo IV, consolidado no documento de pesquisa com os demais capítulos e encaminhado para apreciação do orientador. Em 12.09.2002, o orientador teceu novas orientações no sentido de se consolidar a análise do Capítulo IV.

A partir dessas orientações foi revisado o texto do Capítulo IV. Relido a síntese dos fatos relevantes nos diversos períodos de evolução e nos ciclos de planejamento identificados na Eletronorte, foi identificado a partir de 1973 o objeto

social e até 2001, todas as missões e visões, que foram adotadas na organização. Esse material serviu de apoio para identificar e definir os ciclos de planejamento.

Em 08.10.2002, o documento de pesquisa foi encaminhado para apreciação do orientador. No seminário, realizado por videoconferência, dia 14.10.2002, o orientador fez seus comentários orientado para novos ajustes no capítulo IV e elaboração do Capítulo V. Seguindo essas orientações o Capítulo IV foi revisto e em seguida escrito o Capítulo V com as conclusões e recomendações.

Em 27.10.2002, o documento de pesquisa foi novamente enviado para apreciação do orientador que a examinou e, em 29.10.2002, solicitou uma revisão geral para envio a banca. Em 11.11.2002 foi concluído a revisão e em seguida encaminhado ao orientador para ser submetido à banca.

## **ANEXO 2 – PROTOCOLO DE PESQUISA**

Protocolo do Estudo de Caso (questões julgadas relevantes para guiar o entrevistador).

1. Qual o processo que levou a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico?
2. Quais os fatores ambientais que levaram a Eletronorte a adotar o planejamento estratégico?
3. Quais os fatores internos que influenciaram e que levaram a Eletronorte adotar o planejamento estratégico?
4. Houve participação comprometida da alta administração e dos gerentes da empresa?
5. Houve dificuldades em obter consenso sobre os objetivos e estratégias da empresa?
6. Melhorou o pensamento estratégico na Eletronorte?

### **ANEXO 3 – RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

Relação dos entrevistados em ordem alfabética e cargos ocupados na Eletronorte:

- ✓ Afonso Tiago Pinto Simas, Diretor-Presidente, de 1991 a 1993.
  
- ✓ Eduardo Henrique Ellery Filho, engenheiro e adjunto da Superintendência de Planejamento da Expansão, de 1990 a 1993; Gerente da Assessoria de Planejamento Empresarial, de 1994 a 1996.
  
- ✓ José Antonio Muniz Lopes, Coordenador de Modernização e Coordenador Geral da Presidência, de 1985 a 1988; Diretor de Planejamento, de 1989 a 1990; e Diretor-Presidente, de 1996 até a data da entrevista.
  
- ✓ Luis Claudio Araújo de Almeida, técnico das equipes de contabilidade, auditoria e planejamento, de 1989 a 1999; Gerente da Assessoria de Planejamento Empresarial, de 2000 até a data da entrevista.
  
- ✓ Marcio Ribeiro de Barros, Gerente da Assessoria Técnico-Administrativa da Diretoria de Operação; Gerente do Departamento de Desenvolvimento Empresarial; e Gerente da Assessoria de Planejamento Empresarial, de 1985 até 1996.
  
- ✓ Marie Radi Maftoum Proença, técnica na equipe de planejamento e de mercado, de 1990 a 1997; Gerente da Assessoria de Planejamento Empresarial, de 1998 a 2000.
  
- ✓ Ricardo de Paula Monteiro, Gerente da Divisão de Planejamento; Gerente do Departamento de Desenvolvimento Empresarial; Gerente do Departamento de Comunicação Empresarial; e Assistente do Presidente, de 1985 a 2000.

Coimbra, José Antonio Corrêa

A utilização do planejamento estratégico na Eletronorte: **uma visão processual.** / José Antonio Corrêa Coimbra; orientado por Carlos Raul Borenstein. - - Florianópolis, 2002.

157 f. : il.

Inclui figuras e tabelas.

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.**

1. Planejamento estratégico 2. Estratégia 3. Empresa de energia elétrica. I. Borenstein, Carlos Raul II. Título.