

# ASPECTOS INSTITUCIONAIS E ESCOLHA ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE MUDANÇA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO NO PERÍODO 1990-2004: O CASO DA ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.<sup>1</sup>

INSTITUTIONAL ASPECTS AND STRATEGIC CHOICE IN THE PROCESS OF CHANGE OF  
BRAZILIAN ELECTRICITY SECTOR IN THE PERIOD OF 1990-2004: THE CASE OF ELETRO-  
SUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.

CLÁUDIA FABIANA GOHR<sup>2</sup> | LUCIANO COSTA SANTOS<sup>3</sup>

## RESUMO

O Setor Elétrico tem experimentado transformações estruturais. No Brasil, tais transformações despertaram o interesse em pesquisar as consequências advindas do processo de reestruturação do setor. Estas pesquisas procuravam analisar os impactos da reestruturação na estrutura organizacional, no desempenho econômico, no sistema regulatório, nas relações de poder e na estratégia. Na corrente que estuda os impactos da reestruturação do setor nas estratégias, destaca-se a forte influência do ambiente institucional no processo de mudança estratégica. Nesse sentido, a teoria institucional oferece um interessante arcabouço conceitual para analisar a influência dos aspectos do contexto externo sobre as ações estratégicas. No entanto, é importante considerar que os atores organizacionais também contribuem para a escolha das ações estratégicas. As decisões tomadas por eles influenciam na organização, o que reforça o papel da teoria da escolha estratégica, que considera que os decisores são ativos e têm capacidade de influenciar no ambiente. Tomando como base essas duas correntes teóricas, este artigo tem como objetivo verificar como os aspectos institucionais e a escolha estratégica influenciaram nas ações estratégicas de uma empresa estatal do Setor Elétrico Brasileiro (SEB) e, conseqüentemente, na mudança estratégica. Foi adotado o estudo de caso com uma abordagem qualitativa e longitudinal. Constatou-se que o novo modelo desenvolvido para o SEB e a reformulação deste foram aspectos institucionais que tiveram uma forte influência sobre as ações estratégicas da firma. O pessoal do alto escalão teve a capacidade de atender às exigências institucionais resultando em maior legitimidade, o que, conseqüentemente, contribuiu para o êxito das estratégias realizadas.

**Palavras-Chave:** Teoria Institucional. Escolha Estratégica. Mudança Estratégica.

## ABSTRACT

The Electricity Industry has experienced several structural changes. In Brazil, these changes have raised interest in academic research on the consequences arising from the restructuring process of the sector. However, these surveys sought to analyze the impacts of restructuring on organizational structure, economic performance, regulatory system, power relations and strategy. In the perspective that studies the impact of sector restructuring strategies, the influence of the institutional environment in the process of strategic change is highlighted. In this sense, institutional theory offers an interesting conceptual framework to analyze the influence of the aspects of external environment on the strategic actions of organizations. However, it is important to consider that organizational actors also contribute to the choice of strategic actions. The decisions they take influence the organization, which reinforces the role of strategic choice theory, which considers the decision makers are active and are capable to change the environment. Based on these two theoretical perspectives, this article has as main objective to verify how the institutional aspects and strategic choice influenced the strategic actions of a state owned enterprise of the Brazilian Electricity Sector and hence on strategic change. The case study was adopted, used in a qualitative and longitudinal approach. It was found that the new model for Brazilian Electricity Sector and the reformulation of this were institutional aspects that had a strong influence on the strategic actions. High-level managers had the ability to meet institutional requirements resulting in greater legitimacy, which consequently contributed to the success of the strategies implemented.

**Keywords:** Institutional Theory. Strategic Choice. Strategic Change.

<sup>1</sup> Data de recepção: 09/02/2012. Data de aprovação: 15/09/2012. Data de publicação: 27/03/2013

<sup>2</sup> Mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC. Professora do Departamento de Engenharia de Produção/UFPB. E-mail: claudiagohr@ct.ufpb.br

## INTRODUÇÃO

O Setor Elétrico, formado pela iniciativa estatal na maioria dos países ao longo do século passado, tem experimentado diversas transformações estruturais, tais como a abertura do mercado, a introdução de competição, a privatização e a criação do sistema regulatório, impostas pelas pressões neoliberais existentes no mundo inteiro (WANDERLEY; CULLEN; TSAMENYI, 2011; CORAM; BURNES, 2001; CUERVO; VILLALONGA, 2000; DHARWADKAR; GEORGE; BRANDES, 2000; DOH, 2000) e pelos constantes *déficits* governamentais que limitavam os gastos públicos (CORREIA *et al.*, 2006; AWAMLEH, 2002; MELLO JÚNIOR, 2000; DONAHUE, 1992). Tais transformações impulsionaram o desenvolvimento de diferentes pesquisas. Por exemplo, Lindblom e Andersson (1998), estudaram as transformações do setor elétrico na Suécia, principalmente em relação à desregulamentação do mercado e à abertura à competição. Nelson e Dowling (1998) analisaram o processo de adaptação que uma empresa de geração de energia da Austrália precisou enfrentar antes de ser privatizada, verificando quais foram as mudanças ocasionadas por esse processo de adaptação. Banks (2006) explorou as armadilhas e os desafios enfrentados pelas instituições governamentais em relação ao processo de reestruturação e privatização no setor elétrico de diferentes países.

No Brasil, essas transformações estruturais no setor elétrico despertaram o interesse no meio acadêmico em pesquisar as consequências advindas do processo de reestruturação do setor elétrico brasileiro (SEB). Estas pesquisas geralmente procuravam analisar os impactos da reestruturação na estrutura organizacional, no desempenho econômico e financeiro, no sistema regulatório, nas relações de poder e na estratégia empresarial.

Na corrente que procura estudar os impactos da reestruturação do setor nas estratégias das empresas, destaca-se a forte influência do ambiente institucional no processo de mudança estratégica, conforme é possível verificar nos trabalhos de Souza (2002), Vinhaes (2003), Leão (2004), Bosquetti, Pinto e Oliveira (2004), Doria e Fernandes (2005) e Antunes (2006). Nesse sentido, a teoria institucional oferece um interessante arcabouço conceitual para analisar a influência dos aspectos do contexto

externo sobre as ações estratégicas das organizações, pois estas sofrem pressões institucionais que as forçam a adotar determinadas estratégias. No entanto, não são apenas os aspectos institucionais que agem sobre as ações estratégicas. Os atores organizacionais e a coalizão dominante da empresa também contribuem fortemente para a escolha das ações estratégicas, conforme pode ser observado nos estudos de McNulty e Pettigrew (1999) e Nutt (2002). Esses autores concluíram que as decisões tomadas pelos atores organizacionais, que têm influência na organização podem levar ao sucesso ou ao fracasso empresarial, o que reforça a importância da teoria da escolha estratégica nos estudos organizacionais. Assim, de acordo com esta teoria, a escolha dos atores organizacionais é o principal elo entre a organização e o seu ambiente de atuação (CHILD, 1972; MILES; SNOW, 1978).

Tomando como base essas duas correntes teóricas, este estudo tem como principal objetivo analisar a influência da escolha estratégica e dos aspectos institucionais sobre as ações estratégicas e sobre a mudança em uma organização que atua no Setor Elétrico Brasileiro. Dessa forma, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Como os aspectos institucionais e a escolha estratégica influenciaram as ações e a mudança estratégica dessa organização?”. A organização pesquisada é a Eletrosul Centrais Elétricas S.A. uma organização de transmissão e geração de energia elétrica pertencente ao sistema Eletrobrás, que atua na Região Sul e no estado de Mato Grosso do Sul. Para analisar a influência da escolha estratégica e dos aspectos institucionais sobre a mudança estratégica na organização, foi adotado como método de pesquisa o estudo de caso com uma abordagem qualitativa e longitudinal, que compreendeu o período de 1990 a 2004. Durante o período analisado, a organização sofreu uma série de transformações de natureza estrutural e de impacto estratégico que a qualificaram como um caso relevante a ser estudado.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na seção a seguir aborda-se a mudança estratégica nas organizações. Na terceira e na quarta seções, respectivamente, são discutidos aspectos relacionados à teoria institucional e à teoria da escolha estratégica e seus impactos sobre as ações estratégicas

---

<sup>3</sup> Mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor do Departamento de Engenharia de Produção/UFPB. E-mail: luciano@ct.ufpb.br

das organizações. Posteriormente, são descritos os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa empírica. Na sexta seção são apresentados os resultados do estudo empírico, ressaltando a influência dos aspectos institucionais e da escolha estratégica sobre a mudança na organização objeto de estudo. Na sétima seção é feita a discussão dos resultados para em seguida serem apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

A mudança faz parte da sociedade moderna e, conseqüentemente, das organizações. Por esse motivo, o termo “mudança” é tão utilizado em estudos organizacionais, gerando diversas linhas de pesquisa em torno do tema. Há bastante tempo, algumas linhas de pesquisa sobre mudança têm se preocupado com as modificações na estrutura organizacional (CHANDLER JR., 1962), enquanto outras linhas têm abordado as questões comportamentais e culturais que fazem parte da mudança organizacional (LAWRENCE; LORSCH, 1972). Há também aquelas correntes que estudam as transformações nas estratégias empresariais (AGARWAL; HELFAT, 2009; MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

Quinn e Voyer (2001) consideram que a mudança estratégica é um processo fragmentado, evolucionário e intuitivo, em que as novas estratégias fluem à medida que decisões internas e eventos externos aparecem juntos para criar um novo contexto. A mudança estratégica focaliza as transformações que ocorrem na direção da empresa (MINTZBERG; WESTLEY, 1992), levando as organizações a modificarem suas estratégias em função de eventos externos e/ou internos que influenciam em tal transformação. Assim, a estratégia, segundo Machado-da-Silva e Vizeu (2007) é condicionada pela relação entre instituição, interpretação e ação dos atores sociais.

As mudanças estratégicas podem levar às organizações a se adaptarem ao novo contexto e Hrebiniak e Joyce (1985) argumentam que a escolha estratégica (voluntarismo) e o determinismo ambiental (seleção) podem influenciar no surgimento de quatro tipos de adaptação estratégica: seleção natural, diferenciação, escolha estratégica e escolha não-diferenciada. A adaptação estratégica vai depender do resultado das escolhas efetuadas pela organização e das mudanças no ambiente externo.

Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), na seleção natural, as organizações não têm controle sobre fa-

tores exógenos. As organizações que se encontram nessas condições têm um nível de escolha mínima. Já na escolha estratégica, as organizações possuem um elevado nível de escolha e recebem a influência de um baixo determinismo ambiental. Nesse caso, as organizações se movem entre nichos ou segmentos de mercado, assim como também não são restringidas por barreiras de entrada (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Ainda de acordo com os autores, na diferenciação, tanto o determinismo ambiental quanto a escolha estratégica possuem níveis elevados, portanto, existe um contexto turbulento para adaptação estratégica. As organizações posicionadas na diferenciação geralmente são grandes empresas altamente reguladas, podem construir barreiras de entrada ou reduzir barreiras de saída, diminuindo a dependência em relação a fornecedores e clientes. Os elementos do ambiente (concorrentes, reguladores e consumidores) podem influenciar nas organizações por meio de tentativas para reter ou aumentar a vantagem política. Assim, a organização pode permanecer na diferenciação, ganhar vantagem adicional e se conduzir para a escolha estratégica, ou perder seu poder e mover-se para a escolha não-diferenciada, que possui condições desvantajosas, pois é caracterizado por um nível baixo de escolha estratégica e de baixo determinismo ambiental. As organizações que estão enquadradas na escolha não diferenciada possuem falta de escolha, ou seja, as organizações não possuem nenhuma estratégia coerente para obter vantagens (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

A mudança estratégica, assim como o seu processo de adaptação, podem ser analisados por meio de três dimensões propostas por Pettigrew (1992, 1987): contexto, conteúdo e processo. O contexto está relacionado ao “porquê” da mudança e refere-se às forças ambientais que restringem e habilitam as mudanças estratégicas no nível da organização. Nesse sentido, considerando o ponto de vista do contexto da mudança, esta pode ser proveniente tanto de questões internas quanto externas, ou seja, quando uma organização se depara com uma oportunidade ou ameaça, ela reage e se adapta.

O processo diz respeito ao “como” da mudança referindo-se ao seu caráter dinâmico e temporal. Considerando o processo, Mintzberg e Westley (1992) e Coram e Burnes (2001) afirmam que a mudança pode ocorrer de maneira planejada ou não-planejada (emergente). Dessa forma, as organizações podem gerenciar as mudanças formalmente, através de um processo de planejamento, deliberado e dedutivo, o que caracteriza a mudan-

ça planejada; e informalmente, isto é, emergentemente. A mudança emergente trabalha com a suposição de que esta é um processo contínuo de adaptação de acordo com as mudanças.

Do ponto de vista do conteúdo - o "o quê?" da mudança - March (1991) propõe dois conceitos que ajudam a compreender melhor esse fenômeno: ações de exploração (*exploration*) e ações de exploração (*exploitation*). Essas ações podem ser implementadas pelas organizações e levar de fato à mudança estratégica, principalmente em função da modificação que ocorre na direção da empresa (MARCH, 1991). O Quadro 1 a seguir apresenta algumas características dessas ações.

Quadro 1 - Características das ações estratégicas de exploração e exploração.

Ações estratégicas de exploração	Ações estratégicas de exploração
<p>Exploração de novas oportunidades São autônomas, pois emergem da exploração de aspectos que estão fora do escopo da atual estratégia da firma. Estão relacionadas à procura, riscos, experimentação, flexibilidade, descobertas e inovações.</p>	<p>Exploração de "velhas certezas", ou seja, aspectos que já fazem parte dos recursos e competências da organização. São induzidas, pois estão dentro do escopo da estratégia atual das firmas. Estão relacionadas a refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo March (1991), a essência das ações de exploração é a experimentação de novas alternativas, sendo que seus retornos são incertos, distantes e frequentemente negativos. Por outro lado, organizações que utilizam ações estratégicas de exploração provavelmente encontram um equilíbrio estável no que diz respeito ao contexto em que estão inseridas. Sua essência é o refinamento e a extensão das competências existentes, tecnologias e paradigmas, sendo que seus retornos geralmente são positivos, de curto prazo e previsíveis. O ideal, conforme o autor, é manter um equilíbrio entre as ações de exploração e de exploração para garantir a sobrevivência da organização.

Considerando que as organizações são fortemente influenciadas por forças externas e internas, e conforme destacado anteriormente por meio das afirmações de Hrebiniak e Joyce (1985), estas podem ser enquadradas dentro de processos deterministas (de seleção ambiental) e voluntaristas

(de escolha estratégica), ou seja, as mudanças estratégicas, assim como o seu processo de adaptação podem ser dirigidas por intenção gerencial ou por pressões institucionais (LEWIN; VOLBERDA, 1999; CALDAS; FACHIN, 2005). A teoria institucional, que é considerada uma teoria da corrente determinista, oferece uma interessante perspectiva para a análise da influência dos aspectos externos nas organizações, pois, de acordo com Dimaggio e Powell (1983), as organizações sofrem pressões institucionais em seu ambiente. Por outro lado, o pessoal responsável pela tomada de decisão gerencia seus ambientes, transformando a escolha estratégica em uma decisão que é tomada segundo um conjunto de alternativas tendo em vista a estratégia que a organização pretende adotar em suas relações com o ambiente (CHILD, 1972). A teoria da escolha estratégica, que oferece uma perspectiva voluntarista de análise, pode ser adotada para estudar a influência da coalizão dominante nas ações estratégicas das organizações.

## TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional analisa as razões que levam as organizações, dentro de uma determinada população, a apresentarem características e processos estratégicos similares. O isomorfismo institucional, como é chamada essa homogeneidade, é a principal razão pela qual as organizações assumem as suas atuais formas. Dimaggio e Powell (1983) afirmam que o conceito de isomorfismo procura traduzir o processo de homogeneização entre as organizações em função de três razões que caracterizam os tipos de isomorfismo: o coercivo, o mimético e o normativo.

O isomorfismo coercivo é representado pelas forças de coerção do ambiente, como as regulações governamentais capazes de impor uniformidade às organizações. As instituições influenciam no comportamento das empresas (LEE, 2011), pois fornecem esquemas, categorias e modelos que são indispensáveis à ação estratégica (CRUBELLATE; PASCUCI; GRAVE, 2008).

Para a teoria institucional, todas as organizações estão sujeitas a alguma forma de regulamentação governamental (LEE, 2011), e, quanto mais crescem, mais sujeitas ficam à vigilância, principalmente em relação ao meio ambiente, ao emprego, ao desenvolvimento de produtos e à interação com concorrentes. Em contrapartida, muitas vezes as organizações apreciam as normas, considerando estas como uma forma de criar resistência a determinadas mudanças, tais como a adoção de no-

vas tecnologias e as transformações nas práticas de trabalho. Assim, a atividade regulamentadora tem influência direta sobre o comportamento estratégico das organizações (LEE, 2011), podendo trazer custos e benefícios.

No isomorfismo mimético, as empresas podem copiar determinados aspectos organizacionais, o que faz com que se modelem umas às outras. Como existem incertezas por parte das organizações em relação ao ambiente, essas procuram agir de acordo com o que outras organizações do mesmo campo organizacional já fizeram. Assim, as organizações adotam procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações com a finalidade de reduzir a incerteza ocasionada por questões tecnológicas, objetivos conflitantes e exigências institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Este se verifica no próprio processo competitivo.

No isomorfismo normativo, o papel dos agentes organizacionais consiste em perceber as demandas ambientais, de forma a incorporar as pressões normativas. Dessa forma, segundo Dimaggio e Powell (1983), o grau de profissionalização do setor é um dos mecanismos normativos mais importantes que é considerado para a compreensão das pressões normativas. À medida que a força de trabalho organizacional participa das mesmas associações profissionais, suas ideias tendem a ficar homogêneas.

As ações estratégicas adotadas pelas organizações são decorrentes de padrões institucionalizados no ambiente organizacional que podem ser difundidos pelos tipos de isomorfismo apresentados (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). Dessa maneira, segundo a teoria institucional, a estratégia das organizações implica na longevidade organizacional que é alcançada por meio da manutenção da congruência das normas mutantes da indústria e da lógica compartilhada entre os atores. Isso implica que as organizações adotem a estratégia de seguidor (*fast follower*), pela qual se assume uma relação direta com a sobrevivência de longo prazo (LEWIN; VOLBERDA, 1999).

Para esta teoria, o ambiente é considerado um repositório de dois tipos de recursos: econômicos e simbólicos (representados pela reputação e eficiência). Este também consiste das interações entre os diferentes atores do mercado. Já a mudança ocorre por meio da ligação do contexto organizacional e da dinâmica intraorganizacional. Como as organizações estão enraizadas no contexto institucional, isto representa uma razão para a resistência. Assim, o ritmo da mudança é dependente das diferenças nas estruturas dos setores. Além disso,

como o ambiente é incerto, mudanças nas estruturas competitivas e de poder levam a diferentes pensamentos estratégicos, fazendo emergir novas estratégias (LEWIN; VOLBERDA, 1999).

Cabe ressaltar que, dentre outras variáveis do contexto externo das organizações, o desempenho da economia é fortemente influenciado por aspectos institucionais, pois estes regulam e estabelecem as relações de todo o sistema econômico (BRUM; MOURA, 2012; RODRIGUES; CHILD, 2003).

## TEORIA DA ESCOLHA ESTRATÉGICA

Os trabalhos de Child (1972, 1997) foram os primeiros a discutir a questão da perspectiva da escolha estratégica. O autor fez argumentações contra o determinismo ambiental, indicando que não somente as restrições ambientais podem ser consideradas fontes de variação estrutural. Essas argumentações foram reforçadas por vários outros autores da área, dentre eles, Whittington (1988).

Segundo a teoria da escolha estratégica, a estratégia da firma pode permanecer notavelmente consistente por longos períodos. Dessa forma, essa teoria é tipicamente consistente porque é caracterizada por um padrão de decisões que guia a organização a um alinhamento com o seu ambiente moldando as políticas e procedimentos internos (MORGAN; HUNT, 2002). Assim, de acordo com a teoria, formular a estratégia diz respeito ao processo de seleção de determinados objetivos, relacionados a um conjunto de resultados deliberadamente escolhidos para a solução de problemas específicos (FONSECA; MACHADO DA SILVA, 2010).

A perspectiva da escolha estratégica considera que os dirigentes são politicamente ativos e têm capacidade de influenciar no ambiente organizacional. Os dirigentes mais influentes são aqueles que compõem a coalizão dominante – grupo de decisores com alta capacidade de influenciar na organização (CYERT; MARCH, 1963). Muitas decisões estratégicas são pautadas pela racionalidade limitada da coalizão dominante (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992), que é influenciada pelo desempenho da firma, principalmente econômico e competitivo; pela possibilidade de desenvolvimento de recursos e capacidades; e pelos objetivos da organização.

De acordo com Child (1997), essa perspectiva atrai a atenção para o papel ativo desses grupos, que têm poder para influenciar na estrutura de suas organizações através de um processo político. Isso leva a uma substancial reorientação na análise organizacional e estimula o debate para três as-

suntos: o papel da agência e da escolha na análise organizacional, a natureza do ambiente organizacional e o relacionamento entre os agentes organizacionais e o ambiente.

No que tange à natureza da agência e da escolha, estas são limitadas pela ação determinista (que dá atenção às características dos atores organizacionais-chaves), pelo processo político e pela informação imperfeita. Em relação à natureza do ambiente, esse apresenta ameaças e oportunidades para que a organização possa estabelecer parâmetros de escolha, assim, a análise da escolha estratégica incorpora uma perspectiva objetiva e outra subjetiva do ambiente, pois os atores organizacionais podem ter o mesmo entendimento do ambiente e responder de forma subjetiva a ele. Quanto ao relacionamento entre os agentes organizacionais e o ambiente, a teoria da escolha estratégica considera que organização e ambiente são mutuamente ligados. Esse elo pode ocorrer por meio da interpretação do ambiente, que é considerada como uma consequência da ação organizacional, e também pelo relacionamento que se estende através da fronteira organizacional (CHILD, 1997). Lewin e Volberda (1999) consideram que, na escolha estratégica, os gerentes deveriam levar em consideração as múltiplas formas pelas quais as organizações interagem com seus ambientes, por meio de um processo de adaptação mútua entre a organização e o seu meio. A teoria da escolha estratégica reconhece que a avaliação da informação, proveniente de seus ambientes (interno e externo), pode levar à identificação de oportunidades e de problemas. A mudança estratégica na organização, segundo a teoria, é proveniente de decisões racionais e intencionais (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; FONSECA; MACHADO DA SILVA, 2010) com ênfase no alcance dos objetivos. As decisões são pautadas pela busca incessante de informações (HALL, 2004), considerando que a quantidade e o tipo de informação determinam a certeza no processo decisório. Entretanto, os seres humanos possuem limitações acerca do processamento das informações (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992), tornando as informações sujeitas às interpretações do pessoal responsável pela tomada de decisão.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo adota como unidade de análise a Eletrosul Centrais Elétricas S.A., uma organização de economia mista do grupo Eletrobrás, que atua na Região Sul do país e no estado de Mato Grosso

do Sul. O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real (YIN, 1994). A abordagem de pesquisa é a qualitativa, pois não se pretende quantificar dados, mas explicar os meandros da realidade organizacional (MINAYO, 1993). A escolha da organização se deu por duas razões: (i) foi a primeira empresa a ser cindida no país depois da implantação do novo modelo do SEB implantado no ano de 1996; e, (ii) é uma empresa antiga (com mais de 40 anos de atuação no mercado), possibilitando o estudo de vários aspectos da mudança estratégica.

Em relação à dimensão temporal, trata-se de um estudo de caso longitudinal, que compreende o período de 1990 a 2004. Na pesquisa longitudinal o interesse está no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo, o que permite a identificação das transformações no fenômeno que está sendo estudado (VIEIRA, 2006). Durante esse período, ocorreu uma série de mudanças no contexto institucional. No início da década de 1990, foi editada uma Medida Provisória (nº. 115) que se transformou na Lei nº. 8.031, que estabelecia o Programa Nacional de Desestatização (PND). O PND foi o ponto de partida para um amplo conjunto de mudanças que influenciaram sobremaneira do desempenho da economia do país e, conseqüentemente, no desempenho da organização objeto de investigação. Para facilitar a análise, foram feitos cortes transversais que representavam as mudanças na Presidência da República: 1990 a 1992; 1993 a 1994; 1995 a 2002; 2003 a 2004. Pelo fato de a organização ser de economia mista e que atua em um setor sujeito à regulamentação, a transição da equipe de governo é um dado relevante para analisar a influência da escolha estratégica e do ambiente institucional sobre as suas ações estratégicas.

Para coletar as evidências no estudo do caso, foram utilizados diferentes recursos: documentos, entrevistas semiestruturadas e observação direta. A utilização de diferentes recursos foi fundamental, pois estes se complementaram e possibilitaram o desenvolvimento de linhas convergentes da pesquisa, resultando em um processo de triangulação de dados (YIN, 1994). Foram utilizados na pesquisa os seguintes documentos: relatórios de administração, diretrizes empresariais, diretrizes para plano de metas, planejamentos estratégicos e jornais de circulação interna. As entrevistas foram realizadas com os quatro presidentes da organização no período que compreendeu a presente pesquisa, um gerente da assessoria de gestão empresarial e um assessor de gestão empresarial, que trabalharam na

organização durante o período que compreende a presente pesquisa. Na pesquisa empírica, realizada na próxima seção, esses entrevistados receberam a denominação de Entrevistados 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Assim, as ações estratégicas foram identificadas pela perspectiva do grupo de pessoas responsáveis pela tomada de decisão estratégica (o grupo da alta direção).

Para analisar a influência da escolha estratégica e dos aspectos institucionais sobre as ações estratégicas e sobre a mudança na organização, as dimensões de contexto, conteúdo e processo foram consideradas, conforme pode ser observado na Figura 1 e no Quadro 2. Convém destacar que a dimensão “processo” apresentada na Figura 1 utiliza o conceito de estratégias deliberadas e emergentes, bastante difundido na literatura pelo trabalho de Mintzberg (1978). Em relação à dimensão conteúdo, foi utilizada a nomenclatura de March (1991), que classifica as ações estratégicas em ações de exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*), conforme pode ser visualizado no Quadro 1 apresentado anteriormente na revisão teórica. Essas ações podem ser implementadas pelas organizações e levar de fato à mudança estratégica (MARCH, 1991). Já na dimensão contexto, foram considerados aspectos relacionados ao ambiente interno e externo da organização. O desempenho da economia foi uma variável do ambiente externo considerado como um aspecto institucional, pois tal variável pode exercer influência nos aspectos políticos, o que, por sua vez, exerce influência nas instituições e aspectos regulatórios e vice-versa (BRUM; MOURA, 2012, RODRIGUES; CHILD, 2003).

Para a análise das mudanças estratégicas na organização, foram adotadas duas perspectivas teóricas apresentadas na revisão da literatura: a institucional e a escolha estratégica. A primeira foi utilizada para identificar os efeitos dos aspectos institucionais sobre as ações estratégicas realizadas e a segunda foi adotada para identificar os efeitos da escolha estratégica sobre os aspectos do ambiente interno e sobre as ações estratégicas de exploração e de exploração realizadas pela firma. A utilização de duas perspectivas é encorajada por Van de Ven (1992), que defende a adoção de teorias diferentes para a análise de um mesmo fenômeno, pois, dessa forma, a pesquisa se torna mais aprofundada, uma vez que não se analisa apenas com um único olhar.

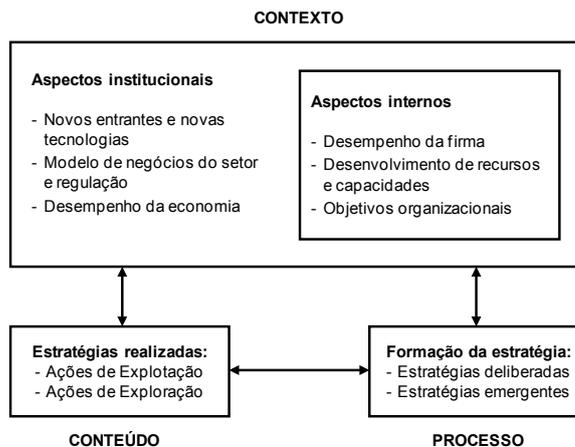


Figura 1 - Dimensões de contexto, conteúdo e processo adotadas na pesquisa de campo. Fonte: Elaborado pelos autores.

Contexto		Conteúdo		Processo
Aspectos institucionais	Aspectos internos	Ações de exploração	Ações de exploração	
Novos entrantes e novas tecnologias; modelo de negócios do setor e regulação; desempenho da economia.	Desempenho da firma; desenvolvimento de recursos e capacidades; objetivos organizacionais.	Estão dentro do escopo da atual estratégia. Estão relacionadas a refinamentos de capacidades existentes.	Emergem da exploração de aspectos que estão fora do escopo da atual estratégia. São ações de procura, que envolvem riscos, flexibilidade, inovações, etc.	Refere-se ao caráter dinâmico e temporal das ações estratégicas, isto é, como as ações foram realizadas, se por um processo deliberado e/ou emergente.

Quadro 2 - Dimensões de contexto, conteúdo e processo adotadas na pesquisa de campo. Fonte: Elaborado pelos autores.

### A MUDANÇA ESTRATÉGICA NA ELETROSUL NO PERÍODO DE 1990 A 2004

Nessa seção são analisados o contexto, o conteúdo e o processo da mudança; e os impactos da mudança estratégica na organização que ocorreram durante o período de 1990 a 2004.

#### A mudança estratégica no período de 1990 a 1992

O período de 1990 a 1992 foi caracterizado pelo mandato do presidente Fernando Collor de Mello, que deu início a um novo programa de governo, possibilitando: (i) redução dos níveis de investimentos internos; (ii) contenção das despesas públicas; (iii) início do processo de abertura

comercial; e, (iv) desestatização de empresas. O desempenho da economia foi caracterizado por inflação alta, elevado *déficit* do setor público e dívida externa elevada (FERREIRA, 2000). Segundo o autor, tais aspectos influenciaram negativamente no desempenho da economia, além do período recessivo nos anos oitenta.

Na década de 1970 e em parte da década de 1980, o governo utilizou as estatais com forma de captação de financiamentos externos, como instrumento de controle de preços e tarifas para combater a inflação (TOLMASQUIM; OLIVEIRA; CAMPOS, 2002; CORREIA *et al.* 2006), dessa forma, e juntamente com a crise no início da década de 1990, refletiu em um problema financeiro para o SEB, paralisando os investimentos em usinas. Em função do PND, vários aspectos relacionados à regulação do setor foram modificados, pois havia a necessidade de um novo arranjo que estimulasse a competição, a melhoria da eficiência operacional e a formação de parcerias com a iniciativa privada (ROSA; TOLMASQUIM; PIRES, 1998). Segundo os autores recém-citados, um novo arranjo seria constituído pela internacionalização e diversificação das atividades dos atuais agentes e pela entrada de novos atores do mercado. Esses processos originariam novas modalidades de integração vertical-horizontal em empresas que eram caracterizadas como monopólios estatais (VINHAES, 2003).

Com o início dos rumores da privatização, as inovações tecnológicas alteraram a relação investimento-financiamento do setor (SOUZA, 2002) e os agentes do SEB começaram a pensar em estratégias que poderiam lhes garantir vantagens competitivas e de acordo com Rosa, Tolmasquim e Pires (1998) reduzir as incertezas impostas pelas inovações tecnológicas, pelo comportamento da demanda e pela possível entrada de novos atores no mercado.

Segundo Ferreira (2000), o modelo de negócio do setor era centralizado, de despacho de carga com um sistema interligado de transmissão. Até o início da década, grande parte do financiamento das obras ocorria por meio dos recursos públicos, pois as empresas eram estatais, caracterizadas como monopólios naturais, com consumidores cativos e tarifas reguladas (SOUZA, 2002). O modelo apresentava falhas como ineficiência econômica, vulnerabilidade a reveses financeiros e serviço da dívida elevado, que indicavam que não era a melhor maneira de progresso para o setor (SOUZA, 2002; FERREIRA, 2000). Assim, de acordo com os autores, era necessário buscar um novo modelo de operação para o SEB e recuperá-lo econômica-

mente. Para Vinhaes (2003), o processo de reforma do setor elétrico tinha por finalidade assegurar investimentos privados para a expansão da oferta de energia, pois haviam expectativas de crescimento do mercado e o Estado não tinha os recursos necessários para novos financiamentos.

O desempenho não foi positivo no período de 1990 a 1992, pois a empresa acumulava prejuízos principalmente devido à falta de recursos por parte do Governo Federal (ELETROSUL – RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 1990, 1991, 1992). Devido às dificuldades, a organização não desenvolveu novas capacidades, ficando aquém do que se esperava em relação aos investimentos. Os investimentos realizados destinavam-se apenas à manutenção das equipes para a preservação dos equipamentos já recebidos no canteiro de obras e ao manejo das questões sociais do reservatório de Usinas Hidrelétricas já existentes. Segundo o entrevistado 3, *“a situação que a empresa vivia era caótica, havia quatro ou cinco usinas começadas, mas nada terminado. Ela tinha enterrado milhões indevidamente”*.

Em meados de 1991, a Eletrosul optou por uma nova tecnologia em convênio com uma empresa de Telecomunicações. Em 1992 concluiu a instalação pioneira no Brasil dos cabos de par-raios, permitindo grande aumento da quantidade e da qualidade dos canais de comunicação na região litorânea de sua área de atuação (ELETROSUL – RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 1991, 1992).

Como as organizações do SEB eram controladas pelos governos, em meados de 1990, a empresa recebeu um novo diretor-presidente que fora indicado pelo Governo Federal. De acordo com o entrevistado 3, o novo presidente procurou influenciar na opinião do governo em relação à privatização, pois esta era a maior organização estatal da região sul. Segundo os entrevistados 3 e 5 a empresa já teria data para ser extinta caso não houvesse uma melhoria de sua situação econômica e financeira.

Até o início do período de 1990 a 1992, de acordo com dois responsáveis pela tomada de decisão estratégica, e denominados na pesquisa de entrevistados 1 e 2, a Eletrosul possuía uma total ausência de objetivos e várias obras iniciadas. Segundo eles, para dar vazão aos empreendimentos era necessário um corte drástico de gastos. Assim, os objetivos organizacionais nesse período estavam relacionados à restrição orçamentária, e, conseqüentemente à redução de gastos, segundo afirmou o entrevistado 1. De acordo com este entrevistado, foi implantado o Programa Emergencial

de Gestão para ajustar a organização aos requisitos de modernização exigidos pelo Governo Federal e evitar a sua extinção. Entretanto, as estratégias previamente estabelecidas não tinham um critério de importância bem definido, as orientações estratégicas de atuação eram oriundas do Governo, “quando as metas eram cobradas minuciosamente em um clima de tensão” (CARVALHO, 2002, p. 28). O programa teve continuidade nos anos subsequentes, o que refletiu, em 1992, na modernização e na melhoria da eficiência e dos métodos, contribuindo, conseqüentemente, para a melhoria dos indicadores de desempenho empresarial (ELETROSUL – RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 1992).

No período de 1990 a 1992, as ações estratégicas deliberadas e emergentes estavam condizentes com as ações já executadas, caracterizando-se como ações de exploração. A estratégia inicialmente adotada foi traduzida pelo desenvolvimento e implantação do Plano de Gestão 1990-1993, visando à própria sobrevivência. As ações que emergiram do ambiente eram provenientes das diretrizes federais e estavam relacionadas à manutenção da organização por meio dos planos de obras que deveriam ser executados. A estratégia sequencial foi a expansão de mercado, pois o Governo estimulou a formação de parcerias com o setor privado para concluir obras e construir novas usinas.

Até meados de 1992, o Plano de Gestão tinha sido praticamente implementado pela organização, caracterizando-se, como uma estratégia realizada. Apenas as ações que estavam relacionadas à mudança na regulação não foram executadas, isto porque dependiam do Governo Federal.

O principal impacto da mudança estratégica no período de 1990 a 1992 foi a redução drástica de custos, evitando a extinção da organização. Esse período foi importante para a história da organização porque permitiu a mesma sobreviver em um período de instabilidade econômica. Isso foi possível pelo fato do governo não adotar mais as empresas estatais como instrumentos de política, obrigando estas a se tornarem empresas eficientes.

Verificou-se que os aspectos regulatórios impactaram sobre a Eletrosul. A teoria institucional possui natureza determinista e o isomorfismo coercivo é representado justamente pelas forças do ambiente capazes de impor uniformidade às

organizações. Quanto a esse aspecto, foi possível verificar uma grande preocupação do governo em reduzir as despesas, o que foi traduzido pela organização por meio do Plano de Gestão. O Governo Federal estava preocupado em buscar um novo arranjo regulatório e, em virtude disso, diversos setores econômicos sentiram-se coagidos. Por exemplo, no SEB houve debates para discutir um novo arranjo, embora não tivesse havido envolvimento do Congresso. Em função dessas questões, a organização se viu pressionada isomorficamente em relação às tentativas de mudança. Como as organizações estavam passando por um período de transição e preparação para privatização (mudança institucional coerciva), estas tinham dificuldades de implantar novas estratégias ou de dar continuidade aos projetos já iniciados, principalmente devido à falta de recursos do governo federal.

Pode-se verificar também no período de 1990 a 1992 que o grupo responsável pela tomada de decisão exerceu influência sobre as ações estratégicas realizadas pela Eletrosul, principalmente por meio dos padrões de decisões que guiaram a organização nesse período a um alinhamento com o seu ambiente, moldando as políticas e procedimentos internos. O grupo da alta direção interferiu nos ambientes dentre os quais a organização estava inserida, principalmente por meio da implementação das ações estratégicas planejadas deliberadamente, o que também caracterizou o processo de mudança como voluntarista. A organização interpretou corretamente a pressão exercida pelo ambiente, traduzindo a intenção do governo em relação à organização.

É importante destacar que existiram algumas especificidades organizacionais que influenciaram na mudança anos de 1990 a 1992. Ao verificar a pressão que o ambiente exerceu sobre as estratégias, pôde-se concluir, principalmente pelas afirmações do entrevistado 1, que ela só conseguiu levar a cabo as estratégias devido à forte intenção do grupo responsável pela tomada de decisão (escolha estratégica) em elaborar e implementar o Plano de Gestão. As dimensões de contexto, conteúdo e processo, assim como os impactos da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1990 a 1992, podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3 - Contexto, conteúdo, processo e impacto da mudança estratégica no período de 1990 a 1992.

Por quê?	Aspectos Institucionais	<b>Novos Entrantes e Novas Tecnologias:</b> inovações tecnológicas alteraram a relação investimento-financiamento, embora de forma pouco impactante; possível entrada de novas empresas no mercado.	<b>Modelos de Negócios e Regulação:</b> modelo de negócios centralizado, de despacho de carga, com sistema interligado de transmissão; monopólios naturais. Necessidade de novo arranjo que estimulasse a competição, a melhoria da eficiência operacional e a formação de parcerias com a iniciativa privada.	<b>Desempenho da Economia:</b> Inflação alta, elevação do <i>déficit</i> do setor público e da dívida externa, instabilidade política, econômica e social.
	Aspectos Internos	<b>Desempenho da Firma:</b> acúmulo de prejuízos, com um desempenho negativo.	<b>Desenvolvimento de Recursos e Capacidades:</b> devido às dificuldades financeiras, não houve o desenvolvimento de recursos e capacidades.	<b>Objetivos Organizacionais:</b> restrição orçamentária e redução de gastos
Como?	Processo	<b>Estratégia Emergente</b> Sobrevivência, em face à extinção da organização	<b>Estratégia Deliberada</b> Plano de gestão e aumento do <i>market share</i>	
O quê?	Conteúdo	Implementação do Programa de Qualidade e 95% do Plano de Gestão; Continuidade de obras por meio de parcerias.		
<b>Impacto da Mudança</b>	Redução drástica dos custos	Redução drástica dos custos		

Fonte: Elaborado pelos autores.

## A MUDANÇA ESTRATÉGICA NO PERÍODO DE 1993 A 1994

O período de 1993 a 1994 foi caracterizado pelo exercício do mandato do presidente Itamar Franco, que, juntamente com o então ministro, Fernando Henrique Cardoso, lançou um novo plano que visava à melhoria do desempenho econômico. Após a implantação do Plano, foi possível verificar: a redução da taxa de inflação, o aumento do consumo e do investimento privado, a redução da taxa de desemprego, o aumento da renda real das camadas menos favorecidas, as mudanças na política cambial e comercial e a elevação da demanda de produtos importados (FERREIRA, 2000; PINHEIRO; GIAMBIAGI, 2000).

O SEB teve seu marco inicial da reforma com a promulgação da Lei nº. 8.631 (editada em março de 1993), pelo qual foi estabelecido um novo regime tarifário (SAUER, 2002; TOLMASQUIM; OLIVEIRA; CAMPOS, 2002; PIRES, 1999). Essa lei alterou os aspectos regulatórios e, segundo Souza (2002) deu início ao processo de desmanche da estrutura estatal. Também foi permitida a formação de consórcios por meio do Decreto nº. 913 e foi criado o Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica (SIN-

TREL) o que foi considerado fundamental para o desenvolvimento de mercados atacadistas de energia elétrica. O modelo de negócios do setor ainda era centralizado e grande parte das empresas permaneceu estatal. Nessa época as discussões sobre um novo modelo para o SEB foram iniciadas.

Devido ao atraso das privatizações, não houve a entrada de novas empresas no período de 1993 a 1994, entretanto, as firmas do SEB, percebendo a velocidade das inovações tecnológicas, procuraram realizar parcerias para dar continuidade à expansão de mercado (ELETROSUL, 1994). De acordo com o entrevistado 4, a organização alcançou posição de destaque em 1993 no âmbito do SEB, pois obteve níveis de eficiência em suas instalações comparáveis com níveis internacionais. Ainda segundo o mesmo entrevistado, "a partir de 1993, a empresa tornou-se viável, com significativa melhoria no desempenho". Em 1994, era uma das 40 maiores organizações do país (ELETROSUL – RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO 1994). O entrevistado 3 afirmou que em 1993 a organização efetivou uns dos primeiros marcos de integração entre Brasil e Argentina, o que lhe proporcionou ser considerada sob um ponto de vista estratégico pelos agentes públicos. As ações de inte-

gração estavam relacionadas ao desenvolvimento de recursos e capacidades já existentes, que passaram a ser utilizadas de forma eficiente, o que não acontecia nos últimos anos.

Os principais objetivos da organização no período de 1993 a 1994 eram: (i) abrir o capital, como forma de consolidação institucional e de estabelecer acesso a mecanismos importantes de captação de recursos; (ii) continuar com a implantação do Programa de Qualidade Total; (iii) desenvolver ações para evitar o desperdício de energia, aumentar a eficiência dos equipamentos e processos e reduzir a força de trabalho (ELETROSUL - RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1994). Ainda de acordo com o mesmo documento, a organização continuou investindo em empreendimentos que visavam a sua expansão por meio de estudos e projetos relacionados aos recursos e às capacidades já existentes.

No período de 1993 a 1994, de acordo com o entrevistado 4, a Eletrosul, por meio do Decreto nº 913, adotou a estratégia de conclusão de obras por meio de parcerias com o setor privado e outras concessionárias. As ações que buscavam parcerias eram novas para a organização, portanto emergiram da exploração de aspectos que estavam fora do escopo da atual estratégia, caracterizando-se como ações de exploração. Uma das estratégias deliberadas estava relacionada ao Plano de Gestão 1994 a 1996, que foi desenvolvido tomando como base os padrões da visão estratégica da organização (ELETROSUL – VISÃO ESTRATÉGICA 1993). Em se tratando das estratégias realizadas, destaca-se a consolidação efetiva das parcerias com o setor privado por meio da formação de consórcios.

Alguns recursos organizacionais também exerceram impacto nas ações estratégicas realizadas, pois os funcionários eram considerados altamente competentes, o que possibilitou a criação do núcleo de prestação de serviços. Nesse sentido, houve uma maximização dos recursos da organização, proporcionando mais vantagem competitiva.

O principal impacto da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1993 a 1994 foi a mudança de seu desempenho, o que lhe proporcionou ocupar uma posição de destaque no setor, impactando positivamente sobre o mesmo. Esse período ilustrou como a organização sofreu influências dos aspectos regulatórios por meio do Decreto nº. 913 que teve impacto direto sobre as estratégias emergentes. É interessante destacar que esses aspectos dizem respeito às instituições que regem o setor e também à sua regulação específica. A Lei nº.8.631 trouxe uma influência positiva para o setor e consequentemente para a organização, pois determinou a extinção do serviço pelo custo com remuneração garantida e o fim da equalização tarifária, além de

outras medidas corretivas das distorções existentes sobre a estrutura econômico-financeira das concessionárias (SOUZA, 2002).

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

As estratégias que emergiram na organização no período de 1993 a 1994 foram determinadas pelo ambiente, caracterizando a mudança como um processo determinista. No entanto, o grupo responsável pela tomada de decisão estratégica também teve capacidade de exercer influência sobre as estratégias (escolha estratégica), dado que o ambiente ofereceu algumas oportunidades, como por exemplo, o desenvolvimento da Visão de Longo Prazo e também do Plano de Gestão, caracterizando a mudança estratégica também como um processo voluntarista. Ambos os documentos (Visão de Longo Prazo e Plano de Gestão) vislumbravam a formação de parcerias e o desenvolvimento de novos negócios, o que realmente foi consolidado por meio das ações estratégicas realizadas.

As dimensões de contexto, conteúdo e processo, assim como os impactos da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1993 a 1994 podem ser visualizados no Quadro 4 ilustrado a seguir.

### A mudança estratégica no período de 1995 a 2002

O período de 1995 a 2002 foi caracterizado pelo exercício do mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso que, em função da implantação do Plano Real, conseguiu fazer com que o desempenho econômico fosse positivo nos três primeiros anos de seu mandato, principalmente por meio da análise do PIB, que nos anos de 1995, 1996 e 1997 foi de 4,22%; 2,66%; e 3,27% em relação aos anos anteriores (IBGE, 2005). A partir de 1998 o desempenho da economia teve queda em função da redução das privatizações, da crise internacional, da retração do PIB, da política cambial, da política monetária restritiva e da elevação da taxa de inflação. Havia risco de redução da oferta de energia, o que dificultava ainda mais a retomada do crescimento econômico (PIRES; GOSTKORZEWICZ; GIAMBIAGI, 2001).

Quadro 4 - Contexto, conteúdo, processo e impacto da mudança estratégica no período de 1993 a 1994.

<b>Por quê?</b>	<b>Aspectos Institucionais</b>	<b>Novos Entrantes e Novas Tecnologias:</b> realização de parcerias, rapidez das inovações e abertura dos mercados para dar continuidade às obras e aumentar a prestação de serviços.	<b>Modelos de Negócios e Regulação:</b> Despacho centralizado e sistema interligado de transmissão. Formação de consórcios (Decreto nº 913); novo regime tarifário para empresas (Lei nº 8.631) e criação do SINTREL (Decreto nº 1.009).	<b>Desempenho da Economia:</b> redução das taxas de juros e do desemprego; expansão da economia e dos investimentos; elevação inflacionária.
	<b>Aspectos Internos</b>	<b>Desempenho da Firma:</b> alcançou posição de destaque em 1993 e níveis de eficiência em suas instalações comparáveis com níveis internacionais; 1º lugar no segmento da indústria, comércio e serviços (empresas públicas) e o 4º lugar entre as 500 maiores empresas do Brasil; em 1994 era uma das 40 maiores empresas do país.	<b>Desenvolvimento de Recursos e Capacidades:</b> iniciou estudos e projetos que estavam relacionados com o desenvolvimento de capacidades já existentes na organização.	<b>Objetivos Organizacionais:</b> preparou-se para abertura de capital; continuidade da implantação do Programa de Qualidade Total; desenvolvimento de ações para evitar o desperdício de energia elétrica, aumentar a eficiência dos equipamentos e processos e redução da força de trabalho.
<b>Como?</b>	<b>Processo</b>	<b>Estratégia Emergente</b> Formação de parcerias para a conclusão de empreendimentos.	<b>Estratégia Deliberada</b> Plano de gestão.	
<b>O quê?</b>	<b>Conteúdo</b>	Núcleo de prestação de serviços; Consolidação de parcerias (Jucuí, Itá); Conclusão de obras.		
<b>Impacto da Mudança</b>	Melhoria no desempenho, proporcionando uma posição de destaque no setor.			

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que tange aos aspectos regulatórios, convém destacar que no Brasil as privatizações do SEB ocorreram antes que as instituições e as regras do jogo fossem criadas. O Mercado Atacadista de Energia (MAE) e o Operador Nacional do Sistema (ONS), ou seja, o ambiente onde as transações seriam efetuadas e o ente que permitiria a imparcialidade na gestão técnica do sistema, isto é, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), foram constituídos posteriormente à privatização (SOUZA, 2002). Por exemplo, de acordo com Correia *et al.* (2006), em 1995 e em 1996 foram alienadas duas empresas do setor, a ESCELSA e a LIGHT, respectivamente, e isto ocorreu antes da implementação da ANEEL. Dessa forma, ficou claro que as obrigações da ANEEL sobre o setor privado foi fragilizada desde o início (ARAÚJO, 2001; CORREIA *et al.*, 2006). Assim, no Brasil,

a privatização precedeu a definição dos aspectos regulatórios do sistema, ficando evidente que o principal objetivo do governo era a privatização em si, e não a reforma do SEB para a redução dos gargalos. Apesar disso, algumas medidas em relação aos aspectos regulatórios foram iniciadas a partir de 1995.

A partir desse ano iniciou-se o processo de transformação no setor impulsionado pelas privatizações (a primeira ocorreu em julho do mesmo ano e partir daí mais 22 empresas foram privatizadas) e pelas mudanças institucionais, conforme pode ser visualizado no Quadro 5 ilustrado a seguir. Tais aspectos refletiram na entrada de novas empresas no mercado e na inserção de novas tecnologias, melhorando a eficiência em função de uma série de inovações organizacionais (PIRES, 1999). Convém destacar que em alguns casos houve apenas a troca de propriedade entre as empresas do setor.

Quadro 5 - Aspectos institucionais no período 1995-2002.

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

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Bernardes (2003); Sauer (2002); Pires, Gostkorzewicz e Giambiagi (2001); Pinheiro e Giambiagi (2000); Ferreira (2000); Pires (1999); Eletrosul (1999); Rosa, Tolmasquim e Pires (1998).

A partir de 2001 houve uma redução substancial das privatizações, influenciada pelo desempenho negativo da economia. Concomitantemente ao início das privatizações, o governo estava estudando um novo modelo de negócios e, para isso, uma consultoria internacional foi contratada para a realização de um diagnóstico e efetivação de proposta. O novo modelo era baseado na melhoria da eficiência produtiva; na introdução de competição; na atração de capitais para promover o financiamento e a expansão; na divisão de consumidores entre livres e cativos; e na livre negociação dos preços na geração e na comercialização. Para tanto, as empresas foram desverticalizadas em atividades de

geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. Em 2000, o novo modelo apresentou falhas, principalmente devido à falta de implementação do arcabouço regulatório.

Dessa maneira, segundo Vinhaes (2003) e Araújo (2001), a demora do processo de implementação do arcabouço regulatório resultou em crise de abastecimento nos anos de 2001 e 2002. Houve, portanto, a necessidade de intervenção por parte do governo para decretar racionamento de energia elétrica. Assim, nesse período o governo criou a Câmara de Gestão da Crise de Energia (CGCE) (Quadro 5) com o objetivo de detectar as principais falhas do modelo em processo de implementação.

Dentre os problemas verificados no SEB, destacam-se (VINHAES, 2003): insuficiências nos sinais econômicos para a viabilização dos investimentos; ineficácia na ação governamental; insuficiência de ação preventiva para evitar racionamentos de grande profundidade; ineficácia na correção das falhas de mercado; falta de reserva de segurança da demanda em situação de crise; e, insuficiência dos programas de conservação de energia.

No ano de 1995, a organização obteve prejuízo e um grau de inadimplência elevado, gerando um impacto negativo no desempenho da Eletrosul. Em função dos acontecimentos do ambiente externo, esta se viu pressionada a mudar em função de sua inclusão no PND no ano de 1995. A partir daí, uma série de transformações ocorreram em seu ambiente interno, tais como: (i) 1997: cisão parcial de seus ativos e passivos de geração; (ii) 1998: passou a atuar na função de operador do sistema (ONS) para a região sul; (iii) 2000: iniciou o Programa de Qualidade; (iv) 2001: implantou ferramenta de gestão e avaliação de desempenho; e, (v) 2002: elaborou o novo Plano Estratégico para o período de 2003 a 2007 que tinha como principal objetivo a retomada das atividades de geração (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002). Tais ações e transformações influenciaram positivamente em seu desempenho, fazendo com que a empresa recebesse prêmios e certificados. A organização também formulou e implementou vários objetivos no período de 1995 a 2002, conforme pode ser visualizado no Quadro 6.

Até 1999, a Eletrosul não tinha desenvolvido novos recursos e capacidades, em função das incertezas, conforme afirmaram os entrevistados 1 e 2. De acordo com o entrevistado 4, a partir de então, as novas capacidades ficaram evidentes devido às consultorias para empresas públicas e privadas e a realização de estudos para desenvolver parcerias com o MERCOSUL para a exportação e importação de energia de ambas as partes.

Entre os anos de 1995 e 2000 as estratégias não foram planejadas deliberadamente, pois não houve nenhuma atividade de prospecção estratégica na organização. As ações estratégicas realizadas a partir de 1998 estavam orientadas para a expansão do sistema de transmissão. Tais ações eram caracterizadas como ações de exploração, guiadas pelas diretrizes do ambiente institucional e implementadas de forma emergente pela organização.

Em função da crise do setor, havia a necessidade de investimentos tanto na geração quanto na transmissão, o que repercutiu nas ações estratégicas realizadas pela Eletrosul no período de 1995 a 2002. É conveniente destacar que a organização também deu continuidade a algumas estratégias que já ha-

viam sido iniciadas em período passado, como as atividades de consultoria, operação e manutenção de empreendimentos e participação societária em novas empresas. Tais aspectos também estavam dentro do escopo das atuais estratégias da Eletrosul.

O principal impacto da mudança estratégica no período de 1995 a 2002 foi a cisão parcial dos ativos e passivos relativos às atividades de geração de energia elétrica e que foram vertidos para a outra organização. Esse impacto transformou a Eletrosul em uma organização exclusivamente de transmissão. Convém destacar que os ativos relativos à geração de energia representavam 72% da Eletrosul (Eletrosul - Relatório da Administração, 1997). A mudança na organização ocorreu em função de uma deliberação do Governo Federal resultante de um fator institucional coercivo que conduziu, inclusive a venda de outras organizações do setor, caracterizando o isomorfismo mimético.

As pressões dos aspectos institucionais predominaram durante todo o período de 1995 a 2002, reduzindo as opções estratégicas e fazendo com que o processo de mudança fosse essencialmente determinista. Tal determinismo foi traduzido pela necessidade de expansão dos investimentos, que foi compreendido pela organização e transformado em ações estratégicas realizadas que possibilitaram a expansão do sistema de transmissão. Assim, a adaptação estratégica ocorreu de acordo com a pressão exercida pelo ambiente, o que refletiu consideravelmente sobre as empresas do setor. A Eletrosul, que nesse período passou a ser uma organização lucrativa (com exceção do ano de 1995, no período que compreendeu os anos de 1995 a 2002, a organização não teve mais prejuízos, fechando o ano de 2002 com um lucro de R\$ 58,3 milhões - ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002), soube interpretar a pressão do ambiente. Como havia se tornado uma organização “saudável”, pôde realizar ações estratégicas que visavam à expansão do sistema de transmissão, pois, a partir de 1998 se transformou na primeira estatal brasileira essencialmente voltada para o serviço público de transmissão de energia elétrica. O pessoal responsável pela tomada de decisão estratégica foi levado a construir e reter a sua legitimidade pela conformidade das práticas institucionais, segundo a teoria institucional.

Devido às incertezas do ambiente e ao início das privatizações, a entrada de novas empresas e tecnologias foi uma consequência inevitável, o que fez com que muitas firmas tivessem que se adaptar, inclusive a organização objeto desta análise. Nesse sentido, o isomorfismo mimético exerceu influência, pois as empresas moldaram-se umas às outras.

As fortes transformações que aconteceram no SEB e na Eletrosul no período de 1995 a 2002 inibiram o poder que a alta direção tinha para influenciar nas estratégias, caracterizando-se, portanto como um comportamento defensor. No entanto, as ações não teriam sido realizadas caso o pessoal responsável pela tomada de decisão não fosse politicamente ativo e, de certa forma, capaz de influenciar no ambiente. As competências da Eletrosul também influenciaram nas estratégias realizadas. Dessa maneira, não bastou apenas a coerção dos aspectos institucionais para que as estratégias fossem reali-

zadas. Foi necessário também que a organização tivesse determinadas especificidades organizacionais para que pudesse levar a cabo as ações, o que lhe proporcionaram vantagem competitiva (principalmente pela posição de destaque ocupada no setor). O papel exercido pelo pessoal da alta direção foi o de maximizar os recursos e as capacidades para que pudesse realizar as ações estratégicas.

As dimensões de contexto, conteúdo e processo, assim como os impactos da mudança estratégica na Eletrosul no período de 1995 a 2002 podem ser visualizados no Quadro 6.

Quadro 6 - Contexto, conteúdo, processo e impacto da mudança estratégica no período de 1995 a 2002.

Por quê?	Aspectos Institucionais	<b>Novos Entrantes e Novas Tecnologias:</b> entrada de novas empresas no setor; aumento da eficiência produtiva.	<b>Modelos de Negócios e Regulação:</b> desverticalização das empresas e criação do segmento de comercialização; em 2001 o modelo apresenta falhas. MAE, ONS e ANEEL foram constituídas posteriormente à privatização; a privatização precedeu a definição dos aspectos regulatórios; o objetivo da reforma foi a privatização.	<b>Desempenho da Economia:</b> 1996/97: estabilidade de preços, expansão da atividade econômica; 1998/2001: elevação da taxa de inflação e do desemprego, retração do PIB e desvalorização do Real frente ao Dólar.
	Aspectos Internos	<b>Desempenho da Firma:</b> a partir de 1996 a organização teve lucro; mudanças internas impulsionaram a melhora do desempenho econômico e operacional e recebimento de vários prêmios devido a sua atuação no SEB.	<b>Desenvolvimento de Recursos e Capacidades:</b> estagnação até 1999 e a partir de 1999 houve a necessidade de desenvolver capacidades devido aos novos negócios da organização.	<b>Objetivos Organizacionais:</b> 1995: redução dos custos operacionais; 1996: tornar a organização mais ágil, moderna e competitiva; 1997: aparelhar e modernizar a infraestrutura; 1998 crescer; 1999: ajustar-se ao novo cenário; 2000: expansão do sistema e dos serviços; 2001: ser a maior organização de transmissão na região sul e impulsionar o Programa de Qualidade; 2002: assegurar o índice de disponibilidade anual nas linhas de transmissão e integrar os ambientes computacionais.
Como?	Processo	<b>Estratégia emergente:</b> A necessidade de expansão do sistema emergiu como resposta ao ambiente, pois o SEB havia sido considerado como um gargalo ao crescimento econômico do país.	Durante esse período as ações estratégicas realizadas não foram deliberadamente planejadas pela organização.	
O quê?	Conteúdo	Expansão do sistema de transmissão.		
Impacto da Mudança	Cisão parcial dos ativos e passivos relativos às atividades de geração de energia elétrica.			

Fonte: Elaborado pelos autores.

### A mudança estratégica no período de 2003 a 2004

No período de 2003 a 2004, em função dos desdobramentos do processo de transição política (eleição de Luis Inácio Lula da Silva) o desempenho econômico nos primeiros trimestres de 2003 foi negativo com elevação do risco país, redução da disponibilidade de recursos externos, renda real baixa e desemprego elevado (GIAMBIAGI, 2003). Posteriormente, devido à adoção de políticas semelhantes à do governo anterior, as incertezas foram diminuindo, iniciando-se um processo de recuperação econômica. Em função do fracasso da política de privatização, o governo enfatizou o papel do setor público no planejamento e na regulação setorial, apresentando modificações nos aspectos regulatórios. Assim, o novo modelo de negócios deveria proporcionar a continuidade dos investimentos em geração, haja vista a possibilidade de crescimento. Em 2004 foi estabelecida uma nova modelagem para o SEB, nas quais foram adotadas as seguintes mudanças: reformulação das normas do setor; alterações nas relações entre os agentes; reforço do papel formulador e gestor de política energética no Ministério de Minas e Energia (MNE); criação da Empresa de Pesquisa de Energia (EPE); extinção do MAE, sendo transferidas as suas funções para a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), criada pela Medida provisória nº. 2.198-5 (TOLMASQUIM; OLIVEIRA; CAMPOS, 2002; PIMENTEL, 2005).

Dessa forma, com as mudanças institucionais, as empresas controladas pela Eletrobrás foram retiradas do PND. A Eletrobrás ficou destinada a concentrar-se em seu papel empresarial, sendo empenhada a estimular, a apoiar e a participar dos investimentos necessários para o andamento efetivo das necessidades do SEB. Assim, o SEB passou por transformações em sua estrutura nos anos de 2003-2004, em virtude das várias mudanças em seu contexto externo. Essas mudanças tiveram influência imediata sobre os novos entrantes (o que de fato não ocorreu, devido à pausa das privatizações), sobre o modelo de negócios, sobre os objetivos, sobre a dinâmica competitiva e sobre o desempenho do setor.

Dentre os aspectos que foram aprovados em 2004 no novo modelo de negócios do setor pelas Medidas Provisórias nº. 144 e nº. 145 (MIGNONE; COTTA; SANDRINI, 2004) destacam-se, segundo Pimentel (2005), a retomada do planejamento pelo Estado, que havia se enfraquecido na fase de mudanças; a coordenação do ajuste entre a oferta e a demanda por meio de leilões integra-

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

Essas mudanças visavam reduzir a possibilidade de escassez de energia nos próximos anos e também a incerteza por parte dos agentes privados, possibilitando o aumento dos investimentos no setor, principalmente via fusões e aquisições. Assim, os objetivos do atual governo para o setor elétrico estabelecidos no Plano Plurianual 2004-2007 (PPA) estavam relacionados, segundo Azeredo (2004), ao incremento sustentável da oferta interna de energia mediante aumento da capacidade de geração elétrica, ao alcance da meta de autossuficiência na produção de petróleo, ao incentivo a utilização de fontes alternativas, à maior participação de gás natural na matriz de energia e à universalização do acesso ao consumo de energia elétrica.

Devido às modificações dos aspectos regulatórios, no período de 2003 a 2004 não houve a entrada de novas empresas, pois as privatizações haviam cessado. Entretanto, a modalidade de parcerias público-privadas (PPP's) foi impulsionada, possibilitando a inserção de novas tecnologias de geração de energia, assim como algumas fusões e aquisições no período. Nas PPP's os riscos transferidos ao setor privado eram mais amplos, por isso deveriam criar novos ativos de forma a levar a cabo as deliberações do Governo Federal (FIOCCA, 2004).

As transformações nos aspectos regulatórios exerceram impacto direto sobre a Eletrosul, caracterizando a sua saída do PND, o que possibilitou à organização retornar às atividades de geração. Em função de sua elevada taxa de lucratividade nos últimos dois anos, o desempenho foi satisfatório, proporcionando a sua alavancagem para custear os investimentos em geração (ELETROSUL – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2003, 2004; ENTREVISTAS 2, 4, 5).

Dentre os objetivos estabelecidos pela organização no período de 2003 a 2004, destacam-se (ELETROSUL – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2003): aumentar a rentabilidade dos ativos, otimizar a disponibilidade do sistema elétrico, aumentar a participação no mercado de energia elétrica e ampliar as ações de responsabilidade social. De

acordo com a análise documental e as entrevistas realizadas, foi possível constatar que a Eletrosul estava realizando diversas ações para o alcance dos objetivos, dentre elas as atividades pioneiras no desenvolvimento e na instalação de equipamentos digitais; o desenvolvimento de contratos e de projeto de pesquisa cooperativa para a gestão tecnológica e da inovação. Tais ações foram consideradas pioneiras no SEB e exigiram o desenvolvimento de recursos que permitiram o surgimento de capacidades que a organização não possuía, tais como a capacitação de funcionários para trabalhar com equipamentos digitais e o desenvolvimento de pesquisas. Convém mencionar, de acordo com os entrevistados 2 e 4, que esses negócios foram desenvolvidos com apoio da iniciativa privada, resultando em Sociedades de Propósitos Específicos (SPE's).

As ações estratégicas realizadas no período de 2003 a 2004 estavam direcionadas à expansão dos investimentos em negócios novos e existentes (devido à ampliação das redes de transmissão). Assim, as estratégias realizadas diziam respeito a ações de exploração e de exploração. Essas ações foram planejadas deliberadamente, embora algumas diretrizes regulatórias também tivessem guiado as estratégias de forma emergente (estudos de viabilidade para novas usinas de geração e prospecções para aproveitamentos hidrelétricos). As estratégias de exploração foram definidas tomando como base aspectos internos, principalmente pela possibilidade do desenvolvimento de competências. A capacidade de coordenar o conjunto de recursos contribuiu para que a Eletrosul implantasse as ações que lhe proporcionaram vantagens competitivas em função do desenvolvimento de atividades pioneiras para o setor.

Um dos impactos mais marcantes da mudança no período de 2003 a 2004 foi a sua exclusão do PND e a permissão para realizar novos investimentos em geração de energia elétrica. Tal mudança foi difícil de controlar, pois resultou de alterações

dos aspectos regulatórios, estando totalmente fora do controle da organização, sendo caracterizado como uma força institucional coerciva. Essas forças coercivas (como as novas regras regulatórias) levaram a Eletrosul desenvolver e implementar estratégias que estavam de acordo com as diretrizes federais e com o novo modelo do setor.

Ao pessoal responsável pela tomada de decisão coube novamente, no período de 2003 a 2004, o papel de construir e reter a legitimidade segundo as normas do contexto institucional e também um papel de intermediário entre a organização e o ambiente para identificar recursos, capacidades e oportunidades que dessem à organização a possibilidade de realizar as ações estratégicas de expansão. Assim, o pessoal da alta direção foi politicamente ativo e capaz de influenciar nas ações estratégicas realizadas, principalmente devido à aprovação e implementação do planejamento estratégico. Dessa maneira, conforme as afirmações dos entrevistados 1, 2 e 6, a Eletrosul foi capaz de obter lucro, propiciando a alavancagem de recursos para levar a cabo as estratégias de expansão dos investimentos.

No período de 2003 a 2004, a organização teve capacidade de coordenar o conjunto de recursos que possuía, o que contribuiu para que implantasse ações que lhe proporcionaram vantagem competitiva no setor, que estava passando por um período de estagnação com a interrupção dos investimentos. É interessante destacar que as ações estratégicas realizadas estavam de acordo com as ações estratégicas realizadas no período anterior, mostrando, segundo a teoria da escolha estratégica, que a estratégia permaneceu consistente por um longo período.

As dimensões de contexto, conteúdo e processo, assim como os impactos da mudança estratégica na Eletrosul no período de 2003 a 2004, podem ser visualizados no Quadro 7 ilustrado a seguir.

Quadro 7 - Contexto, conteúdo, processo e impacto da mudança estratégica no período de 2003 a

Por quê?	Aspectos Institucionais	<p><b>Novos Entrantes e Novas Tecnologias:</b> houve, nesse período, algumas fusões e aquisições, principalmente nas atividades de geração e comercialização. As possibilidades de parcerias público-privadas (PPPs) também contribuíram para a entrada de novos atores no mercado.</p>	<p><b>Modelos de Negócios e Regulação:</b> retomada do planejamento pelo Estado, coordenação do ajuste entre a oferta e a demanda por meio de leilões e novas concessões, distribuidoras obrigadas a preverem e contratarem em conjunto o suprimento adequado, novos projetos deviam ter licença ambiental. Nova regulamentação, mudanças nas relações entre os agentes, reforço do papel de formulador e gestor da política energética do MME; criação de empresa estatal EPE, extinção do MAE (atribuições transferidas para CCEE), constituição de comitê governamental para monitorar a segurança do suprimento.</p>	<p><b>Desempenho da Economia:</b> 3º trimestre de 2003: processo de recuperação da atividade econômica, elevação do PIB devido ao aumento do consumo e das exportações.</p>
	Aspectos Internos	<p><b>Desempenho da Firma:</b> satisfatório, com lucro nos dois anos.</p>	<p><b>Desenvolvimento de Recursos e Capacidades:</b> desenvolvimento devido a sua atuação pioneira em alguns negócios.</p>	<p><b>Objetivos Organizacionais:</b> aumentar a rentabilidade dos ativos, otimizar o sistema elétrico, aumentar a sua participação no mercado e em ações sociais.</p>
Como?	Processo	<p><b>Estratégia Emergente</b> Retomada dos estudos de viabilidade e prospecções para geração, em função das novas diretrizes do Governo Federal.</p>	<p><b>Estratégia Deliberada</b> Aprovação do sistema de planejamento e gestão empresarial, que estava em consonância com os objetivos da organização.</p>	
O quê?	Conteúdo	<p>Expansão por meio da realização de investimentos em novos negócios e em negócios atuais.</p>		
Impacto da Mudança	<p>Exclusão do PND e o seu retorno às atividades de geração de energia elétrica.</p>			

Fonte: Elaborado pelos autores.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste artigo é analisar a influência da escolha estratégica e dos aspectos institucionais sobre as ações estratégicas e, conseqüentemente,

sobre a mudança na Eletrosul Centrais Elétricas S.A. no período de 1990 a 2004. Foi possível constatar que as ações estratégicas realizadas pela organização foram fortemente impulsionadas pelos aspectos institucionais e pela escolha estratégica, conforme pode ser observado no Quadro 8.

Quadro 8 - Influência de aspectos institucionais e de escolha estratégica sobre as ações estratégicas realizadas.

Período	Aspectos Institucionais	Escolha Estratégica	Estratégia Realizada
1990-1992	Forças miméticas exerceram influência na uniformidade das organizações; o isomorfismo coercivo foi caracterizado por um período de transição que forçaram as empresas à privatização.	O pessoal da alta direção exerceu influência sobre as estratégias realizadas por meio do padrão de decisões que guiaram a organização nesse período, moldando as políticas e procedimentos internos.	Implementação de 95% do Plano de Gestão.
1993- 1994	Força coerciva (Decreto nº. 913) levou à mudança, caracterizando o processo como essencialmente determinista.	O pessoal da alta direção identificou as oportunidades do mercado e as transformaram em estratégias realizadas.	Prestação de serviços, consolidação de parcerias, conclusão de obras.
1995- 2002	Isomorfismo coercivo reduziu as opções estratégicas da organização, pois havia a necessidade de expansão de investimentos no setor; o isomorfismo mimético exerceu influência, devido à entrada de novas empresas no mercado e a adoção de novas tecnologias.	O pessoal da alta direção construiu e reteve a legitimidade pela conformidade das práticas organizacionais, embora as transformações do SEB inibissem o seu poder, levando a um comportamento defensor.	Expansão do sistema de transmissão.
2003- 2004	Diretrizes institucionais coercivas (modelo de negócios do setor que vislumbrava a ampliação da oferta de energia e aspectos regulatórios) exerceram influência sobre as ações estratégicas da organização.	O pessoal da alta direção exerceu um papel intermediário entre a organização e o ambiente para identificar oportunidades, recursos e capacidades que possibilitassem a realização de estratégias de expansão, possuindo um comportamento politicamente ativo.	Expansão dos investimentos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As ações realizadas de exploração e de exploração propostas por March (1991), e que representam o “o quê” da mudança, foram elaboradas por meio de processos deliberados e emergentes. A identificação das estratégias emergentes, que segundo Mintzberg (1978) focalizam o aprendizado e não estão previamente estabelecidas em um plano, permitiu reconhecer a pressão que os aspectos institucionais exerceram sobre as ações estratégicas realizadas pela organização, caracterizando o determinismo ambiental, ou seja, a organização não teve escolha e acatou o determinismo que foi exigido pelo contexto externo. Nesse caso, o isomorfismo coercivo que, segundo Lee (2011), representa justamente essa pressão que o ambiente exerce nas organizações, por meio de leis, instituições, normas etc., constituíram, no caso do SEB, todo o arcabouço institucional do setor. As estratégias que emergiram como respostas aos aspectos institucionais no período de 1990 a 1992 buscavam garantir a sobrevivência da organização, pois o Governo Federal tinha a intenção de privatizar a Eletrosul. Para que isso não acontecesse, ela teria que, no mínimo, manter-se economicamente viável.

Nos anos de 1993 a 1994, o isomorfismo coercivo pressionou a conclusão de alguns empreendimentos, principalmente em função da deliberação do Decreto nº. 913, que permitiu a formação de parcerias com o setor privado e com outras concessionárias. Nos anos de 1995 a 2002, a estratégia emergente estava relacionada com a necessidade de expansão do sistema elétrico, principalmente em função do péssimo desempenho do setor elétrico na ocasião. Nesse período, a estratégia da organização estava voltada para a manutenção da congruência das normas da indústria, que, segundo Dimaggio e Powell (1983), representam o isomorfismo normativo. Dessa forma, e segundo Lewin e Volberda (1999), a estratégia da organização estava mais relacionada com a possibilidade de se manter viva, assumindo uma relação direta com a sua possibilidade de sobreviver no mercado, uma vez que sofria uma forte pressão para ser privatizada. Finalmente, nos anos de 2003 a 2004, a estratégia que emergiu do ambiente estava relacionada à saída da organização, de forma involuntária, do Plano Nacional de Desestatização, fazendo com que fosse necessário desenvolver estudos de viabilidade de novos empreendimentos e prospecções para futuros aproveitamentos hidrelétricos.

Em todos os períodos, com exceção do período de 1995-2002, o pessoal responsável pela tomada de decisão estratégica elaborou estratégias de forma deliberada, que, segundo Mintzberg (1978), focalizam mais o controle, pois, dessa forma, a organização implantou estratégias conforme o que foi deliberadamente planejado. O desenvolvimento dessas estratégias foi possível porque os dirigentes da organização foram politicamente ativos e suas decisões foram pautadas pela racionalidade que, no caso da Eletrosul, foi influenciada pelo seu desempenho e pela possibilidade de desenvolvimento de recursos e capacidades. O posicionamento que os dirigentes da organização (presidentes e que, no caso da Eletrosul, representam a coalizção dominante, segundo CYERT; MARCH, 1963) adotaram nesse período ressalta o papel da escolha estratégica nas decisões empresariais. Segundo Child (1997) e Hrebiniak e Joyce (1985), a teoria da escolha estratégica, que é de origem voluntarista, atrai atenção para o papel ativo desse grupo que têm grande poder para influenciar na organização, principalmente por meio do aspecto político.

Os objetivos organizacionais foram elaborados tomando como base a situação da organização frente ao seu contexto de atuação. As estratégias elaboradas de forma deliberada pela organização foram: 1990 a 1992: elaboração do plano de gestão e aumento do *market share*; 1993 a 1994: elaboração do plano de gestão; 2003 a 2004: aprovação do sistema de planejamento e gestão empresarial.

Tais estratégias foram essenciais para a organização, embora esta tivesse que competir pelos mesmos recursos. Sendo assim, a Eletrosul fez escolhas explícitas e implícitas em relação às ações de exploração e exploração, conforme afirma March (1991). As escolhas explícitas foram encontradas pelo pessoal da alta direção em decisões calculadas sobre alternativas de investimento e estratégias competitivas que poderiam ser implementadas pela organização. Já as implícitas estavam embutidas nos procedimentos, práticas e nos meios pelos quais os objetivos foram fixados e alcançados.

Foi possível constatar, por meio do desenvolvimento da pesquisa empírica, que o novo modelo desenvolvido para o SEB no período que compreende os anos de 1995 a 2002, e a reformulação desse modelo nos anos de 2003 a 2004, assim como a sua implementação no ano de 2004 por meio da Lei 10.848, foram aspectos regulatórios que tiveram influência direta sobre as ações estratégicas da Eletrosul. De acordo com Correia *et al.* (2006), o principal ponto do novo modelo e estabelecido pela Lei 10.848/2004 era melhorar a segurança do suprimento de energia elétrica, assim

como a universalização do acesso, em conjunto com a eficiência econômica do setor.

Em praticamente todo o período de análise também se verificou que o pessoal responsável pela tomada de decisão estratégica teve a capacidade de atender às exigências institucionais resultando em maior legitimidade, o que, conseqüentemente, contribuiu para o êxito das estratégias realizadas e resultou na melhoria de aspectos organizacionais. Assim, a vontade e a persistência que o pessoal responsável pela tomada de decisão teve de melhorar o desempenho organizacional e alcançar os objetivos em praticamente todos os períodos que contemplaram a pesquisa empírica, permitiu que a organização se mantivesse atenta a todas as transformações institucionais (acatando a pressão exercida pelo ambiente e evidenciada pelo determinismo ambiental) e implementasse ações estratégicas que proporcionaram algumas mudanças (caracterizando o voluntarismo representado pela coalizção dominante).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O período que contemplou esta pesquisa (1990 a 2004) foi de grande turbulência para o setor elétrico e também para a organização em análise, fazendo com que várias mudanças surgissem para modificar o comportamento estratégico da Eletrosul e a sua competitividade. Muitas das ações estratégicas que foram implementadas pela organização foram impostas pelos aspectos institucionais, sendo que outras foram possíveis devido ao empenho do pessoal responsável pela tomada de decisão em implementar determinadas estratégias que garantiram a sua sobrevivência. Em vários momentos, o pessoal da alta direção interpretou a pressão exercida pelos aspectos institucionais, transformando tais pressões em estratégias realizadas que levaram à mudança estratégica na organização.

Enfim, todos os aspectos institucionais identificados na pesquisa influenciaram nas ações estratégicas da organização, assim como os aspectos de escolha estratégica. O pessoal responsável pela tomada de decisão conseguiu influenciar nas mudanças, principalmente pela intenção dos tomadores de decisão em levar a cabo as estratégias. Em outras palavras, pode-se dizer que a mudança estratégica da Eletrosul nos anos 1990 a 2004 ocorreu em função das pressões exercidas pelo ambiente e também em função da intenção dos gerentes, o que caracteriza a natureza voluntarista e determinista dos processos de mudança. Apenas no período referente aos anos compreendidos entre 1995 e 2002 a mudança na organização foi essencialmente determinista.

As interações entre contexto (Por quê?), conteúdo (O que?) e processo (Como?), permitiram identificar os principais impactos da mudança estratégica: (i) 1990 a 1992: redução drástica dos custos; (ii) 1993 a 1994: melhoria no desempenho, proporcionando uma posição de destaque no setor; (iii) 1995 a 2002: cisão parcial dos ativos, tornando-se apenas uma empresa de transmissão; e (iv) 2003 a 2004: exclusão do Plano Nacional Desestatização e retorno às atividades de geração. Assim, a visão integrada da mudança estratégica na Eletrosul foi possível por meio da utilização do modelo de Pettigrew (1987), que permitiu compreender com profundidade a interação dinâmica entre contexto, conteúdo e processo. À medida que são associadas novas categorias de análise a cada uma das três dimensões, o modelo de Pettigrew (1987) demonstra a sua validade como um *framework* metodológico robusto e contemporâneo para os estudos organizacionais.

Diante de um ambiente tão turbulento, conhecer a trajetória estratégica da organização passa a ser uma questão fundamental para que a estratégia possa ser gerenciada de uma forma dinâmica e condizente com seu mercado. Assim, sugere-se que outros estudos deem continuidade à pesquisa iniciada, utilizando para isso outras variáveis de pesquisa, tais como cultura, relações de poder, desempenho do mercado, dinâmica competitiva, dentre outras.

A maioria das pesquisas relacionadas ao tema mudança estratégica direciona suas análises para apenas uma perspectiva teórica. Diferentemente dos demais trabalhos, esse artigo adotou duas teorias provenientes de diferentes vertentes teóricas para a análise de um mesmo fenômeno, tal como tem sido feito por alguns autores, como Flier (2003) e Lewin, Long e Carrol (1999), o que caracteriza uma das principais contribuições dessa pesquisa. Por exemplo, ao analisar a mudança estratégica que ocorreu no período de 1990 a 1992 “redução drástica dos custos” pela teoria da escolha estratégica (que possui uma perspectiva voluntarista de análise), pode-se concluir que os padrões de decisões permitiram que a organização se alinhasse com o ambiente, por meio da deliberação do plano de gestão e da intenção que a alta direção (presidente da organização) tinha em realizar as estratégias formalmente planejadas. Analisando esta mesma mudança pela teoria institucional (que possui uma perspectiva determinista de análise), pode-se dizer que a preocupação que o Governo tinha no que tange à diminuição das despesas do setor (em especial em relação à Eletrosul) e a redução da presença do Estado na economia, caracterizaram o isomorfismo coercivo exercido pelo ambiente nos anos de 1990 a 1992.

Dessa forma, pode-se dizer que se esta pesquisa fosse feita por apenas uma das teorias os resul-

tados da análise da pesquisa de campo poderiam omitir importantes conclusões acerca do processo de mudança estratégica na Eletrosul. Tal aspecto é enfatizado por Van de Ven (1992), quando ele afirma que a utilização de duas perspectivas teóricas de natureza opostas contribui significativamente para a análise de um mesmo fenômeno, tornando a pesquisa mais profunda e rica, uma vez que não se analisa um fenômeno com apenas com único olhar. Assim, para dar continuidade ao estudo da mudança na organização objeto de análise e também em outras organizações similares, sugere-se a integração de teorias complementares ou concorrentes para o estudo da mudança estratégica.

## REFERÊNCIAS

- AGARWAL, Rajshree; HELFAT, Constance E. Strategic renewal of organizations. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 281-293, 2009.
- ANTUNES, F. M. **A institucionalização do modelo regulatório do setor elétrico brasileiro: o caso das distribuidoras de energia elétrica**. 2006. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, PUC, Rio de Janeiro, 2006.
- ARAÚJO, J. L. de. A questão do investimento no setor elétrico brasileiro: reforma e crise. **Nova Economia**, v. 11, n. 1, p. 77-96, 2001.
- AWAMLEH, N. A. H. K. Public officials' attitudes towards privatization in Jordan. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 15, n.3, p.237-256, 2002.
- BANKS, J. P. Privatization of the electricity sector in emerging markets: the organizational challenge for governments. **The Electricity Journal**, v. 19, n. 9, p. 45-54, 2006.
- BERNARDES, P. **Incertezas na decisão estratégica de investimento na geração de energia elétrica**. 2003. 243f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte, 2003.
- BOSQUETTI, M. A.; DORIA, R. J.; FERNANDES, B. H. R. Ambiente e empresas do setor elétrico brasileiro: um estudo comparativo de múltiplos casos. **Revista Alcance**, v. 12, n. 1, p. 99-118, jan./abr. 2005.
- BRUM, A. K. de; MOURA, A. P. de. Desempenho econômico e mudanças institucionais no Estado brasileiro entre 1995 e 2002. **Revista Economia e Desenvolvimento**, n. 24, v. 1, p. 1-22, 2012.

- CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.
- CARVALHO, M. E. **O planejamento estratégico da Eletrosul e a moderna estratégia**. 2002. 36f. Monografia (Especialização MBA para executivos) – Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, Mass: The M.I.T. Press, Massachusetts Institute of Technology, 1962.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 2-22, 1972.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- CORAM, R.; BURNES, B. Managing organizational change in the public sector: lessons from privatization of the Property Service Agency. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 14, n. 2, p. 94-110, 2001.
- CORAM, R.; BURNES, B. Managing organizational change in the public sector: lessons from privatization of the Property Service Agency. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 14, n. 2, p. 94-110, 2001.
- CORREIA, T. B. et al. Trajetória das reformas institucionais da Indústria Elétrica Brasileira e novas perspectivas de mercado. **Economia**, v. 7, n. 3, p.607-627, 2006.
- CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 37-60, 2004.
- CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Contribuição para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8-18, 2008.
- CUERVO, Á.; VILLALONGA, B. Explaining the variance in the performance effects of privatization. **Academy of Management Review**, v.25, n.3, p.581-590, 2000.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- DHARWADKAR, R.; GEORGE, G.; BRANDES, P. Privatization in emerging economies: an agency theory perspective. **Academy of Management Review**, v.25, n.3, p.650-669, 2000.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DOH, J. P. Entrepreneurial privatization strategies: order of entry and local partner collaboration of sources of competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 3, p.531-571, 2000.
- DONAHUE, J. D. **Privatização**: fins públicos, meios privados. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda., 1992.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 17-37, 1992.
- ELETROSUL - Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. **Relatório da administração**. Relatório. Florianópolis, 1990, 1991, 1992, 1994, 1995, 1996, 1997.
- ELETROSUL - Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. **Visão estratégica 1994-2000**. Florianópolis, 1993.
- ELETROSUL - Centrais Elétricas SA. **Relatório**. Florianópolis, 2004.
- ELETROSUL - Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil SA. **Relatório**. Florianópolis, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003.
- ELETROSUL - Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil SA. **Planejamento estratégico 2003-2007**. Florianópolis, 2003.
- FERREIRA, C. K. L. Privatização do setor elétrico no Brasil. In: PINHEIRO, A. C.; FUKASASKU, K. (Org.). **Privatização no Brasil**: o caso dos serviços de utilidade pública. Rio de Janeiro: BNDES, 2000, p.179-220.
- FIOCCA, D. **As parcerias público-privadas na estratégia econômica brasileira**. In: Seminário Internacional de Fundos de Pensão, 2004. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 15 jul. 2005.
- FLIER, B. **Strategic renewal of European financial incumbents**: coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality. 2003. 167f. Thesis (Ph.D. in Management) - Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2003.
- FONSECA, V. S. da; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Con-

- versação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, art. 3, p. 51-75, 2010.
- GIAMBIAGI, F. **Bases para uma estratégia gradualista de expansão**. Texto para discussão, Rio de Janeiro, n. 102, outubro 2003. 37p. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 13 jul. 2005.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 336-349, 1985.
- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa mensal de emprego**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 set. 2005.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- LEÃO, C. J. S. **Estrutura de governança e estratégia empresarial: o caso da atividade de manutenção elétrica da Coelba**. 2004. 109f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, UFBA, Salvador, 2004.
- LEE, P. M. D. Configuration of external influences: the combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 2, p. 281-298, 2011.
- LEWIN, A. Y.; LONG, C. P.; CARROL, T. N. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, sep./oct. 1999.
- LEWIN, A. Y.; VOLBERDA, H. W. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 519-534, sep./oct. 1999.
- LINDBLOM, T.; ANDERSSON, B. Strategic moves at the prospect of a deregulated electricity market. **International Journal of Production Economics**, v. 56, n. 57, p. 423-432, 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 47, n. 4, out./dez. 2007.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-86, 1991.
- McNULTY, T.; PETTIGREW, A. Strategists on the board. **Organization Studies**, v.20, n.1, p.47-74, 1999.
- MELLO JÚNIOR, L. R. de. Privatização e governança empresarial no Brasil. In: PINHEIRO, A. C.; FUKASASKU, K. (Org.). **Privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000, p.71-102.
- MIGNONE, R.; COTTA, E.; SANDRINI, J. **Senado aprova uma das MPs do setor elétrico**. Folha de São Paulo, São Paulo, 04 março 2004. Disponível em: <<http://www.folha.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2005.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw Hill, 1978.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p. 934-948, 1978.
- MINZTBERG, H.; WESTLEY, F. Cycles of organization change. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 39-59, 1992.
- MORGAN, R. E.; HUNT, S. D. Determining marketing strategy: a cybernetic systems approach to scenario planning. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 4, p. 450-478, 2002.
- NELSON, L.; DOWLING, P. J. Electricity industry reform: a case analysis in Australia. **Journal of Organizational Change Management**, v. 11, n. 6, p. 481-495, 1998.
- NUTT, P. C. Making strategic choices. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 67-96, jan. 2002.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A. M. *et al.* **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.
- PIMENTEL, R. F. O novo modelo do setor elétrico brasileiro. **Revista Eletrobrás**, ano 1, n.3, p.34, abril 2005.
- PINHEIRO, A. C.; GIAMBIAGI, F. Os antecedentes macroeconômicos e a estrutura institucional da privatização no Brasil. In: PINHEIRO, A. C.; FUKASASKU, K.(Org.). **Privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000, p.14-43.
- PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e ex-

- pectativas dos atores da CHESF. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 131-155, 2004.
- PIRES, J. C. L. O processo de reformas do setor elétrico brasileiro. **Revista do BNDES**, v. 6, n. 12, p. 137-168, dez. 1999.
- PIRES, J. C. L.; GOSTKORZEWICZ, J.; GIAMBIAGI, F. O cenário macroeconômico e as condições de oferta de energia elétrica no Brasil. **Texto para discussão**, Rio de Janeiro, n.85, março 2001. 46p. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 22 jul. 2002.
- QUINN, J. B.; VOYER, J. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 109-114.
- RODRIGUES, S.; CHILD, J. Co-evolution in an institutionalized environment. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 8, p. 2137-2162, 2003.
- ROSA, L. P.; TOLMASQUIM, M. T.; PIRES, J. C. L. **A reforma do setor elétrico no Brasil e no mundo: uma visão crítica**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: COPPE/UFRJ, 1998.
- SAUER, I. **Um novo modelo para o setor elétrico brasileiro: proposta de novo modelo**. 2002. 126 f. Universidade de São Paulo – Programa Interunidades de Pós-Graduação em Energia Elétrica, São Paulo, 2002.
- SOUZA, P. R. C. **Evolução da indústria de energia elétrica brasileira sob mudanças no ambiente de negócios: um enfoque institucionalista**. 2002. 171f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.
- TOLMASQUIM, M. T.; OLIVEIRA, R. G.; CAMPOS, A. F. **Empresas do setor elétrico brasileiro: estratégias e performances**. Rio de Janeiro: CENERGIA, 2002.
- VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 169-188, 1992.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOVAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2.ed. São Paulo: FGV Editora, 2006, p. 13-28.
- VINHAES, E. A. S. **Estrutura de governança e comportamento estratégico em sistemas elétricos reestruturados: uma abordagem institucional do poder de mercado na indústria de energia elétrica brasileira**. 2003. 234f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.
- WANDERLEY, C. A.; CULLEN, J.; TSAMENYI, M. Privatisation and electricity sector reforms in Brazil: accounting perspective. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, v. 1, n. 1, p. 53-75, 2011.
- WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, p. 521-536, nov. 1988.
- WISUTTISAK, P. Regulation and competition issues in Thai electricity sector. **Energy Policy**, v. 44, n. 5, p. 185-198, 2012.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.