



**GRUPO VI
GRUPO DE ESTUDO EM MERCADOS DE ENERGIA ELÉTRICA - GME**

AMBIENTE REGULATÓRIO E EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

Marcos Abilio Bosquetti *

Ricardo José Dória

Bruno Henrique Rocha Fernandes

COPEL

COPEL

UnicenP

RESUMO

Este artigo tem por objetivo refletir até que ponto as organizações são influenciadas pelo contexto, subdividido neste estudo em ambiente técnico e ambiente institucional considerando seus três níveis de análise: o contexto de referência amplo, de caráter internacional; o contexto nacional, pautado fortemente por condicionantes políticas oriundas do governo federal; e o contexto regional. O presente estudo compara três empresas do setor elétrico: COPEL (controle estatal), CPFL (controle privado nacional) e LIGHT (controle privado estrangeiro), avaliando como as pressões dos respectivos ambientes institucionais e técnicos foram internalizadas nas suas decisões estratégicas e estruturas no período de 1995 a 2004.

PALAVRAS-CHAVE: Ambiente regulatório, Estratégia mercadológica, Estrutura.

1.0 - INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as empresas tem sido submetidas a mudanças significativas do ambiente em que atuam, seja pelo avanço da tecnologia ou pela globalização e abertura dos mercados. Nesse, contexto, a análise do ambiente e a tentativa de previsão do cenário em que as empresas atuam tem ganhado importância nos estudos de administração estratégica.

O setor elétrico mundial nas duas últimas décadas experimentou mudanças estruturais importantes, com a abertura do mercado e privatização, impostas por alterações na legislação dentro de novas políticas governamentais que rediscutem o papel do estado, colocando-o mais como regulador e menos como proprietário de empresas.

O Brasil, especialmente a partir do início da década de 90, com a exaustão da capacidade de investimento do governo, também passa a redefinir o papel do governo e inicia um processo de desregulamentação e privatização nos setores de infra-estrutura. Estas mudanças impactaram o setor elétrico a partir de 1993 quando as empresas deixaram de ter garantia do retorno sobre o investimento e em 1995 quando deixaram de operar em mercados protegidos por monopólio regulado.

Este artigo pretende analisar até que ponto as decisões e estruturas adotadas por três empresas do setor elétrico brasileiro foram influenciadas pelos contextos internacional e nacional no período 1995 a 2004. Para tanto, foram selecionadas três importantes organizações do setor, com base em suas composições de capital, a fim de que se configurasse um estudo composto por uma empresa com controle estatal, uma empresa com controle de capital privado nacional e uma com controle de capital multinacional, garantindo assim a presença dos três tipos existentes no contexto brasileiro.

Desse modo, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: uma seção em que se abordam os conceitos de ambiente técnico e ambiente institucional e suas influências sobre as decisões organizacionais,

* Rua Coronel Dulcídio, 800 – 9º. andar – Batel – CEP 80420-170 – Curitiba – PR – BRASIL
Tel.: (41) 331-2850 – Fax: (41) 331-4409 – e-mail: marcos.bosquetti@copel.com

configurando o quadro teórico de referência; outra seção em que se apresenta a situação em estudo composta pelos procedimentos metodológicos, pela síntese do contexto ambiental institucional e técnico em seus níveis internacional e nacional e das estratégias e estruturas das organizações objeto do estudo, e pela análise comparativa dos três casos do setor elétrico brasileiro. Por último, uma seção de considerações finais.

2.0 - QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A partir dos trabalhos de Scott (1987) (1) e DiMaggio e Powell (1983) (2), a teoria institucional vem ganhando força como um referencial alternativo ao enfoque da escolha estratégica, usualmente utilizado para a análise do ambiente externo das organizações. Para os institucionalistas, o ambiente das organizações é constituído por regras, valores e crenças criados e consolidados dentro de processos sociais. A sobrevivência organizacional não é consequência apenas do atendimento de critérios de racionalidade econômica, mas também do alcance de critérios de legitimidade institucional. A busca desta segunda legitimidade explica porque se encontram práticas organizacionais semelhantes ao longo de períodos históricos – os tais “modismos” gerenciais.

Assim, sob o enfoque da teoria institucional o ambiente deve ser considerado sob uma dupla perspectiva: os ambientes técnicos e os ambientes institucionais. Ambientes técnicos são “aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens e serviços, de modo que as organizações que nele se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999, p. 32) (3). Indústrias sujeitas à economia de mercado, pressionadas pela busca de eficiência, ilustra a força dos ambientes técnicos.

Já os ambientes institucionais caracterizam-se “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual (...). Sob condições de incerteza, as organizações sujeitam-se a requerimentos governamentais, copiam estruturas e práticas, ou implementam medidas genericamente aceitas em redes profissionais” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999, p.214) (3).

Ambientes técnicos e institucionais não se opõem; não são extremos de um mesmo contínuo. Pelo contrário, alguns setores podem sofrer pressões dos dois ambientes em grande intensidade, como o setor bancário. Assim, sugerem Scott e Meyer (1992) (4), abordagem mais promissora seria tratar tais ambientes como dimensões independentes.

Tanto o ambiente técnico quanto o ambiente institucional compreendem níveis de análise: local, regional, nacional e internacional. Todos estes níveis impactam as decisões estratégicas da organização, ainda que tal influência seja mediatizada pelos chamados esquemas interpretativos dos dirigentes. É possível argumentar que as decisões estratégicas implantadas refletem, portanto, pressões do ambiente técnico, do ambiente institucional em seus diversos níveis e os esquemas interpretativos dos dirigentes. Entretanto, para efeitos metodológicos, pode ser uma alternativa “saltar” a instância dos esquemas interpretativos e olhar diretamente para as decisões, em busca de algum paralelismo entre pressões ambientais e decisões estratégicas.

É natural que as estratégias, estruturas e resultados buscados e alcançados sigam o ambiente prevalecente de referência, institucional ou técnico. Assim, uma empresa que pauta sua atuação pela busca da racionalidade econômica, por pressões do ambiente técnico, criará uma estrutura voltada para o mercado. Ao mesmo tempo, priorizará a produtividade e o lucro e tal decisão aparecerá em seus demonstrativos. Por outro lado, se a tônica dominante for o ambiente institucional como, por exemplo, pressões de natureza política, idéias como “soberania nacional” e “valor social da empresa” podem liderar a pauta de preocupações, e torna-se aceitável a idéia de estruturas centralizadas e integradas como extensão da ação do Estado. Da mesma forma, a subotimização do desempenho financeiro justifica-se pela ampliação dos benefícios sociais.

3.0 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento desta pesquisa caracteriza-se como estudo comparativo de casos envolvendo a análise e comparação de três empresas do setor elétrico brasileiro para investigar como as pressões dos ambientes técnico e institucional em seus diversos níveis foram internalizadas nas suas decisões estratégicas e estruturas.

A perspectiva do estudo é de análise longitudinal compreendendo o contexto do período de 1995 a 2004 com corte seccional, dividindo o período em dois momentos, implantação da reforma do setor elétrico e crise do modelo. O nível de análise é o organizacional com abordagem predominantemente descritivo-qualitativa.

A escolha das três organizações teve como critério, além da sua importância no setor elétrico brasileiro, a composição do capital a fim de que se configurasse um estudo composto por uma empresa de controle estatal, uma com controle de capital privado nacional e uma com controle de capital multinacional, garantindo assim a presença dos três principais tipos existentes no setor elétrico brasileiro. As empresas escolhidas foram:

- COPEL – Companhia Paranaense de Energia, controlada pelo governo do Estado do Paraná, que não foi privatizada em 2001 por falta de ofertantes;
- CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz, controlada pelo grupo nacional VBC – Votorantin, Bradesco e Camargo Correa, a partir de 1997; e
- LIGHT – Serviços Eletricidade S.A., controlada pela estatal francesa Eletricité de France EDF, a partir 1996.

Para efetivação da pesquisa foram coletados dados secundários obtidos a partir de relatórios disponibilizados pelas empresas em estudo e por organizações com influência no setor elétrico. Ao todo foram analisados 27 relatórios anuais de atividades das três empresas referentes ao período 1995 a 2004. O contexto foi

estudado através de análise de pesquisas acadêmicas e de 12 relatórios publicados pelo Ministério de Minas e Energia, Câmara de Gestão do Setor Elétrico, ELETROBRÁS, Operador Nacional do Sistema e BNDES sobre a reestruturação do setor elétrico e sua reforma e da legislação pertinente ao setor elétrico brasileiro e internacional. Os dados foram tratados por meio de análise documental e de conteúdo.

4.0 – SÍNTESE DO CONTEXTO AMBIENTAL

A seguir é feita uma apresentação de forma sintética dos contextos internacional e nacional dividida em dois períodos distintos: período 1 (1995 a 2000): início de implantação da reforma do estado e do setor elétrico; e período 2 (2001 a 2004): a crise do modelo e a nova reforma do setor elétrico.

No período 1995 a 2000, no contexto ambiental internacional, as empresas do setor elétrico, que até a década de 80, operavam em mercados protegidos por monopólios regionais, assistiram no início dos anos 90 a reforma regulatória que tinha por objetivo introduzir a competição pela abertura do mercado de energia elétrica do Reino Unido. Durante a década de 90, o novo modelo, batizado como *British Model*, foi amplamente estudado, adaptado e adotado por vários países da Europa e das Américas. A característica básica dos novos modelos foi a introdução da competição nos negócios de geração e comercialização de energia e preservação do monopólio natural, devido a sua natureza de rede de infra-estrutura, nos negócios de transmissão e distribuição (Bosquetti, 1999) (5). Este novo ambiente regulatório proporcionou uma onda de fusões e aquisições de empresas no setor elétrico mundial, catalisado por uma liquidez internacional existente durante toda a década de 90 com disponibilidade de capital para investimentos e empréstimos internacionais num mundo globalizado (Newbery, 2002) (6). No início dos anos 2000, os modelos competitivos passam por questionamentos quanto aos seus benefícios, induzidos por problemas apresentados, talvez naturais dada a imaturidade do processo e a magnitude das mudanças. O exemplo mais ilustrativo é dado pelo racionamento e expressivo aumento do preço da energia no mercado de atacado da Califórnia, que passou de US\$ 49,56/MWh em 1999 para US\$ 522,55 em 2000. O preço médio aumentou 10 vezes e as normas de desregulamentação impediram que este custo fosse repassado para os consumidores, levando a “quebra” de empresas do setor elétrico Americano (EIA, 2001) (7).

No período 2001 a 2004, a onda de fusões e aquisições no setor elétrico mundial foi significativamente reduzida, em função, por um lado do questionamento e ajustes dos modelos competitivos e por outro lado, talvez mais importante, pelo ataque terrorista de Nova York em 2001 e as posteriores guerra do Afeganistão e Iraque. Esse novo contexto, naturalmente exigiu estratégias mais seletivas dos investidores, ocasionando uma retração da disponibilidade de capital para investimentos, especialmente em países em desenvolvimento. O contexto ambiental nacional foi bastante afetado por este contexto internacional.

O período 1995 a 2000 foi marcado por mudanças na política econômica que tinham por objetivo estabilizar a moeda, abrir os mercados à concorrência e reduzir o endividamento do País e reposicionar o papel do governo como formulador de políticas e de regulamentação e não mais de proprietário de empresas. A Lei 8.031 de 1990 criou o Programa Nacional de Desestatização que incluiu 68 empresas e até 2002 arrecadou US\$ 105 bilhões (BNDES, 2002) (8). O resultado, no setor elétrico, foi a desestatização de quase 80% da Distribuição e 20% da Geração de energia elétrica.

Neste período, também iniciam as mudanças no setor elétrico brasileiro, que até 1993, funcionava praticamente através de empresas com controle de governos estaduais e federal que operavam em mercados protegidos por monopólios regionais, tarifas nacionalmente uniformes e retorno mínimo garantido sobre o investimento realizado. Este sistema foi alterado pela Lei 8.631 e o Decreto 774 de 1993, que tinham por objetivo restaurar o equilíbrio econômico-financeiro das empresas, afetado por política tarifária utilizada como tentativa de controlar o processo inflacionário, e absorção de dívidas (cerca de US\$ 28 bilhões) geradas pela garantia de retorno mínimo. Esta legislação também aboliu a remuneração garantida e a equalização tarifária. As tarifas aumentaram em termos reais em mais de 100% para a classe residencial e 50% para a classe industrial e comercial no período 1995 a 2002 (Sauer, 2002) (9).

As principais alterações implantadas no período foram: implantação da licitação de novas concessões de serviço público; separação das atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica; criação de dois novos agentes, o Produtor Independente de Energia e o Consumidor Livre; criação da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL para dar autonomia e independência de influência políticas do Governo Federal (Lei 9.427/1996).

Em 1996, é contratado pela ELETROBRÁS, o consórcio de consultoria Coopers & Librand para auxiliar o governo na elaboração das bases conceituais do novo modelo do setor elétrico brasileiro (Coopers & Librand, 1997) (10). Seguindo orientações do relatório da consultoria, novas alterações são implantadas: criação do Mercado Atacadista de Energia – MAE e do Operador Nacional do Sistema – ONS, para assumir funções de responsabilidade da ELETROBRAS (Lei 9.427/1998) e estabelecimento da livre negociação para compra e venda de energia elétrica (Lei 9.648/1998).

Em 1999, no âmbito externo ao setor elétrico, mas com forte impacto sobre o mesmo, ocorre a decisão pela livre flutuação da taxa de câmbio, que elevou a cotação do dólar de R\$ 1,21 em janeiro para R\$ 2,16 em março (BACEN, 1999) (11). No setor elétrico, o Ministério de Minas e Energia – MME instituiu o Programa Prioritário de Termelétricidade – PPT, para acelerar a expansão da oferta de energia, que não se materializava com a velocidade exigida pelo crescimento do mercado de energia (Decreto 3.371/2000).

O período de 1999 a 2001 caracteriza-se por um conjunto de problemas do novo modelo não solucionados no prazo necessário (Gomide, 2003) (12): o MAE não conseguiu fazer nenhuma liquidação mensal, paralisado por ações judiciais; investimentos insuficientes para a expansão da transmissão e produção – as estatais foram impedidas de captação de recursos (Resoluções BACEN 1464 e 1469); falhas no planejamento energético integrado, que não foi assumido pelo MME de forma adequada por acreditar-se que as forças de mercado equilibrariam a oferta e a procura de energia elétrica e que as térmicas a gás natural seriam competitivas; e falta de prioridade para o rápido e claro detalhamento das “regras do jogo”.

O período 2001 a 2004 foi influenciado pelos problemas do novo modelo. Em maio de 2001, como consequência destes problemas e de estiagens simultâneas nas regiões sudeste (moderada) e nordeste (severa) é decretado pela Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica o programa emergencial de racionamento de energia elétrica no Brasil (Resolução 01/2001) que durou até fevereiro de 2002 (Resolução 117/2002). Em dezembro de 2001 o governo e as empresas de energia elétrica firmaram o “Acordo Geral do Setor Elétrico” com as concessionárias distribuidoras e as geradoras de energia. Este acordo pretendia retomar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de concessão através da recomposição de receitas relativas ao período de vigência do Programa Emergencial de Redução do Consumo de Energia Elétrica, e acertar as pendências judiciais que impediam o funcionamento normal do MAE (Lei 10.438/2002).

Além das medidas do programa de racionamento, a Câmara de Gestão da Crise e posteriormente o Comitê de Revitalização e a Câmara de Gestão do Setor Elétrico – CGSE tomaram algumas medidas que merecem ser destacadas (Resolução 18/2001, CGSE – 2002a (13), 2002b (14), 2002c (15), 2002d (16), 2002e (17), 2002f (18), 2002g (19) e 2002h (20), Lei 10.604 de 2002): o MAE deixou de ser autoregulado pelos agentes e passou a ser regulado pela ANEEL, proposta de criação do Centro de Estudos e Planejamento Energético – CEPEN, responsável pelo planejamento energético e ambiental para assegurar o equilíbrio entre a oferta e procura de energia; estímulo ao investimento em expansão da oferta de geração, pela obrigatoriedade de compra em Leilões pelas Distribuidoras de 5% do mercado para entrega no 5º ano subsequente ao leilão de energia oriunda de usinas novas; revisão do mecanismo de formação de preços de curto prazo e das regras de operação, através da institucionalização de aperfeiçoamento das curvas de aversão a risco e sinais de alerta de desequilíbrio entre a oferta e a demanda de energia; e preenchimento de lacunas legislativas e vazios regulatórios (revisão tarifária periódica das distribuidoras, regulamentação das compras de energia das distribuidoras através de leilão e eliminação dos subsídios cruzados dos pequenos para os grandes consumidores de energia elétrica).

Em 2002, a coligação de oposição ao Governo Federal durante a campanha presidencial assume um discurso que apontava o novo modelo como o grande causador da crise energética de 2001 e como solução propunha a implantação de um novo modelo mais estatizante para o setor elétrico (Sauer, 2002) (9). Ainda em 2002, durante a campanha eleitoral, com grande impacto sobre o setor elétrico, o chamado “Risco Brasil” sobe de cerca de 800 pontos no primeiro quadrimestre do ano para um pico de 2.300 pontos em outubro e a taxa de câmbio sobe de R\$ 2,35 no primeiro quadrimestre do ano para o pico de R\$ 3,95 em outubro. Durante o ano de 2003, o novo governo contorna a crise de credibilidade do Brasil e o Ministério de Minas e Energia apresenta, discute com os agentes do setor e publica o relatório “Modelo Institucional do Setor Elétrico” que estabelece as bases do modelo anunciado pelo novo governo (MME, 2003 (21) e Leis 10.847 e 10.848 de março de 2004). O novo modelo veio frustrar as expectativas de uma “volta” ao modelo anterior e manteve as bases do modelo atual, buscando a participação do setor privado e o estímulo à concorrência (Rousseff, 2004) (22). As alterações mais significativas estabelecidas são: alteração da nova entidade prevista para o planejamento energético e ambiental de organização social para Empresa de Estudos e Planejamento Energético – EPE; aumento do controle do Ministério de Minas e Energia no Operador Nacional do Sistema - ONS e no Mercado Atacadista de Energia - MAE; este último é substituído pela CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica que assume todas as suas funções do MAE, e retomada de funções anteriormente delegadas à ANEEL; alteração da compra garantida e obrigatória pelas Distribuidoras pelo menor preço em Leilões para compra por um monopólio (“pool”) que faz o rateio do montante para os compradores; e criação do Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico, que fica responsável pela garantia da normalidade do suprimento de energia elétrica e pela emissão dos sinais de alerta quando de desequilíbrios entre oferta e demanda.

O ano de 2003 foi marcado também pela continuidade da interrupção das privatizações de empresas do setor elétrico (a última privatização foi da CELPE – Companhia Energética de Pernambuco em 2000), pelo excesso de capacidade de produção de energia em relação ao mercado, ocasionado como efeito colateral do racionamento que de um lado incentivou a conclusão de obras de geração e transmissão de energia e de outro lado fez com que os consumidores adotassem hábitos salutarres de economia de energia. A previsão é que a sobra de energia persista até 2007 (ONS, 2004) (23).

5.0 – ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS E ESTRUTURAS ADOTADAS

Nos dois períodos em análise o contexto nacional foi influenciado pelo contexto internacional, que também se tornou o contexto de referência para as empresas em estudo. A política do novo governo (FHC) que assumiu em 1995 procurou reestruturar o estado e aproveitar a existência de capital internacional disposto a investir ou emprestar recursos para empresas no Brasil. A própria reforma do setor elétrico foi feita a partir de reformas ocorridas em outros países, com influência do modelo inglês. Duas das empresas analisadas neste artigo foram

privatizadas (LIGHT e CPFL) e a COPEL não o foi, entre outras razões, por influência do próprio contexto internacional que se alterou em 2001 com o atentado terrorista aos Estados Unidos, provocando retração de capital internacional disponível para investimento nos países em desenvolvimento.

Quanto às estratégias e estruturas das empresas em estudo, nos 2 períodos analisados, as decisões e estratégias adotadas pelas 3 empresas, com perfis de investidores diferentes, estão fortemente relacionadas com os contextos internacional e nacional. A COPEL adotou estratégia de diversificação (“multi-utility”) que era adotada por empresas de outros países, apoiada em disponibilidade de recursos internacionais e nas reformas do setor elétrico e de telecomunicações. A CPFL adotou uma estratégia de crescimento com investimentos em geração (integração para trás) e aquisição de empresas distribuidoras (aquisição de mercados), aproveitando também a disponibilidade de recursos para captação e a possibilidade oferecida pela nova legislação do setor. A LIGHT, da mesma forma que a CPFL, mas com menos ênfase, adotou a estratégia de crescimento, através da integração para trás participando de investimentos em geração de energia.

Já com a mudança do contexto em 2001 e 2002, com os problemas das crises cambiais e internacionais e de abastecimento, com a conseqüente redução do mercado, levaram as empresas a focarem-se mais na estratégia de produtividade e reequacionamento dos seus compromissos oriundos de dívidas em moeda estrangeira (principalmente a LIGHT) e do excesso de compra de energia (COPEL). A Tabela 1, no final do texto, apresenta uma síntese do contexto ambiental, estratégias e estruturas das empresas nos 2 períodos em estudo.

Os movimentos das três empresas nos dois períodos de análise podem ser representados esquematicamente conforme mostram as Figuras 1 e 2. Os ambientes técnico e institucional são representados em um contínuo para simplificar a apresentação, pois, conforme observado Quadro Teórico de Referência (item 2.0), melhor seria tratá-los como dimensões independentes. Assim, as figuras não pretendem compactá-los numa mesma dimensão, mas demonstrar o maior peso relativo que um ambiente nas decisões das empresas, é, portanto, mera questão de predominância da influência do fator técnico ou do fator institucional em cada situação de decisão estratégica. São “facetas” do mesmo ambiente e não dois ambientes separados, pois as empresas recebem pressões de ambos, com predominância de um.

A Figura 1 ilustra que no Período 1 (1995 – 2000) da reforma do setor elétrico as 3 empresas adotaram ou iniciaram a adoção de estruturas por unidades de negócio, refletindo as estratégias de crescimento em novos negócios e mercados. No Período 2 (2001 – 2004) da Crise do Modelo e sua Reforma, a COPEL, com a posse do novo governo do Estado com discurso alinhado ao discurso do governo federal (adoção de um modelo mais estatizante), implantou, em 2003, estrutura unificada, de acordo com o discurso da campanha eleitoral, antes da publicação da nova legislação do setor elétrico, que veio a ser aprovada no início de 2004, exigindo a separação dos negócios.

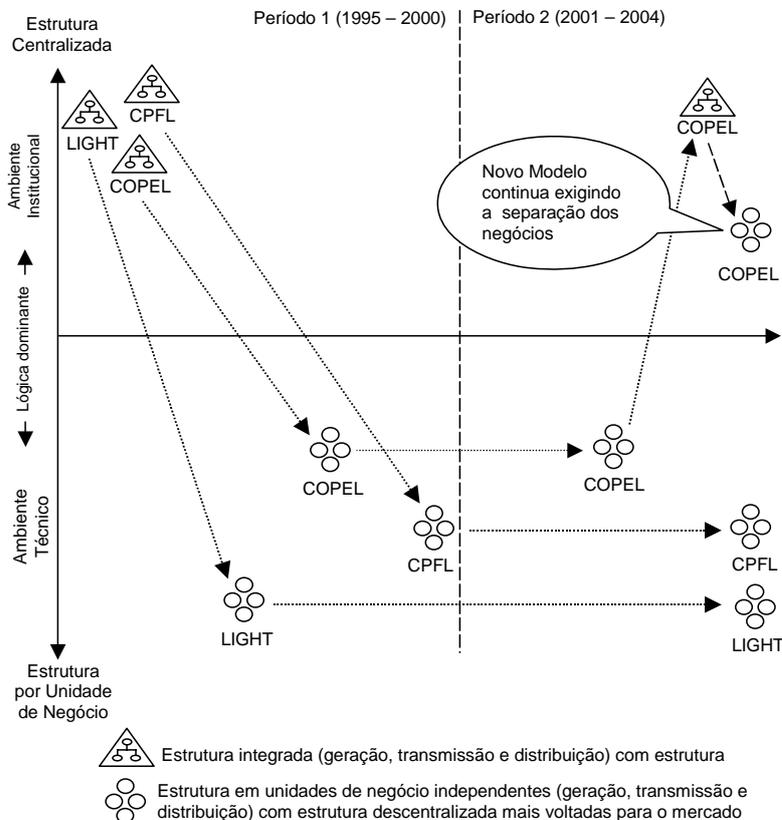


FIGURA 1: Estrutura organizacional e lógica dominante no período

A Figura 2 ilustra como as três empresas adotaram a estratégia de produtividade, utilizando-se o indicador de produtividade do quadro de pessoal, que mede a relação “número de consumidores por empregado”. No Período 1, as 3 empresas melhoraram significativamente esse indicador, demonstrando a internalização das pressões do ambiente técnico (racionalidade econômica) que passou a predominar sobre o ambiente institucional a partir das privatizações. No período 2, a CPFL e a LIGHT continuaram melhorar esta relação, refletindo a pressão do ambiente técnico, e a COPEL diferentemente, melhorou este indicador até 2002 e, em 2003, a nova diretoria ampliou em 7,5% o seu quadro de pessoal, refletindo a influência do ambiente institucional (ênfase no papel social da empresa).

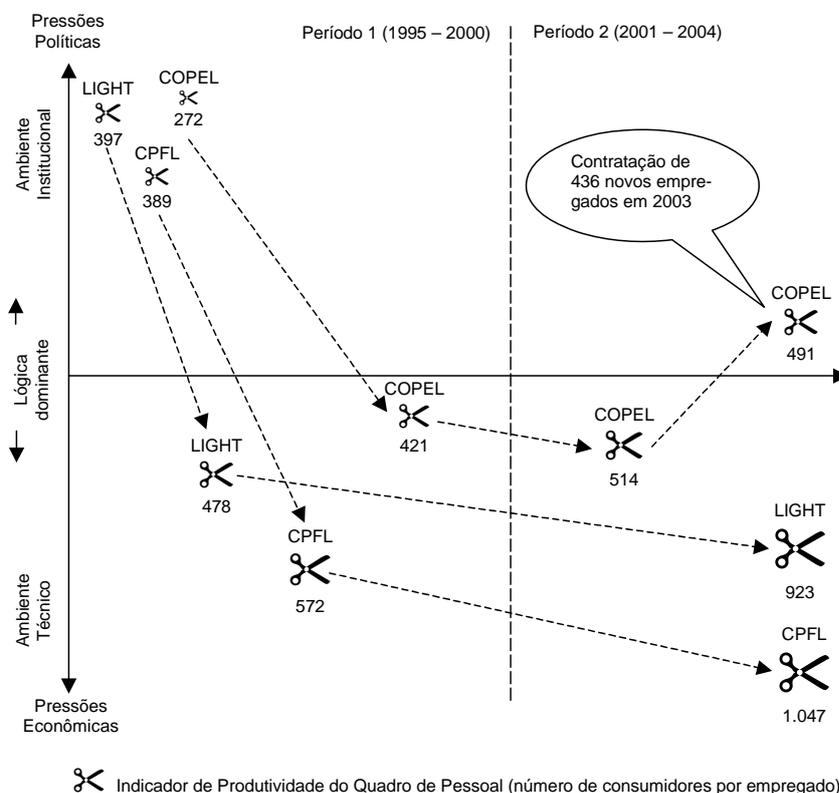


FIGURA 2: Performance operacional (produtividade do quadro de pessoal) e lógica dominante no período

Pode-se afirmar que a adoção de estruturas por unidades de negócio refletiu a internalização nas empresas das pressões do ambiente técnico pautado pela busca de uma estrutura para implementação de estratégias de crescimento, refletindo a racionalidade econômica. Porém, estas estratégias só foram possíveis em função das pressões do ambiente institucional internacional e nacional que proporcionaram às organizações a legitimidade e o suporte contextual necessários através das reformas do setor elétrico. O ambiente técnico, também, influenciou a adoção da estratégia de aumento de produtividade, refletindo a racionalidade econômica, mas no caso da COPEL, em 2003, por influência do ambiente institucional, houve aumento do quadro de pessoal.

6.0 - CONCLUSÕES

O setor elétrico brasileiro no período 1995 a 2003 passou por alterações profundas que podem ser divididos em dois períodos distintos: Período 1995 a 2000, com a implantação da reestruturação do setor com introdução da competição nos segmentos de geração e comercialização e atração de investimentos privados; e Período 2001 a 2004, com a crise de modelo e sua reforma, que acabou mantendo as bases da reforma do período anterior.

Nos três casos relatados, o quadro teórico apresentado no início deste trabalho foi corroborado. Ficou demonstrado, quer pela COPEL com controle estatal, quer pela CPFL e LIGHT com controles privados (nacional e estrangeiro respectivamente), o alinhamento das decisões estratégicas da empresa no que refere à sua estrutura e os resultados atingidos com o contexto internacional e nacional dos dois períodos estudados. Observa-se que os resultados seguiram-se à lógica dominante em termos de ambiente técnico ou institucional, tanto em termos de estrutura organizacional adotada quanto em termos de resultados de produtividade alcançados. A COPEL adotou estratégia de diversificação (“multi-utility”) que era adotada por empresas de outros países, apoiada em

disponibilidade de recursos internacionais e nas reformas do setor elétrico e de telecomunicações. A CPFL adotou uma estratégia de crescimento com investimentos em geração (integração para trás) e aquisição de empresas distribuidoras (aquisição de mercados), aproveitando também a disponibilidade de recursos para capacitação e a possibilidade oferecida pela nova legislação do setor. A LIGHT, da mesma forma que a CPFL, mas com menos ênfase, adotou a estratégia de crescimento, através da integração para trás participando de investimentos em geração de energia. As mudanças estratégicas tornaram-se inevitáveis em face da força dos componentes ambientais, com o esgotamento do modelo de Estado vigente.

O que se pode concluir do exame dos casos é que a articulação entre contexto institucional e as diferenças significativas nas decisões estratégicas adotadas pelas três organizações, operando sob as mesmas pressões do contexto, oferece uma alternativa rica de possibilidades para o estudo (empírico) dos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais e do processo de mudança organizacional.

7.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) SCOTT, R.W. The adolescence of institutional theory. *Adm. Science Quarterly*, v.32, no. 4, p.493-511, 1987.
- (2) DIMAGGIO, P.J. e POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol 48, n. 2, april, p.147-169, 1983.
- (3) MACHADO-DA-SILVA, C. L. e FONSECA, V. S. Competitividade Organizacional: Conciliando Padrões Concorrenciais e Padrões Institucionais In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (org.). *Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999, p. 27-38.
- (4) SCOTT, R.W.; MEYER, J.W. The organization of societal sectors. In MEYER, J.W.; SCOTT, R.W. (eds.). *Organizational environments: ritual and rationality*. Ed. Atual. Londres: Sage Publications, 1992.
- (5) BOSQUETTI, M.A. Incumbents' strategic choices for the newly opened British electricity market, Bath, 1999. Dissertação de Mestrado. Centre for the Study of Regulated Industries CRI, School of Management, University of Bath, Inglaterra.
- (6) NEWBERY, D.M. European deregulation: Problems of liberalizing the electricity industry. *European Economic Review*, London: 46, 2002.
- (7) EIA - The Energy Information Administration. What Went Wrong With California Electric Utility Deregulation?. www.eia.doe.gov, 2001.
- (8) BNDES. Privatização. www.bndes.org.br, 2002.
- (9) SAUER, I. Um novo modelo para o setor elétrico brasileiro. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- (10) COOPERS & LIBRAND. Etapa VII – Projeto de reestruturação do setor elétrico brasileiro. Relatório Consolidado. Volume II : Relatório principal. Rio de Janeiro : SEM/ELETROBRÁS, 1997.
- (11) BACEN. Relatório de Análise do Mercado de Câmbio – jan./mar. 1999. www.bacen.gov.br, 1999.
- (12) GOMIDE, F., Ex-Ministro de Minas e Energia. Palestra: O que é um modelo para o setor elétrico. Curitiba: Primeira Semana de Engenharia Civil de Curitiba, Encontro Paranaense de Engenheiros Civis, 2003.
- (13) CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. Relatório de Progresso No. 2. Brasília : MME, 2002a.
- (14) CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. Relatório de Progresso No. 4. Brasília : MME, 2002b.
- (15) CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. GT 1 – Aperfeiçoamento do despacho e formação de preço de energia elétrica. Brasília : MME, 2002c.
- (16) CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. GT 2 – Implantação do sistema de oferta de preço no mercado de energia elétrica. Brasília : MME, 2002d.
- (17) CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. GT 3 – Aperfeiçoamento das regras do MAE. Brasília : MME, 2002e.
- (18) CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. GT 4 – Sinais de alerta para riscos de restrições de suprimento ao mercado de energia elétrica e possíveis medidas corretivas. Brasília : MME, 2002f.
- (19) CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. GT 5 – Expansão da geração de energia elétrica. Brasília : MME, 2002g.
- (20) CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. GT 6 – Expansão do sistema de transmissão. Brasília : MME, 2002h.
- (21) MME. Modelo institucional do setor elétrico. Brasília : MME, 2003.
- (22) ROUSEEFF, D. Ministra de Minas e Energia. A regulamentação do setor elétrico no Brasil e a MP 144. Nota a imprensa de 16.02.2004. www.mme.gov.br, 2004.
- (23) ONS. Planejamento anual operação energética ano 2004. Sumário executivo. Rio de Janeiro : ONS, 2004.

TABELA 1: Quadro síntese do contexto ambiental e das estratégias e estruturas das empresas

Contexto Internacional	Contexto Nacional	Sector Elétrico Brasileiro	COPEL	CPFL	LIGHT
Período 1 (1995 – 2000) Início de Implantação da Reforma do Estado e do Sector Elétrico					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforma do Sector Elétrico Mundial. ▪ Capital internacional disponível. ▪ Privatização, fusões e aquisições no sector elétrico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redefinição do papel do estado e prioridade à privatização. ▪ Entrada de novas empresas e investidores nos sectores de infra-estrutura ▪ Reforma nos sectores de infra-estrutura. ▪ Crise cambial de 1999. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privatização do sector elétrico. ▪ Reforma do sector elétrico com introdução da competição na Geração e Comercialização. ▪ Recuperação dos níveis das tarifas de energia elétrica. ▪ Problemas no novo modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ênfase na rentabilidade. ▪ Aumento do endividamento. ▪ Abertura de capital. ▪ Estratégia de crescimento via diversificação (multi-utility). ▪ Aumento da produtividade. ▪ Reestruturação Organizacional por Unidades de Negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privatização em 1997, com controle do grupo nacional VBC. ▪ Definição pela estratégia com enfoque no crescimento. ▪ Aumento da produtividade. ▪ Criação da CPFL Geração para expansão através de iniciativa própria ou com participação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privatização em 1996, com controle da francesa EDF. ▪ Aumento da produtividade. ▪ Crescimento pela expansão da Geração. ▪ Aumento do endividamento. ▪ Alongamento da dívida e proteção à exposição cambial
Período 2 (2001 – 2004) A Crise do Modelo e sua Reforma					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustes dos novos modelos. ▪ Atentado terrorista USA, guerras do Afeganistão e Iraque. ▪ Retração de capital internacional. ▪ Redução das fusões e aquisições no sector elétrico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discurso estatizante da oposição na campanha eleitoral. ▪ Crise de credibilidade do Brasil (Risco Brasil) e crise cambial 2002. ▪ Retomada da credibilidade em 2003. ▪ Redução da entrada de capital internacional ▪ Paralisação do Programa de Privatização ▪ Crise de Governança e diferença entre o discurso e a prática 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paralisação do programa de privatização. ▪ Crise de abastecimento. ▪ Programa de revitalização do modelo do sector elétrico. ▪ Rediscussão do modelo e aprovação de novo modelo, mantendo as bases do anterior. ▪ Sobra de energia (previsão até 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falha da privatização da empresa em 2001 (falta de ofertantes). ▪ Prejuízo em 2002 pelo excesso de compras. ▪ Foco nas atividades tradicionais de Geração, Transmissão, Distribuição e Telecomunicações ▪ Reestruturação para reunificação da empresa. ▪ Renegociação dos contratos de compra de energia. ▪ Aumento do quadro de pessoal em 2003. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição da RGE e da Piratininga. ▪ Criação da Holding CPFL Energia e da sua comercializadora. ▪ Aumento da produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capitalização por aporte do acionista majoritário em 2002. ▪ Aumento da produtividade. ▪ Foco na reorganização e enxugamento da estrutura, redução de custos e combate às perdas de energia e inadimplência.