

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FÁBIO ROQUE SCHEFFEL

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA ÓTICA DOS
ESTRATEGISTAS: O CASO DA ELETROSUL**

Florianópolis

2013

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FÁBIO ROQUE SCHEFFEL

O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA ÓTICA DOS
ESTRATEGISTAS: O CASO DA ELETROSUL

Dissertação submetida à Universidade do Sul
de Santa Catarina para obtenção do Grau de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal
Co-Orientador: Prof. Dr. Vilmar Gonçalves Tondolo

Florianópolis

2013

S33 Scheffel, Fábio Roque, 1977-
O processo de formação da estratégia na ótica dos estrategistas
: o caso da Eletrosul / Fábio Roque Scheffel. – 2013.
80 f. : il. (algumas color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Universidade do Sul de Santa
Catarina, Pós-graduação em Administração.
Orientação: Prof. Daniel Pedro Puffal, Dr. , Co-orientação:
Prof. Vilmar Gonçalves Tondolo, Dr.

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento empresarial. 3.
Administração de empresas. I. Puffal, Daniel Pedro. II. Tondolo,
Vilmar Gonçalves. III. Universidade do Sul de Santa Catarina. IV.
Título.

CDD (21. ed.) 658.4012

FÁBIO ROQUE SCHEFFEL

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA ÓTICA DOS
ESTRATEGISTAS: O CASO DA ELETROSUL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de “Mestre em Administração”, área de Estratégia e Desempenho, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisul.

Florianópolis, 25 de Março de 2013.

Prof. Daniel Pedro Puffal, Dr.
Orientador

Prof. Vilmar Gonçalves Tondolo, Dr.
Co-orientador (Universidade Caxias do Sul)

Prof. Rene Birochi, Dr.
Membro Interno

Prof. André Leite, Dr.
Membro Externo (Universidade Federal de Santa Catarina)

RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para a gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas, pois possibilita a alocação dos recursos de forma a contribuir para o alcance de objetivos pré-determinados. Ocorre que muitas empresas não sistematizam esse processo, fazendo com que ocorram estratégias informais para a atuação no seu ambiente. Henry Mintzberg, grande referência na área de planejamento estratégico, chama as estratégias formais de deliberadas e as informais de emergentes. Associados a esses dois tipos de estratégias estão os processos de formulação de estratégias (formal) e de formação de estratégias (informal). O objetivo do presente trabalho foi identificar como ocorre o processo de formação da estratégia em uma empresa de economia mista do setor elétrico na ótica dos estrategistas desta organização. Essa pesquisa contribui para um setor relevante e estratégico da sociedade brasileira, que é o setor elétrico, pois aborda o seu panorama histórico e atual e a inserção da Eletrosul nesse ambiente cada vez mais competitivo e que requer gestão, organização e estratégias de superação dos desafios. Para alcançar o objetivo proposto, o levantamento dos dados foi feito por meio de entrevistas aos principais executivos da empresa. Procurou-se saber como ocorre o referido processo na ótica dos estrategistas, um dos pilares da “estratégia enquanto prática”, que são os responsáveis por fazer a estratégia acontecer na organização e por tomar as decisões mais importantes. Os resultados das entrevistas permitiram identificar que as estratégias emergentes são mais presentes, embora se utilizem também das deliberadas. A presença dos dois tipos de estratégias se apresenta como positivo, porém, os entrevistados apontam a necessidade de melhorar o processo formal, uma vez que ele registra, mede e avalia as decisões e os caminhos por onde a empresa está seguindo.

Palavras-Chave: Formação de Estratégias, Estratégias Emergentes, Estratégia Enquanto Prática

ABSTRACT

Strategic planning is an important tool for the management of organizations, whether public or private, since it allows the allocation of resources in order to contribute to the achievement of predetermined objectives. It happens that many companies do not systematize this process, causing occurring informal strategies to work in your environment. Henry Mintzberg, a great reference in the area of strategic planning, called the formal strategies deliberate and emergent informal. Associated with these two types of strategies are the processes of formulating strategies (formal) training and strategies (informal). The aim of this study was to identify how the process occurs strategy formation in a mixed economy company in the electricity sector from the viewpoint of strategists of this organization. This research contributes to a significant and strategic sector for Brazilian society, which is the electricity sector as it addresses your current and historical overview and insertion Eletrosul in this increasingly competitive environment and that requires management, organization and strategies for overcoming challenges . To achieve the proposed objective, the data collection was done through interviews with key executives of the company. We tried to find out how that process occurs under the focus of strategists, one of the pillars of "strategy as practice", which are responsible for making the strategy happen in organizing and taking major decisions. The results of the interviews allowed to identify emerging strategies that are more present, although the deliberate use also. The presence of both types of strategies is presented as positive, however, respondents point to the need to improve the formal process, since it records, measures and evaluates the decisions and paths where the company is heading.

Keywords: Formation of Strategies, Emerging Strategies, Strategy as Practice.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Estrutura do setor elétrico brasileiro
- Figura 2: Estrutura do setor elétrico brasileiro ampliada
- Figura 3: Estratégias deliberadas e emergentes
- Figura 4: Dez escolas de estratégia
- Figura 5: Aspectos da estratégia enquanto prática
- Figura 6: O quarto elemento
- Figura 7: *Framework* teórico do presente trabalho
- Figura 8: Delineamento de pesquisa
- Figura 9: Estrutura da alta direção da Eletrosul
- Figura 10: Organograma simplificado da Eletrosul
- Figura 11: Área de atuação da Eletrosul

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de estratégia empresarial em ordem cronológica

Quadro 2: Abordagens sobre estratégia

Quadro 3: Características dos modos de formulação / formação de estratégia

Quadro 4: Abordagens para o estudo da estratégia

Quadro 5: Agenda de realização das entrevistas

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 Objetivo Geral..... | 5 |
| 1.2 Objetivos Específicos..... | 5 |
| 1.3 Justificativas | 6 |
| 1.4 Limitações | 7 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 8 |
| 2.1 O Setor Elétrico Brasileiro | 9 |
| 2.2 Conceituação de Estratégia..... | 19 |
| 2.3 Formulação <i>versus</i> Formação de Estratégia | 24 |
| 2.4 Estratégia Enquanto Prática | 37 |
| 2.5 <i>Framework</i> Teórico..... | 46 |
| 3 METODOLOGIA..... | 48 |
| 3.1 Delineamento da Pesquisa | 48 |
| 3.2 Coleta e Análise dos Dados | 52 |
| 4 ANÁLISE DO CASO..... | 56 |
| 4.1 Contextualização da Organização Objeto de Estudo | 56 |
| 4.2 O Planejamento Estratégico na Eletrosul | 60 |
| 4.3 Análise das Entrevistas..... | 61 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 70 |
| ANEXO 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA APROVADO NA QUALIFICAÇÃO..... | 79 |
| ANEXO 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA ADAPTADO (UTILIZADO)..... | 80 |

1 INTRODUÇÃO

O setor elétrico brasileiro tem passado por significativas mudanças no seu modo de funcionamento e também na atuação das empresas que compõem esse mercado. Nos últimos anos, houve uma nova regulação e uma nova forma de competição e concorrência fazendo com que o setor, que antes era basicamente governamental e monopolista, em aproximadamente 10 anos passasse a ser mais competitivo e concorrencial. Atualmente as empresas, para sobreviverem no mercado, devem ter estratégias bem definidas e eficiência de gestão para obter novas concessões, expandir e ganhar leilões, pois caso contrário as concessões vencem e as empresas deixam de existir.

Na década de 1990 algumas empresas foram privatizadas, como a Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. (Escelsa) que foi a primeira, a Eletropaulo, a Companhia Transmissora de Energia Elétrica Paulista (CTEEP), a Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), a Light e parte da Eletrosul. Outras permaneceram públicas, como a Eletrobras e suas subsidiárias, as Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC), a Companhia Energética de São Paulo (CESP), a Companhia Paranaense de Energia Elétrica (COPEL) e as Centrais Elétricas de Minas Gerais (CEMIG).

A onda de privatizações foi interrompida com a mudança do Governo Federal e a partir daí houve a formatação do novo modelo do setor elétrico, que apresenta um formato híbrido de investimentos governamentais em parceria com o privado, principalmente nos grandes empreendimentos. Com isso, as empresas estatais de energia elétrica, que antes tinham um mercado bastante tranquilo e sem concorrência, passaram a ter a necessidade de estratégias fortes de investimento e expansão, uma vez que toda nova concessão de uma usina ou linha de transmissão é feita por leilão, em que vence quem oferece a menor tarifa. Se a empresa não expandir e não vencer leilões pode vir a deixar de existir, pois as concessões têm prazo de validade.

As receitas também sofrem alterações à medida que os ativos vão sendo remunerados e quando ocorrem revisões das tarifas, também reguladas pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). As empresas têm investido em pesquisa e em fontes alternativas sustentáveis, como a energia eólica, biomassa e solar, que vêm crescendo no Brasil, como forma de diversificar sua matriz e aproveitar as oportunidades desses nichos de mercado para aumentar suas receitas.

No novo modelo do setor elétrico, as empresas públicas concorrem com as privadas. Todas entram na competição para vencer os leilões. As empresas investidoras participam de leilões tanto individualmente como em parceria, formando Consórcios ou Sociedades de Propósito Específico (SPE), como é o caso das usinas de Santo Antônio (RO), Jirau (RO), Belo Monte (PA), Complexo Teles Pires (MT) e também de diversos empreendimentos de transmissão.

O governo, por meio de seus órgãos reguladores, de pesquisa e de controle do setor elétrico, vem procurando suprir a demanda de energia elétrica para que não ocorram apagões e racionamentos. Por esse motivo o setor elétrico tem a necessidade do investimento privado e também da participação das estatais, no sentido de direcionar os rumos de um setor estratégico para a sociedade e atender demandas que a iniciativa privada não tem interesse. Outra questão relevante é que, com o novo pacote do setor elétrico lançado pela Presidente da República, Dilma Rousseff, em 11 de setembro de 2012, houve forte redução da receita das empresas que desejaram prorrogar os seus contratos de concessão, sendo necessárias estratégias de superação das perdas de receita.

Segundo Kaplan e Norton (2000), as empresas governamentais e sem fins lucrativos têm dificuldades de definir estratégias. Elas fazem listas enormes do que querem fazer, mas não identificam as ações para alcançar os resultados esperados. Na maioria das vezes, suas estratégias estão voltadas para eficiência operacional e não para o posicionamento e relação com o cliente. Para os mesmos autores, é necessário que essas organizações consigam superar a simples melhoria dos processos existentes e construir uma estratégia que saliente quais processos e atividades são efetivamente mais importantes.

Nas empresas de economia mista não é muito diferente. Legalmente elas possuem fins lucrativos, mas na prática, talvez a perspectiva financeira não seja realmente a mais importante. Existem objetivos políticos, de imagem e de serviço à sociedade e à infraestrutura do país que superam os financeiros em grau de importância. Enfim, mesmo que haja diferenças, as dificuldades são semelhantes.

Matias-Pereira (2009, p. 105) diz o seguinte acerca do planejamento estratégico em organizações públicas:

É preocupante a constatação de que um número elevado de empresas e de governantes desconhece ou relega a um plano secundário a utilização dessa ferramenta essencial para o sucesso de qualquer organização ou empreendimento. Num universo onde as transformações estão cada vez mais aceleradas, fica

evidenciado que é essencial a realização de esforços por parte das empresas e da administração pública para vislumbrar o futuro [...]. Devemos recordar que o planejamento estratégico é o processo adequado para mobilizar pessoas, as empresas e os governos para construir e definir claramente o futuro a que aspiram [...]. As decisões governamentais não podem ser regidas pelo improviso, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais. Cada vez mais, é papel do Estado definir rumos sustentáveis, a médio e longo prazo, para atender às necessidades coletivas, buscando caminhos e oportunidades, aglutinando e coordenando atores.

Para Matus (1996), o Estado tem que ter uma ação que sabe para onde vai, tem que ter uma ação precedida e presidida pelo pensamento, mas um pensamento sistemático e com método. O pensamento estratégico e a gestão estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda.

Matias-Pereira (2009) afirma que a mudança fundamental do planejamento pode ser descrita como a transição do planejamento normativo, tradicionalmente adotado pelas organizações estatais até recentemente, para um planejamento estratégico, que começa a ser discutido e adotado por tais organizações. Ou seja, as organizações estatais ainda estão começando o uso do planejamento estratégico, saindo de uma lógica de funcionar apenas por normas, regras, legislações, estatutos, etc. É possível que algumas organizações já falem de planejamento estratégico há muito tempo, mas tenham dificuldades para utilizá-lo de maneira produtiva, fazendo dessa ferramenta um mero formalismo, pois na prática utilizam as estratégias informais, política e normatização.

O fato é que todas as empresas utilizam algum tipo de estratégia, visto que é uma medida essencial em qualquer tipo de organização. Os recursos de que dispõem atualmente, como, por exemplo, os recursos financeiros, infraestrutura, suporte tecnológico, máquinas e equipamentos, recursos humanos, entre outros, são decorrentes das decisões estratégicas tomadas ao longo de suas trajetórias. “A principal falha nas instituições públicas estaria relacionada com os meios e não com os objetivos, pois há um sistema arcaico que induz à acomodação e à rotina, fazendo com que os desafios, baseados no conhecimento e na informação rápida e mutante, se perpetuem.” (MATIAS-PEREIRA, 2009, p.137).

Também argumentam Marcelino, Matias-Pereira e Berbert (2008, p.113):

(...) as instituições públicas, em geral, na medida em que são criadas e respaldadas pelo Estado, têm pouca preocupação com a sua sobrevivência ao longo do tempo, razão pela qual não desenvolvem uma cultura nem ações para enfrentar as ameaças do ambiente e tirar proveito das novas oportunidades. Essas deficiências são agravadas pelas enormes dificuldades que possuem para definir e operacionalizar os seus objetivos, bem como pela escassa habilidade de gestão para orientar mudanças numa velocidade maior, quando elas se tornam necessárias.

Ocorre que as organizações públicas têm dificuldades na definição e execução de estratégias focadas no negócio. Existem muitos objetivos políticos e de imagem que desviam o foco. Por isso, muitas vezes, os seus planos estratégicos formais não são seguidos, surgindo as estratégias informais.

Mintzberg et al. (2000) chamam as estratégias formais de deliberadas, que constituem um processo de **formulação** estratégica, e denominam as estratégias informais de emergentes, que constituem um processo que eles chamam de **formação** de estratégias. Segundo os autores, as estratégias deliberadas são aquelas que a organização transcreve em seu plano estratégico formal e as emergentes são aquelas que surgem no caminho, durante a atuação da organização em seu ambiente, em seu mercado, ou na execução das estratégias deliberadas. As estratégias que a organização efetivamente realiza têm um misto de estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

Em relação à empresa objeto de estudo do presente trabalho, algumas indagações motivaram a busca por respostas pelo pesquisador, que também é empregado da organização. Essas indagações são: a diretoria utiliza o planejamento estratégico formal? Podem organizações tão complexas atuarem no seu negócio sem se utilizarem de planejamento estratégico? Se os diretores não elaboram planejamentos formais e não usam os que a empresa possui, que planejamento utilizam, que estratégias empregam? Como é o dia a dia deles, em que pensam, como agem, como decidem, o que levam em conta, que anotações possuem, quais seus desejos, como colocam isso em prática? Isso poderia ser compartilhado com os empregados, ou é algo confidencial? Por que não escrevem em algum lugar, formalizam, aprovam? Por que não definem formalmente suas estratégias? Gostariam de passar a adotar o planejamento formal? De alguma forma isso atrapalharia a articulação estratégica?

Ainda outras: existem ideias prévias do que irá se fazer na empresa ou elas vão surgindo no dia a dia? Por que então não sistematizar essas ideias prévias transformando-as em um plano estratégico? O que os diretores pensam do plano estratégico existente, realizado por meio de um procedimento formal? Apoiam-se nele para alguma coisa? Consultam-no? Utilizam-se dele? Qual pode ser a atuação da área de planejamento frente a todas essas perguntas? Qual pode ser a utilidade do plano estratégico? E ainda: existe a necessidade do planejamento estratégico formal, institucionalizado em uma organização? Ou pode ser algo informal? Essa ferramenta de gestão (o planejamento estratégico tradicional) é realmente

adequada para uma organização ou é uma “falácia” e está em queda, como diz Mintzberg (2004)?

Em vista dessas indagações, buscou-se identificar se a formação de estratégias é considerada nessa empresa, se é aproveitada, como ocorre e como funciona este processo na organização.

Assim, a pergunta de pesquisa é:

- **Como ocorre o processo de formação de estratégia na Eletrosul, na ótica dos estrategistas desta organização?**

A formulação de estratégias formais é mais clara e fácil de identificar. Pode-se verificar que ela ocorre nas empresas de economia mista, inclusive em suas páginas na internet, onde se encontram publicados os seus Planos Estratégicos, apesar disso não significar que sejam utilizados na prática. Já a formação de estratégias é mais difícil, abstrata, e é o que se pretende investigar na organização objeto de estudo.

Segundo a teoria da “Estratégia Enquanto Prática”, os estrategistas são as pessoas da organização que fazem a estratégia acontecer no dia a dia. Diferente da visão de estrategistas de Mintzberg et al. (2000), onde é uma pessoa que fica em gabinete formulando, pensando, para depois, em um processo separado, outros executarem, os estrategistas da estratégia enquanto prática são os que pensam e executam, num processo interativo e de relações com outras pessoas e áreas da organização.

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa, bem como as justificativas para a sua realização.

1.1 Objetivo Geral

Identificar como ocorre o processo de formação da estratégia em uma empresa de economia mista do setor elétrico, na ótica dos estrategistas desta organização.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as fontes das diretrizes principais de atuação da organização;

- b) Localizar os padrões das estratégias já executadas;
- c) Conhecer a percepção dos estrategistas quanto às estratégias da empresa;
- d) Compreender a influência da cultura organizacional na formação de estratégias.

1.3 Justificativas

Muitas organizações públicas têm dificuldades para a implantação de um planejamento estratégico eficaz. Possuem seus planejamentos formais, mas possuem diversas dificuldades em sua execução (MATIAS-PEREIRA, 2009). Com base nesta afirmação e com a observação pessoal desse fato em uma empresa de economia mista durante seis anos de trabalho na área de planejamento, foram feitas indagações com o objetivo de buscar respostas na presente pesquisa. Muitas organizações públicas que têm um funcionamento similar ao da organização objeto de estudo, como uma sociedade anônima de economia mista, com capital majoritariamente público, poderão se beneficiar deste trabalho e das considerações aqui apontadas.

Procurando criar um caminho para responder às questões apresentadas, foi realizada a revisão da literatura sobre o assunto. Além dos dois focos que a maioria dos autores aplica ao planejamento estratégico, foco no conteúdo, utilizado por Michael Porter, entre outros, e foco no processo do planejamento, como feito por Mintzberg, etc., está surgindo um terceiro, que o presente trabalho também vai utilizar: o da estratégia enquanto prática, que apesar de incipiente já conta com 162 artigos publicados na base de dados EBSCO 2013 (nove em português).

A estratégia enquanto prática teve seu início com os trabalhos de Whittington (1996; 2002), posteriormente recebendo contribuições de outros autores, como Paula Jarzabkowski (2005). Trabalhos têm sido desenvolvidos nessa área com pesquisas empíricas, dissertações, etc., mas ainda com muito espaço para crescer. Já há também críticas a essa abordagem, não estando ela ainda totalmente consolidada e pacificada. Este trabalho se justifica por somar-se ao desenvolvimento e à consolidação dos estudos sobre estratégia enquanto prática, ao mesmo tempo em que analisa o processo de formação de estratégias na prática, na ótica dos estrategistas.

Este trabalho também pretende contribuir com as organizações públicas de economia mista. As organizações puramente públicas (administração direta) se diferem das de

economia mista, pois estas últimas possuem um negócio, um ramo de atuação, um mercado, e têm preocupações estratégicas similares muitas vezes às de empresas privadas, como por exemplo, lidar com a competição. Acredita-se que o estudo sobre a formação de estratégias e a estratégia enquanto prática irá contribuir para o desenvolvimento dessas empresas.

Outra contribuição deste trabalho diz respeito à análise de um setor de relevância para a sociedade brasileira: o elétrico, que promove atualmente um modelo de competição entre as empresas que nele atuam. Acredita-se que este estudo possa mostrar como as organizações estatais sobrevivem no setor, como formam suas estratégias, a diferença entre formulação e formação de estratégias, a diferença entre estratégias deliberadas e emergentes, o processo de formação e a prática da estratégia na organização, com vistas a se adaptar ao modelo e assim continuar sobrevivendo no mercado.

1.4 Limitações

As limitações da pesquisa estão relacionadas a não poder atingir todas as organizações públicas, pois algumas provavelmente utilizam seus planejamentos estratégicos de forma eficaz. O processo de utilização da ferramenta de planejamento estratégico pode ser mais eficaz em outras organizações públicas do que na que é objeto de estudo, porém este trabalho parte da premissa de que outras tantas são similares, e que poderão fazer uso dos resultados aqui apresentados.

Outra limitação é que os estudos da estratégia enquanto prática são recentes e já possuem críticas, isto é, é questionável se este tema é um bom referencial para os estudos aqui apresentados. Porém o assunto está em fase de crescimento e aperfeiçoamento, e este trabalho também poderá contribuir para a discussão, ainda que de maneira singela. A seguir será apresentada a fundamentação teórica, e logo após a metodologia da pesquisa realizada e os resultados encontrados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na revisão da literatura, primeiramente será abordado o setor elétrico brasileiro, expondo um panorama geral sobre seu funcionamento, regulação, agentes, etc. Após isso será apresentado o conceito de estratégia em geral, começando desde os tempos antigos com o general Sun Tzu (2011) em “A Arte da Guerra” e avançando por autores clássicos como Chandler (1962), Porter (1980), Ansoff (1965), Quinn (1980), Barney (2006) e Mintzberg (1979), e suas definições de estratégia (Quadro 1). Em seguida será abordado sobre o processo de formação de estratégias, onde os autores mais relevante são Mintzberg et al. (2000), que já discorreram sobre o assunto em vários de seus trabalhos (citados ao longo do texto), juntamente com colegas e co-autores. Inclusive a diferenciação entre os conceitos de processo de formulação e formação de estratégias é deles, bem como de estratégias deliberadas e emergentes, os quais também são abordados na revisão teórica. Por fim, este capítulo irá identificar quem são os estrategistas, na visão da estratégia enquanto prática, abordagem elaborada a partir de Whittington (1996).

Outros autores corroboraram com os conceitos aqui apresentados pelos autores clássicos, tais como Pereira (2010), que contribuiu no estudo sobre o processo de formação de estratégias e é considerado o autor de planejamento estratégico mais prolífico entre os periódicos nacionais de programas de doutorado de acordo com levantamento bibliométrico feito por Scheffel et al. (2011). Na teoria de estratégia enquanto prática utilizou-se artigos internacionais de Paula Jarzabkowski (2005), autora que tratou extensamente do assunto em suas pesquisas (que serão citadas ao longo do texto) e fez grandes contribuições aos trabalhos de Whittington (1996).

Os autores mencionados são muito referenciados em artigos nas áreas de estratégia, processo de formação de estratégias e estratégia enquanto prática, juntamente com seus colegas de trabalho e coautores, pelo que se pôde perceber nas consultas às bases de dados, especialmente a *Source Business Complete – EBSCO*. Desta forma, os fundamentos teóricos deste trabalho foram realizados em torno destes pesquisadores, com a complementação de outros trabalhos sobre os mesmos temas.

2.1 O Setor Elétrico Brasileiro

O Modelo Institucional do Setor Elétrico Brasileiro, implantado após a Constituição de 1988, provocou profundas mudanças no funcionamento dos diversos agentes setoriais, especialmente a partir de 2004, quando as melhorias e o aperfeiçoamento introduzidos no marco legal regulatório propiciaram as condições de retomada do planejamento de longo prazo e criaram as condições para investimentos em novos projetos de energia, como a geração e a transmissão (ELETROSUL, 2012).

O novo modelo estimula a competição entre os agentes setoriais e exige eficiência na gestão dos custos operacionais, otimização do planejamento e execução orçamentária e, principalmente, uma engenharia financeira bem articulada com as oportunidades do mercado. Esses últimos aspectos passaram a ser determinantes, em muitos casos, na competitividade dos investidores (ELETROSUL, 2012).

Em termos institucionais, o novo modelo definiu a criação de uma entidade responsável pelo planejamento do setor elétrico a longo prazo – a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), de uma instituição com a função de avaliar permanentemente a segurança do suprimento de energia elétrica – o Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE) e de uma instituição para dar continuidade às atividades do Mercado Atacadista de Energia (MAE), relativas à comercialização de energia elétrica no Sistema Interligado – a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) (ELETROSUL, 2012).

Outras alterações importantes incluem a definição do exercício do Poder Concedente ao Ministério de Minas e Energia (MME) e a ampliação da autonomia do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS). Em relação à comercialização de energia, foram instituídos dois ambientes para celebração de contratos de compra e venda de energia: o Ambiente de Contratação Regulada (ACR), do qual participam Agentes de Geração e de Distribuição de energia; e o Ambiente de Contratação Livre (ACL), do qual participam Agentes de Geração, Comercializadores, Importadores e Exportadores de energia e Consumidores Livres (ELETROSUL, 2012).

De acordo com a Lei 10.848/2004, o novo modelo do setor elétrico visa atingir três objetivos principais:

- Garantir a segurança do suprimento de energia elétrica;
- Promover a modicidade tarifária;
- Promover a inserção social no Setor Elétrico Brasileiro, em particular pelos programas de universalização de atendimento.

O modelo prevê um conjunto de medidas a serem observadas pelos Agentes, como a exigência de contratação da totalidade da demanda por parte das distribuidoras e dos consumidores livres, a nova metodologia de cálculo do lastro para venda de geração, a contratação de usinas hidrelétricas e termelétricas em proporções que assegurem melhor equilíbrio entre garantia e custo de suprimento, bem como o monitoramento permanente da continuidade e da segurança de suprimento, visando detectar desequilíbrios conjunturais entre oferta e demanda (LEI 10.848/2004).

Em termos de modicidade tarifária (preço baixo da tarifa), o modelo prevê a compra de energia elétrica pelas distribuidoras no ambiente regulado por meio de leilões, observado o critério de menor tarifa, objetivando a redução do custo de aquisição da energia elétrica a ser repassada para a tarifa dos consumidores cativos. Com relação à inserção social, busca promover a universalização do acesso e do uso do serviço de energia elétrica, criando condições para que os benefícios da eletricidade sejam disponibilizados aos cidadãos que ainda não contam com esse serviço, e garantir subsídio para os consumidores de baixa renda, de tal forma que eles possam arcar com os custos de seu consumo de energia elétrica (ELETROSUL, 2012).

2.1.1 Agentes do Setor Elétrico

Conselho Nacional de Política Energética (CNPE): Órgão interministerial de assessoramento à Presidência da República, tem como principais atribuições formular políticas e diretrizes de energia e assegurar o suprimento de insumos energéticos às áreas mais remotas ou de difícil acesso no país.

É também responsável por revisar periodicamente as matrizes energéticas aplicadas às diversas regiões do país e estabelecer diretrizes para programas específicos, como os de uso do gás natural, do álcool, de outras biomassas, do carvão e da energia termonuclear, além de estabelecer diretrizes para a importação e exportação de petróleo e gás natural.

Ministério de Minas e Energia (MME): Órgão do Governo Federal responsável pela condução das políticas energéticas do país. Suas principais obrigações incluem a formulação e implementação de políticas para o setor energético, de acordo com as diretrizes definidas pelo CNPE. O MME é responsável por estabelecer o planejamento do setor energético nacional, monitorar a segurança do suprimento do setor elétrico brasileiro e definir ações preventivas para restauração da segurança de suprimento no caso de desequilíbrios conjunturais entre oferta e demanda de energia.

Empresa de Pesquisa Energética (EPE): Instituída pela Lei n.º 10.847/04 e criada pelo Decreto n.º 5.184/04, a EPE é uma empresa vinculada ao MME, cuja finalidade é prestar serviços na área de estudos e pesquisas destinadas a subsidiar o planejamento do setor energético. Suas principais atribuições incluem a realização de estudos e projeções da matriz energética brasileira, a execução de estudos que propiciem o planejamento integrado de recursos energéticos, o desenvolvimento de estudos que propiciem o planejamento de expansão da geração e da transmissão de energia elétrica de curto, médio e longo prazos, a realização de análises de viabilidade técnico-econômica e socioambiental de usinas, bem como a obtenção da licença ambiental prévia para aproveitamentos hidrelétricos e de transmissão de energia elétrica.

Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE): Órgão criado no âmbito do MME, sob sua coordenação direta, com a função de acompanhar e avaliar a continuidade e a segurança do suprimento elétrico em todo o território nacional. Suas principais atribuições incluem: acompanhar o desenvolvimento das atividades de geração, transmissão, distribuição, comercialização, importação e exportação de energia elétrica; avaliar as condições de abastecimento e de atendimento; realizar periodicamente a análise integrada de segurança de abastecimento e de atendimento; identificar dificuldades e obstáculos que afetem a regularidade e a segurança de abastecimento e expansão do setor e elaborar propostas para ajustes e ações preventivas que possam restaurar a segurança no abastecimento e no atendimento elétrico.

Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL): Instituída pela Lei n.º 9.427/96 e constituída pelo Decreto n.º 2.335/97, tem as atribuições de regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, zelando pela qualidade dos serviços prestados, pela universalização do atendimento e pelo estabelecimento das tarifas para os consumidores finais, sempre preservando a viabilidade econômica e financeira dos Agentes e da indústria.

As alterações promovidas em 2004 pelo novo modelo do setor estabeleceram como responsabilidade da ANEEL, direta ou indiretamente, a promoção de licitações na modalidade de leilão, para a contratação de energia elétrica pelos Agentes de Distribuição do Sistema Interligado Nacional (SIN).

Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE): Instituída pela Lei n.º 10.848/04 e criada pelo Decreto n.º 5.177/04, absorveu as funções do MAE e suas estruturas organizacionais e operacionais. Entre suas principais obrigações estão: a apuração do Preço de Liquidação de Diferenças (PLD), utilizado para valorar as transações realizadas no mercado de curto prazo; a realização da contabilização dos montantes de energia elétrica comercializados; a liquidação financeira dos valores decorrentes das operações de compra e venda de energia elétrica

realizadas no mercado de curto prazo e a realização de leilões de compra e venda de energia no Ambiente de Contratação Regulada (ACR), por delegação da ANEEL.

Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS): Criado pela Lei n.º 9.648, de 27 de maio de 1998, e regulamentado pelo Decreto n.º 2.655, de 2 de julho de 1998, com as alterações do Decreto n.º 5.081, de 14 de maio de 2004, para operar, supervisionar e controlar a geração de energia elétrica no SIN, e administrar a rede básica de transmissão de energia elétrica no Brasil. Tem como objetivo principal atender os requisitos de carga, otimizar custos e garantir a confiabilidade do sistema, definindo ainda, as condições de acesso à malha de transmissão em alta-tensão do país (ELETROSUL, 2012).

Na figura 1 a seguir pode-se observar a estrutura do setor elétrico.

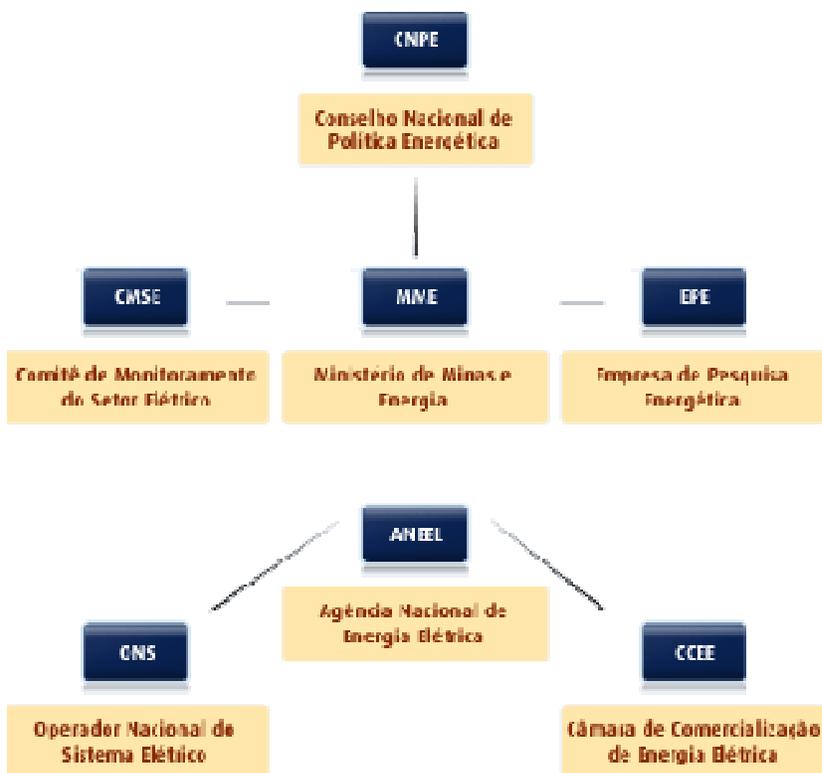


Figura 1 – Estrutura do setor elétrico brasileiro

Fonte: Relatório de Informações Empresariais Eletrosul 2012

Na figura 2 observam-se ainda outros agentes, como as concessionárias de geração, transmissão, distribuição, bancos, sindicatos e sociedade civil.

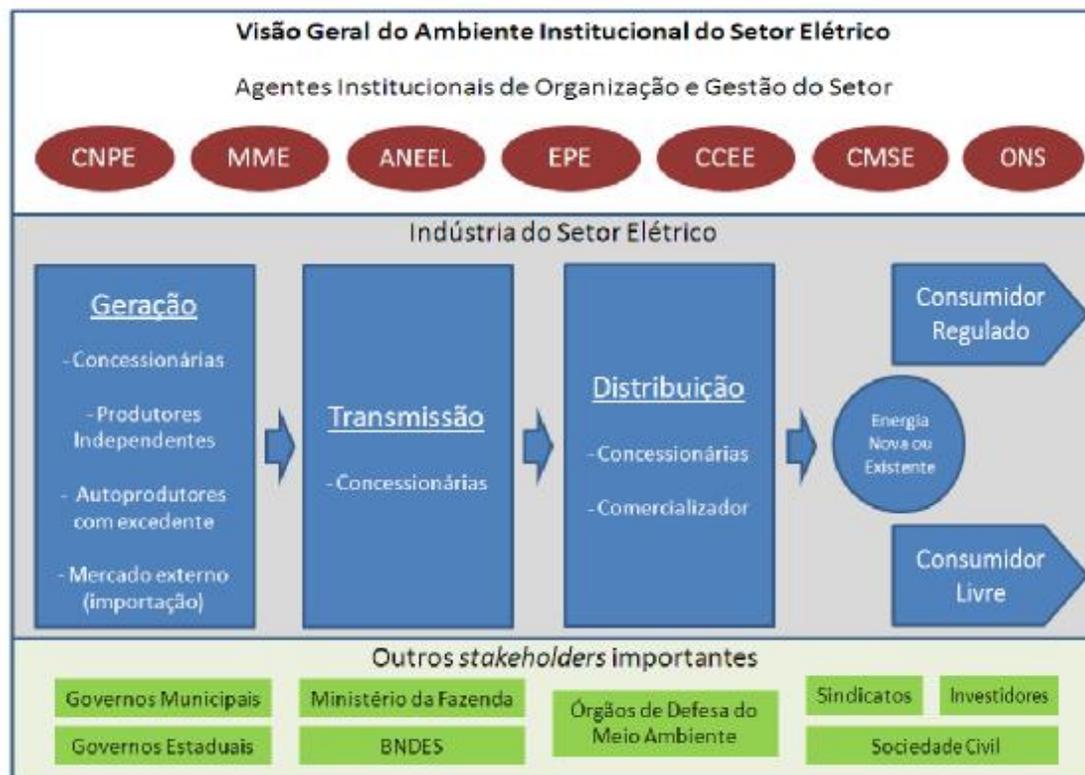


Figura 2: Estrutura do setor elétrico brasileiro ampliada

Fonte: Relatório de Gestão FNQ (ELETROSUL, 2007)

A criação das Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobras) foi proposta em 1954 pelo presidente Getúlio Vargas. O projeto enfrentou oposição e só foi aprovado após sete anos de tramitação no Congresso Nacional. A Eletrobras recebeu a atribuição de promover estudos, projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações destinadas ao suprimento de energia elétrica do país.

A Eletrobras é uma empresa de economia mista e de capital aberto, controlada pelo governo brasileiro, que possui 52% das ações ordinárias da companhia e, por isso, tem o controle acionário da empresa. Atualmente a Eletrobras possui ações negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo (Bovespa), de Madri e de Nova York.

Na condição de *holding*, a Eletrobras controla grande parte dos sistemas de geração e transmissão de energia elétrica do Brasil por intermédio de seis subsidiárias: Eletrobras Chesf, Eletrobras Furnas, Eletrobras Eletrosul, Eletrobras Eletronorte, Eletrobras CGTEE e Eletrobras Eletronuclear. Além de principal acionista dessas empresas, a Eletrobras, em nome do governo brasileiro, detém metade do capital de Itaipu Binacional. As empresas Eletrobras atuam de forma

integrada, com políticas e diretrizes definidas pelo Conselho Superior do Sistema Eletrobras (Consise), formado pelos presidentes das empresas, que se reúne regularmente.

A *holding* também controla o Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (Eletrobras Cepel) e a Eletrobras Participações S.A. (Eletrobras Eletropar). Além disso, atua na área de distribuição de energia por meio das empresas Eletrobras Amazonas Energia, Eletrobras Distribuição Acre, Eletrobras Distribuição Roraima, Eletrobras Distribuição Rondônia, Eletrobras Distribuição Piauí e Eletrobras Distribuição Alagoas.

A Eletrobras é administrada por seis diretorias: Presidência, Diretoria de Administração, Diretoria de Geração, Diretoria de Transmissão, Diretoria de Distribuição e Diretoria Financeira e de Relações com Investidores. Seu Conselho de Administração possui nove integrantes e o Conselho Fiscal é composto atualmente por cinco titulares e igual número de suplentes.

Com o objetivo de atender às exigências da lei americana Sarbannes-Oxley (SOX), uma vez que a empresa possui ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque, o Conselho Fiscal foi adaptado, passando a contar com um especialista financeiro entre seus membros, exercendo a função de Comitê de Auditoria. A Eletrobras tem, ainda, um Conselho Consultivo, integrado por seis representantes, reconhecidos por sua experiência na alta administração do setor elétrico brasileiro.

A Eletrobras dá suporte a programas estratégicos do governo, como o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (PROINFA), o Programa Nacional de Universalização do Acesso e Uso da Energia Elétrica (Luz para Todos) e o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL).

A capacidade geradora da Eletrobras, incluindo metade da potência de Itaipu pertencente ao Brasil, é de 41.621 MW, correspondentes a 35,5% do total nacional. As linhas de transmissão têm mais de 56.179 km de extensão, representando cerca de 56% do total das linhas do Brasil.

O plano de Transformação do Sistema Eletrobras, iniciado em 2008, tinha o objetivo de fazer do Sistema Eletrobras uma megaempresa brasileira, com respeitabilidade internacional, e um momento de grande evidência deste processo foi o lançamento da nova marca, em 22 de março de 2010.

No dia 21 de março de 2011, a marca única da Eletrobras foi incluída, pela primeira vez em sua história, na lista das 500 marcas mundiais mais valiosas, em ranking divulgado pela renomada consultoria inglesa Brand Finance. Uma marca que por meio de pesquisas realizadas

junto à população, foi identificada como moderna, associada à brasilidade, às práticas sustentáveis e que integrou todas as marcas das empresas do sistema (ELETROSUL, 2012).

Ainda há outros agentes setoriais como:

- Associação Brasileira das Empresas Geradoras de Energia Elétrica (Abrage);
- Associação Brasileira de Grandes Empresas de Transmissão de Energia Elétrica (Abrate);
- Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica (Abradee);
- Associação Brasileira das Empresas de Energia Renovável (Abeer);
- Associação Brasileira de Grandes Consumidores Industriais de Energia e de Consumidores Livres (Abraceel);
- Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Energia Elétrica (Apine).

2.1.2 Cenário setorial

Em 15/03/2004 foram publicadas as leis n.º 10.847 e 10.848, bem como diversos decretos que estabeleceram e regulamentaram as bases do novo marco regulatório, como o Decreto n.º 5.163/2004 e outras leis acessórias, criados com objetivos de garantir a segurança do suprimento de energia elétrica, promover a modicidade tarifária e eliminar a exclusão elétrica no país.

Um aspecto muito discutido na construção do arcabouço regulatório para o Brasil é se a oferta de energia será ou não suficiente para atender a demanda. Muitos especialistas dizem que sim, que o Brasil está tranquilo em relação a isso, outros dizem que com certeza haverá “apagão” se o crescimento do país acontecer como esperado.

Para fazer o planejamento energético existe, como apresentado anteriormente, a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), do governo federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Para a EPE, o planejamento energético tem a finalidade de assegurar a continuidade do suprimento de energia ao menor custo, ao menor risco e com os menores impactos socioeconômicos e ambientais. Portanto, a falta de planejamento pode ocasionar custos elevados, degradação da qualidade dos serviços e impactos ambientais significativos. Os estudos da EPE resultaram na elaboração do primeiro Plano Decenal 2006-2015 para o setor de energia elétrica do país e de outros planos que se sucederam a ele.

Para assegurar o fornecimento de energia, a EPE estuda a melhor matriz energética para o país e quais são as melhores fontes de energia. No Brasil, a capacidade

instalada de geração de energia elétrica é de 82% em Usinas Hidrelétricas (UHE), 17,5% em Usinas Termelétricas (UTE) e 0,5% em eólicas. As termelétricas utilizam os mais variados tipos de combustíveis como gás natural, carvão, nuclear, biomassa e óleo diesel.

Os recursos hídricos do Brasil até o momento têm possibilitado esse percentual de exploração, fazendo com que esse tipo de geração de eletricidade seja mais barato para o consumidor final. Ocorre que, nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, o potencial hídrico vem sendo esgotado, devido ao já grande aproveitamento das quedas de água para geração. Dessa forma, as usinas acabam sendo construídas longe dos grandes centros consumidores e são necessários investimentos altos em linhas de transmissão.

Além disso, nos últimos anos, a questão ambiental tem-se tornado um grande entrave para a instalação de novas usinas hidrelétricas e motivo de elevação nos custos de implantação. Há empreendimentos em que o custo ambiental responde por 30% dos custos totais. Isso ocorre devido às muitas condicionantes que Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) impõe às usinas, levando as empresas a realizar diversas compensações ou ajustamentos de conduta para então ter permissão para construir.

Não se pode deixar de ressaltar que o impacto ambiental realmente é grande. Há locais em que é necessário remanejar muitas famílias de seu local natural de habitação, destrói-se a vegetação no local de inundação do reservatório, a fauna precisa ser removida de seu habitat original e as áreas de várzea, boas para plantio, são perdidas. A geração hídrica, que até então era considerada limpa e renovável, sem degradação do meio ambiente, está sendo considerada degradadora, uma vez que a vegetação da área inundada apodrece e emite gás metano, prejudicial à atmosfera. Após a Constituição Federal de 1988 os reservatórios no Brasil estão cada vez menores, construindo-se usinas chamadas de “fio d’água”, mas mesmo assim ainda são grandes áreas afetadas, dado o porte de um empreendimento deste tipo.

Com relação às termelétricas, o gás é um produto “nobre”, que deverá ser cada vez mais utilizado em outras áreas como combustível veicular, residencial e em indústrias. O óleo diesel é caro, dado o grande consumo do país, em especial na malha rodoviária. O bagaço de cana tem uma produção ainda pequena e sazonal. Uma das alternativas extremamente viáveis é o carvão, em especial no Sul do Brasil, onde há uma grande concentração de minas. Atualmente o carvão é a principal fonte de energia elétrica no mundo e deverá continuar nos próximos 25 anos. Mais de 40% da geração mundial provém das térmicas a carvão.

A termelétrica é mais barata para construir, mais rápida, ocupa menos espaço, tem muito menos impacto ambiental em sua implantação e pode ser construída próxima dos grandes centros consumidores, economizando em redes de transmissão de energia, onde também haveria o impacto ambiental. A maior polêmica em relação às termelétricas está em relação ao custo final da energia gerada e na poluição atmosférica advinda da queima do combustível (carvão e outros).

2.1.3 Parcela variável e revisões tarifárias na transmissão

O Sistema de Transmissão do Brasil é composto pelo Sistema Interligado Nacional (SIN) e por outros pequenos sistemas isolados. É constituído de Subestações e Linhas de Transmissão em alta e extra-alta tensão. No novo modelo são consideradas como transmissão as linhas iguais ou acima de 230 kV, sendo abaixo disso consideradas como distribuição, embora existam algumas linhas de transmissão antigas com tensão abaixo de 230 kV. Existe ainda a Rede Básica, que é uma malha de transmissão interligada acima de 230 kV, que supre os grandes troncos e principais regiões do país, onde deve haver segurança energética.

Em 03/06/2008 entrou em vigor a Resolução n.º 207/2007 da ANEEL, que estabelece a Parcela Variável (PV) da Receita Anual Permitida (RAP). A PV prevê descontos ou adicionais de receita vinculados à disponibilidade das instalações. Os descontos podem ocorrer na receita das empresas caso ocorram desligamentos e interrupções na transmissão de energia além da franquia permitida. A legislação do setor também prevê uma revisão da tarifa de energia elétrica a cada quatro anos pela ANEEL, podendo a tarifa ser elevada ou reduzida com base nos cálculos da Agência.

2.1.4 O novo pacote do setor elétrico e a prorrogação das concessões

A Lei n.º 8.987/1995 dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos, previsto no art. 175 da Constituição Federal que, em seu artigo 42 (original), diz que “vencido o prazo da concessão, o poder concedente procederá a sua licitação, nos termos desta Lei”. Ocorre que o prazo da concessão pode ser prorrogado. A Lei nº 9.074/1995 diz: “Art. 19. A União poderá, visando garantir a qualidade do atendimento aos consumidores a custos adequados, prorrogar, pelo prazo de até vinte anos, as concessões de geração de energia

elétrica...”. A Lei n.º 9.427/1996 diz que os contratos de concessão devem conter cláusula de prorrogação de prazo, porém esse artigo foi revogado pela Lei n.º 10.848/2004. Ainda a Lei n.º 11.445/2007, em seu artigo 58 dá nova redação ao artigo 42 da Lei de Concessões: “Vencido o prazo mencionado no contrato ou ato de outorga, o serviço poderá ser prestado por órgão ou entidade do poder concedente, ou delegado a terceiros, mediante novo contrato.”

Segundo alguns comentaristas jurídicos, a nova redação do artigo 42 veio corroborar e fortalecer a tese sobre a plausibilidade, legalidade e constitucionalidade da prorrogação de contratos de concessões de serviços públicos. Eles avaliam que os parágrafos 3º, 4º, 5º e 6º trouxeram significativas inovações, porquanto preveem a possibilidade de prorrogação dos contratos de concessão, desde que cumpridas cumulativamente, no prazo estipulado, as condições estabelecidas, bem como a celebração ou não de acordo entre os contraentes que culminem na forma de indenização a ser paga pelo poder concedente ao concessionário de serviço público.

Existia ainda a possibilidade de que ao se licitar tudo não se tivesse condições de operacionalizar tantos leilões e que não se tivesse tantas empresas capazes de absorver o volume de empreendimentos a serem licitados. No total, a partir de 2015 venceriam as concessões de 28% do parque gerador do país, de cerca de 82% da extensão das linhas de transmissão e de 40% da distribuição no mercado regulado. A proposta do Governo de querer baixar a tarifa para os consumidores industriais e residenciais fez com que em 11/09/2012 a presidente Dilma Rousseff lançasse um novo pacote para o setor de energia elétrica, por meio da Medida Provisória (MP) n.º 579. Essa MP previa a redução de alguns encargos setoriais e também da receita das empresas prestadoras de serviços de energia elétrica, por meio de uma revisão tarifária para aquelas que tinham prazos de concessões vencendo e que tivessem interesse em renovar. O objetivo da medida foi incentivar o crescimento do país, desonerando um dos insumos mais importantes: a energia elétrica, que hoje no Brasil é uma das mais caras do mundo (4ª posição no ranking, segundo Relatório da Eletrosul, 2012).

A MP n.º 579 se transformou na Lei n.º 12.783, de 11 de janeiro de 2013, dispondo sobre as concessões de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, sobre a redução dos encargos setoriais e sobre a modicidade tarifária. O governo federal prevê redução média de 20,2% nas tarifas de energia para o setor produtivo e para o consumidor. Essa nova lei altera as Leis n.º 10.438, de 26 de abril de 2002, n.º 12.111, de 9 de dezembro de 2009, n.º 9.648, de 27 de maio de 1998, n.º 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e n.º 10.848, de 15 de março de 2004; e revoga dispositivo da Lei n.º 8.631, de 4 de março de 1993.

A Eletrosul optou por renovar suas concessões, reduzindo sua receita de transmissão em 50%. Contando com as novas receitas de geração e transmissão dos

empreendimentos novos da empresa, recém-construídos, que vêm sucessivamente entrando em operação, a perda de receita prevista para o ano de 2013, no geral, ficará em 35%. Com isso a Eletrosul enfrenta um novo desafio: implantar estratégias de redução de custos e diminuição da folha de pagamento, bem como continuar a incrementar as suas receitas por meio de novos investimentos.

Para fazer frente à necessidade de novos investimentos, a Eletrosul usará a indenização a que tem direito com a renovação das concessões, e que lhe é devida pelo Poder Concedente por causa dos investimentos feitos pela empresa em ativos de transmissão anteriores à renovação, ainda não totalmente remunerados¹. Ao assinar a prorrogação do Contrato de Concessão, a Eletrosul optou por receber 50% da indenização à vista e 50% parcelados em 30 vezes. O valor total a ser repassado é de aproximadamente R\$ 2 bilhões.

Tudo isso demandará da Eletrosul estratégias bem orientadas no sentido de fazê-la superar esse momento, e que deverá gerar na empresa uma motivação e uma ação unida num objetivo comum, proporcionando uma alavancagem produtiva dos seus esforços e uma gestão empresarial organizada e sólida.

2.2 Conceituação de Estratégia

O termo estratégia é derivado da palavra *estrategos*, em grego, que significa general, e indica a sua atribuição de comandar um exército com o objetivo de vencer o inimigo. Sun Tzu (2011), em seu livro “A Arte da Guerra”, escrito por volta do ano 500 a.C., enfatizou a elaboração de planos para vencer o adversário, a partir da visão de que o conhecimento antecipado da estratégia do inimigo possibilita a ação para neutralizá-la e levar à vitória sobre ele. Com o passar do tempo, esse termo militar passou a ser utilizado no campo de atuação das organizações.

Ao longo da evolução da literatura sobre estratégia, diversos autores se destacaram. O quadro 1 apresenta os principais autores e os conceitos de estratégia trabalhados por eles.

¹ Esses investimentos eram remunerados na receita, porém, ao serem retirados da receita, a empresa teve direito a uma indenização da parte ainda não remunerada de seu investimento feito, pois para cada investimento as empresas têm direito a um retorno financeiro.

| Referência | Definição |
|--|--|
| CHANDLER, 1962. | A estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos de longo prazo da empresa e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos. |
| ANSOFF, 1965. | Estratégia é uma regra tomada para decisões determinada pelo escopo de produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. |
| KATZ, 1970. | Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos). |
| LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W., 1965. ANDREWS, K., 1971. | Estratégia é a definição de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para alcançá-los, expressas de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser. |
| NEWMAN; LOGAN, 1971. | Estratégias são planos, olhando para frente, que antecipam a mudança e iniciam a ação para ter vantagens de oportunidades que são integradas no conceito de missão da companhia. |
| SCHENDEL, D. E., HATTEN, K. J., 1972. | Estratégia é definida como os objetivos e metas básicos da organização, os programas amplos de ação escolhidos para atingir esses objetivos e metas, e o padrão amplo da alocação de recursos usados relacionados à organização e seu ambiente. |
| UYTERHEVEN, H.; ACKERMAN, R.; ROSEMBLUM, J., 1973. | Estratégia provê tanto direção como coesão para a empresa e é composta de várias etapas: perfil estratégico, previsão estratégica, auditoria de recursos, alternativas estratégias exploradas, teste para consistência e, finalmente, escolha estratégica. |
| ACKOFF, 1974. | Estratégia se ocupa dos objetivos de longo prazo e formas de perseguir-las, que afetem o sistema como um todo. |
| STEINER, G. A.; J. B. MINER., 1977. | Estratégia é moldar as missões da companhia, fixando objetivos para a organização à luz das forças internas e externas, formulando políticas e estratégias específicas para atingir aos objetivos, assegurando sua implementação adequada, de forma que os propósitos básicos e objetivos da organização sejam atingidos. |
| MINTZBERG, 1979. | Estratégia é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente: padrões consistentes de feixes de decisões organizacionais para lidar com o ambiente. |
| SCHENDEL, D; HOFER, C., 1979. | Estratégia provê pistas direcionais que permitem à organização atingir seus objetivos pelas respostas às oportunidades e ameaças de seus ambientes. |
| QUINN, J. B., 1980. | Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a estrategizar e alocar os recursos da organização em uma postura única e viável, baseada nas suas competências e limitações internas, alterações antecipadas no ambiente e movimentações de oponentes inteligentes. |

| | |
|-------------------------------------|--|
| PORTER, 1980. | Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter retorno maior sobre o investimento. |
| BARNEY, J., 1997. | Estratégia é a teoria de como atingir altos níveis de desempenho em seus mercados e indústrias, dentro dos quais opera. |
| BARNEY, J. ; HESTERLY, W. S., 2006. | Estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. |

Quadro 1- Definições de estratégia empresarial em ordem cronológica

Fonte: Serra, Torres e Torres (2009, *apud* DE MARCO, 2011, p. 32 – adaptado pelo autor)

Mintzberg et al. (2000) citam os 5 Ps que definem o que pode ser estratégia: (1) plano; (2) padrão; (3) posição; (4) perspectiva; e (5) truque (do inglês *ploy*). Como plano, a estratégia é compreendida no sentido de traçar um curso de ação para o futuro; como padrão, a estratégia prevê um estilo de comportamento ao longo do tempo; como posição, relaciona-se à maneira como a empresa se coloca no mercado frente a seus concorrentes; como perspectiva leva em consideração a cultura da organização, a maneira como ela atua, a visão que tem de futuro e aonde quer chegar. Por fim, a estratégia encarada como truque prevê as manobras executadas para obter vantagens em relação à concorrência.

De acordo com Hoskisson (1999), a evolução do conceito de estratégia fez com que a perspectiva de análise do termo e o que ele envolve mudasse de posição como o movimento de um pêndulo entre o foco interno da organização e o foco externo no ambiente. A estratégia vista pelo foco interno persegue técnicas apuradas e cognitivas de formulação; com o foco externo a estratégia é vista a partir da análise de grandes bases de dados acerca do ambiente.

Por outro lado, alguns autores abordam mais o conteúdo da estratégia, outros mais o processo. Porter (1986), por exemplo, preocupa-se com o conteúdo que deverão ter as estratégias de uma organização, visando se manter competitiva no mercado e sobreviver em meio à concorrência. Já autores como Mintzberg et al. (2000), Kaplan & Norton (1997), Oliveira (2012), Pereira (2010) e Tavares (1991) tratam mais a respeito do processo de formulação de estratégias, não importando qual seja o conteúdo.

Autores como Mintzberg et al. (2000) ainda diferenciam a estratégia ora como um processo deliberado, ora como um processo emergente. Segundo Mintzberg et al. (2000), existem dois tipos de estratégia nas organizações: as estratégias deliberadas ou intencionais e as estratégias emergentes, que surgem ao longo da implementação das estratégias formais, ou

como fruto da busca de adaptação da empresa ao seu ambiente de atuação ou a problemas internos.

Na figura 3 pode-se observar como ocorre o processo de desenvolvimento das estratégias de uma organização, abordando os dois tipos mencionados.

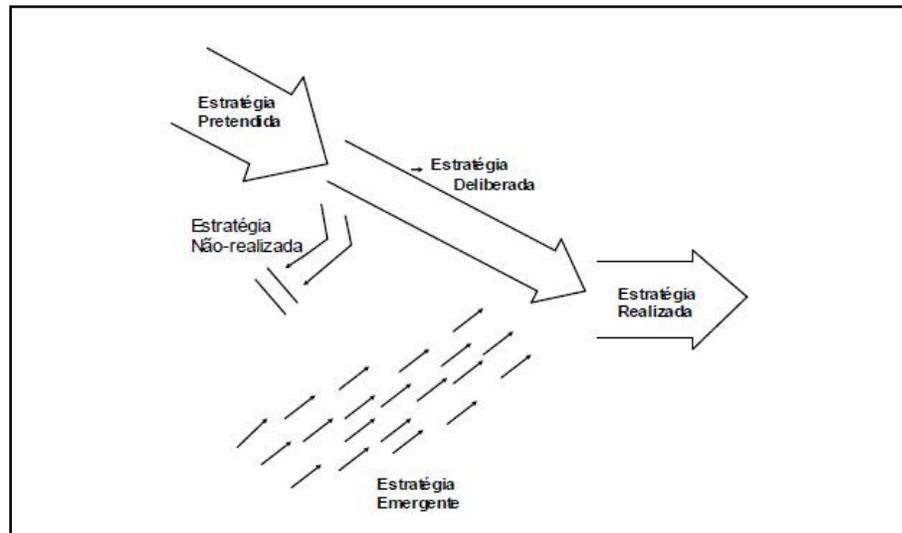


Figura 3: Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al. (2000, p. 19)

De fato, estratégias deliberadas e emergentes podem ser concebidas como dois extremos de um *continuum* onde reside o mundo real das estratégias. A estratégia puramente deliberada admite como pressuposto um comportamento realizado tal como pretendido, graças às intenções precisas, estabelecidas previamente pela liderança da organização e realizadas sem maiores interferências ambientais. Em geral se origina em planos formais, guardando em si o mesmo formalismo e rigidez dos antigos orçamentos e planejamento (MINTZBERG et al., 2000).

A estratégia deliberada caracteriza-se pelo esforço de antever o futuro, preparando respostas a ele, por isso seu caráter prescritivo. Antecipar acontecimentos do meio ambiente e desenvolver um plano de ação prévio para responder a esses eventos é o objetivo da estratégia deliberada (MINTZBERG et al., 2000).

Por outro lado, estratégia perfeitamente emergente é aquela realizada ausente de uma intenção explícita. Uma estratégia emergente é essencialmente uma estratégia não planejada, no sentido de que determinada ação só é percebida como estratégica pela empresa

na medida em que se desenvolve, ou mesmo depois de ter acontecido (MINTZBERG et al., 2000).

Poucas (ou nenhuma) estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Os tipos puramente emergente e deliberada são na verdade tipos ideais, que dificilmente podem ser encontrados na vida real das organizações (MINTZBERG et al., 2000).

No ponto central do continuum, líderes que dispõem apenas de um controle parcial sobre os atores e demais aspectos internos e externos em uma organização podem delinear a chamada estratégia “guarda-chuva”. Essa estratégia é concebida como deliberada em sua perspectiva geral, apesar de emergentes em suas posições específicas (MINTZBERG et al., 2000). Ela estabelece uma orientação macro, sem grandes detalhamentos, que ocorrerão no dia a dia, na prática da estratégia.

Para Mintzberg et al. (2000) não há separação entre a etapa de formulação de uma estratégia e sua implementação. Ambas são simultâneas. Nenhum líder usa alguns dias para pensar e outros para trabalhar. Segundo os autores, a mente do líder está sempre em funcionamento. A negação então à clássica separação de etapas existente entre formulação e implementação argumenta que o pensamento estratégico envolve intuição e criatividade, não podendo ser desenvolvido em uma agenda imaculadamente pré-concebida. Mintzberg et al (2000) afirmam que a possibilidade de previsão trata-se de uma falácia. Quinn e Voyer (2001, p. 114) alegam que “a formulação e a implementação da estratégia interagem no fluxo contínuo de eventos da organização”.

As estratégias emergentes não implicam necessariamente uma organização ausente de controle e orientação, mas sim que ela está aberta à flexibilidade, disponível ao aprendizado (CORREIA et al., 2006). Este comportamento é importante principalmente quando o ambiente organizacional é muito instável, complexo ou regulado. A adoção de estratégias emergentes habilita a organização a agir antes que haja a plena compreensão do fenômeno para responder ao mundo real. Correia et al. (2006) acrescentam que, enquanto as estratégias mais deliberadas enfatizam a hierarquização e direção central, as emergentes promovem a ação coletiva e o comportamento convergente.

Diante da consistência na argumentação dos defensores em cada um dos extremos desse continuum, seria coerente admitir que as organizações deveriam ser menos obedientes às deliberações, e sim orientadas por objetivos. Quinn (1978, *apud* CORREIA et al., 2006)

propõe um modelo de formação de estratégias sob uma perspectiva incremental, por acreditar que nem os pressupostos do planejamento formal, nem o aspecto puramente comportamental, proporcionariam uma estratégia eficaz. A organização é constituída de subsistemas; o inter-relacionamento entre eles faz com que a estratégia surja.

Dessa maneira pode-se observar que as estratégias deliberadas são aquelas pretendidas e realizadas, que fazem parte de um plano formal. As estratégias emergentes são aquelas que surgem ao longo do caminho e não fazem parte de um plano formal. Será visto no item a seguir que as primeiras estão relacionadas com o processo de formulação de estratégias e as segundas são advindas do processo de formação de estratégia.

2.3 Formulação *versus* Formação de Estratégia

Primeiramente será tratado o termo formulação, que está relacionado às estratégias deliberadas. Nesse contexto, são elaborados modelos prescritivos de formulação, os quais analisam, por exemplo, ameaças e oportunidades do ambiente externo, forças e fraquezas do ambiente interno, recursos empresariais disponíveis; e a estratégia é avaliada sob princípios como consistência, consonância, vantagem e viabilidade (MINTZBERG e QUINN, 2001). Tais sistemáticas buscam reunir o maior número de informações para que se formule uma estratégia coerente ao cenário em que a organização está inserida (PEREIRA et al., 2011).

O termo formação está relacionado às estratégias emergentes. Quinn e Voyer (2001) defendem essa perspectiva, retratando-o como um processo de aprendizado interativo, no qual o estrategista-chefe desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente e orchestra sua aceitação por parte da organização (QUINN e VOYER, 2001).

Mintzberg et al. (2000) apresentam dez escolas que tratam da estratégia de maneiras diferentes, com seus respectivos autores e conceitos. Embora esses autores não façam uma relação direta com as estratégias deliberadas e emergentes, pelas características das escolas pode-se observar que as três primeiras estão mais relacionadas com a formulação de estratégias e as demais com a formação, conforme demonstrado na figura 4.

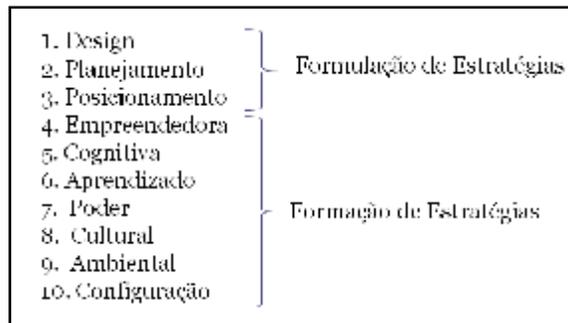


Figura 4 – Dez escolas de Estratégia

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Mintzberg et al. (2000)

A primeira é a Escola do Design, que trata da formulação estratégica como um processo de concepção. É a mais conhecida e tem o processo de formulação de estratégia mais aplicado. Trabalha com as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas de uma organização. Propõe um modelo que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Para essa escola a formulação estratégica deve ser um processo deliberado e de pensamento consciente. Uma crítica a ela é que coloca a organização em um nicho específico de atuação e isso pode estreitar suas próprias possibilidades (MINTZBERG et al., 2000).

Depois vem a Escola de Planejamento, que trata a formulação da estratégia como um processo formal. Nasceu na mesma época da Escola de Design e estava em sintonia com as práticas empresariais e governamentais da época, bem como com o ensino da administração. Prega o uso de procedimento formal para o planejamento, treinamento formal, análise formal, enfim, todo o planejamento deve ser feito com base em estudos, análises, números, cálculos, etc. (MINTZBERG et al., 2000).

A seguir vem a Escola de Posicionamento, que trata a formulação de estratégia como um processo analítico. Aceitava a maior parte das premissas subjacentes às escolas do Design e do Planejamento, mas acrescentou conteúdo de duas maneiras principais: enfatizou a importância das estratégias e não apenas do seu processo de formulação, e saiu de pronunciamentos mais genéricos dessas outras escolas para aprofundar mais nos conteúdos, investigar mais e acrescentar mais substância às estratégias. Trata do posicionamento de uma organização em relação ao seu mercado de atuação, à sua indústria, como denominado por Michael Porter (1986). Essa postura ou foco de atuação é o que determina a definição de suas estratégias (MINTZBERG et al., 2000).

Apresentam-se agora mais sete escolas, as quais procuram entender o processo de formação de estratégia à medida que ele se desdobra. Uma delas é a Escola Empreendedora, que focaliza o processo de formação de estratégia em um líder, enfatizando a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critérios desse líder. Isto promove uma visão de estratégia associada com senso de direção (MINTZBERG et al., 2000).

A Escola Cognitiva procura compreender a visão estratégica sob a perspectiva da mente do estrategista, utilizando especialmente o campo da psicologia cognitiva e buscando conhecer os atos complexos e criativos que dão origem às estratégias. Segundo Mintzberg et al. (2000), os estrategistas em geral são autodidatas, desenvolvendo suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento principalmente por meio da experiência direta. O aprendizado está muito relacionado ao conceito de formação de estratégia e com o assunto da próxima escola.

A Escola de Aprendizado trata da formação da estratégia como um processo emergente, ou seja, que se desenvolve ao longo do curso da implementação das estratégias, demandando adaptação, mudança de curso, transformação e aprendizado. De acordo com essa escola, as estratégias emergem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação e têm a capacidade de levar a organização a lidar com ela. Lapiere (*apud* MINTZBERG et al., 2000, p. 134) afirma que “a administração estratégica deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças”.

Lindblom (*apud* MINTZBERG et al., 2000) sugere que a formulação de política no governo não é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso, no qual os responsáveis pelas políticas tentam lidar com um mundo que sabem ser demasiado complicado para eles. Essas noções de Lindblom podem ter violado praticamente todas as premissas da administração racional. No entanto, acertaram por descrever um comportamento com o qual todos estavam familiarizados, tanto nas empresas como no governo.

Outra questão que essa escola traz é que não deve haver separação entre formulação e implementação de estratégia, daí o conceito de formação, que ocorre simultaneamente à implementação, de forma emergente e como resultado de um aprendizado. Os pesquisadores simpatizantes da abordagem de aprendizado descobriram que, quando ocorria um redimensionamento estratégico importante, raramente se originava de um esforço formal de planejamento, e de fato, muitas vezes nem mesmo das salas da alta administração.

Segundo Mintzberg et al. (2000) as estratégias podem surgir de qualquer pessoa bem informada da organização.

Já na Escola de Poder o processo de formação de estratégias é visto como uma negociação. “A escola de poder abre o jogo e caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses” (MINTZBERG et al., 2000, p. 174). Estão incluídas aqui as redes e alianças estratégicas e as articulações políticas, no âmbito mais geral da palavra, não só relacionado à administração pública. Surge daí a formação de estratégia como um processo político e a emergência de estratégias políticas.

A Escola Cultural trata da formação de estratégia como um processo coletivo, enraizado na força social da cultura. Enquanto o poder fragmenta uma organização, a cultura une. Ela “junta uma coleção de indivíduos em uma entidade integrada chamada organização... [focalizando] o interesse comum” (MINTZBERG et al., 2000, p. 194). Preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e também com a resistência às mudanças estratégicas. Segundo os autores, os recursos de uma organização fazem parte também da sua cultura, chamada material, que reconhece os recursos tangíveis como instrumentos que interagem com as pessoas da instituição.

Outra escola de Mintzberg é a Ambiental. Ela vê o ambiente não apenas como um fator no processo de formação de estratégias, mas como o ator principal do processo. Segundo esta escola é o ambiente que estabelece a pauta e a organização é um agente passivo que reage e busca se adaptar a ele. Posiciona o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. É claro que os executivos podem fazer opções estratégicas, tomar decisões. Mas o que essa escola mostra é que há uma gama enorme de decisões possíveis em face das demandas e exigências do ambiente externo. Ao analisar o ambiente e suas diversas dimensões, a Escola Ambiental auxilia o estrategista na sua tomada de decisão. Diferente das outras escolas, nessa o ambiente tem um papel mais ativo, determinístico. A liderança e a organização são suas subordinadas (MINTZBERG et al., 2000).

A escola do ambiente provém da “teoria da contingência”, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. Essa teoria diz, por exemplo, que ambientes estáveis ensejam organizações formais e que a estrutura e as estratégias da organização devem se adequar às mudanças de um ambiente mais

instável, para que a organização continue competitiva. Muitas vezes as estratégias também podem provocar mudanças no ambiente da organização, como no caso da diversificação.

A última escola abordada por Mintzberg é a de Configuração, que integra os conceitos das demais. Existem dois aspectos principais relacionados a ela. O primeiro refere-se ao aspecto da configuração de uma organização, ou seja, o estado em que ela se encontra, suas características naquele momento e também do ambiente que a cerca. O outro aspecto diz respeito à formação de estratégia como um processo de transformação. “Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro” (MINTZBERG et al. 2000, p. 222). Isso é transformação, é passar de uma situação para outra, traçar estratégias para que isso ocorra, muitas vezes passando por uma “reformulação” ou “revitalização”.

Na visão de Whittington (2002), a estratégia pode ser caracterizada sob quatro abordagens: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica. O quadro a seguir apresenta as abordagens, os principais autores e características de cada uma.

Pela descrição das características das quatro abordagens da estratégia de Whittington (Quadro2), pode-se observar que a primeira abordagem está mais relacionada às estratégias deliberadas e as demais às estratégias emergentes.

| Abordagens | Principais Autores | Características |
|-------------------|--|--|
| Clássica | CHANDLER, A. (1962); SLOAN A. (1963); ANSOFF, I. (1965); PORTER, M. (1980) | A abordagem clássica conta com os métodos de planejamento formal. A estratégia é desenvolvida a partir de um processo deliberado, abrangente e detalhado de coleta de informações sobre a organização e também seu ambiente externo, que se alia à análise formal de planos cuidadosamente elaborados. |
| Evolucionária | HANNAN e FREEMAN (1977); WILLIAMSON, O. (1975) | De acordo com os autores, os evolucionários se apoiam na metáfora fatalista da evolução biológica. As estratégias deliberadas não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva diante de mercados competitivos e mutáveis. Para eles essa abordagem se enquadra em mercados imprevisíveis, em que o nível de inovação e a concorrência são elevados. |
| Processualista | CYERT e MARCH (1963); MINTZBERG (1973) | A ênfase é a natureza imperfeita da vida humana. A estratégia emerge principalmente de um processo pragmático de aprendizagem e de comprometimento. Para os autores, existem dois princípios que regem essa escola: os limites cognitivos da ação humana e o princípio da micropolítica das organizações, em que se reconhece que as empresas são coalizões de indivíduos com interesses próprios. |
| Sistêmica | WHITLEY, GRANOVETTER, ALVERT e WHITTINGTON (1996) | É considerada pelos autores como relativista, pois pondera a ligação dos fins e os meios da estratégia. Nessa abordagem as características sociais e o contexto em que os estrategistas estão inseridos exercem grande influência nos objetivos e na forma como a estratégia é concebida. |

Quadro 2 - Abordagens sobre estratégias

Fonte: Whittington (2002)

Para Idenburg (adaptado por DE MARCO, 2011), a formulação formação de estratégias ocorre de quatro modos, conforme o quadro 3 a seguir.

| Modo de formulação / formação de estratégias | Processo | Características |
|---|--|---|
| Planejamento racional – formulação de estratégias. | Analítico; Formalização; Reativo. | O planejamento racional é baseado no acesso às oportunidades e ameaças do ambiente externo, pontos fortes (vantagem competitiva, competência) e pontos fracos do ambiente interno. Dessa maneira, compreende-se que a estratégia referente ao modelo racional está voltada principalmente a um aspecto prescritivo e de formulação de estratégia em que o desafio é elaborar uma estratégia que faça com que a empresa atinja os objetivos traçados. |
| Planejamento como um processo dirigido de aprendizagem – formação de estratégias. | Coletivo; Aprendizado (emergente). | Valoriza o envolvimento contínuo das pessoas e a mudança dos seus modelos mentais. Uma linguagem comum e a aquisição conjunta de novos <i>insights</i> são tão importantes quanto à definição de objetivos específicos para um futuro desejado. Aqui os processos de aprendizagem não são de natureza de circuito simples, envolvendo mudança para resolução de um problema, mas têm a característica do aprendizado em circuito duplo, ou seja, podem conduzir o processo para uma adaptação contínua. |
| Estratégia emergente – formação de estratégias. | Visionário (previsão); Mental (criação). | Na visão emergente perde-se a orientação por objetivos (o quê) e também a orientação por processos (como). De acordo com essa visão, não é possível descrever uma perspectiva de futuro e formular objetivos explícitos em ambiente imprevisível e instável. É necessário agir de forma emergente. Refere-se ao fato de que seu desenvolvimento em organizações em geral possui um caráter flexível, em que as organizações quando se defrontam com um ambiente turbulento, com eventos inesperados, que nem sempre podem ser previstos em um processo de planejamento, acabam assim reagindo a esse ambiente de forma emergente. |
| Incrementalismo lógico – formação e formulação de estratégias. | Transformação e integração. | O incrementalismo lógico é entendido como uma técnica administrativa efetiva e útil para melhorar e integrar tanto os aspectos da formulação quanto da formação da estratégia, e inclui tanto variáveis analíticas quanto variáveis comportamentais. A base da utilização do processo incremental lógico para a formação de |

| | | |
|--|--|--|
| | | estratégias é a participação e o processo de elaboração nos moldes incrementais e contínuos. O que também está por trás dessa lógica é o desejo de obter talentos e direcioná-los para toda a organização, criando coesão e gerando identidade com estratégias emergentes. |
|--|--|--|

Quadro 3 - Características dos modos de formulação / formação de estratégia

Fonte: De Marco (2011) com base em Idenburg

Conforme apontam Pereira e Oening (2007), a formulação da estratégia prevê um processo prescritivo, por meio do qual as estratégias são analisadas e explicitamente construídas. Por outro lado, a formação da estratégia baseia-se em uma descrição sobre a evolução da estratégia dentro das organizações de uma maneira inconsciente e implícita.

Como já abordado, as percepções teóricas sobre a formulação da estratégia podem ser apreendidas, principalmente, no discurso de autores clássicos como Porter, Ansoff, Chandler, entre outros. Em linhas gerais, aborda-se formulação e implementação como momentos distintos e considera-se a formulação como um processo deliberado de escolha da estratégia, ou seja, que passa por uma análise planejada e formal.

Contribuindo com essa compreensão do processo de estratégia em duas fases distintas de formulação e implementação, Porter (1999) afirma que estratégia competitiva significa escolher, de maneira deliberada, um conjunto de ações para proporcionar valores únicos, diferenciados de qualquer outra empresa. Porter (1991, p. 149) cita que “a formulação da estratégia competitiva em uma indústria pode ser vista como a escolha do grupo estratégico em que competir”. O autor defende também que “a orientação mais generalizada para a formulação da estratégia é definida em termos da comparação dos pontos fortes e fracos de uma empresa, em particular sua competência distintiva, com as oportunidades e os riscos em seu meio ambiente” (PORTER, 1991, p. 149).

Tendo uma abordagem mais próxima da formulação da estratégia como um processo deliberado, Porter (1991) elabora uma metodologia de formulação de estratégias que prevê a análise de cinco forças competitivas na indústria ou no mercado: rivalidade entre as empresas existentes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores. Outra metodologia de Porter (1991) para a formulação de estratégias é o modelo das três estratégias genéricas: diferenciação, enfoque e liderança no custo total.

Já o processo de **formação** de estratégia é abordado principalmente por autores como Mintzberg e Quinn (2001), que a definem como um processo onde os estrategistas operam lógica e ativamente de modo incremental, moldando as sementes do entendimento, da identidade e do comprometimento no próprio processo que cria suas estratégias. “A verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas (QUINN e VOYER, 2001, p. 109)

Ainda segundo os mesmos autores (2001, p. 117), além das estratégias se originarem por um processo de formulação deliberado, podem emergir em resposta a uma questão evolutiva. Ressaltam ainda que a “estratégia puramente deliberada evita o aprendizado, assim que a estratégia é formulada” e, por outro lado, “a estratégia emergente o fomenta”, tendo em vista que as pessoas agem e reagem a ela gradativamente, contribuindo para a formação de padrões.

Dentro da abordagem de formação, surgem teorias como lógica incremental, estratégia emergente e estratégia artesã. Quinn e Voyer (2001) defendem o incrementalismo lógico comentando que as estratégias eficientes tendem a surgir de maneira incremental, à medida que sistemas organizacionais conseguem impor um padrão coerente de comportamento e promover um aprendizado a partir desses padrões, e não de formulações globais de estratégias declaradas. Complementando essa visão, os autores comentam que os próprios executivos legitimam essa premissa ao dizerem que vários eventos, quando ocorrem muitas vezes e originam soluções temporárias, podem contribuir para moldar as estratégias futuras da empresa.

Mintzberg e Quinn (2001) defendem a estratégia emergente partindo do pressuposto de que não seja possível desenvolver a perspectiva do futuro e formulação de objetivos em um ambiente imprevisível. A estratégia emergente, dessa forma, caracteriza-se como uma série de padrões observados, os quais não tinham sido formulados previamente, mas que são adotados para ações futuras, tornando-se, dessa forma, a estratégia da organização. Nesse sentido, por meio dela, a organização torna-se apta a responder ao ambiente e interagir com ele de uma maneira dinâmica e flexível, sem planos previamente estabelecidos.

Ratificando essa proposta Quinn e Voyer (2001, p. 111) afirmam que uma estratégia emerge à medida que “executivos de sucesso unem e arranjam sequencialmente

uma série de processos estratégicos ao longo dos anos”, caracterizando um processo dinâmico, sem início ou término estabelecidos.

Sobre a estratégia como artesanato, Mintzberg (1998) acredita na metáfora de que o envolvimento do artífice com seu objeto, o qual prevê mãos e mente trabalhando em conjunto, com adaptações constantes, assemelhe-se à interação que deve haver entre o estrategista e a estratégia. É necessário que ele fique próximo o suficiente para compreender suas necessidades de adaptação, que são contínuas. Nesse contexto, o autor enfatiza que a formação e a implementação são indissolúveis.

A percepção de formação estratégica ganha campo entre os teóricos processualistas, os quais acreditam que a estratégia seja descoberta durante a ação (WHITTINGTON, 2002). Além disso, dentro da discussão sobre formulação e formação, Mintzberg (1978) compôs um documento intitulado “Padrões na formação da estratégia”. Nele o autor defende que o estrategista tem duas posturas possíveis: pode formular uma estratégia por meio de um processo consciencioso, antes que ele tome decisões específicas; ou pode formá-la gradualmente, talvez sem intenção, à medida que ele toma as decisões uma a uma. Mintzberg, dessa forma, tem como foco um fenômeno tangível – o fluxo de decisões – e as estratégias tornam-se padrões observados dentro desse fluxo.

O autor também comenta que a formação da estratégia, na maioria das organizações, pode ser pensada como resultado de três forças básicas:

- a) Um ambiente que muda continuamente, mas irregularmente, com frequentes descontinuidades e grandes variações em sua taxa de mudança;
- b) Uma organização ou burocracia que, acima de tudo, busca estabilizar suas ações, apesar das características do ambiente em que atua;
- c) Uma liderança cujo papel é mediar entre essas duas forças, manter a estabilidade da organização e, ao mesmo tempo, assegurar sua adaptação às mudanças ambientais.

Em relação à dicotomia formulação/formação, Mintzberg (1978) acredita que duas premissas invalidam a ideia clássica de que os estrategistas formulam e os subordinados implementam. A primeira premissa falsa é que o estrategista seja melhor informado, ou ao menos tão bem informado quanto os responsáveis pela implementação; a segunda premissa falsa é que o ambiente seja suficientemente estável, ou ao menos previsível, para garantir que não haverá necessidade de reformulações durante a implementação.

Assim, a formulação estratégica pode ser definida como um processo deliberado de escolha racional das estratégias consideradas ideais para o perfil da organização. A escolha dessas estratégias é feita de acordo com métodos e ferramentas, normalmente quantitativos, de análise de mercado, de ambiente, da concorrência, entre outros, os quais, na percepção desses autores, buscam mapear ao máximo as variáveis que podem influenciar a consecução da estratégia e, ao mesmo tempo, encontrar maneiras de proteger a empresa dos elementos que podem prejudicar seu desempenho. A formulação estratégica, além disso, é vista como uma etapa distinta da implementação (PEREIRA et al., 2011).

Essa abordagem afirma que antes é necessário planejar para depois executar, utilizando a premissa de que o estrategista precisa se desligar de suas tarefas rotineiras para pensar a estratégia, para depois os executores providenciarem sua implementação. Percebe-se um caráter menos flexível, o qual desconsidera as mudanças que podem ser necessárias, fornecendo a impressão de que se pretende moldar o ambiente à estratégia da organização, e não o contrário (PEREIRA et al., 2011).

Já a formação da estratégia é vista como um processo emergente e incremental, que prevê a incorporação de novos elementos à medida que ocorre o aprendizado conjunto da organização. Dessa forma, considera-se que a abordagem de formação tenha um caráter mais flexível e dinâmico (PEREIRA et al., 2011).

Além disso, a formação estratégica percebe que um estrategista não tem conhecimento suficiente para esquadrihar o ambiente organizacional fechado em seu gabinete, apenas formulando estratégias que serão executadas por outros, em outro momento, podendo incorrer em omissões ou falsas percepções que, por vezes, poderiam até desviar a organização de seu desempenho pretendido. Nesse sentido, considera-se que a abordagem de formação da estratégia, em oposição à de formulação, busque adaptar a organização ao ambiente por meio de ajustes flexíveis e aprendizados incrementais sobre a maneira de se fazer a estratégia (PEREIRA et al., 2011).

Mesmo estabelecendo a estratégia de maneira incremental, a partir da incorporação de novas variáveis e assimilação de novos conhecimentos, existe ainda uma série de combinações que podem constituir o processo de estratégia, inclusive, por exemplo, uma estratégia emergente tornar-se deliberada, estabelecendo um vínculo das abordagens de formulação e formação. O processo é complexo, e as interações não devem ser vistas com estranheza, desde que tragam benefícios à organização (PEREIRA et al., 2011).

Whittington (2002), na tentativa de diagnosticar quais tipos de ambientes organizacionais favorecem o uso de uma abordagem em detrimento da outra, comenta que a maneira de pensar dos clássicos, de formulação da estratégia, pode ser mais facilmente sistematizada em ambientes estáveis e relativamente previsíveis. Além disso, infere-se que organizações com grande poder de barganha podem obter mais benefícios pelo modelo de formulação e implementação, pois elas têm mais condições de adaptar o mercado à sua estratégia.

Percebe-se, também, que empresas menores, e conseqüentemente com menos poder de barganha, tendem a adotar a formação estratégica, pois adotam uma postura de sobrevivência ambiental, adaptando-se às nuances do mercado e das outras organizações que obtêm maior poder de barganha. A manipulação de variáveis é difícil para tais organizações, fomentando o processo de formação e o contínuo aprendizado, para que se possa atingir o desempenho almejado (PEREIRA et al., 2011). Assim ocorre em uma empresa estatal do setor elétrico, que atua em um ambiente extremamente regulado, além de ser controlada pelo governo (acionista majoritário) e estar sujeita a mudanças das regras do setor conforme a política governamental.

Embora as duas abordagens sejam coerentes em suas teorias, percebe-se uma limitação da perspectiva de formulação estratégica devido ao fato de não prever mudanças incrementais. As organizações estão se tornando cada vez mais complexas e, nesse sentido, talvez seja interessante admitir a relação próxima entre formulação e implementação, e não essa separação em etapas como os teóricos clássicos defendem. O dinamismo das decisões pode, em muitos casos, alavancar a competitividade das organizações, impedindo que a estratégia torne-se um processo rotineiro de análise e acompanhamento de metas (PEREIRA et al., 2011).

Mesmo uma organização contando com um consistente processo de formulação de estratégia, os resultados “previsíveis” a partir dessa formulação nem sempre chegam a ocorrer no futuro, pois o ambiente é dinâmico e muda com o passar do tempo. Assim, se esse ambiente muda, qual seria o grau de fidelidade do resultado de uma estratégia prevista já que no futuro ela estará imersa em um outro ambiente diferente daquele que foi analisado no passado? Percebe-se, nesse sentido, que ajustes durante o desenvolvimento da estratégia são comuns para poder adequar os esforços ao ambiente relativo do momento (NONAKA e SOUZA, 2011).

É nesse sentido que ganha mais espaço não uma visão prescritiva de formulação, mas sim uma visão de formação, que se caracteriza pelo fato de que a estratégia vai se formando ao longo do seu processo de execução e desenvolvimento. Segundo Mintzberg et al. (2000, p. 14), “O mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou aprende [...]”.

Dessa forma, pode-se perguntar: Planejamento Estratégico (PE) é então uma falácia? Não serve para nada? Mintzberg (2004) chegou mesmo a questionar a sua importância. Mas em realidade, pode-se observar que as estratégias pretendidas e deliberadas têm o seu lugar e servem como forma de calcular e prescrever algumas medidas e aspectos onde elas sejam admissíveis.

Um exemplo do uso de estratégias emergentes pode ser observado no caso do Hospital Universitário Prof.º Alberto Antunes - HUPAA/UFAL (Universidade Federal de Alagoas), relatado por Correia et al. (2006). Em 2003 foram identificadas, pela Diretoria Administrativa do Hospital, dificuldades que se não fossem urgentemente eliminadas ou reduzidas, comprometeriam significativamente os investimentos realizados para a ampliação e melhoria dos serviços oferecidos à comunidade alagoana, como também à comunidade de alunos que necessitam do hospital como um lugar especial de prática do aprendizado acadêmico.

Diante daquele quadro, em meados de junho de 2003 foi criada a Coordenação de Desenvolvimento Institucional (CDI), com o objetivo de implementar ações voltadas para o tratamento das dificuldades e promover o desenvolvimento institucional do HUPAA através de ações coordenadas e voltadas para a área de gestão. A pesquisa de Correia et al. (2006) constatou que no que se refere à **previsão**, as evidências mostraram que a decisão de criar a CDI não constava no planejamento formal da instituição. Entretanto, considerando a Diretriz n.º 1 do PE para o biênio 2002-2003/HUPAA, não se pode deixar de perceber que a criação da CDI alinhava-se ao planejamento estratégico na medida em que as ações da coordenação assemelharam-se àquelas definidas pela referida diretriz.

Apesar de várias ações da CDI serem de caráter estratégico e estarem diretamente relacionadas às diretrizes previstas no Plano Estratégico, a criação da coordenação não estava prevista no PE para o biênio 2002-2003 do HUPAA, tampouco existia no ambiente externo ao

hospital alguma exigência ou demanda (por exemplo, do Ministério da Saúde) para criação de uma área com as características e atribuições da CDI (CORREIA et al., 2006).

Havia uma linha mestra deliberadamente definindo as ações estratégicas a serem desenvolvidas no biênio 2002-2003, mas isso não impediu emergir um outro padrão que determinou a criação da CDI. Deve-se observar que a criação de um setor que não estava prevista no *script* - a CDI - caracteriza certo **espaço para a emergência, flexibilidade e adaptabilidade** no processo de formação de estratégias (CORREIA et al., 2006).

Sobre a **intencionalidade**, não há registros ou relatos de intenções previamente explicitadas acerca do surgimento da CDI. Entretanto, havia uma série de demandas internas percebidas pela Diretoria Administrativa a serem atendidas. E ao Diretor Administrativo coube não só o papel de planejar, mas também implementar, controlar e acompanhar o processo. Ou seja, coube ao líder pensar e agir simultaneamente (CORREIA et al., 2006).

O presente estudo não é no setor hospitalar, mas é no setor público, tal qual o hospital mencionado, e certas situações da gestão são semelhantes. Como será observado nas entrevistas, os executivos da Eletrosul citam exemplos de estratégias que também foram implementadas sem estarem escritas em um documento formal de planejamento estratégico.

Dessa maneira, neste trabalho vamos deixar um pouco de lado o processo de **formulação** e investigar o processo de **formação** de estratégias em uma organização de economia mista do setor elétrico, visando se adaptar ao ambiente externo, às contingências e a cada contexto vivido pela organização, e aumentar a sua competitividade no mercado, independentemente de já ter traçado/formulado estratégias formais ou não. O objetivo é avaliar como ocorre a estratégia na prática da organização, no dia a dia, nas decisões dos estrategistas.

Neste trabalho o termo formulação será utilizado para estratégias deliberadas e o termo formação para estratégias emergentes. A expressão “estratégias deliberadas” será usado como sinônima de estratégias formais, e a expressão “estratégias emergentes” como sinônima de estratégias informais.

2.4 Estratégia Enquanto Prática

A estratégia como disciplina de estudo da administração teve seu início com os trabalhos basilares dos autores mencionados no Quadro 1. Durante os últimos 50 anos, como

visto, diversas teorias e abordagens foram criadas para o estudo dos fenômenos ligados ao campo da estratégia. Segundo Souza (2011), de forma geral os primeiros estudos inspiraram um tipo de pesquisa que buscou definir o conteúdo da estratégia, isto é, compreender o que é necessário saber para traçar a estratégia correta de determinada organização, algo usualmente feito pela criação de tipologias analíticas. Apesar da utilidade das ferramentas de análise criadas para o trabalho dos estrategistas, a principal crítica a essa abordagem é que ela ignora a complexidade da aplicação da estratégia nas organizações. Ao olhar a estratégia somente por essa perspectiva de conteúdo, é difícil ver a sua relação com questões organizacionais (SOUZA, 2011).

Outra abordagem que também surge no campo de estratégia, que a aproxima dos estudos organizacionais, é a processual; esta difere substancialmente da ideia de conteúdos, pois direciona seu foco para a análise do cotidiano da formulação estratégica. O objetivo da abordagem processual é compreender como a estratégia é criada e realizada na organização. Usualmente os resultados desses estudos são análises da dinâmica interna das organizações ao definir, implementar e alterar sua estratégia, demonstrando processos de formulação e formação (SOUZA, 2011).

Apesar do grande apelo dessa abordagem, Jarzabkowski (2005) comenta que a principal crítica levantada é que, por haver uma predominância de uma visão macro sobre a estratégia das organizações, a perspectiva processual dá menos ênfase aos microprocessos envolvidos no desenvolvimento das estratégias e marginaliza ferramentas, atividades e práticas que são utilizadas pelos profissionais em seu cotidiano. Segundo o autor, a ênfase no processo mina o poder de agência dos profissionais, na medida em que considera que todos estão à mercê do processo da estratégia.

Como tentativa de resposta a esse problema, surge a abordagem de estratégia enquanto prática. Esta abordagem busca compreender a estratégia como algo definido pela interação das práticas de estratégia com os profissionais envolvidos e a execução dos planos no cotidiano. Jarzabkowski (2005) enumera dois fatores principais vinculados à emergência desse movimento no campo de estratégia: o primeiro deriva da limitação do modelo clássico de elaboração de conhecimento na área, que reduz a multiplicidade envolvida no fazer estratégia a poucas variáveis, na maioria das vezes econômicas, isto é, uma tentativa de resposta às teorias de estratégia como conteúdo; o segundo é a pouca importância dada aos estrategistas, subestimados tanto nas abordagens de conteúdo como de processo (diretores,

gerentes, técnicos, analistas, enfim, estrategistas, pessoas da organização, trabalhadores, “cabeças pensantes”).

Os estudos que utilizam a abordagem da estratégia enquanto prática buscam compreender a estratégia como uma atividade situada em um contexto e efetivada socialmente, entendendo como prática a ação dos sujeitos e os diferentes procedimentos, rotinas e ferramentas utilizados na sua interação (JARZABKOWSKI, 2005). Assim, a estratégia como prática é uma abordagem que propicia a observação da relação entre a perspectiva micro do cotidiano do estrategista e a perspectiva macro das práticas definidas para elaboração da estratégia, o que possibilita explorar como essa relação opera. No quadro 4, a seguir, pode-se observar as características de cada tipo de abordagem da estratégia, já tratados nesta revisão teórica.

| Características | Abordagens | | | |
|------------------------|------------|---|--|---|
| | Abordagem | Conteúdo de Estratégia | Processo de Estratégia | Estratégia como Prática |
| Foco de Análise | | Qual é a estratégia correta para uma organização? | Como a estratégia é criada e realizada? | Como a estratégia (re)definida durante sua execução pelos profissionais e ferramentas envolvidas? |
| Principal Benefício | | Fornece tipologias analíticas úteis | Captura a dinâmica interna das organizações ao definir a estratégia | Observa a inter-relação de gerentes, práticas e prática cotidianas na construção da estratégia. |
| Principal Crítica | | Ignora a complexidade da aplicação da estratégia | Foco em macro-processos marginaliza as ferramentas, atividades práticas e o poder de agência dos profissionais | Problemas na definição de conceitos fundamentais para a estruturação dos estudos. |
| Trabalhos Fundamentais | | Ansoff (1965); Andrews (1971); Porter (1980); Rumelt (1974) | Mintzberg (1978, 1994); Pettigrew (1985); Johnson (1987) | Whittington (1996, 2006); Jarzabkowski (2005) |

Quadro 4 – Abordagens para o estudo da estratégia

Fonte: Souza (2011)

A teoria da estratégia enquanto prática possibilita explorar como a dinâmica social das organizações impacta nas práticas definidas para a análise estratégica, pois abre espaço para o processo subjacente (micro) relacionado ao fenômeno de interesse, incluindo a agência dos sujeitos dentro da formação das estruturas constitutivas dos sistemas sociais (WHITTINGTON, 2006). Por regras que constituem as estruturas, podem-se entender os procedimentos metodológicos da interação social; estão ligadas, principalmente, às dimensões de significação e legitimação das estruturas. Os recursos podem ter duas características: (a) alocativa, vinculada a objetos materiais; e (b) impositiva, que se refere ao controle de pessoas,

e estas estão conectadas à dimensão de dominação das estruturas. A interação é a ação realizada pelos agentes.

Assim, Whittington (2006) propõe a perspectiva de estratégia enquanto prática, a qual se somaria às já estabelecidas perspectivas de conteúdo e de processo estratégico, em um engajamento recíproco. Como visto, a perspectiva de conteúdo preocupa-se com os tipos de estratégias, enquanto a perspectiva de processo foca a formulação e a implementação da estratégia. Considerando a estratégia como uma prática social, o autor foca as práxis, os praticantes e as práticas da estratégia. O interesse recai sobre quem passa a ser estrategista e como se chega a essa posição, o que esses estrategistas fazem e quais são os efeitos que produzem, e também quais são os tipos de tecnologias, ideias e conceitos utilizados e de onde eles vêm. A perspectiva de estratégia como prática proclama sua ligação com a conversão para a prática (*practice turn*) das ciências sociais e foca nas práticas dos atores organizacionais construídas como recursos cognitivos, comportamentais, procedurais, discursivos, motivacionais e físicos que são combinados, coordenados e adaptados para construir a prática estratégica (JARZABKOWSKI, 2005).

Jarzabkowski (2005) adota a visão de que a atividade é considerada estratégica na medida em que ela traz consequências para os resultados da estratégia, direcionamentos, sobrevivência e vantagem competitiva para a firma, mesmo onde essas consequências não são parte de uma estratégia intencionada e formalmente articulada.

A noção de prática implica uma atenção bem próxima ao trabalho feito pelas pessoas dentro de processos organizacionais. A noção de prática é interpretada de várias maneiras, mas uma linha comum é uma apreciação das aptidões pelas quais as pessoas fazem o que é feito com os recursos que elas têm em suas vidas diárias (DE CERTEAU, 2008). Práticas são as "coisas feitas", tanto no senso do que é aceito como legítimo como no senso do que é "bem praticado", em função de sua repetição. A práxis é o que realmente é feito, nesse caso, o trabalho de "fazer a estratégia" (*strategizing*). Quanto aos praticantes da estratégia, Whittington (2006) prefere ater-se aos gestores e seus assessores.

Dentre as últimas tendências em estudos nessa área, a estratégia como prática tem ganhado força e muitos são os estudos que têm se destacado em qualidade e notoriedade dentro das pesquisas em estratégia, como os de Jarzabkowski (2005, 2011). Essa visão muda o foco da preocupação, antes relacionada à estrutura organizacional e seu ambiente ou às competências essenciais das empresas, para as competências práticas dos gestores como

estrategistas. A estratégia nessa perspectiva é vista como uma prática social e que procura entender como os praticantes em estratégia agem e interagem (JARZABKOWSKI e SPEE, 2011).

Na teoria da estratégia enquanto prática, a estratégia não é vista como alguma coisa que a organização tem, mas alguma coisa que os seus membros fazem. Assim, a estratégia como prática enfatiza o *link* entre as micro e macroperspectivas da estratégia (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007). Microperspectiva da estratégia é, por exemplo, o fazer individual dos seres humanos, e macroperspectiva da estratégia são as diferentes práticas sociais. A estratégia como prática social passa a ser vista como muitas outras na nossa sociedade, como a culinária, educação, gestão, política e assim por diante. Nessa visão sociológica, a estratégia envolve uma perspectiva em que as práticas são menos focadas nas organizações e mais nas pessoas e nas suas interações e atividades.

Em relação à abordagem de processo da estratégia e a estratégia enquanto prática, pode-se considerar, em princípio, que as bases do desenvolvimento teórico das duas perspectivas são significativamente diferentes. Enquanto o processo da estratégia está fundamentado basicamente no interesse sobre as micro e macroatividades individuais e organizacionais, subordinando os atores aos processos desenvolvidos dentro da empresa através dos padrões que emergem no fazer estratégico, a estratégia como prática teve, mais recentemente, pela via das teorias sociais, uma significativa evolução com os trabalhos focados principalmente nas práticas desenvolvidas, não somente dentro do contexto organizacional, mas em todas as ações e processos individuais e coletivos que são praticados pelos atores para busca das realizações pessoais e dos ambientes organizacionais nos quais os indivíduos estão inseridos. Enquanto os processos se relacionam com o tempo, com a agência, a estrutura, os contextos e as operações, a prática se relaciona com as práticas sociais, com o conhecimento, a linguagem e as expressões de intimação e poder (VALADÃO e SILVA, 2010).

Assim, a estratégia enquanto prática deve ser pensada como algo que as pessoas fazem nas organizações, ou seja, suas práticas diárias, que estão relacionadas à execução da estratégia. Essas práticas podem ser estudadas através da lente das teorias da prática social. Ao mesmo tempo, tornou-se claro que grande parte do real fazer da estratégia em organizações ocorre sob a forma de falar, texto e conversação, ligando assim a ideia de estratégia como prática com um corpo de literatura que aborda tal interação através de uma

lente discursiva, incluindo um foco na narração e narrativa. A narrativa pode ser definida como um conjunto de histórias sequenciadas que transmitem significado do autor ao leitor e propõe que a metáfora narrativa pode ser relevante à estratégia (o uso da narrativa nos processos de *strategizing* [de fazer estratégia] e na constituição da estratégia como uma forma de ficção que cria uma história sobre o futuro) (VALADÃO e SILVA, 2010).

Especificamente, pode-se observar como a narrativa pode ser encontrada nas micro-histórias contadas por estrategistas e como elas interagem com seu trabalho diário. Em geral, a narrativa é vista como uma forma de partilhar significado durante a formação da estratégia, de constituir um sentido geral de direção ou propósito, de “refocar” identidades individuais e organizacionais e de habilitação e restrição das atividades dos atores. A narrativa também implicitamente expressa constrói e reproduz as estruturas de poder legítimas, funções organizacionais e ideologias (VALADÃO e SILVA, 2010).

Assim, Whittington (2006) argumenta que a estratégia enquanto prática aborda três aspectos organizacionais: (a) práticas - rotinas, procedimentos, técnicas e tipos de discurso organizacional interno e externo; consideradas pelo autor como nível macro de atividades de uma organização; (b) práxis - atividades específicas para gerar estratégia, como reuniões, conversas, interações; consideradas pelo autor como nível micro de atividades de uma organização; (c) praticantes - diretores, gerentes, consultores, outros; são os que fazem a estratégia; podem ser chamados de estrategistas. A figura 5 mostra os aspectos organizacionais envolvidos com a estratégia enquanto prática de Whittington (2006).

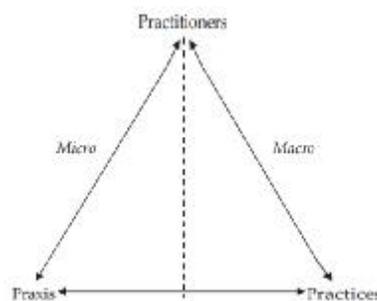


Figura 5 – Aspectos da estratégia enquanto prática
Fonte: Whittington (2006)

Fenton e Langley (2011) acrescentam ainda um quarto item a esse esquema de Whittington (2006): o texto da estratégia, como elemento fundamental do processo de

formação de estratégia, de “estrategizar”. Os seres humanos constroem significados, experiências, conhecimento e identidade através da narrativa, como mencionado. Histórias também têm uma forma de coerência associada com a noção de uma trama reconhecível que une a narrativa e a torna significativa. Nessa definição, histórias organizacionais são fatias limitadas de comunicação que fazem parte de um todo coerente e que podem ser isoladas para análise. Implícita nessa visão há também uma distinção clara entre a forma narrativa e não narrativa de pensamento e de comunicação.

Narrativas podem permitir a construção de uma abordagem mais complexa e rica em camadas de entendimento da prática de estratégia no qual práxis, práticas, praticantes e texto interagem. A noção de práxis na estratégia refere-se a que os profissionais realmente fazem em suas atividades cotidianas particulares e como eles se envolvem com a estratégia ou questões estratégicas (WHITTINGTON, 2006).

Parte do que eles fazem envolve a contar histórias ou mobilizar a narrativa em várias formas. Em outras palavras, a narrativa pode ser uma forma de práxis. Enquanto pesquisas mais organizacionais utilizam uma abordagem narrativa, ainda envolvem a coleta de histórias através de entrevistas em que narrativas deliberadamente são solicitadas de participantes em uma conversação artificialmente criada, capturada através da observação de interações ao vivo e que oferecem maior potencial para explorar e compreender como a narrativa pode contribuir para a práxis de estratégia (WHITTINGTON, 2006).

Contar histórias é um "ato comunicativo situado", cujo significado completo só pode ser entendido no contexto. Boje (1991, *apud* FENTON e LANGLEY, 2011) destacou como um diretor emprega habilidades de contar histórias nas discussões com os executivos a fim de persuadi-los a apoiar sua visão estratégica, ligando fragmentos da história da empresa com longas histórias pessoais para formar um cenário para a mudança com a qual outras pessoas poderiam se identificar.

O mesmo autor observou que contar histórias é uma habilidade de gestão muitas vezes esquecido e que uma vez que a narrativa é um meio fundamental pela qual as pessoas fazem sentido das situações, pode tornar-se um dispositivo retórico potencialmente poderoso no desenvolvimento e adoção de estratégia. Assim, as organizações podem ser vistas como sistemas de contar histórias. A figura 6 mostra a relação do quarto elemento, o texto estratégico, com os outros três elementos de Whittington (2006), na teoria da estratégia enquanto prática.



Figura 6 – O quarto elemento

Fonte: Fenton e Langley, 2011

Práticas, por sua vez, são definidas por Whittington (2006) como compartilhamento de rotinas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar ferramentas. No que se refere à estratégia são, portanto, formas de comportamento que se tornam institucionalizadas e adquirem um grau de estabilidade e rotina em uma configuração organizacional. As práticas diferem, portanto, da práxis, que remete para atividades específicas da elaboração estratégica.

Para Jarzabkowski e Spee (2011), podem-se conceituar atividades de planejamento estratégico como sendo constituídas através da relação interativa/cíclica entre fala e escrita. Um processo formal de planejamento estratégico se manifesta em um documento de estratégia escrito. Como indivíduos expressam suas interpretações do plano estratégico de forma falada, eles são capazes de fazer alterações do texto que, em seguida, moldam futuras versões textuais do plano. Esse ciclo é repetido em um processo recursivo, em que os significados atribuídos à fala e ao texto convergem cada vez mais em uma versão final do plano.

Esses autores desenvolveram suas descobertas em um modelo do processo de comunicação que explica como textos tornam-se mais autoritários ao longo do tempo e, ao fazê-lo, como eles inscrevem relações de poder e ordem social dentro das organizações. Dentro do processo de planejamento, apresentações e elaboração de documentos fazem parte de um plano construído na prática através de uma série de interações comunicativas. Interações comunicativas ocorrem dentro de diferentes meios de comunicação tais como reuniões, comissões, interações sociais, informais, e-mails, etc.

Segundo Mintzberg et al. (2000), planejamento estratégico envolve um conjunto de atividades de planejamento, como definição de objetivos e metas, desenvolvimento de indicadores de desempenho e alocação de recursos. Esses autores ainda argumentaram que a institucionalização do planejamento estratégico dentro das organizações desconecta as atividades de planejamento da execução da estratégia. Assim, as atividades de planejamento, incorporadas em sistemas de planejamento formalizados, tornam-se marginais na tomada de decisões da estratégia real. A natureza institucionalizada de planejamento estratégico é reforçada pela utilização de planos estratégicos formais.

Enquanto esses documentos de estratégia formal pretendem capturar determinadas direções estratégicas da organização, Mintzberg et al. (2000) alegam que planos, pela sua própria natureza, se destinam a promover inflexibilidade. Eles argumentam que planejamento estratégico formal nunca esteve relacionado com a execução da estratégia no mundo organizacional real, e que a falha de planejamento deriva exatamente de sua natureza formal e institucionalizada.

Segundo Jarzabkowski e Spee (2011), apesar das fortes críticas e um declínio do interesse em planejamento estratégico dentro da literatura, estudos recentes ilustram que o planejamento permanece uma atividade popular dentro das organizações, geralmente em processos anuais. O planejamento estratégico formal institui papéis e atribuições dentro da organização, o que envolve também relações de poder. Quem está mais alto na hierarquia organizacional tem o poder de colocar ou tirar estratégias conforme seus interesses. Planejamento Estratégico é importante para comunicar estratégias internamente e externamente à organização. Enquanto a maior parte desses autores assume que a comunicação ocorre após a formação do plano, outros indicam que a comunicação é importante durante a formação do plano.

As estratégias formuladas muitas vezes não se preocupam com a sua execução na prática. Por exemplo: as atividades geralmente são planejadas para ciclos anuais, mas será que as atividades de uma organização funcionam assim?

Segundo Jarzabkowski e Spee (2011) as bases da escola de Montreal estão sobre obras que conceituam a ordem social como a contínua interação entre indivíduos e aspectos materiais da vida humana. Afasta a ideia simplista de comunicação como troca de mensagens entre o remetente e o receptor, mas vê a comunicação como um fator de organização da vida social. Textos específicos direcionam atenção e disciplinam as atividades dos indivíduos. O

processo de comunicação se constitui de muitas interações até se formar a versão final de um assunto, seja ele escrito ou falado.

O planejamento também ocorre assim, como fruto de muitas interações, ou seja, como um processo comunicativo. Esse ponto de vista vai além da perspectiva comumente realizada dentro do campo de gestão estratégica, que considera a comunicação como ocorrendo depois do plano pronto. O plano na verdade é um texto emergente que molda e é moldado pelo processo de comunicação. Sugere-se não apenas que o plano estratégico seja o resultado de atividades de planejamento, mas também que ele molda as atividades de planejamento que ocorrem durante o processo de seu desenvolvimento (JARZABKOWSKI e SPEE, 2011).

A investigação proposta neste trabalho buscou, entre outras variáveis, informações de como os estrategistas da organização utilizam-se do processo comunicativo para formar e transmitir suas estratégias para a organização.

2.5 Framework Teórico

Para ilustrar melhor as diferentes abordagens teóricas sobre estratégia e onde se concentra o foco da presente pesquisa, desenvolveu-se o quadro teórico (*framework*) representado pela figura 7:

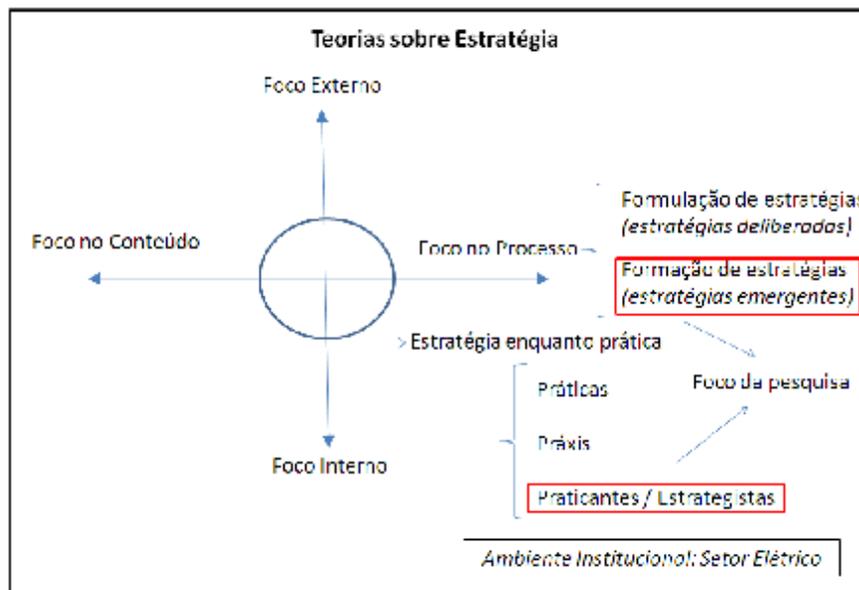


Figura 7 – Framework teórico do presente trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

As diversas teorias sobre estratégias e seus autores renomados abordam diferentes focos organizacionais, com visões peculiares de suas faces. Certas teorias abordam mais o conteúdo da estratégia, com o que ela deve se preocupar, do que deve tratar, de visões de mercado, de negócios, de mundo, atualidades, como Porter (1991), por exemplo. Outras teorias e seus autores, como Mintzberg *et al.* (2000), se preocupam com o processo da estratégia, tanto de formulação quanto de formação, como ele deve acontecer, quais são as etapas, a melhor forma de conduzi-lo, etc. Há ainda autores que focam no ambiente externo, nos diferentes posicionamentos que uma organização deve adotar, no mercado, nos concorrentes, nas forças competitivas, nos novos entrantes, e outras variáveis (novamente Porter [1991] é o mais conhecido), e autores que se preocupam com os recursos e capacidades internas da empresa para definir suas estratégias, como Barney (2006), por exemplo.

Enfim, a estratégia enquanto prática acaba por abordar e integrar todos esses focos, tratando sobre a interação entre as práticas do cotidiano de uma organização, a práxis (atividades específicas relacionadas à elaboração e formação das estratégias) e os seus praticantes. Todos esses elementos podem estar envolvidos com todos os focos teóricos citados e a organização pode trabalhar com todos os focos e elementos simultaneamente.

No presente trabalho a investigação ocorrerá basicamente no processo de formação de estratégias sob o enfoque do terceiro elemento da estratégia enquanto prática, os praticantes ou estrategistas. Serão entrevistados os diretores, assistentes e assessores de gestão da organização objeto de estudo, conforme metodologia apresentada a seguir.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Baseado na abordagem de Saunders, Lewis e Thornhill, (*apud* LIMA, 2007) (figura 10), será apresentado, neste capítulo, o delineamento da pesquisa, de maneira objetiva e prática.

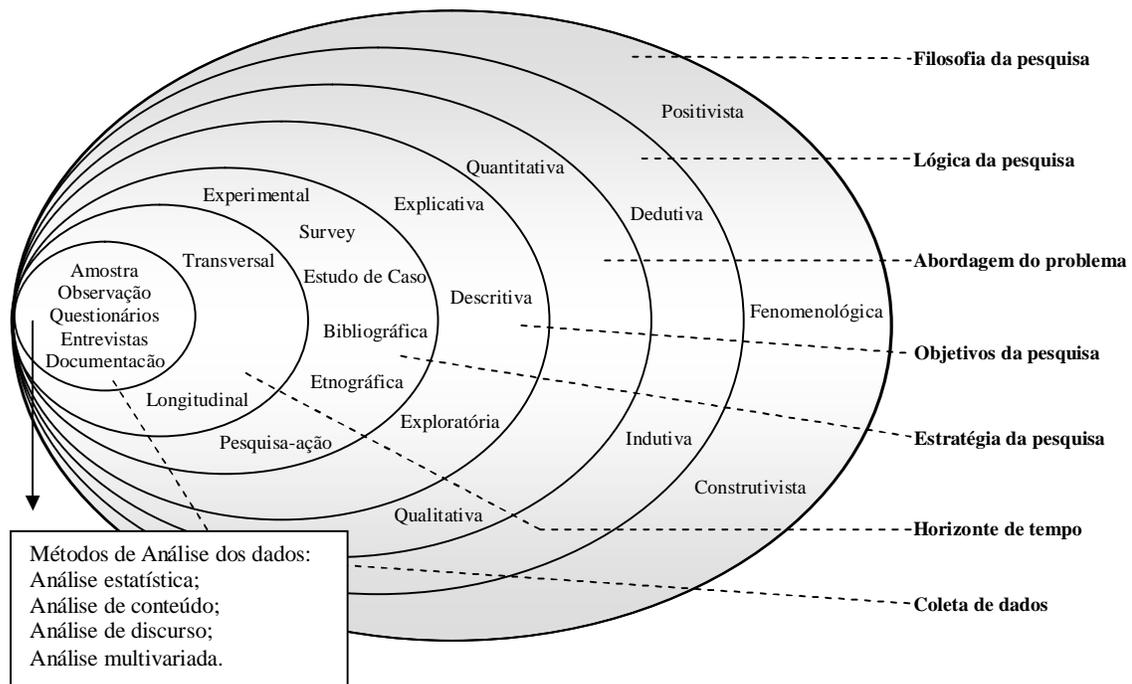


Figura 8 - Delineamento da pesquisa
Fonte: Saunders, Lewis e Thornhill (*apud* LIMA, 2007)

Com relação à filosofia da pesquisa, esta pode ser definida como fenomenológica, pois consiste no estudo do fenômeno, entendido este como aquilo que se manifesta como é (VERGARA, 2005). “O que propicia a compreensão de um dado fenômeno são as essências, ou seja, o sentido verdadeiro de alguma coisa” (MOREIRA *apud* VERGARA, 2005, p.84).

A seguir apresentam-se algumas palavras-chave, segundo Vergara (2005), características da fenomenologia:

- Essência;
- Fenômeno;

- Mundo da vida;
- Compreensão, interpretação, nova compreensão;
- Subjetividade;
- Experiência vivida pelos sujeitos;
- Suspensão do julgamento;
- Abordagem inacabada.

Ainda segundo Vergara (2005), as principais características da fenomenologia são:

- Permite explorar situações, valores e práticas com base na visão de mundo dos próprios sujeitos;
- Permite descobrir conhecimentos, ao invés de verificar o saber já conceituado;
- Os resultados da pesquisa não são generalizáveis estatisticamente, uma vez que trabalha com amostras intencionais e experiências singulares;
- Exige do pesquisador habilidade para interagir com o pesquisado, conduzindo a entrevista sob a forma de um diálogo, reconduzindo a exploração de temas no decorrer da entrevista e mantendo-se atento a possíveis desvios relacionados à autenticidade do relato.

Todas essas características e palavras-chave apresentadas em relação à fenomenologia (Vergara, 2005) podem ser observadas no presente estudo. Já com relação à lógica de pesquisa, esta é dedutiva, pois é um estudo que observa a realidade empírica com base na teoria, do geral para o específico.

Quanto à abordagem do problema, é qualitativa, pois se caracteriza pela condição de descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Também pode contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Envolve examinar e refletir sobre as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas; é mais subjetivo (RICHARDSON, 2008).

Segundo Flick (2009, p.20), “a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida... Essa pluralização exige

uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões”. As questões sociais da atualidade são tão complexas e diversificadas, que muitas vezes um modelo teórico padronizado, baseado em testes e hipóteses não é suficiente para identificar as sensibilidades da vida real de um contexto, dando espaço para uma investigação qualitativa, sensitiva, perceptiva, indutiva. Nos estudos quantitativos, o planejamento é feito de tal maneira que a percepção do pesquisador, entrevistador, observador, sejam eliminadas. Assim, durante um bom tempo, as pesquisas sociais empíricas basearam-se essencialmente em levantamentos padronizados.

Porém, segundo Flick (2009) observou-se com o passar do tempo um desencantamento com os resultados das pesquisas objetivas em Ciências Sociais. Isso se deu devido ao baixo grau de aplicabilidade dos resultados e os problemas para conectá-los à teoria e ao desenvolvimento da sociedade. As pesquisas de aplicação vêm demonstrando que as descobertas científicas não são incorporadas às práticas políticas e institucionais tanto quanto se esperava. Quando utilizadas, são claramente reinterpretadas e criticadas (FLICK, 2009).

Segundo Minayo (2000), na busca por satisfazer métodos padronizados, muitas vezes as pesquisas científicas quantitativas não abordavam adequadamente questões do cotidiano. Chegou-se à conclusão de que apesar de todos os mecanismos de controle metodológico, é muito difícil evitar a influência dos interesses e da formação social e cultural nas pesquisas e em suas descobertas. Para Minayo (2000), nem a teoria nem a prática são isentas de interesse, de preconceito e de incursões subjetivas.

Assim, o que resta é a possibilidade de questões relativas e não absolutas, a sujeitos e situações que devem ser determinados por um conceito de conhecimento sociologicamente articulado. A formulação empiricamente bem fundamentada dessas questões relacionadas a sujeitos e a situações da vida é um objetivo que pode ser alcançado com a pesquisa qualitativa (FLICK, 2009).

Ainda segundo Flick (2009), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes (apropriabilidade), no reconhecimento e análise das diferentes perspectivas dos participantes e sua diversidade, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos para pesquisa (FLICK, 2009).

Minayo (2000) corrobora este pensamento ao afirmar que a metodologia de um trabalho de pesquisa inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que

possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador. Segundo Minayo (2000, p. 10), as pesquisas qualitativas “são aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais”. Para esta autora, torna-se difícil trabalhar apenas com números nas pesquisas sociais, uma vez que se busca conhecer e trabalhar num universo de significações, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores (MINAYO, 2000).

Em relação aos objetivos da pesquisa, o presente trabalho é descritivo, pois descreve o comportamento dos fenômenos. A pesquisa foi realizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão (COLLIS e HUSSEY, 2005 *apud* LIMA, 2007). Por exemplo, “*como ocorre o processo de formação de estratégias numa empresa de economia mista sob o enfoque dos estrategistas?*”.

Segundo Yin (2005), a estratégia de pesquisa a ser escolhida está relacionada a três questões básicas: (a) o tipo de problema de pesquisa proposto; (b) a extensão do controle do pesquisador sobre eventos comportamentais atuais; (c) o foco em fenômenos históricos em contraposição a fenômenos contemporâneos.

O estudo de caso é uma entre muitas maneiras de se fazer pesquisa. Segundo Yin (2005), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno e quando o fenômeno trata de algo inserido em algum contexto da vida real. A necessidade pelos estudos de caso se dá pelo desejo de se compreender claramente fenômenos sociais complexos, sendo que o estudo de caso auxilia no entendimento dos eventos significativos e inter-relacionados da vida real.

O presente trabalho é um estudo de caso, pois é um estudo extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse, dentro de uma empresa estatal. Eisenhardt (1989, p. 534) refere-se ao estudo de caso como “uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único local”.

Com relação ao horizonte de tempo, a pesquisa será transversal, pois é uma pesquisa onde há limite de tempo e recursos. Os dados são coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados. É um instantâneo de uma situação em andamento (COLLIS e HUSSEY, 2005 *apud* LIMA, 2007). A pesquisa é projetada para obter informações simultaneamente sobre algumas variáveis do processo de formação de estratégias de uma organização.

3.2 Coleta e Análise dos Dados

Definido o escopo da pesquisa, a próxima etapa é a escolha dos métodos de coleta de dados. Cada um desses métodos tem seus desdobramentos e suas peculiaridades, as quais precisam ser consideradas para garantir a qualidade dos dados coletados. Em geral, os métodos de coleta de dados mais utilizados em Ciências Sociais são a observação (simples ou participante); os questionários, as entrevistas (estruturada, semiestruturada e não estruturada) e a documentação (de fonte primária ou documental; de fonte secundária ou bibliográfica) (VERGARA, 1997).

Com relação à validade da pesquisa, Flick (2009, p. 345) diz o seguinte:

Um problema básico na avaliação da validade da pesquisa qualitativa refere-se à forma como especificar a conexão entre as relações que são estudadas e a versão destas fornecida pelo pesquisador. Em outras palavras: como apareceriam essas relações, não fossem elas um assunto de pesquisa empírica naquele dado momento? E, a versão do pesquisador estão fundamentada nas versões verificadas no campo, na biografia do entrevistado, etc., e, portanto, no assunto? Isso significa nem tanto que o pressuposto seja elaborado a partir da existência de uma realidade independentemente de construções sociais (ou seja, de percepções, interpretações e apresentações), mas sim que a questão deva ser feita no sentido de buscar saber até que ponto as construções específicas do pesquisador estão empiricamente fundamentadas nas construções dos membros. Nesse contexto, Hammersley (1992) resume a postura de um 'realismo sutil', que parte de três premissas: 1 – A validade do conhecimento não pode ser avaliada com certeza. Julgam-se os pressupostos tomando por base sua plausibilidade e credibilidade. 2 – A existência dos fenômenos independe de nossas afirmações a seu respeito. Nossos pressupostos sobre eles podem ser apenas mais ou menos aproximados daquilo que sejam esses fenômenos. 3 – A realidade torna-se acessível através das (diferentes) perspectivas sobre os fenômenos. A pesquisa visa à apresentação da realidade, e não à reprodução desta.

Esta ponderação de Flick (2009) tem relevância para a presente pesquisa, onde o pesquisador precisou tomar estes cuidados, buscando descrever a realidade com base nos fenômenos observados.

Para coletar os dados para este estudo foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. Os entrevistados foram os diretores, assistentes e assessores de gestão da Eletrosul, pois são eles que formulam / formam a estratégia da empresa e eles que a implementam. A pesquisa visou identificar qual é a origem das estratégias que eles implementam, quais são as diretrizes principais, em que se balizam, como ocorre o processo de formação e como os diretores lidam com as estratégias emergentes.

A entrevista, segundo Martins (1994), é um diálogo orientado que busca, através do interrogatório, informações e dados para a pesquisa. A entrevista é estruturada quando possui questões previamente formuladas, não havendo liberdade para o entrevistador alterar ou fazer inclusão de questões. A entrevista não estruturada ocorre através de uma conversação entre entrevistador e entrevistado. A semiestruturada é a intermediária, onde há um roteiro para direcionar a entrevista, mas com a liberdade de o entrevistador poder discutir mais amplamente algum assunto. Nesta pesquisa foi utilizada a semiestruturada e o roteiro utilizado para a entrevista pode ser verificado no Anexo 2.

Para a obtenção dos dados foram utilizadas também análise documental e observação pessoal. Os documentos analisados foram Relatórios da Eletrosul (1999, 2007, 2012) e o Plano Estratégico 2010-2020. Já a observação pessoal pode ser simples ou participante. Na observação simples há um distanciamento da situação, apenas registrando os fatos sem interferir, ao contrário da participante, onde o pesquisador é um ator ou espectador interativo (VERGARA, 1997). No caso deste trabalho foi considerada a observação simples, sendo que não houve interferência, durante o estudo, nos processos organizacionais.

Segundo Vergara (1997), “os objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados” (VERGARA, 1997, p. 57). A análise dos dados foi feita por meio de comparação das informações expostas nas entrevistas com a teoria abordada neste trabalho. A análise foi feita com base em uma classificação simples por perguntas e por respondentes. Foram unidas as respostas de todos os respondentes em cada pergunta, podendo-se, assim, ter um panorama geral da opinião dos executivos no assunto abordado.

Foram um total de doze entrevistas individuais, com uma média de 30 minutos de duração, sendo que todas foram gravadas, facilitando a transcrição, fidelidade e análise dos conteúdos pelo entrevistado. Como introdução à entrevista, o pesquisador apresentava ao entrevistado o objetivo da pesquisa da seguinte maneira: “O objetivo do trabalho na Eletrosul é identificar qual a percepção da alta direção da empresa sobre a ferramenta de planejamento estratégico e como ocorre o processo de formação de estratégias no dia a dia da alta direção, diferenciando as estratégias formais das informais.” A partir daí começavam as perguntas.

Em relação ao roteiro apresentado na qualificação do projeto de pesquisa, foi feita uma adaptação apenas com relação à forma, e não ao conteúdo. As doze perguntas iniciais

foram condensadas em seis, com a finalidade de otimizar o tempo do entrevistado na resposta de assuntos complementares.

A estrutura da alta direção da Eletrosul se dá conforme o organograma apresentado a seguir na figura 11:



Figura 9 – Estrutura da alta direção da Eletrosul

Fonte: Organograma Oficial da Eletrosul. Adaptado pelo autor

Na Eletrosul existem cinco diretorias, contando com a presidência. Para cada diretoria existe um assistente de direção e um assessor de gestão. Porém, alguns desses cargos não estão ocupados, a saber: Diretor Administrativo, ocupado cumulativamente pelo Diretor Financeiro; Assistente da Diretoria Financeira, cargo vago; Diretor de Operação, ocupado cumulativamente pelo Diretor de Engenharia. Na presidência, o papel do assistente é exercido pelo Chefe de Gabinete, e o papel do Assessor de Gestão pela Secretária-Geral. Os ocupantes dessas funções foram escolhidos para as entrevistas por serem os que compõem a alta direção da empresa e que possuem as prerrogativas de decisões estratégicas na Eletrosul. No capítulo de análise das entrevistas, os trechos citados não terão identificação do cargo do entrevistado, com o objetivo de preservá-lo. As entrevistas foram realizadas no modelo semiestruturado, com eventuais falas do pesquisador, visando estimular o entrevistado no fornecimento das informações. Eventuais falas do entrevistador estão destacadas em negrito nos trechos transcritos.

As entrevistas ocorreram conforme o quadro 5 abaixo:

| Cargo dos Entrevistados | Data da Entrevista |
|--------------------------------------|---------------------------|
| Diretoria Administrativa (DA) | |
| Assistente da DA | 10/01/2013 |
| Assessor de Gestão da DA | 12/12/2012 |
| Diretoria Financeira (DF) | |
| Diretor da DA e DF | 07/12/2012 |
| Assessor de Gestão da DF | 19/12/2012 |
| Presidência (PRE) | |
| Presidente | 07/12/2012 |
| Chefe de Gabinete | 03/01/2013 |
| Secretária-Geral | 19/12/2012 |
| Diretoria de Operação (DO) | |
| Assistente da DO | 03/12/2012 |
| Assessor de Gestão da DO | 30/11/2012 |
| Diretoria de Engenharia (DE) | |
| Diretor da DE e DO | 10/12/2012 |
| Assistente da DE | 26/11/2012 |
| Assessor de Gestão da DE | 21/12/2012 |

Quadro 5 – Agenda de realização das entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos dados seguiu a seguinte classificação:

- quanto à percepção sobre a ferramenta de planejamento estratégico de forma geral;
- quanto à percepção sobre a ferramenta de planejamento estratégico na Eletrosul;
- quanto ao tipo de estratégia que ocorre na Eletrosul com mais frequência (deliberada ou emergente);
- quanto ao planejamento e formação individual de estratégias;
- quanto à origem das diretrizes principais da Eletrosul
- quanto às melhorias a serem realizadas no processo de planejamento estratégico da Eletrosul.

Apresenta-se no próximo capítulo a análise do caso Eletrosul com base nas entrevistas realizadas.

4 ANÁLISE DO CASO

Este capítulo tratará das características da organização objeto de estudo, a Eletrosul, seu histórico, estrutura, atuação no setor elétrico, bem como a análise das entrevistas realizadas, conforme a classificação apresentada no capítulo anterior.

4.1 Contextualização da Organização Objeto de Estudo

A Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (Eletrosul), CNPJ 00.073.957/0001-68, é uma empresa de economia mista, constituída como uma sociedade anônima de capital fechado, concessionária de serviços públicos de transmissão e geração de energia elétrica, com sede à Rua Deputado Antônio Edu Vieira 999, Bairro Pantanal – Florianópolis, Santa Catarina, CEP 88040-901, fone (48) 3231 7000, fax (48) 3234 5678 e endereço na internet www.eletrosul.gov.br. A empresa é subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras), que detém 99,7% do seu capital social. Tem como atividades básicas realizar estudos, projetos, construção e operação de instalações de geração e transmissão de energia elétrica, bem como os respectivos serviços associados. Sua constituição ocorreu em 23/12/68, sendo autorizada a funcionar através do Decreto n.º 64.395, de 23/04/69. Em 03/05/95, através do Decreto n.º 1.481, posteriormente alterado pelos Decretos n.º 1.503 e n.º 1.677, a Eletrosul, juntamente com as demais empresas integrantes do Grupo Eletrobras, foi incluída no Programa Nacional de Desestatização (PND).

A Eletrobras, dando prosseguimento à sua reestruturação societária e patrimonial, na condição de sócia majoritária, determinou que se procedesse à cisão da Eletrosul, conforme Resolução n.º 856/97, de 27/10/97. Cumprindo integralmente os preceitos da Lei n.º 6.404, de 15/12/76 (Lei das SA), foi constituída, em 23/12/97, a nova empresa com os ativos de geração denominada Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A. (Gerasul). Essa empresa ficou responsável pelos negócios de geração e comercialização de energia elétrica, assumindo, em consequência, um ativo de R\$ 4.872,2 milhões, referentes a empreendimentos (usinas) que totalizavam 6.519 MW (3.719 MW em operação e 2.800 MW em construção).

A nova empresa ficou com um quadro de pessoal de 1.277 empregados, na data da cisão e, na condição de sucessora da Eletrosul, assumiu todos os direitos e obrigações previstas nos contratos de trabalho, as correspondentes contribuições e responsabilidades

constantes no Estatuto e Regulamento de Benefícios da Fundação Elos, e o passivo decorrente do contencioso trabalhista em curso. A Gerasul foi vendida por US\$ 810 milhões mais dívidas no valor de US\$ 924 milhões, que foram assumidas pelo comprador, o grupo Suez, alterando mais tarde o nome da empresa para Tractebel Energia.

A transmissão seria a próxima a ser privatizada e, por esse motivo, a Eletrosul estava impedida de expandir seus ativos por meio da construção de novos empreendimentos, a não ser em caráter emergencial para o sistema eletroenergético do sul do país. Em 1998 a Eletrosul completou 30 anos de atuação no setor elétrico nacional. Foi o primeiro ano em que a empresa teve sua atuação voltada somente para as atividades de transmissão de energia elétrica e, objetivando adequar a sua denominação ao seu novo objeto social, a então Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. passou a denominar-se Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A. (Eletrosul).

Em 2001 o sistema de transmissão de energia elétrica da empresa era constituído por 8.575,1 km de linhas de transmissão, nas tensões de 525kV, 230kV, 138kV e 69kV, uma conversora de frequência de 50MW, na fronteira do Brasil com a Argentina, em Uruguaiana (RS) e 29 subestações com capacidade de transformação instalada de 11.969,3MVA.

Em 2004, com novo governo federal, foi aprovada a Lei n.º 10.848, que retirou a Eletrosul do PND e permite a retomada dos investimentos em geração e transmissão de energia elétrica. Foram então aprovadas alterações no Estatuto Social – na 119ª Assembleia Geral Extraordinária de 29/03/2004, com ata publicada no Diário Oficial de Santa Catarina de 19/04/2004, com destaque para o novo objeto social: realização de estudos, projetos, construção e operação de instalações do sistema de transmissão em alta e extra-alta tensão e de geração de energia elétrica, prestação de serviços associados, inclusive telecomunicações, bem como atos de comércio decorrentes dessas atividades. Desde então a Eletrosul vem traçando estratégias de expansão de mercado, com prospecção de novos negócios e participação em leilões da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

Assim, com a entrada da Eletrosul novamente para o mercado de geração, teve seu nome alterado para Eletrosul Centrais Elétricas S.A. O retorno para a atividade de geração fez com que a empresa tivesse de sofrer uma reestruturação em seu corpo funcional, em seus processos técnicos e na sua forma de gestão. Surgiram então novas dificuldades na implantação e operacionalização dos empreendimentos de geração, quer sejam pela grande necessidade de captação de recurso financeiro em um mercado cada vez mais competitivo e

especializado, quer sejam para atender aos novos investimentos na atividade de geração que demandam grande volume de recursos envolvidos e/ou ainda pelas limitações impostas para forma de contratação de materiais e serviços públicos definida pela Lei n.º 8.666 de 21 de junho de 1993, a que estão sujeitas as sociedades de economia mista, como é o caso da Eletrosul. A empresa contratou também consultorias de renome nacional para assessorar na estruturação de sua área de comercialização de energia.

No final do ano de 2005, a Eletrosul participou do seu primeiro leilão de “energia nova”, obtendo a concessão para implantação e exploração da Usina Hidrelétrica Passo São João, no Rio Grande do Sul, sua primeira usina hidrelétrica após a privatização de seu parque gerador.

Sua situação em 2013 já é totalmente diferente de 2001, quando estava estagnada e impedida de investir, logo após a privatização da Gerasul. Até este ano venceu diversos leilões, tanto de forma isolada como em parceria com outras empresas, e possui atualmente cerca de 1.956,4 MW em construção nos empreendimentos de geração de energia elétrica. Seu sistema de transmissão atualmente (2013) é composto por 39 subestações e uma conversora de frequência, com uma capacidade total de transformação de 23.890,8 MVA, e 11.996,7 km de linhas de transmissão (incluindo os componentes implantados em sociedade com outras empresas). Além disso, a Eletrosul tem envolvimento com mais 30 subestações de propriedade de outras empresas, nas quais possui equipamentos e/ou *bays* instalados, que são operados e/ou mantidos por ela. Os índices de qualidade e confiabilidade de seu sistema de transmissão são dos mais altos do Brasil.

A ANEEL publicou em junho de 2011, no Diário Oficial da União, a autorização para entrada em operação comercial do primeiro circuito, com cinco aerogeradores, da Usina Eólica Cerro Chato, no Rio Grande do Sul. O evento marcou a retomada da geração para a Eletrosul e resgatou a sua atuação nesse mercado. Junto com a construção de outros empreendimentos eólicos, a empresa tornou-se destaque na geração de energia com esse tipo de fonte. Em março de 2012 foi inaugurada a Usina Hidrelétrica de Passo São João que, mesmo pequena, com apenas 77 MW de potência instalada, foi um marco no retorno da Eletrosul à geração hidrelétrica e na restauração da competência técnica na construção de usinas.

A pesquisa objeto deste trabalho será feita nessa organização, visando conhecer o processo de formação de suas estratégias.

4.1.1 Organograma Simplificado da Eletrosul



Figura 10 – Organograma simplificado da Eletrosul

Fonte: Relatório de Informações Empresariais Eletrosul 2012

4.1.2 Área de Atuação da Eletrosul



Figura 11 – Área de atuação da Eletrosul

Fonte: Relatório de Informações Empresariais Eletrosul 2012

4.2 O Planejamento Estratégico na Eletrosul

Percebe-se, ao longo deste trabalho, que a estratégia planejada, formal, deliberada, tem a sua vez nas empresas, porém, pelo que se observa da teoria estudada, esse processo é incompleto e deficiente, pois separa a formulação da execução. Já a estratégia emergente ocorre ao mesmo tempo em que se age, em que se executam as ações, em que se implementam os projetos: é a prática da estratégia, feita pelos praticantes, pelos estrategistas.

A empresa Eletrosul não adota atualmente nenhum tipo de planejamento estratégico formal individual, apenas aceita e ratifica o que a *holding* repassa como diretriz. Algumas metas e ações são escritas e formalizadas, mas não de forma sistemática e estruturada, como sendo parte de um Plano Estratégico. Isso permite inferir que ocorra a estratégia emergente, pois toda e qualquer organização necessita de decisões diariamente. Mas como ocorre esse processo? Esta é a pergunta de pesquisa.

Quem são os praticantes da estratégia na Eletrosul? São muitas pessoas, todas que fazem a estratégia. O objetivo deste trabalho não é fazer este mapeamento de quantas ou quais são as pessoas no todo que fazem parte desse conjunto de praticantes. Assim, serão adotados como praticantes aqueles que têm poder de decisão e de influência no comando da empresa, o que pode ser chamado de coalizão dominante (Pettigrew, 1996). Os diretores, assistentes e assessores da Eletrosul são os que dão as ordens para que as estratégias sejam executadas, embora outras pessoas também tenham as suas respectivas participações. O processo de formação de estratégias será investigado sob o enfoque dessa coalizão, desses estrategistas, dado que eles conhecem todas as áreas da empresa e circulam por elas, inclusive a maioria tem sua origem nas atividades técnicas de campo ou de análise. O trabalho de pesquisa não teve o objetivo de identificar uma mera opinião dos estrategistas, mas a descrição do processo realizado por eles.

4.3 Análise das Entrevistas

4.3.1 Percepção sobre a ferramenta de planejamento estratégico de forma geral

Todos os entrevistados consideram que o planejamento estratégico é muito importante para uma empresa, mas que serve mais para grandes diretrizes do que para detalhamento de estratégias e ações a serem realizadas nas atividades da empresa. Acreditam que é um balizador, mas que não pode ditar estritamente os parâmetros da ação. Avaliam que é importante ter, mas que não pode ser estanque, engessado, estático, mas que deve ser flexível, dinâmico e revisado constantemente.

Segundo eles, deve-se ir ao encontro do que foi planejado, mas também, ter capacidade de reação para as situações que se apresentam no dia a dia. Planejamento pode ser resumido, segundo um dos entrevistados, em três perguntas básicas: Onde estamos, onde queremos chegar, e o que fazer para chegar lá. Pode-se observar isso nas seguintes frases:

Eu vejo que o planejamento estratégico dá um rumo para a empresa, ele trabalha os conceitos daquilo que tu queres para aquele período. Agora, hoje em dia nós vivemos numa época tão dinâmica que tu tem que estar constantemente readequando, realinhando, e às vezes por ele ser formal e passar até por aprovações formais, existe uma tendência de tu realinhares ele na prática, mas não realinhar ele da maneira formal.

As ferramentas de planejamento eu considero essenciais. Agora, daí a você dizer que consegue cumprir à risca 100% do que você planeja, isso é outra história, isso eu não acredito. Quando você planeja, você não planeja um ano, você planeja uma dezena de anos, planejamento estratégico vislumbra um período aí de no mínimo dez anos, não é? [...] no mundo extremamente dinâmico como é o nosso hoje, você querer acertar 100% do que você planejou para dez anos, é muita pretensão, o que você tem que ter são linhas mestras a buscar, e se adequando no decorrer do curso com ações corretivas, de maneira a tentar atingir esse plano que você estabeleceu, prioridades, etc.

Eu acho fundamental o planejamento estratégico como um horizonte, [...] mas, no dia a dia, talvez nós não vamos na mesma direção ou contornemos essas direções. Para mim o fundamental do planejamento estratégico é nós termos horizontes, saber para onde ir, onde deve tender a ir... Se tu fores fixar algo com muito tempo, a realidade não acontece da forma planejada, ela tem algumas distorções. E nós temos que ter capacidade de reação. Eu não considero que nós devamos seguir estritamente aquilo que está planejado, mas que nós busquemos uma forma de ir ao encontro dele.

Com relação ao planejamento estratégico, a primeira pergunta que a gente faz é 'onde estamos', que é a avaliação do cenário onde estamos inseridos e como é que a empresa se apresenta nesse cenário, depois 'onde é que nós queremos chegar', então

nós vamos fazer um planejamento para chegar naquele ponto, por exemplo, uma empresa maior, mais dinâmica, mais perfeita, com outro perfil, a gente vai definir aonde quer chegar, e planejamento nada mais é do que planejar essa trajetória até lá. [...] A gente quando elabora um planejamento estratégico tem uma visão do que vem pela frente, mas nem sempre vem da maneira como a gente espera.

Eu considero que planejamento estratégico de fato é uma coisa que você não interage rotineiramente, ela é uma coisa mais esporádica mesmo, então eu penso que a forma como a Eletrosul realiza o seu planejamento estratégico é adequada.

4.3.2 Percepção sobre a ferramenta de planejamento estratégico na Eletrosul

Em relação ao plano estratégico da Eletrosul, os entrevistados ficaram divididos. Alguns acham que ele é seguido, outros acham que é uma formalidade. Hoje, na Eletrosul, o plano estratégico aprovado oficialmente é o Plano Estratégico Integrado 2010-2020, que na realidade foi feito em conjunto com todas as empresas do grupo Eletrobras. A Eletrosul participou do grupo de trabalho, mas o plano não é só dela, não é específico. O trabalho que alguns entrevistados citam de prospecção de cenários, feito em grupo, foi um trabalho específico da Eletrosul, mas que não foi levado adiante por conta da integração do grupo Eletrobras. No entanto, as informações levantadas ali serviram de base para a participação no grupo de trabalho integrado da Eletrobras.

Fora isso, a Eletrosul trabalha com metas e ações específicas à sua realidade, como um detalhamento desse plano maior. Mas não é algo sistemático, pois a cada ano é feito de uma forma diferente, não há muitas vezes uma continuidade. Alguns entrevistados falam de maneira genérica, abordando ao mesmo tempo o planejamento formal e o informal, e dizem que no geral ele é seguido, pelo menos em grandes linhas. Em uma contagem simples, foi possível constatar que seis entrevistados dizem que ele é pró-forma e seis dizem que ele é seguido.

Eu acho que ele tem os dois aspectos, o aspecto formal, quase que um pró-forma, porque nós estamos inseridos no planejamento estratégico da Eletrobras, então a gente recebe algumas premissas e cumpre, mas ele não chega a ser pró-forma não, acho que ele é mais ou menos seguido, porque nós tentamos colocar nele o que a gente percebe, naquele ciclo de discussão.

Evidentemente existe a ferramenta. [...] E a ferramenta tem aderência com o pensamento empresarial, funciona, mas eu te diria o seguinte, o que acontece no dia a dia é muito mais rápido, mais dinâmico. O planejamento parece que é um pouco mais lento em relação ao nosso dinamismo do dia a dia. Não é falta de sincronia, mas há uma diferença de velocidade das coisas acontecendo, então, na informalidade a gente resolve muita coisa, muito rápido, com uma tomada de decisão muito rápida,

com um retorno empresarial muito rápido, até eu diria o seguinte, até porque nós somos uma empresa que tem acima de nós a holding, e ela tem uma dinâmica diferente. A nossa empresa, embora tenha vida própria, luz própria, é evidente que nós temos que seguir as orientações e diretrizes da holding. Mas a nossa dinâmica é muito mais veloz, e o planejamento estratégico da nossa empresa recebe uma orientação superior. Nós seguimos mais ou menos uma linha, não é um descolamento, mas existe uma certa diferença nesta engrenagem no que tange ao nosso cotidiano, o nosso dia a dia, eu vejo que a nossa empresa é muito mais veloz nas tomadas de decisões, a gestão tem uma capacidade muito forte de ver cenários e passar isso para a casa com muita rapidez, e as equipes e as áreas seguem essas orientações muito mais rápido do que a gente segue o planejamento estratégico no cotidiano, porque o planejamento tem uma certa inércia, vamos dizer assim, é muito importante, mas tem uma inércia.

Planejamento estratégico para mim é uma ferramenta incipiente na nossa empresa, não é ainda, digamos, o ponto forte, apesar de nós termos feito alguns trabalhos direcionados para onde a empresa está indo, que é a questão da geração eólica, por exemplo, aconteceu fundamentalmente dois anos atrás, foi em 2010 que nós fizemos aquele trabalho. Em 2011 e 2012 nós não fizemos essa prospecção, então não está sendo um trabalho continuado, foi um trabalho que deu lá os seus resultados, deu um indicador, nós estamos seguindo ele inclusive, por coincidência ou por acerto, só a ferramenta rodando nós vamos ter essa certeza.

Não vejo nada como negligenciado, eu acho que realmente é dada uma atenção adequada. O que nós vemos, às vezes, é uma dificuldade no acompanhamento formal em termos de reuniões, que acaba ficando como um aspecto secundário. Existe uma dificuldade na compatibilização de datas e no agendamento das reuniões. E aí vem a questão da prioridade de cada área frente às suas necessidades, mas não que o planejamento em si seja negligenciado, não vejo dessa forma.

Quando eu cheguei aqui no Gabinete em 2009 umas das coisas que eu comentei foi “ninguém abraça aquilo em que não fez parte da sua formação”. Dificilmente tu vai conseguir que um empregado lá da ponta consiga entender o planejamento estratégico se ele não se sentir parte dele. Então eu lembro que nós montamos uma agenda com diretores e com o presidente, e fomos a quase todas as áreas da empresa mostrar o que é o planejamento estratégico, a importância, e fazer com que os empregados se sentissem parte. Então, naquele momento nós tivemos uma ação bem importante, e acho que aquilo ajudou a mudar a percepção dos empregados sobre o planejamento estratégico. O que eu acho é que talvez nós tivéssemos que retomar aquela formatação de consultar os empregados, envolvê-los, fazer com que eles se sintam parte novamente, porque isso nós fizemos em 2009, e de lá para cá por uma série de fatores a gente não fez mais, então, se nós queremos que o empregado entenda e dê valor ao planejamento estratégico, temos que fazer com que ele se sinta parte, e a única forma de fazer isso, não adianta mandar e-mail, mandar cartilha, tem que ir e conversar com os empregados, e pedir a opinião deles, fazer aquelas oficinas que nós fizemos nas áreas. Foi um trabalho muito interessante e eu acho que nós temos que retomar.

4.3.3 Tipo de estratégia que ocorre na Eletrosul com mais frequência (deliberada ou emergente)

A maioria dos entrevistados (7 a 5) disse que as estratégias são predominantemente de origem emergente, dada a rotina bastante dinâmica dos executivos e a dificuldade de um plano estratégico formal acompanhar esse processo.

Como nós estamos num mundo em que as transformações são quase todos os dias, que a economia internacional vive momentos de muita turbulência, eu acredito que essas questões das estratégias emergentes em qualquer empresa hoje é maior, não só na Eletrosul, porque quase que a cada dia nós temos que rever determinadas coisas, então eu acredito que o tipo que mais acontece na Eletrosul são essas chamadas aqui emergentes. Mas eu acho que se não tiver uma estratégia mais assim formal, como um parâmetro, essas emergentes acabam anarquizando e nós não sabemos para onde vamos, então eu acho que mesmo assim, eu acho que é importante ter a formal. Mas as emergentes, hoje, eu acho que em qualquer empresa é mais frequente. Você tem que tocar o dia a dia, cada dia tem um novo problema.

Na Eletrosul tem as duas, eu diria que hoje a que mais acontece ainda é a emergente, do que as que você chamou deliberadas. Mas na minha visão eu acho que a gente deveria trabalhar no sentido de que aquelas estratégias deliberadas ou formais fossem a maioria, mas ainda na Eletrosul são as emergentes, com certeza.

Contraponto:

Eu acho que pelo estágio hoje de organização da empresa, são mais as formais, eu não tenho dúvida sobre isso, até porque, se você conseguir fazer uma relação das formais com as emergentes, isso em qualquer organização, e as emergentes forem superiores percentualmente às formais, você está com um grande problema de organização, não tenha dúvidas. Você não deve estar focando no planejamento compatível com a realidade da empresa. A relação das emergentes com as formais não pode ultrapassar a relação 80 / 20. Elas são necessárias porque elas são reais, mas elas acontecem sempre do ponto de vista das excepcionalidades, porque a regra, a rotina da tua empresa tem que ser focada naquilo que você estabeleceu como teu planejamento. As emergentes são decorrentes do próprio dia a dia da casa, mas o correto é você ter um olhar formal sobre o que você vai fazer, eu diria que as emergentes são os desvios, que nós podemos chamar de desvios padrões que existem e tem que ser adotados dessa forma.

4.3.4 Planejamento e formação individual de estratégias

Praticamente todos descrevem que as ideias que surgem são conversadas com os demais executivos e trabalhadas informalmente ou em reuniões, para ver o impacto que causam e se possuem condições para seguir em frente. Os planejamentos de áreas, quando são técnicos/operacionais, são escritos. As ideias mais macro, ou de negócios etc., que são as estratégicas, são trabalhadas na informalidade, no modelo emergente. Os executivos conversam muito entre si e ressaltaram bastante esse aspecto. Constroem ideias, ensaios, possibilidades para ver a que resultados chegam.

Aqui entra a questão do processo comunicativo do planejamento, como se viu na abordagem teórica da estratégia enquanto prática. E isso se mostrou bastante forte na Eletrosul, pelo que pode ser observado nas frases a seguir:

Eu não tenho uma regra, às vezes eu anoto, às vezes não, porque as coisas mais estratégicas acabam ficando muito forte na memória, não precisa ter uma agenda fixa. Então eu até prefiro realmente não anotar porque vai consolidando aos poucos, a anotação às vezes foi um insite naquele momento, anota, mas se não for trabalhado ele não passa de um insite sem consequência, não é? O processo que eu mais uso é a conversa de final de dia, chamar os principais assessores, servir o chimarrão e ficar conversando sobre as ideias que estão tendo, e aí todos colocam suas ideias, e a gente assim vai construindo uma espécie de consenso que vai direcionando o caminho que a gente quer seguir, geralmente o processo que mais tem dado certo é esse, a conversa do final de tarde, a conversa de sexta-feira, no final da semana, tu vais, na realidade, começando com uma espécie de *brainstorming* e culminando com uma estruturação nesse sentido, e tem dado resultado, porque tu une as inteligências, geralmente três, quatro pessoas na minha sala conversando sobre esse processo, e ele vai se reproduzindo na diretoria também.

A gente evidentemente que vive, mesmo fora do expediente, pensando na empresa, não é? E eu tenho por hábito, quando surge uma ideia em termos de gestão da empresa, se eu tenho por perto um papel e uma caneta eu anoto e normalmente eu faço uma listinha, por exemplo, no fim de semana, daí normalmente eu chego na segunda-feira com alguma anotação de alguma coisa que eu tive uma ideia, que eu pensei, ou até muitas vezes li em algum documento, algum periódico, um jornal, uma revista, 'olha que negócio interessante', eu normalmente procuro anotar, e segunda-feira sempre trago algumas coisas escritas que eu pensei que a gente poderia, se não propor, mas pelo menos avaliar e discutir. Tem vezes que até de noite, quando estou sem sono, me levanto e anoto para não esquecer, isso é uma coisa eu acho até normal as pessoas fazerem, não é? E aí é claro que isso está naquela linha da chamada estratégia emergente, que emerge até de uma discussão com outras pessoas, enfim, de outros gestores, de outras empresas.

Bom, eu tenho um acesso muito fácil com todos os Assessores de Gestão (AG). Nós fazemos aquela reunião semanal em cima da pauta, certo? Então eu tenho facilidade de falar com eles sobre qualquer assunto, expor alguma ideia, e também com os gerentes de departamento, não há problema algum.

Na Eletrosul nós estamos num momento muito rico, principalmente o pessoal que está mais próximo da diretoria, porque a nossa diretoria é muito aberta a sugestões, muito aberta à conversa, tanto que nas reuniões de diretoria participam alguns assessores, em todas as reuniões, então esses insites que se tem de melhorias e de algum caminho que a empresa possa trilhar, ou até modificar aquilo que está sendo feito, a diretoria tem o ouvido muito aberto para esse tipo de coisa, então na verdade o fórum direto que a gente tem feito hoje é na própria reunião de diretoria, nas reuniões, conversas, discussões de apresentações ou de cearizações.

Eu faço muito isso, se não anotar pelo menos fico pensando que tenho que tocar nesse assunto. Essa reunião de nivelamento que mencionei nasceu com esse enfoque, nasceu no sentido até de nivelar mesmo como diz a palavra, para deixar todos os gerentes na mesma base, saber em que nós estamos envolvidos, por exemplo, um gerente de comercialização, a ele interessa saber o que a manutenção está fazendo? Eu acho que interessa, interessa porque ele tem que saber na hora de comercializar o que ele está comercializando, ele tem um gerador, aquilo ali pode ficar indisponível, aquilo ali tem uma rotina de manutenção, então tu sabe que ele tem que cuidar. Essas reuniões buscam, num primeiro aspecto, o nivelamento, e em outro aspecto, a oportunidade de que todo mundo traga contribuições do que pode ser feito a mais, do que pode ser feito de melhoria, do que pode ser feito em termos de novas oportunidades de negócios, essas reuniões são realmente uma oportunidade, para falar de tudo ali, o bom, o ruim, o passado, o futuro, eu digo que entre os gerentes de nível 1 não pode haver melindre de se lavar uma roupa suja com tranquilidade, e ali, todo mundo está com espírito de trazer o melhor para a Eletrosul.

4.3.5 Origem das diretrizes principais da Eletrosul

Neste caso, a origem das diretrizes principais poderia ser interna, da própria Eletrosul, se ela tivesse autonomia para isso, ou externa: da *holding*, políticas de governo ou regulação do setor. Praticamente todos relataram que a autonomia da Eletrosul para a formulação / formação de estratégias depende do contexto e do nível de decisão. É possível propor estratégias, que geralmente são aceitas, mas a decisão final é da *holding*, que transmite também o que o governo deseja. Algumas estratégias são construídas em conjunto, chegando ambas, controlada e controladora, a um denominador comum, interessante tanto para uma quanto para outra. Numa escala de autonomia de um a 10, onde um a Eletrosul não teria oportunidade nenhuma de definir suas próprias estratégias e 10 ela teria total liberdade para agir como quisesse, a maioria dos entrevistados disse que fica em torno de cinco (autonomia média ou relativa), como se pode verificar nos depoimentos a seguir:

Eu diria que de um a 10 nós temos cinco de autonomia, porque nós temos uma escala aonde nós decidimos, nós implementamos as coisas. Agora, as decisões mais estratégicas são com a *holding*.

Nesse momento eu diria seis, vamos dizer assim, de cinco a seis, porque nós já fomos bastante autônomos no passado recente, mas desde a unificação dos estatutos das estatais nós perdemos autonomia. Hoje os nossos investimentos, os nossos planejamentos são aprovados no Conselho de Administração da Eletrobras, se tornou um processo bastante burocrático, bastante lento, que nos obriga a estar constantemente convencendo a *holding*. Ademais a Eletrosul não tem uma geração de caixa suficiente para fazer frente a um nível de investimentos que nós temos feito, não podemos fazer, isto exige apoio da *holding*. Hoje em dia, para ter o apoio da *holding*, nós temos que convencê-la a nos apoiar, então isso diminui a independência.

As coisas não são dissociadas. Ainda que a *holding* estabeleça diretrizes e cenários, exatamente isso decorrente do próprio Ministério de Minas e Energia, a empresa tem o seu campo de atuação como organismo vivo, de perceber, de vislumbrar cenários.

Sem dúvida tem diretrizes que nascem aqui, mas não morrem aqui, elas necessitam ser levadas à Eletrobras para um encaminhamento e uma consecução final.

Nós temos que seguir as orientações da *holding*, e nós precisamos da *holding*, na parte de recursos e tudo o mais. Eu percebo que nós como empresa somos a mola propulsora dos novos negócios e estratégias, não quer dizer que a *holding* não tenha as diretrizes, mas a busca do cenário, a busca de novos empreendimentos, a estratégia a ser montada é na nossa casa. Volto a dizer, nós dependemos da *holding*, no sentido de obter recursos, fazer uma parceria, etc. A *holding* pode nos orientar a fazer parcerias com as nossas coirmãs, existem as orientações a respeito da visão de governo, etc., mas do ponto de vista estratégico, no cerne, a mola propulsora, as iniciativas para enfrentar esse ambiente competitivo, a busca de novos negócios é nossa.

Não tem como não admitir que a diretriz maior seja da *holding*, evidentemente. Também, por outro lado, todas as ações que nós tomamos foi porque a *holding* também concordou, porque se ela não concordasse a gente não poderia ter feito. Ela não determinou o que seria feito, mas nós provocamos para que ela pudesse tomar a decisão. A gente provoca e ela então concorda ou discorda. Felizmente ela tem concordado com todas as decisões que a nossa diretoria tem tomado.

A Eletrosul não deixa de ter autonomia para propor, ou seja, a empresa pode não ter uma capacidade de definir determinadas questões dentro da sua escala estatutária de limites e competências, mas ela tem autonomia para propor às instâncias superiores determinadas soluções ou questões relevantes que ela entenda que devam ser encaminhadas.

Eu acho que se a Eletrosul não se mexer acaba estagnando, porque eu não vejo a *holding* tão atenta no dia a dia das necessidades da empresa. Então, eu digo que é uma associação, a *holding* apoia o que tu vai buscar. Eu não vejo a *holding* no seu planejamento estratégico dizendo “isso a Eletrosul que vai fazer”. Eu vejo justamente o inverso, a diretoria buscando saber em que a Eletrosul pode se envolver e depois buscar o apoio da *holding*.

Um ponto interessante a ser analisado é o fato de a Eletrosul, como empresa estatal, ter que seguir as diretrizes do governo e também do ambiente regulado no qual atua. Ela teria espaço, então, para formular ou formar estratégias? Na visão do autor deste trabalho

sim, porque ela pode inclusive fazer articulações políticas como estratégia para definir situações de seu interesse. Isto aconteceu, por exemplo, quando estava impedida de investir por uma situação do contexto estatal, mas como relatado por um dos entrevistados, buscou se articular de forma a conquistar uma flexibilização da Lei para que fosse permitida voltar a investir em geração e transmissão.

E aí... se fez uma alteração na Lei 10.848, de 15 de março de 2004, para que a Eletrosul voltasse à geração. A partir dessa lei a Eletrosul começou de novo a entrar na parte de geração e na parte de leilões de transmissão, então digamos, em que pese não estar escrito em algum local um planejamento sobre essa decisão, isso foi planejado, foi pensado, senão não teria se alterado a legislação para que a Eletrosul pudesse entrar de novo na geração, eu acho que foi um passo bastante grande da Eletrosul para a expansão da empresa. **Mas a Eletrosul buscou isso, ou isso veio por uma vontade de governo?** Buscou... Foi uma decisão tomada pela direção da empresa de buscar junto aos órgãos de governo, e junto aos órgãos do próprio poder legislativo, para que pudesse se alterar a lei. E a Eletrosul entrou de volta nos leilões e na geração. Dizer que isso não é um planejamento é algo que não é verdade, essa foi uma estratégia altamente relevante e não estava escrito...

Além disso, a Eletrosul elabora estratégias de investimento e expansão. Por exemplo, decidiu investir em energia eólica. Não foi uma determinação do governo ou da Eletrobras, foi uma decisão da Eletrosul, com o aceite da holding.

4.3.6 Melhorias a serem realizadas no processo de planejamento estratégico da Eletrosul

Todos acham que há muito espaço para melhorar. Existe espaço para melhorar a comunicação, internalização do planejamento estratégico na cultura da empresa, melhorar a sistematização, a estrutura e a continuidade do planejamento, tornando-o uma ferramenta mais comum no dia a dia. Para isso, deve ser revisado mais vezes, voltando aos fóruns de reflexão e do pensar sobre a empresa:

Eu acho que nós deveríamos... uma coisa que é muito difícil, eu acho, para todas as empresas, corporações... colocar no dia a dia a questão do planejamento estratégico. É muito difícil porque o dia a dia nos consome, e nem sempre conseguimos refletir sobre o processo que estamos fazendo.

Eu acho que a Eletrosul usa razoavelmente a ferramenta, e um dos motivos ao qual a Eletrosul estacionou, não evoluiu no uso, foi a introdução do planejamento estratégico da Eletrobras, que foi um desenvolvimento externo, e a Eletrobras estava num processo mais atrasado em relação à Eletrosul, as empresas em geral estavam mais atrasadas, então meio que travou um pouco a Eletrosul para se adaptar à nova sistemática, que é uma sistemática um pouco mais tecnocrática que a nossa, a nossa é mais dinâmica.

Então, essa sempre foi uma questão complexa, mas eu acho que poderia ser melhorado. O planejamento é extremamente importante, mas tem que ter muito cuidado porque senão ele te engessa, acaba que em vez de ser uma ferramenta que te ajuda, ele acaba te amarrando, então esse equilíbrio talvez seja a grande sacada ou a grande dificuldade de você estabelecer, ou seja, não ter um planejamento também exaustivo que vê tudo, que pensa em tudo, mas que possa ser uma referência importante para você tomar decisões [...]. Eu acho que o planejamento do grupo teria que ser mais no sentido de grandes diretrizes e mais focado em resultados, e não entrar no detalhamento do que vai se fazer. E cada empresa, no nosso caso a Eletrosul, deve ter um planejamento próprio, claro que não conflitante com o planejamento da *holding*. Eu acho que é importante termos um planejamento próprio, nosso, da Eletrosul.

Sempre, sempre nós podemos melhorar. Nós usamos sim a ferramenta, mas nós temos vários desafios, e uns dos grandes desafios que nós temos é sempre buscar internalizar na cultura da casa a necessidade de você usar a ferramenta de planejamento. Porque eu acho que nós poderíamos ser muito mais ousados no ponto de vista de reuniões mais sistemáticas da alta administração com os nossos gestores, e divulgar os resultados dessa ferramenta, porque se você não faz a divulgação dessas evidências, você não consegue transformar a cultura interna. Devemos incentivar cada vez mais a realização de reuniões, para que você possa abrir espaço de comunicação e troca de experiências, e também sempre ficar focando o estabelecido pela administração da casa.

Acho que a grande questão é internalizá-lo nas pessoas, criar essa cultura. Talvez pudesse ser melhorada a comunicação do planejamento, de forma que ficasse mais visível, mais fácil de consultar, ou vindo sempre como um lembrete no computador, etc. É isso.

Esse tipo de processo tem que estar sempre sendo revisitado, tem que estar sempre sendo retroalimentado.

Foi feito um grande exercício, esse exercício talvez deva ser mais rotineiro, mais sistematizado, quem sabe pelo menos tirar um dia por ano para falar do que nós vemos para os próximos dez anos, próximos quinze anos.

Eu penso que a gente deveria estabelecer um planejamento que dialogue mais com a realidade da casa, mas que tenha, claro, alinhamento com as metas maiores da Eletrobras.

Acho que a gente tem que profissionalizar um pouco mais, ver realmente o que está trazendo resultado, profissionalizar a definição de metas, deixá-las claras aos empregados, esse processo tem que ser mais amadurecido para ter um resultado mais eficiente. A gente vê na empresa alguns processos truncados. A gente faz o planejamento, começa um processo, aí esbarra com alguma entidade externa, no caso aqui vou falar da própria Eletrobras, e então não consegue dar continuidade ao que havia começado no âmbito da Eletrosul. Então, esse tipo de situação não depende só da gente, e traz para a casa uma visão de algo desnecessário, se começa e não tem continuidade, é algo que perde a credibilidade. Então, na minha visão isso foi um erro da empresa, não deveria ter parado o nosso processo normal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando inicialmente o problema de pesquisa: “Como ocorre o processo de formação de estratégias na Eletrosul, na ótica dos estrategistas dessa organização”, foi possível perceber primeiramente que o processo ocorre com frequência e se dá em maior grau nas atividades diárias dos executivos do que o processo formal de elaboração de estratégias.

A formulação de estratégias, ou seja, o processo formal, também ocorre, conforme a descrição deles, mas é algo mais esporádico, mais estático e mais distante da rotina diária dos executivos. Esse processo é mais burocrático e inerte, segundo eles.

Foi possível perceber que existe uma intenção em aperfeiçoar o modelo formal, revisando mais constantemente, tendo mais reuniões formais, tornando o planejamento estratégico mais dinâmico. E isso, junto com a informalidade, parece ser uma postura positiva, de se mesclar o formal com o informal, um alimentando o outro.

O processo emergente é necessário, pois as atividades diretivas são muito dinâmicas, necessitando de decisões rápidas e de planejamentos conforme as demandas que vão surgindo, não havendo algo escrito detalhadamente sobre o que será feito. O processo informal de elaboração de estratégias ocorre por meio de conversas entre os diretores e assessores, reuniões entre eles, interação com os gerentes das áreas, ideias que surgem deles mesmos e que são compartilhadas entre eles e desenvolvidas por seus subordinados, quando veem algum aspecto promissor na ideia. A partir daí são desenvolvidos estudos, testes, etc. Tudo isso ocorre à margem do processo formal, que eles acreditam que existe, que é importante, mas que só é feito e consultado esporadicamente e que cumpre o seu papel de fornecer apenas grandes diretrizes a longo prazo.

Tendo em vista o problema de pesquisa e o objetivo geral, ambos foram alcançados nesta pesquisa por meio das constatações relatadas acima. Com relação aos objetivos específicos, relata-se a seguir o que foi observado. No que se refere a “identificar as fontes das diretrizes principais de atuação da organização”, foram identificadas as fontes por meio da pergunta número cinco. Os executivos relataram que as diretrizes da atuação da organização vêm principalmente da *holding* Eletrobras, pois ela detém 99,8% do capital da empresa e é a maior fonte de recursos da Eletrosul. A Eletrobras é a que dá a palavra final no que diz respeito à expansão da Eletrosul, novos investimentos, empreendimentos a serem

construídos, participação em leilões de outorga de concessão, aporte de recursos à Eletrosul e outras decisões estratégicas.

E aí entra uma questão importante: se o setor elétrico é extremamente regulado, e se a empresa é do governo, então existe espaço para formular ou formar estratégias? Não seria o caso de simplesmente cumprir o que foi determinado pelas instâncias superiores e reguladoras? Essa discussão não deverá ter uma conclusão por aqui, neste trabalho, no entanto, cabe dizer que mesmo uma articulação política dos atores envolvidos pode ser entendida como parte da estratégia de determinado órgão ou empresa. A Eletrosul, quando numa situação de estagnação no final da década de 1990, buscou encontrar formas para a alteração de sua situação, mostrando o interesse que tinha de voltar a crescer. O seu desejo foi correspondido com o desejo de outros, com intenções políticas, que culminaram com a alteração da legislação, proporcionando novos investimentos por parte da Eletrosul. Mas houve um movimento da empresa em buscar o que queria. Depois, houve também movimento em se mostrar eficiente na expansão de seus ativos.

Outro exemplo é que não foi o governo ou o ambiente regulado do setor que disseram que a Eletrosul tinha que investir em energia eólica, ou que ela tinha que crescer X% ao ano. Ela foi atrás de tudo isso porque fez suas próprias estratégias.

Segundo os entrevistados a Eletrosul tem um papel muito importante nos estudos e na proposição de novas estratégias a serem adotadas. Ao propor, a Eletrosul manifesta seus interesses, mesmo sendo a *holding* que dá o parecer final. A maioria dos executivos optou por um grau intermediário de autonomia quando perguntado sobre a escala de 1 a 10 de autonomia. Alguns falaram a nota 5, outros apenas mencionaram que o grau era mediano.

Com relação a “localizar os padrões intuitivos das estratégias já executadas”, foi possível observar pelas entrevistas que as estratégias adotadas na Eletrosul ao longo dos anos seguiu basicamente as oportunidades do setor elétrico, as vontades políticas dos dirigentes, as orientações do governo e da *holding*, a legislação do setor elétrico (novo modelo, etc.), e a sobrevivência da empresa. Essas estratégias surgiram conforme a situação e o momento pelo qual a empresa passava.

A empresa foi criada em 1968 para ser o braço do governo no desenvolvimento energético do sul do país. Tinha o papel de construir e operar instalações de produção e transmissão de energia para os centros consumidores. A partir de 1990 houve um grande enxugamento do quadro de pessoal das estatais, inclusive da Eletrosul, preparando-a para a

privatização, que só ocorreu em 1998. Com a venda da parte de geração e a proibição de novos investimentos, a Eletrosul estava com seu rumo definido pelo governo: a privatização completa. Naquele período permaneceu recebendo sua receita de transmissão normalmente e fazendo com isso um bom caixa. Passou a conseguir autorização para fazer pequenos investimentos, como ampliações, melhorias e reforços em seus ativos elétricos. Com isso sua receita ampliou um pouco mais e ela se tornou muito eficiente no processo de transmissão de energia elétrica, chamando a atenção do setor elétrico. O objetivo da Eletrosul naquele momento era simplesmente sobreviver, realizando os seus processos cada vez com mais qualidade e eficiência, sendo uma empresa enxuta no setor, com apenas 1.300 empregados, dos quase 6.000 que tinha antes.

Em 2004 a Eletrosul foi autorizada pelo governo federal, por meio de legislação específica, a investir novamente em geração e transmissão, esta última a partir de então em maior escala, em novos empreendimentos, ao invés de simples melhorias e reforços no sistema elétrico sob sua responsabilidade. A partir daquele ano a Eletrosul focou fortemente em estudos e projetos para entrar em leilões e obter concessões para implantar novos empreendimentos de geração e transmissão, visando expandir seus ativos, aumentar suas receitas e seu patrimônio, voltar a contratar empregados, crescer, se tornar visível no mercado novamente, melhorar sua imagem, fazer parcerias com a iniciativa privada, se tornar importante para o mercado, a sociedade e o país, pretendendo conquistar números significativos em seus resultados e empreendimentos e uma importante participação no mercado e no meio empresarial. Essa continua sendo a atual estratégia, e a empresa busca crescer ainda mais, tendo em vista também a perda de receita ocasionada pela prorrogação das concessões no final de 2012. A Eletrosul tem construído muitos empreendimentos de geração de energia, incluindo fontes alternativas como a eólica, e também instalações de transmissão.

Quanto ao objetivo “conhecer a percepção dos estrategistas quanto às estratégias da empresa”, a percepção deles é de que as estratégias são formadas principalmente na informalidade. Ocorrem as formais também, mas num processo mais eventual e marginal ao processo decisório da direção, embora possa conter grandes diretrizes que no geral são pertinentes ao que a empresa quer e faz.

E com relação a “compreender a influência da cultura organizacional na formação de estratégias”, observou-se que a cultura organizacional de formação de estratégias pela alta direção está muito ligada ao dia a dia dos diretores, de como pensam e agem. Suas ações

estratégicas se desenvolvem basicamente por meio de conversas entre si, pequenas reuniões não formais, trocas de ideias, *brainstormings* e ensaios e testes. Planejamentos detalhados são usados somente na parte operacional da empresa. Existe também a ideia de que o planejamento estratégico deve ser macro, para grandes diretrizes, não levando em conta períodos menores de tempo e objetivos mais tangíveis.

Essa ideia não parece ser muito usual, uma vez que muitos autores abordam as etapas do planejamento estratégico, o processo e os formatos, como Oliveira (2012), Tavares (1991) e Pereira (2010), em cujas obras mostram que há um detalhamento de objetivos, metas e ações a serem cumpridas, mesmo no nível estratégico. Na Eletrosul, o ideal é que as estratégias sejam um pouco mais sistematizadas, transferindo para o formal aquilo que está informal, no sentido de poder aprimorar cada vez mais a gestão e o seu acompanhamento por meio de indicadores. Embora esteja funcionando bem do jeito atual, há espaço para melhorar.

Outra questão importante que se apresenta aqui é: qual é o melhor processo afinal, o formal ou o informal? É possível fazer este tipo de constatação? Por vezes, pelo conteúdo das entrevistas, dá-se a entender de que o formal é o ideal, e o que deve ser perseguido. E que o informal remete a falhas do processo. Mas por vezes é dito que o informal é necessário devido à dinâmica da organização, e que ele é mais ágil. Qual dos dois, portanto, é o melhor? Acredita-se que não haja uma resposta única possível. Depende de cada caso, e também há o fato de que um não exclui o outro, pelo contrário, eles se complementam. A organização pratica os dois processos. Na Eletrosul foi observado que ocorre mais o informal. Ele é importante e tem funcionado. No entanto, existe o desejo e a percepção de se ampliar a atuação do formal. Talvez se tenha alguns ganhos com isso: melhor acompanhamento, medição de resultados, indicadores direcionadores, ações preventivas e corretivas, correção de rumos, revisão de cenários, etc. Os dois tipos de processo funcionam bem juntos. Como diz Correia et al. (2006), são dois extremos de um *continuum*, onde a gestão da organização se posiciona entre esses dois pontos, não devendo ser nem tanto para um lado, nem tanto para outro. Se for muito formal, a organização fica burocrática, engessada, pró-forma, e o planejamento não terá muita utilidade. Se for muito informal poderá ocorrer o que disse um dos entrevistados: um anarquismo empresarial.

Uma das possibilidades de estudos futuros é identificar a percepção dos gerentes de nível 1 (departamentos) quanto ao processo de planejamento estratégico na Eletrosul e em seus departamentos, visando detalhar mais o conhecimento desse processo e seus

desdobramentos em uma organização estatal. Outra possibilidade é se aprofundar no aspecto narrativo, discursivo da estratégia (o quarto elemento, de Fenton e Langley, 2011), conforme a teoria exposta anteriormente.

Assim, com este trabalho foi possível observar o desenvolvimento de estratégias na prática de uma organização. O pensamento de diretores e assistentes, como agem e como decidem. A verificação da interação entre eles, de maneira informal, utilizando-se de reuniões e outros processos comunicativos foi importante para perceber a forma de condução da Eletrosul. E que apesar de ela não se preocupar tanto com o planejamento formal, está analisando cada rumo a ser tomado e adotando estratégias com vistas a se perpetuar no seu mercado de atuação. Assim, o processo ocorre de maneira informal, tal qual a configuração da abordagem teórica da formação de estratégias (Mintzberg et al., 2000), e o dia a dia da organização se relaciona com a teoria da estratégia enquanto prática, das práticas, da práxis e dos praticantes (Whittington, 2006), e também do processo comunicativo (Jarzabkowski e Spee, 2011).

REFERÊNCIAS

- DE MARCO, Ricardo Antonio. **O processo de formação de estratégias em instituições de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2011.
- DE CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**. 1. Artes de fazer. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, 15. ed.
- CORREIA, Milka Alves; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; LINS, Daniel. Formação de estratégias em um hospital universitário: o caso CDI/HUPAA. Anais XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.
- EBSCO. **Base de Dados Business Source Complete**. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com>> Acesso em 20 fev. 2013.
- EISENHARDT, Kathleen M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management. The Academy of Management Review, Oct 1989, 14, 4, ABI/INFORM Global, pg. 532.
- ELETROSUL. **Relatório de gestão**. Florianópolis: 1999.
- _____. **Relatório de informações empresariais**. Florianópolis: 2012.
- _____. **Relatório de gestão - FNQ**. Florianópolis: 2007.
- FENTON, Christopher; LANGLEY, Ann. **Strategy as Practice and the Narrative Turn**. HEC Montréal, Montreal, 2011.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009, 3. ed.
- HOSKISSON, R. D. **Theory and research in strategic management: swings of a pendulum**. Journal of Management, v.25, n.3, p.417-456, 1999.
- JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas Paul. **Strategic planning as communicative process**. Organization Studies, London, 2011.
- JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as Practice: an activity based approach**. London: Sage Publications, 2005.
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J., SEIDL, D. **Strategizing: the challenges of a practice perspective**. Human Relations, v. 60, n. 1, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, Marcus Vinicius Andrade de. **Disciplina de Metodologia da Pesquisa**. Apontamentos de aula. PPGA-MEA UNISUL/UBS, 2007.

MARCELINO, G.; MATIAS-PEREIRA, J.; BARBERT, C. O. **Gestão estratégica em ciência e tecnologia**: avaliação de uma experiência de alinhamento estratégico no governo federal. In: MENDONÇA, G. M. Estudos contemporâneos em organização e gestão. São Luís: Editora UEMA, 2008, p. 111-148.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATIAS-PEREIRA, JOSÉ. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009, 2. ed.

MATUS, CARLOS. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1996, .ª ed.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Atlas, 2000, 7. ed.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 3. ed.

MINTZBERG, Henry. **A criação artesanal da Estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-437.

_____. **Patterns in strategy formation**. Management Science. v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

NONAKA, Henry Tetsuji; SOUZA, José Paulo de. **Formulação e Formação de Estratégias**: O Caso de Micro e Pequenas Empresas de Confeção e Vestuário na Cidade de Londrina - PR. Qualitas Revista Eletrônica, Vol.12, n. 2, 2011.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2012, 30. ed.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino; BEPPLER, Mônica Kulkamp. **Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações**: formulação e

formação estratégica. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 128-146, jan/abr. 2011.

PEREIRA, M. F.; OENING, K. S. **Formação da Estratégia em Condições de Elevada Influência Governamental**: uma análise longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC. Revista de Negócios, v. 12, p. 45-60, 2007.

PETTIGREW, Andrew. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996, 2. ed.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1991, 9. ed.

_____. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 8. ed.

QUINN, James Brian; VOYER. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 3. ed.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEFFEL, Fábio; CUNHA, Adriano; LEITE, André; DUTRA, Ademar. **Planejamento estratégico**: mapeamento das publicações no período de 2000 a 2010. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, Revista Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA, v. 5, n. 3, set./dez. 2011.

SOUZA, Caio Motta Luiz de. **Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal**: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 4, pp. 855-876, Set./Out. 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Hunterbooks, 2011.

VALADÃO, José de Arimatéia Dias; SILVA, Soraya Sales dos Santos. **Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia**: antes da visão pós-processual da estratégia. Rio de Janeiro: Anais XXXV ENANPAD, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

_____. **Strategy as practice**. Long Range Planning, 1996.

_____. **Estratégia após o modernismo**: recuperando a prática. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 44, n. 4, out./dez., 2004.

_____. **Completing the Practice Turn in Strategy Research**. Organization Studies, London Sage, v. 27, n.5, p. 613-634, London, 2006.

ANEXO 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA APROVADO NA QUALIFICAÇÃO

1. Qual a sua percepção sobre a ferramenta de planejamento estratégico? (o Sr. acredita nela ou seria uma falácia da administração)?
2. O que o sr. acha do planejamento estratégico da Eletrosul?
3. Na prática ele é seguido ou na verdade é mais pró-forma?
4. Existem dois tipos de estratégias, as deliberadas e as emergentes (explicar rapidamente). Qual tipo o sr. diria que acontece na Eletrosul?
5. Como o sr. planeja as estratégias para a empresa, antes de levá-las aos demais diretores?
6. De onde vêm as principais diretrizes estratégicas que a Eletrosul irá seguir?
7. Numa escala de 1 a 10, qual a autonomia que a diretoria da Eletrosul possui para definir suas próprias estratégias frente às diretrizes da holding e do governo? Explique.
8. Existe uma agenda onde o sr. anota o que deseja fazer na gestão da empresa? Como funciona este processo?
9. O Sr considera que o planejamento pode engessar a empresa? Por quê?
10. O sr. considera que ele pode auxiliar ou é um processo sem sentido? Por quê?
11. O sr. acredita que a Eletrosul usa esta ferramenta como deveria? Por quê?
12. O sr. acha que poderia ser melhorado algo no Planejamento Estratégico da Eletrosul?
O que?

ANEXO 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA ADAPTADO (UTILIZADO)

O objetivo do trabalho na Eletrosul é identificar qual a percepção da Diretoria sobre a ferramenta de planejamento estratégico e como ocorre o processo de formação de estratégias no dia a dia da alta direção, diferenciando as estratégias formais das informais.

1. Alguns autores acreditam que o planejamento tradicional está em queda, porque não acompanha a dinâmica de uma organização, as mudanças, o mercado. Mas outros ainda são a favor, dizendo que para resolver essa questão o planejamento deve ser flexível e revisitado constantemente. Qual a sua percepção sobre a ferramenta de planejamento estratégico na administração de uma empresa de forma geral? O sr. considera que o planejamento pode engessar a empresa? O sr. considera que ele pode auxiliar ou é um processo sem sentido? Explique a sua percepção.
2. Qual a sua percepção do planejamento estratégico da Eletrosul? Na prática ele é seguido ou na verdade é mais pró-forma? Por quê?
3. Existem dois tipos de estratégias, as deliberadas e as emergentes (explicar rapidamente). Qual tipo o sr. diria que acontece na Eletrosul? Por quê?
4. Como o sr. planeja as estratégias para a empresa, antes de levá-las aos demais diretores? Existe uma “agenda” onde o sr. anota o que deseja fazer na gestão da empresa? Como funciona este processo?
5. De onde vêm as principais diretrizes estratégicas que a Eletrosul irá seguir? Numa escala de 1 a 10, qual a autonomia que a diretoria da Eletrosul possui para definir suas próprias estratégias frente às diretrizes da holding e do governo? Explique.
6. O sr. acredita que a Eletrosul usa esta ferramenta como deveria? O sr. acha que poderia ser melhorado algo? O que?