

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Rua Coronel Dulcídio, 800;
9º. Andar - Batel
CEP 80420-170. Curitiba/
PR
Fone: (41) 331-4349
Fax: (41) 331-3744
E-mail:
marcos.bosquetti@copel.com

Artigo recebido: 22/12/2004
Aprovado: 22/04/2005

AMBIENTE E EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS MÚLTIPLOS

AMBIENTE Y EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO BRASILEÑO: UN ESTUDIO COMPARATIVO DE MÚLTIPLES CASOS

ENVIRONMENT AND FIRMS OF THE BRAZILIAN ELECTRIC INDUSTRY: A MULTIPLE-CASE COMPARATIVE STUDY

Marcos Abílio Bosquetti, Msc.
UNICENP - PR
marcos.bosquetti@copel.com

Ricardo José Dória
COPEL - PR
doria@copel.com

Bruno H. R. Fernandes, Dr.
UNICENP - PR
bruno@unicenp.br

Palavras-chaves:
Teoria institucional;
Estratégia;
Setor elétrico.

Palabras-clave:
Teoría institucional;
Estrategia;
Sector eléctrico.

Key words:
institutional theory;
strategy;
electric sector.

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo refletir até que ponto as organizações são influenciadas pelo contexto, dividido neste estudo em ambiente técnico e ambiente institucional, e em três níveis de análise: o contexto de referência amplo, de caráter internacional; o contexto nacional, pautado por condicionantes políticas do governo federal; e o contexto regional. O presente estudo compara empresas do setor elétrico avaliando como os respectivos ambientes institucionais e técnicos foram internalizados nas suas decisões e estruturas. De um lado, olha para as pressões institucionais das companhias; de outro, examina as estratégias implantadas. Nos três casos analisados, as decisões estratégicas e estruturas adotadas refletem as pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional.

RESUMEN: El presente papel tiene por objetivo reflexionar hasta que punto las organizaciones son influenciadas por el contexto, dividido en este estudio en ambiente técnico y ambiente institucional, y en tres niveles de análisis: el contexto de referencia amplio, de carácter internacional; el contexto nacional, pautado por condicionantes políticas del gobierno federal; e el contexto regional. Este estudio compara empresas del sector eléctrico evaluando como los respectivos ambientes institucionales y técnicos fueron internalizados en sus decisiones y estructuras. De un lado, mira hacia las presiones institucionales de las empresas; de otro, examina las estrategias implementadas. En los tres casos analizados, las decisiones estratégicas y estructuras adoptadas reflejan las presiones del ambiente técnico y del ambiente institucional.

ABSTRACT: The objective of the present paper is to reflect about to what extent organizations are influenced by their external context, which is divided in technical environment and institutional environment, as well as three levels of analysis: the international reference context, the national context - characterized by federal government policies, and the local context. In this paper, firms in the electric sector are compared to each other to assess how the institutional and technical environments are internalized in firms' decisions and structures. On one hand, the analysis focus on the institutional pressures faced by the firms, and, on the other, it examine the implemented firm strategies. In all three cases, strategic decisions and structures reflect the pressures exerted from both technical and institutional environments.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, em muitos países, o Estado passou por drástica reformulação, saindo do papel de controlador e gestor de empresas nos mais diversos setores, e colocando-se no papel de agente regulador. O setor elétrico não fugiu a este movimento: formado por iniciativa estatal na maioria dos países ao longo do século passado, experimentou mudanças estruturais importantes, com a abertura do mercado e privatização, impostas pelas alterações na legislação decorrentes das novas políticas governamentais.

Tal movimento alcança o Brasil, especialmente a partir do início da década de 90, com a exaustão da capacidade de investimento do governo. Na ocasião, o país redefine o papel do governo e inicia um processo de desregulamentação e privatização nos setores de infra-estrutura. No setor elétrico, os impactos fazem-se sentir, sobretudo a partir de 1993, quando as empresas deixaram de ter garantia do retorno sobre o investimento, e em 1995 quando deixaram de operar em mercados protegidos por monopólio regulado.

A teoria institucional oferece uma interessante perspectiva para análise de tais mudanças. Segundo os proponentes desta teoria (MEYER e ROWAN, 1977; SCOTT, 1987; DIMAGGIO e POWELL, 1983, entre outros), as organizações sofrem pressões institucionais em seu ambiente que as compelem a adotar determinados cursos de ação. Tais pressões ambientais não consistem apenas de critérios de racionalidade econômica, mas também de regras, valores e crenças criados e consolidados dentro de processos sociais. A sobrevivência organizacional é consequência do atendimento de critérios dentro destas duas categorias, sejam eles de natureza local, nacional ou internacional.

Este artigo pretende analisar, sob a ótica da teoria institucional, até que ponto as decisões e estruturas adotadas por três empresas do setor elétrico brasileiro foram influenciadas pelos contextos internacional e nacional no período 1995 a 2003. Para tanto, foram selecionadas três organizações do setor, com base em suas composições de capital, a fim de se delinear um estudo composto por uma empresa com controle estatal, uma com controle nacional privado e uma com controle multinacional, garantindo assim a presença das três modalidades de controle existentes no contexto brasileiro.

Desse modo, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: uma seção em que se abordam os conceitos de ambiente técnico e ambiente institucional e suas influências sobre as decisões organizacionais, constituindo o quadro teórico de referência; outra seção em que se apresenta a situação em estudo composta por: procedimentos metodológicos; caracterização do contexto ambiental institucional e técnico em seus níveis internacional e nacional, e das organizações objeto de estudo; e análise comparativa dos três casos de organizações do setor elétrico brasileiro. Por último, uma seção apresenta as considerações finais.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

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

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

Já os ambientes institucionais caracterizam-se "pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual (...). Sob condições de incerteza, as organizações sujeitam-se a requerimentos governamentais, copiam estruturas e práticas, ou implementam medidas genericamente aceitas em redes profissionais" (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999, p.214).

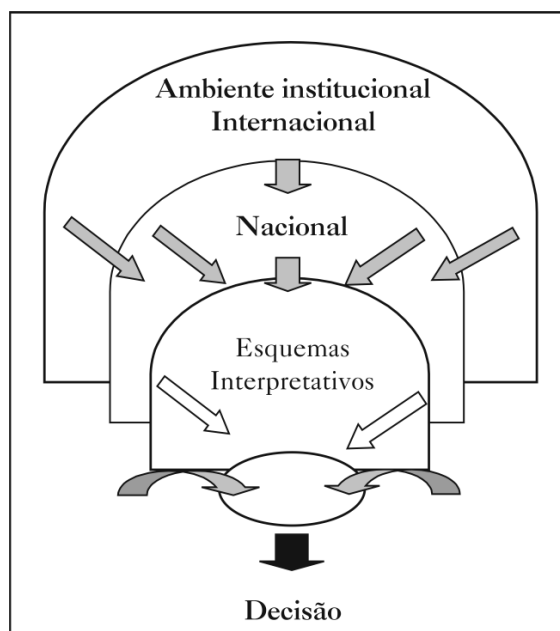
Ambientes técnicos e institucionais não se opõem; não são extremos de um mesmo contínuo. Pelo contrário, alguns setores podem sofrer pressões dos dois ambientes em grande intensidade, como o setor bancário. Assim, sugerem Scott e Meyer (1992), abordagem mais promissora seria tratar tais ambientes como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

Tanto o ambiente técnico quanto o ambiente institucional compreendem níveis de análise: local, regional, nacional e internacional, cada qual com valores e possibilidades de interpretação não necessariamente coincidentes (SCOTT, 1992; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). Todos estes níveis impactam as decisões estratégicas da organização, ainda que tal influência seja mediatizada pelos chamados esquemas interpretativos dos dirigentes. Por exemplo, Fernandes e Machado-da-Silva (1999) apresentam um caso de uma instituição bancária brasileira com expressiva penetração no exterior na primeira metade da década de 90. Pelo nível de sua exposição internacional, seria razoável supor-se que os valores, regras e crenças do contexto internacional de alguma forma fossem assimilados nas operações nacionais da empresa. Entretanto, tal não se verificou: diante de uma mudança ambiental que aproximou o contexto nacional da lógica dominante

no campo internacional - o plano Real e a conseqüente estabilização da economia - o banco insistiu nas suas estratégias de sucesso adequadas ao velho contexto. Segundo os autores, isso ocorreu devido à fixação dos esquemas interpretativos dos dirigentes em um contexto de referência, no caso, o nacional, sem apreender o contexto mais amplo - o internacional.

É possível argumentar que as decisões estratégicas implantadas refletem, portanto, pressões do ambiente técnico, do ambiente institucional em seus diversos níveis e os esquemas interpretativos dos dirigentes. Ora, se tal ocorre, é natural esperar que empresas do mesmo setor, de porte semelhante e sujeitas às mesmas pressões ambientais apresentem decisões bastante distintas de acordo com os modelos interpretativos de seus dirigentes. Mas é possível supor que a natureza das decisões tomadas, de alguma forma, seja reflexo dos esquemas interpretativos do grupo dirigente. A Figura 1 ilustra tal argumento: o contexto internacional pressiona o nacional, o regional e o local, mas não os substitui; os dirigentes fixam-se em um destes contextos, e tomam suas decisões de forma alinhada às suas percepções do contexto; o tipo de decisão, de alguma forma, denuncia o contexto dominante na percepção dos dirigentes. Esta relação vem sendo evidenciada em outros estudos empíricos, tais como os de Machado-da-Silva e Fonseca (1995), em estudo da indústria calçadista de Novo Hamburgo-RS, Fernandes e Machado-da-Silva (1999), no estudo citado supra no setor bancário, e Takahashi e Machado-da-Silva (2002), examinando escolas públicas de ensino fundamental de Curitiba.

Figura 1: Contexto institucional de referência e decisões



Fonte: Autores

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

Tais idéias embasam o problema investigado nesta pesquisa, a saber: em que medida as decisões e as estratégias implantadas por três concessionárias de energia, de porte semelhante, manifestam pressões subjacentes de seus respectivos contextos de referência. Os procedimentos metodológicos propostos a seguir visam encaminhar esta questão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

A perspectiva do estudo é de análise longitudinal compreendendo o contexto do período de 1995 a 2003 com corte seccional, dividindo o período em dois momentos, implantação da reforma do setor elétrico e crise do modelo. O nível de análise é o organizacional com abordagem predominantemente descritivo-qualitativa.

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

§ COPEL - Companhia Paranaense de Energia, controlada pelo governo do Estado do Paraná, que não foi privatizada em 2001 por falta de ofertantes;

§ CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz, controlada pelo grupo nacional VBC - Votorantin, Bradesco e Camargo Correa, a partir de 1997; e

§ LIGHT - Serviços de Eletricidade S.A., controlada pela estatal francesa Eletricité de France - EDF, a partir de 1996.

Para efetivação da pesquisa foram coletados dados secundários obtidos a partir de relatórios disponibilizados pelas empresas em estudo e por organizações com influência no setor elétrico. Ao todo foram analisados 27 relatórios anuais de atividades das três empresas referentes ao período 1995 a 2003. O contexto foi estudado através de pesquisa e análise de 12 relatórios publicados pelo Ministério de Minas e Energia, Câmara de Gestão do Setor Elétrico, ELETROBRÁS, Operador Nacional do Sistema e BNDES sobre a reestruturação do setor elétrico e sua reforma e da legislação pertinente ao setor elétrico brasileiro e internacional. Os dados foram tratados por meio de análise documental e de conteúdo, composta por três etapas: organização do material pela fonte, tipo de documento e data de produção; definição das categorias de análise compostas pelos temas: estratégia, estrutura, produtividade e mudança; análise do conteúdo das categorias relacionando-o ao próprio contexto da sua produção nos níveis de referência nacional e internacional do setor elétrico.

4 CONTEXTO AMBIENTAL INTERNACIONAL

As empresas do setor elétrico mundial que, até a década de 80, operavam em mercados protegidos por monopólios regionais, assistiram no início dos anos 90 a reforma regulatória que tinha por objetivo introduzir a competição pela abertura do mercado de energia elétrica do Reino Unido.

A partir de 1989, com a implantação do novo modelo do setor elétrico Britânico, proposto pelo acadêmico Dr. Stephen Littlechild, foi permitida a participação de novos entrantes no mercado e paralelamente foi iniciado o movimento de privatização das empresas. A regulamentação do setor passou a ser responsabilidade de um órgão regulador independente do governo e das empresas e com autonomia para promover a competição e proteção dos consumidores do mercado de energia elétrica do Reino Unido (BOSQUETTI, 1999).

Durante a década de 90, o novo modelo, batizado como British Model, foi amplamente estudado, adaptado e adotado por vários países da Europa e das Américas. A característica básica dos novos modelos foi a introdução da competição nos negócios de geração e comercialização de energia e preservação do monopólio natural, devido a sua natureza de rede de infraestrutura, nos negócios de transmissão e distribuição (NEWBERY, 2002).

Este novo ambiente regulatório proporcionou uma onda de fusões e aquisições de empresas no setor elétrico mundial, catalisado por uma liquidez internacional existente durante toda a década de 90 com disponibilidade de capital para investimentos e empréstimos internacionais num mundo globalizado.

No início dos anos 2000, os modelos competitivos passam por questionamentos quanto aos seus benefícios, induzidos por problemas apresentados, talvez naturais, dada a imaturidade do processo e a magnitude das mudanças. O exemplo mais ilustrativo é dado pelo racionamento e expressivo aumento do preço da energia no mercado de atacado da

Califórnia, que passou de US\$ 49,56/MWh em 1999 para US\$ 522,55 em 2000. O preço médio aumentou 10 vezes e as normas de desregulamentação impediram que este custo fosse repassado para os consumidores, levando a "quebra" de empresas do setor elétrico Americano (EIA, 2001).

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

5 CONTEXTO AMBIENTAL NACIONAL

O início da década de 90 no Brasil foi marcado por mudanças na política econômica, que tinham por objetivo estabilizar a moeda, abrir os mercados à concorrência e reduzir o endividamento do País e reposicionar o papel do governo como formulador de políticas e de regulamentação e não mais de proprietário de empresas. A Lei 8.031 de 1990 criou o Programa Nacional de Desestatização, que incluiu 68 empresas e até 2002 arrecadou US\$ 105 bilhões (BNDES, 2002).

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

A partir de 1995, o novo Governo Federal (FHC) aumenta a prioridade à privatização, iniciando a fase que os serviços públicos, incluindo o setor elétrico, são transferidos ao setor privado. Nesta fase, inicia-se também a desestatização de empresas estaduais com apoio do Governo Federal (BNDES, 2002). O resultado, no setor elétrico, foi a desestatização de quase 80% da Distribuição e 20% da Geração de energia elétrica.

Em 1995, prossegue-se a reformulação do setor elétrico, com implantação da licitação de novas concessões de serviço público, separação das atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, criação de dois novos agentes, o Produtor Independente de Energia e o Consumidor Livre .

Em 1996, é criada a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL para dar autonomia e independência de influência políticas do Governo Federal (Lei 9.427/1996). Neste mesmo ano, é contratado pela ELETROBRÁS, o consórcio de consultoria Coopers & Librand para auxiliar o governo na elaboração das bases conceituais do novo modelo do setor elétrico brasileiro (COORPER & LIBRAND, 1997).

Em 1998, são criados o Mercado Atacadista de Energia - MAE e o Operador Nacional do Sistema - ONS, para assumir funções de responsabilidade da ELETROBRAS (Lei 9.427/1998), e é estabelecida a livre negociação para compra e venda de energia elétrica entre concessionárias, permissionárias e autorizadas de serviços de distribuição e geração de energia elétrica (Lei 9.648/1998).

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

O período de 1999 a 2001 caracteriza-se por um conjunto de problemas do novo modelo não solucionados no prazo necessário (Gomide, 2003):

§ O Mercado Atacadista de Energia - MAE não conseguiu fazer nenhuma liquidação mensal, paralisado por ações judiciais;

§ Investimentos insuficientes para a expansão da transmissão e produção - as estatais foram impedidas de captação de recursos (Resoluções BACEN 1464 e 1469);

§ Falhas no planejamento energético integrado, que não foi assumido pelo MME de forma adequada por acreditar-se que as forças de mercado equilibrariam a oferta e a procura de energia elétrica e que as térmicas a gás natural seriam competitivas; e

§ Falta de prioridade para o rápido e claro detalhamento das "regras do jogo".

Em maio de 2001, como consequência destes problemas e de estiagens simultâneas nas regiões sudeste (moderada) e nordeste (severa) é decretado pela Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica o programa emergencial de racionamento de energia elétrica no Brasil (Resolução 01/2001) que durou até fevereiro de 2002 (Resolução 117/2002).

Em dezembro de 2001, o governo e as empresas de energia elétrica firmaram o "Acordo Geral do Setor Elétrico" com as concessionárias distribuidoras e as geradoras de energia. Este acordo pretendia retomar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de concessão através da recomposição de receitas relativas ao período de vigência do Programa Emergencial de Redução do Consumo de Energia Elétrica, e acertar as pendências judiciais que impediam o funcionamento normal do MAE (Lei 10.438/2002).

Além das medidas do programa de racionamento, a Câmara de Gestão da Crise tomou duas medidas que merecem ser destacada: o MAE deixou de ser autoregulado pelos agentes e passou a ser regulado pela ANEEL e criação do "Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico", com a missão de encaminhar propostas para corrigir disfunções correntes e propor aperfeiçoamentos para o modelo do setor elétrico (Resolução 18/2001).

Em 2001 e 2002, o Comitê de Revitalização e a Câmara de Gestão do Setor Elétrico - CGSE (sucessora da Câmara de Gestão da Crise) implantaram uma série de medidas (CGSE, 2002a, 2002b, 2002c, 2002d, 2002e, 2002f, 2002g e 2002h, na Lei 10.604 de 2002) que estabeleceram os seguintes principais pontos:

§ Proposta de criação do Centro de Estudos e Planejamento Energético - CEPEN, responsável pelo planejamento energético e ambiental para assegurar o equilíbrio entre a oferta e a procura de energia;

§ Estímulo ao investimento em expansão da oferta de geração, pela obrigatoriedade de compra em Leilões pelas Distribuidoras de 5% do mercado para entrega no 5º ano subsequente ao leilão de energia oriunda de usinas novas;

§ Revisão do mecanismo de formação de preços e das regras de operação, através da institucionalização de aperfeiçoamento das curvas de aversão a risco e sinais de alerta de desequilíbrio entre a oferta e a demanda de energia; e

§ Preenchimento das seguintes lacunas legislativas e vazios regulatórios: revisão tarifária periódica das distribuidoras, regulamentação das compras de energia das distribuidoras através de mecanismo competitivo e transparente (leilões) e eliminação dos subsídios cruzados dos pequenos para os grandes consumidores de energia elétrica.

Em 2002, a coligação de oposição ao Governo Federal durante a campanha presidencial assume um discurso que apontava o novo modelo como o grande causador da crise energética de 2001 e como solução propunha a implantação de um novo modelo mais estatizante para o setor elétrico (SAUER, 2002). Ainda em 2002, durante a campanha eleitoral, com grande impacto sobre o setor elétrico, o chamado "Risco Brasil" sobe de cerca de 800 pontos, no primeiro quadrimestre do ano, para um pico de 2.300 pontos em outubro, e a taxa de câmbio sobe de R\$ 2,35 no primeiro quadrimestre do ano para o pico de R\$ 3,95 em outubro.

Durante o ano de 2003, o novo governo contorna a crise de credibilidade do Brasil e o Ministério de Minas e Energia apresenta, discute com os agentes do setor e publica o relatório "Modelo Institucional do Setor Elétrico" que estabelece as bases do modelo anunciado pelo novo governo (MME, 2003 e Leis 10.847 e 10.848 de março de 2004). O novo modelo veio frustrar as expectativas de uma "volta" ao modelo anterior e manteve as bases do modelo atual, buscando a participação do setor privado e o estímulo à concorrência (ROUSSEFF, 2004). As alterações mais significativas estabelecidas são:

§ Alteração da nova entidade prevista para o planejamento energético e ambiental de organização social para Empresa de Estudos e Planejamento Energético - EPE;

§ Aumento do controle do Ministério de Minas e Energia no Operador Nacional do Sistema - ONS e no Mercado Atacadista de Energia - MAE; este último é substituído pela CCEE - Câmara de Comercialização de Energia Elétrica que assume todas as suas funções do MAE, e retoma funções anteriormente delegadas à ANEEL;

§ Alteração da compra garantida e obrigatória pelas Distribuidoras pelo menor preço em Leilões para compra por um monopólio ("pool") que fará o rateio do montante para os compradores; e

§ Criação do Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico, que fica responsável pela garantia da normalidade do suprimento de energia elétrica e pela emissão dos sinais de alerta quando de desequilíbrios entre oferta e demanda.

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

6 DECISÕES ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS EM ESTUDO

A seguir são descritas, com base na análise de conteúdo dos relatórios anuais, as principais decisões das empresas durante o período em estudo.

6.1 COPEL

A Companhia Paranaense de Energia - COPEL atua nos segmentos de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia. Tem 17 usinas hidrelétricas e uma termelétrica construídas para atendimento do seu mercado e que correspondem a 6% de toda eletricidade gerada no Brasil. A COPEL fornece energia elétrica para 393 municípios do Estado do Paraná com 3,1 milhões de unidades consumidoras.

A partir de 1995, a COPEL abre seu capital, aumenta seu endividamento e adota estratégia de aumento da produtividade e diversificação de negócios, aproveitando a abertura do monopólio de energia elétrica e de telecomunicações e oportunidades com alguma sinergia com a sua estrutura. A COPEL acrescentou sua operação nos negócios de energia elétrica e distribuição de gás, através de parcerias, operações nos negócios de produção independente de energia e comercialização de energia para

fora do estado do Paraná, telecomunicações, água e saneamento, acesso à internet, telefonia fixa e celular, consultoria internacional e serviços de engenharia. Paralelamente, foram implementados programas de demissão voluntária e aumento da terceirização, que fizeram com que a relação consumidores por empregado passasse de 272 em 1995 para 514 em 2002. Esse indicador foi reduzido para 491 consumidores por empregado em 2003, com a contratação de 436 novos empregados.

Em 1999, a COPEL adotou uma estrutura de "holding", criando 5 unidades de negócios: geração, transmissão, distribuição, telecomunicações e participações. As unidades de negócio foram alteradas para subsidiárias integrais em 2001.

Em 2000 e 2001, a COPEL contabilizou os seus maiores lucros e, em 2002, seu maior prejuízo, de R\$ 320 milhões, em função do excesso de compras de energia, efetuada em 1998 e 1999, e dos investimentos nas participações não apresentarem os retornos esperados.

Em outubro de 2001, foi realizada uma tentativa de venda do controle da COPEL, que não ocorreu por falta de ofertantes no leilão de desestatização da empresa.

Com a posse do novo governo do Estado e da nova Diretoria da COPEL, o ano de 2003 foi marcado por um novo posicionamento estratégico de foco nos negócios tradicionais de geração, transmissão e distribuição de energia, saindo dos negócios de telefonia, internet e saneamento, e pelo processo de reestruturação organizacional com a reunificação da empresa.

Em 2003, a nova Diretoria, para enfrentar o problema do excesso de compra de energia, renegociou, com redução de preço e de montante, dois dos seus três maiores contratos de compra de energia, enquanto que o outro grande contrato está sendo discutido na justiça. Com isso, reverteu o prejuízo de 2002 num lucro de R\$ 171 milhões em 2003.

6.2 CPFL

A Companhia Paulista de Força e Luz - CPFL distribui energia elétrica para 234 municípios do Estado de São Paulo nas regiões de Campinas, Ribeirão Preto, Bauru, São José do Rio Preto e Araraquara.

Em novembro de 1997, dentro do programa de desestatização do Governo de Estado de São Paulo, o controle da CPFL passou a ser do grupo VBC Energia S.A. (Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa).

Os novos controladores definiram uma estratégia de ação com enfoque na produtividade e no crescimento, que se reflete no gerenciamento dos negócios e na forma de aquisição de participações societárias em outras empresas e empreendimentos nas áreas de geração, comercialização e distribuição de energia elétrica, atuando nos mercados livre e regulado. Sua

estratégia de aumento de produtividade e ganho de escala reduziu seu quadro de pessoal, fazendo com que a relação consumidores por empregado passasse de 389 em 1995 para 1.047 em 2003.

Em novembro de 2000, foi constituída a CPFL Geração de Energia S.A., consolidando uma decisão de estratégia de integração para trás, com o propósito de adequação da Companhia Paulista de Força e Luz - CPFL à reforma do setor elétrico brasileiro. O grupo estabeleceu como meta empresarial a expansão da sua capacidade de geração de energia elétrica através de iniciativa própria ou com a participação de Parceiros e aumenta a capacidade do seu parque gerador de 143 MW em 1997 para 2.219 MW em 2004.

Em 2001, como parte da sua estratégia de crescimento, o Grupo CPFL adquiriu 67% do capital da RGE - Rio Grande Energia e, abrindo a sociedade do grupo que controlava a Bandeirantes, incorporou a CPFL Piratininga. Com a incorporação das duas distribuidoras, o Grupo CPFL duplicou sua área de concessão, ampliou de 236 para 515 o número de municípios atendidos, aumentou de 3 milhões de unidades consumidoras para 5,3 milhões, tornando-se o maior grupo privado com capital nacional do setor elétrico brasileiro.

Em 2002, seus acionistas concluíram o processo de reorganização societária, iniciado em 1998, lançando no mercado brasileiro a holding CPFL Energia S.A. A holding criou, em novembro de 2002, a empresa CPFL Comercialização Brasil Ltda. com o objetivo de ser uma unidade de negócios voltada exclusivamente para a comercialização e a gestão de energia.

O resultado financeiro consolidado da holding em 2003 foi um prejuízo de R\$ 297 milhões, demonstrando uma recuperação em relação ao prejuízo de R\$ 696 milhões apresentados no exercício anterior.

6.3 LIGHT

A LIGHT é uma empresa de distribuição de energia, que atende 3,3 milhões de unidades consumidoras em sua área de concessão que abrange 31 municípios do Estado do Rio de Janeiro, incluindo a Capital.

Em 1996 a LIGHT foi adquirida por um consórcio multinacional controlado pela empresa francesa EDF International, as norte-americanas AES Corporation e Reliant Energy Incorporated e, em 2002, num processo de reestruturação societária, o controle acionário passou a pertencer exclusivamente ao Grupo EDF com 88,21% do total das ações representativas do seu capital social.

A partir de 1997, a LIGHT passou a participar como acionista majoritária em empresas de distribuição de gás, telecomunicações e co-geração de energia elétrica.

No ano 2000, como parte da reestruturação societária, a LIGHT saiu dos negócios de distribuição de gás e de telecomunicações, focando nos negócios de geração e distribuição de energia elétrica.

A LIGHT também adotou uma estratégia de aumento da produtividade com a redução do quadro de pessoal, fazendo com que a relação consumidores por empregado passasse de 397 em 1995 para 923 em 2003.

Dentro de uma decisão estratégica de crescimento, a LIGHT está desenvolvendo, indiretamente, novos projetos de usinas hidrelétricas e térmicas com a utilização de gás natural da bacia de Campos que vão somar 1.483 MW aos 833 MW de capacidade geradora instalada antes da privatização, aumentando sua produção de 14% para 30% da energia distribuída.

A LIGHT contraiu dívidas em moeda estrangeira, que acabou prejudicando os resultados econômico-financeiros, em função da flexibilização do câmbio em 1999 e a crise cambial do período da campanha presidencial de 2002.

Como parte de sua estratégia financeira de alongamento do perfil da dívida, bem como a redução da exposição à variação cambial, a empresa renegociou sua dívida fazendo com que a exposição à variação cambial caísse de 90% no início de 1999 para 63% ao final de 2000 e iniciou o processo de adequação do perfil da dívida à real capacidade de geração de caixa da Companhia.

Em 2002, antes das eleições presidenciais, o Grupo EDF injetou R\$ 2,3 bilhões no capital da empresa e aprovou a implementação de um plano de ação para retomar a sua lucratividade e eficiência através da reorganização e enxugamento da estrutura, redução de custos operacionais e foco no combate às perdas de energia e à inadimplência. Apesar de sua estratégia financeira que inclui operações de swap para proteção contra exposição ao risco cambial, a LIGHT encerrou o exercício de 2003 com uma dívida consolidada de R\$ 4,2 bilhões, apresentando elevada despesa financeira no exercício, face ao volume de dívidas e às altas taxas de juros praticadas internamente e um prejuízo de R\$ 488 milhões, demonstrando uma recuperação em relação ao prejuízo de R\$ 1.256 milhões apresentados no exercício anterior.

7 ANÁLISE COMPARATIVA

O quadro a seguir procura apresentar de forma sintética os contextos internacional e nacional e as estratégias e estruturas adotadas pela COPEL, CPFL e LIGHT dividida em 2 períodos distintos:

- § Período 1 (1995 a 2000): início de implantação da reforma do estado e do setor elétrico; e
- § Período 2 (2001 a 2004): a crise do modelo, reforma da reforma e a rediscussão dos novos modelos.

Quadro 1: Síntese do contexto ambiental e estratégias e estruturas das empresas

Contexto Internacional	Contexto Nacional	Sector Elétrico Brasileiro	COPEL	CPFL	LIGHT
Período 1 (1995 – 2000) Início de Implantação da Reforma do Estado e do Setor Elétrico					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforma do Setor Elétrico Mundial. 2. Capital internacional disponível. 3. Privatização, fusões e aquisições no setor elétrico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redefinição do papel do estado e prioridade à privatização. 2. Entrada de novas empresas e investidores nos setores de infra-estrutura 3. Reforma nos setores de infra-estrutura. 4. Crise cambial de 1999. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Privatização do setor elétrico. 2. Reforma do setor elétrico com introdução da competição na Geração e Comercialização. 3. Recuperação dos níveis das tarifas de energia elétrica. 4. Problemas no novo modelo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ênfase na rentabilidade. 2. Aumento do endividamento. 3. Abertura de capital. 4. Estratégia de crescimento via diversificação (multi-utility). 5. Aumento da produtividade. 6. Reestruturação Organizacional por Unidades de Negócio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Privatização em 1997, com controle do grupo nacional VBC. 2. Definição pela estratégia com enfoque no crescimento. 3. Aumento da produtividade. 4. Criação da CPFL Geração para expansão através de iniciativa própria ou com participação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Privatização em 1996, com controle da francesa EDF. 2. Aumento da produtividade. 3. Crescimento pela expansão da Geração. 4. Aumento do endividamento. 5. Alongamento da dívida e proteção à exposição cambial

Período 2 (2001–2004) A Crise do Modelo e sua Reforma

<p>1. Ajustes dos novos modelos. 2. Atentado terrorista USA, guerras do Afeganistão e Iraque. 3. Retração de capital internacional. 4. Redução das fusões e aquisições no setor elétrico.</p>	<p>1. Discurso estatizante da oposição na campanha eleitoral. 2. Crise de credibilidade do Brasil (Risco Brasil) e crise cambial 2002. 3. Retomada da credibilidade em 2003. 4. Redução da entrada de capital internacional 5. Paralisação do Programa de Privatização 6. Crise de Governança e diferença entre o discurso e a prática</p>	<p>1. Paralisação do programa de privatização. 2. Crise de abastecimento. 3. Programa de revitalização do modelo do setor elétrico. 4. Rediscussão do modelo e aprovação de novo modelo, mantendo as bases do anterior. 5. Sobra de energia (previsão até 2007).</p>	<p>1. Falha da privatização da empresa em 2001 (falta de ofertantes). 2. Prejuízo em 2002 pelo excesso de compras. 3. Foco nas atividades tradicionais de Geração, Transmissão, Distribuição e Telecomunicações 4. Reestruturação para reunificação da empresa. 5. Renegociação dos contratos de compra de energia. 6. Aumento do quadro de pessoal em 2003.</p>	<p>1. Aquisição da RGE e da Piratininga. 2. Criação da Holding CPFL Energia e da sua comercializadora. 3. Aumento da produtividade.</p>	<p>1. Capitalização por aporte do acionista majoritário em 2002. 2. Aumento da produtividade. 3. Foco na reorganização e enxugamento da estrutura, redução de custos e combate às perdas de energia e inadimplência.</p>
---	--	--	--	---	--

Fonte: Dados de pesquisa.

O Quadro 1 demonstra que nos dois períodos em análise o contexto nacional foi influenciado pelo contexto internacional, que também se tornou o contexto de referência para as empresas em estudo. A política do novo governo (FHC) que assumiu em 1995 procurou reestruturar o Estado e aproveitar a existência de capital internacional disposto a investir ou emprestar recursos para empresas no Brasil. A própria reforma do setor elétrico foi feita a partir de reformas ocorridas em outros países, com influência do modelo inglês. Duas das empresas analisadas neste artigo foram privatizadas (LIGHT e CPFL) e a COPEL só não o foi por influência do próprio contexto internacional que se alterou em 2001 com o atentado terrorista nos Estados Unidos, provocando retração de capital internacional disponível para investimento nos países em desenvolvimento.

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

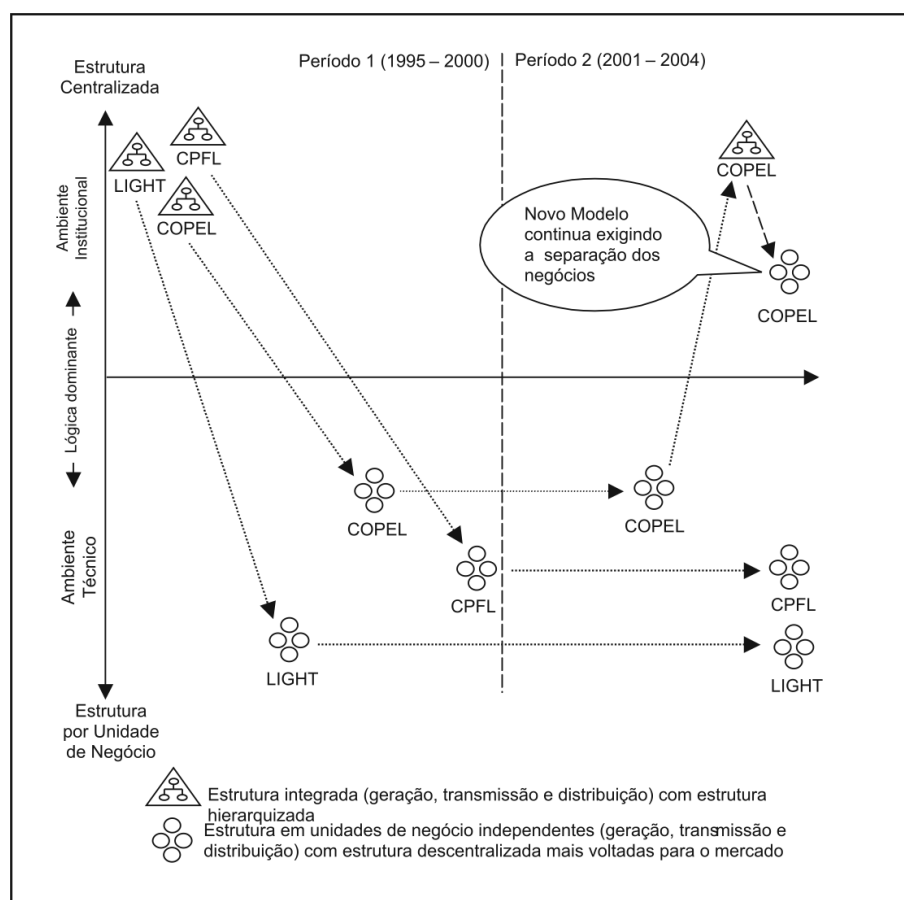
Já a mudança do contexto em 2001 e 2002, os problemas das crises cambiais e internacionais e de abastecimento, e a conseqüente redução do mercado levaram as empresas a focarem-se mais na estratégia de produtividade e reequacionamento dos seus compromissos oriundos de dívidas em moeda estrangeira (principalmente a LIGHT) e do excesso de compra de energia (COPEL).

Os movimentos das três empresas nos 2 períodos de análise podem ser representados esquematicamente conforme mostram as Figuras 2 e 3. Os ambientes técnicos e institucionais são representados em um contínuo para simplificar a apresentação, pois, conforme observado acima, melhor seria tratá-los como dimensões independentes. Assim, as figuras não pretendem compactá-los numa mesma dimensão, mas demonstrar o maior peso relativo que um ambiente nas decisões das empresas. É, portanto, mera questão de predominância da influência do fator técnico ou do fator institucional em cada situação de decisão estratégica. São "facetas" do mesmo ambiente e não dois ambientes separados, pois as empresas recebem pressões de ambos, com predominância de um.

A Figura 2 ilustra que no Período 1 (1995 - 2000) da reforma do setor elétrico as 3 empresas adotaram ou iniciaram a adoção de estruturas por

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

Figura 2: Estrutura organizacional e lógica dominante no período

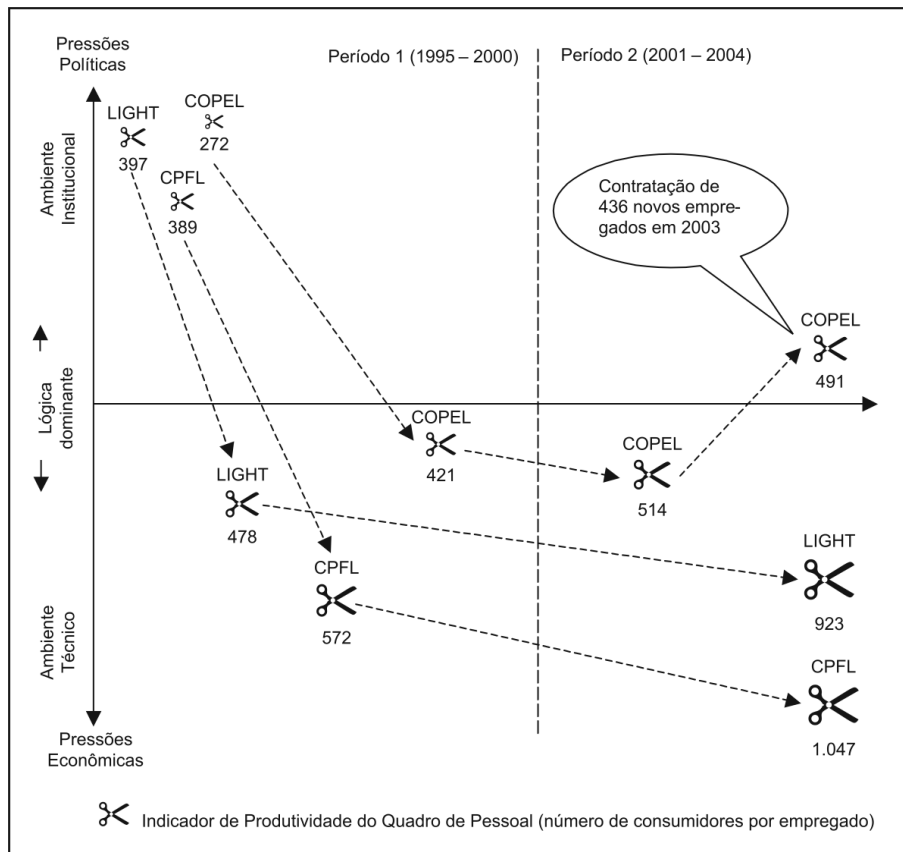


Fonte: Dados de pesquisa.

A Figura 3 ilustra como as 3 empresas adotaram a estratégia de produtividade, utilizando-se o indicador de produtividade do quadro de pessoal, que mede a relação "número de consumidores por empregado". No Período 1, as 3 empresas melhoraram significativamente esse indicador, demonstrando a internalização das pressões do ambiente técnico (racionalidade econômica) que passou a predominar sobre o ambiente institucional a partir das privatizações. No período 2, a CPFL e a LIGHT continuaram melhorando

esta relação, refletindo a pressão do ambiente técnico, e a COPEL, diferentemente, melhorou este indicador até 2002 e, em 2003, a nova diretoria ampliou em 7,5% o seu quadro de pessoal, refletindo a influência do ambiente institucional (ênfase no papel social da empresa).

Figura 3: Performance operacional (produtividade do quadro de pessoal) e lógica dominante no período



Fonte: Dados de pesquisa.

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

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor elétrico brasileiro no período 1995 a 2003 passou por alterações profundas que podem ser divididos em 2 períodos distintos: Período 1995 a 2000, com a implantação da reestruturação do setor com introdução da competição nos segmentos de geração e comercialização e atração de investimentos privados; e Período 2001 a 2004, com a crise de modelo e sua reforma, que acabou mantendo as bases da reforma do período anterior.

A sobreposição das Figuras 2 e 3 demonstra o alinhamento das decisões estratégicas das empresas, no que se refere à estrutura e aos resultados atingidos, com os contextos internacional e nacional num primeiro momento. Observa-se que os resultados iniciais seguiram a lógica dominante em termos de ambiente técnico, tanto em termos de estrutura organizacional adotada quanto em termos de resultados de produtividade alcançados.

Entretanto, em um segundo momento, observou-se que, enquanto as empresas de capital nacional privado e multinacional continuaram aprofundando a busca da eficiência - supostamente por pautarem-se num contexto de referência voltado ao ambiente técnico - a empresa estatal se descolou da lógica de predominância do ambiente técnico, e aderiu à emergência dos valores do ambiente institucional, caracterizado, entre outros, pela eleição de governos ditos sociais tanto no plano estadual como nacional. As estruturas e indicadores de eficiência refletiram tal opção, e retrocederam a patamares mais próximos àqueles do início do período.

Nos três casos brevemente relatados, o quadro teórico apresentado no início deste trabalho foi corroborado. As decisões estratégicas adotadas pela COPEL, com controle estatal, alinharam-se a um contexto local caracterizado pela emergência de pressões institucionais; as decisões adotadas pela CPFL e LIGHT, com controles privados (nacional e estrangeiro respectivamente), parecem terem passado ao largo do incremento das pressões recentes do ambiente institucional. Mas, pelo contrário, manifestaram a predominância do ambiente técnico, cuja ênfase é característica do contexto internacional, sugerindo ser este o nível de referência destas empresas. Assinalam, portanto, a relevância do respectivo contexto de referência na decisão estratégica.

REFERÊNCIAS

- BACEN. **Relatório de Análise do Mercado de Câmbio** - jan./mar. 1999. www.bacen.gov.br, 1999.
- BNDES. **Privatização**. www.bnades.org.br, 2002.
- BOSQUETTI, M.A. **Incumbents' strategic choices for the newly opened British electricity market**. 1999. Dissertação de Mestrado. Centre for the Study of Regulated Industries CRI, School of Management, University of Bath, Inglaterra.
- CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. **Relatório de Progresso** No. 2. Brasília : MME, 2002a.

- CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. **Relatório de Progresso No. 4**. Brasília : MME, 2002b.
- CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. **GT 1 - Aperfeiçoamento do despacho e formação de preço de energia elétrica**. Brasília : MME, 2002c.
- CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. **GT 2 - Implantação do sistema de oferta de preço no mercado de energia elétrica**. Brasília : MME, 2002d.
- CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. **GT 3 - Aperfeiçoamento das regras do MAE**. Brasília : MME, 2002e.
- CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. **GT 4 - Sinais de alerta para riscos de restrições de suprimento ao mercado de energia elétrica e possíveis medidas corretivas**. Brasília : MME, 2002f.
- CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. **GT 5 - Expansão da geração de energia elétrica**. Brasília : MME, 2002g.
- CGSE. Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. **GT 6 - Expansão do sistema de transmissão**. Brasília : MME, 2002h.
- COOPERS & LIBRAND. **Etapa VII - Projeto de reestruturação do setor elétrico brasileiro**. Relatório Consolidado. Volume II : Relatório principal. Rio de Janeiro: SEM/ELETROBRÁS, 1997.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, april, p. 147-169, 1983.
- EIA - The Energy Information Administration. **What Went Wrong With California Electric Utility Deregulation?**. www.eia.doe.gov, 2001.
- FERNANDES, B. H. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do banco bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV. v. 39, n. 1, p. 14-24, Jan/Mar. 1999.
- GOMIDE, F. O que é um modelo para o setor elétrico. **Palestra**. Curitiba: Primeira Semana de Engenharia Civil de Curitiba, Encontro Paranaense de Engenheiros Civis, 2003.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Orgs.) **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, p. 27-39, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENFETERSEISER, J. E. (Org.) **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995, p. 217-242.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. ; FONSECA, V. S. Competitividade Organizacional: Conciliando Padrões Concorrenciais e Padrões Institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (org.). **Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 27-38.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations Forms: Formal Structure as Myths and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.
- MME. Modelo institucional do setor elétrico**. Brasília: MME, 2003.
- NEWBERY, D.M. European deregulation: Problems of liberalizing the electricity industry. **European Economic Review**, London. v. 46, 2002.
- ONS. **Planejamento anual da operação energética - ano 2004**. Sumário executivo. Rio de Janeiro: ONS, 2004.
- ROUSEEFF, D. Ministra de Minas e Energia. A regulamentação do setor elétrico no Brasil e a MP 144. Nota a imprensa de 16.02.2004. www.mme.gov.br, 2004.
- SAUER, I. **Um novo modelo para o setor elétrico brasileiro**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- SCOTT, R.W. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32, no. 4, p.493-511, 1987.
- SCOTT, R.W.; MEYER, J.W. The organization of societal sectors. In MEYER, J.W.; SCOTT, R.W. (eds.). **Organizational environments: ritua and rationality**. Londres: Sage Publications, 1992.
- TAKAHASHI, A. R. W.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, Interpretação e Estratégia: Estudo Comparativo de Casos em duas Organizações Escolares. In: XXVI **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD** (2002: Salvador). Anais... Salvador: ANPAD, CD ROM, 2002.