

ESTRATÉGIA E ESTRUTURA: IMPACTO DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA ESTATAL

Quezia da Silva Rosa¹

RESUMO

Apesar de ser caracterizada por um ambiente de monopólio, a distribuição de energia elétrica, tem impacto de políticas governamentais e regulatórias que proporcionam complexidade na gestão de empresas atuantes nesta atividade econômica do setor elétrico. Utilizando técnicas de pesquisa exploratória-descritiva, o presente estudo analisa como as variáveis ambientais relacionadas ao ambiente político, regulatório e econômico influenciam na configuração das estruturas organizacionais. A coleta de dados teve como unidade de análise uma empresa de distribuição de energia elétrica estatal, sendo que a pesquisa subdividiu-se em duas etapas: (1) Análise de conteúdo em documentos da empresa e relatórios do setor; e (2) Observação do cotidiano da empresa. Com o resultado é possível observar que a empresa fez alterações significativas na estrutura para atender à estratégias a busca por eficiência operacional e redução de prejuízos, observando que o ambiente determina o alinhamento estrutural e de estratégia conforme as oportunidades apresentadas.

Palavras Chaves: Estratégia, Estrutura, Setor Elétrico.

ABSTRACT

Despite being characterized by a monopoly environment, the distribution of electricity, has an impact on government policies and regulatory complexity that provide the management of companies operating in economic activity in the electricity sector. Using techniques of exploratory-descriptive, this study examines how the environmental variables related to the political environment, regulatory and economic influence in the shaping of organizational structures. The data collection was to drive a company analysis of power distribution state, and the research was divided into two steps: (1) content analysis of documents of the company and industry reports, and (2) Observation daily company. The result can be observed that the company made significant changes in the structure to meet the strategies to search for operational efficiency and reduction of losses, noting that the environment determines the structural alignment and strategy as the opportunities presented.

Key Words: Strategies, Structure, Electricity Sector.

INTRODUÇÃO

Com o ambiente em constante mutação, as empresas precisam traçar estratégias que sejam flexíveis o suficiente para se adequar, mas não devem ser mudadas ao sabor do acaso, a flexibilidade estratégica deve ser apoiada por uma flexibilidade na estrutura organizacional.

A estratégia e a estrutura (sistemas organizacionais e cultura) devem estar em um processo de ajuste constante com o ambiente, o que possibilitará que a empresa consiga

¹ Mestranda do Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD, Universidade Federal de Rondônia. quezia@hotmail.com

manter-se competitiva mesmo diante da instabilidade. No caso específico do setor de atuação da empresa objeto de estudo, existe a atuação do regulador, no caso, a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, simulando condições de competitividade, o que torna o ambiente de negócios da empresa de serviços de distribuição de energia elétrica que outrora era marcado por grande estabilidade, mais dinâmico e desafiador.

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Não existe definição consensual para estratégia, podendo assumir diferentes enfoques. Em seu artigo *O que é a Estratégia?* Porter começa diferenciando estratégia de eficácia operacional, afirma que estratégia baseia-se em atividades únicas, esclarece que uma posição estratégica sustentável exige intercâmbios e finaliza afirmando que o ajuste gera vantagem competitiva e sustentabilidade. E ao longo desse raciocínio, estratégia vai ganhando contornos e sendo alterada de maneira que no artigo Porter in Mintzberg *et all* (2006, p. 39) diz: “O que é estratégia? Podemos agora completar a resposta a essa pergunta. Estratégia é criar ajuste entre atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas – e não apenas algumas – e da interação entre elas”.

Outra definição é a usada por Ansoff (1990) que entende a estratégia como sendo um conjunto de regras para orientar um comportamento. Tais como: 1) padrões para medir o desempenho; 2) regras para o desenvolvimento; 3) regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização; e 4) regras para a empresa conduzir as atividades no dia a dia. Em resumo, estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato.

No entanto, este trabalho se aterá no conceito de Porter, que trás a estratégia como um ajuste entre as atividades de uma empresa. Esses ajustes deverão levar em consideração tanto uma análise do ambiente externo quanto do ambiente interno, pautando-se nas pessoas, na estrutura, na cultura e nos sistemas de apoio que levarão a um determinado desempenho.

Assim pode-se utilizar a ilustração 1 proposta por Aaker (2007) para analisar as organizações:

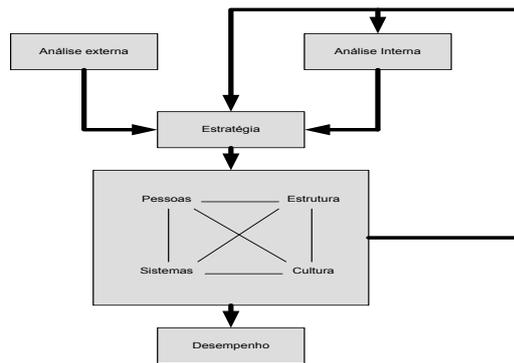


Ilustração 1: Uma estrutura para analisar organizações.

FONTE: AAKER (2007)

Observa-se que sem que se ajuste as pessoas, estrutura, sistema e cultura, o desempenho da estratégia estabelecida não será a contento.

Aaker (2007) diz que vários sistemas organizacionais são estrategicamente relevantes com sistema de orçamento contábil, de planejamento, entre outros. As pessoas são a base da competência organizacional. Portanto, para cada estratégia traçada, é preciso saber quantas pessoas, qual a experiência e habilidades possuem. Elas terão valores compartilhados, normas de comportamento e atividades simbólicas que formarão a cultura organizacional. É ainda, a estrutura da empresa que define linhas de autoridade e esclarece a mecânica das tarefas e programas organizacionais a serem cumpridos.

A pressuposição é que esses quatro fatores, sistemas, pessoas, cultura e estrutura se ajustem umas as outras, sob pena de prejudicarem a implementação da estratégia.

Aaker (2007) propõe as seguintes considerações: O sistema se ajusta à estrutura? As pessoas se ajustam à estrutura? A estrutura se ajusta à cultura? Essa interação entre sistema e estrutura, pessoas e cultura e estrutura e cultura pode trazer a discussão já preconizada por vários autores: a Estrutura se ajusta a Estratégia ou a Estratégia é que se ajusta a Estrutura? Bem, se por um lado Chandler é categórico ao afirmar que a estrutura é que se adapta à estratégia, Mintzberg ao analisar as várias escolas de estratégia faz a seguinte crítica:

A escola do *design* promove a seguinte máxima, articulada pela primeira vez por Chandler (1962), de que a estrutura deve seguir a estratégia e ser por ela determinada. [...] A estrutura pode ser algo maleável, mas não pode ser alterada a vontade apenas porque um líder concebeu uma nova estratégia. [...] Concluímos, portanto que a estrutura segue a estratégia assim como o pé esquerdo segue o pé direito ao se caminhar. Na verdade o desenvolvimento da estratégia e o projeto da estrutura suportam a organização, bem como apóiam-se mutuamente. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 35 e 36)

A despeito da discussão do “quem segue quem”, fato é que deve existir esse ajuste entre estrutura e estratégia. A seguir o tema Estrutura Organizacional será mais detalhadamente apresentado.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O primeiro estudioso a tratar da estrutura organizacional foi Fayol, buscou racionalizar as atividades das organizações, não com base nas tarefas desempenhadas pelas pessoas, mas com base na estrutura que a empresa deveria possuir para ser eficiente. Estabeleceu então, a idéia das funções básicas da empresa que para ele eram: Funções Técnicas, Funções Comerciais, Funções Financeiras, Funções de Segurança, Funções Contábeis e Funções Administrativas, esta última relacionada com a integração das outras cinco funções. (CHIAVENATTO, 2000). A idéia central era criar uma estrutura que facilitasse o aumento da eficiência, ou seja, as pessoas poderiam ser melhor controladas através desta estrutura, de forma que as metas seriam mais facilmente atingidas.

Ainda hoje a estrutura das organizações se constitui fator decisivo para atingir objetivos e está cada vez mais ligada à estratégia da organização. As empresas tem mudado constantemente, para se adaptar aos ambientes e os gerentes continuam a fazer experiências para melhorar a estrutura à medida que implementam essas mudanças em suas organizações. Buscando o melhor desempenho os gerentes gerais devem ser arquitetos organizacionais, pois da mesma forma que é responsabilidade dos gerentes-gerais desenvolver uma estratégia que determine como suas empresas competirão, é igualmente necessário que eles elaborem e criem uma organização por meio da qual a estratégia seja implementada.

Sobre a arquitetura das organizações, Prahalad e Hamel dizem que:

Toda empresa tem uma arquitetura de informação Para projetar a arquitetura de informações, a empresa precisa decidir quem deve se comunicar com quem, sobre o que, com que frequência e de que formas. Toda empresa tem uma arquitetura social Para criar uma arquitetura social, a alta gerência precisa especificar que comportamentos devem ser estimulados e que tipo de pessoas devem se sentir à vontade trabalhando na empresa. Toda empresa possui uma estrutura financeira Para construir uma arquitetura financeira, a alta gerencia precisa ter um ponto de vista sobre o equilíbrio ideal entre dívidas e lucros, sobre como financiar aquisições e vendas, sobre os critérios para alocações de capital e assim por diante. (PRAHALAD e HAMEL 2005, p.121)

Quando se definem os pontos que eles destacam, o que se está fazendo se não moldando a estrutura organizacional? O que difere o conceito antigo de estrutura

organizacional e o mais moderno é que hoje se sabe da interação entre ambiente, estratégia e estrutura.

Um grande desempenho depende do estabelecimento e manutenção do equilíbrio de três elementos: a estratégia da empresa, sua estrutura organizacional e o ambiente em que ela opera. Roberts (2005) conceitua que o problema da estrutura da organização considera o ambiente em que a firma opera, presume que se tenha uma estratégia formulada e procura criar uma organização que esteja apta a implementar a estratégia no ambiente determinado. Essa idéia se enquadra na avaliação de Alfred Chandler de que a “estrutura segue a estratégia” – a organização é o mecanismo por meio do qual a estratégia é concretizada.

A estratégia implica em um conjunto de atividades que precisam ser executadas para que ela se concretize, essas atividades serão levadas a cabo através da estrutura organizacional.

Além da estratégia e da organização, o terceiro determinante de desempenho é o ambiente em que a empresa funciona. O ambiente organizacional de acordo com Aaker (2007) pode ser analisado dividindo em cinco áreas, tecnológica, governamental, econômica, cultural e demográfica. E para cada uma dessas áreas, algumas questões podem ser levantadas para proceder a análise. Como exposto na ilustração 2.

ÁREAS DO AMBIENTE	QUESTÕES DE ANÁLISE
Tecnologia	Até que ponto as tecnologias existentes estão amadurecendo? Que desenvolvimento ou tendências tecnológicas estão afetando ou poderiam afetar o segmento?
Governo	Que mudanças na regulamentação são possíveis? Qual será o impacto dessas mudanças? Quem impactos ou outros incentivos estão sendo desenvolvidos que poderiam afetar a estratégia? Quais são os riscos políticos de operar em uma jurisdição governamental?
Economia	Quais são as projeções econômicas e os níveis de inflação dos países nos quais a empresa opera? Como eles afetam a estratégia?
Cultura	Quais são as tendências atuais ou emergentes em estilo de vida, moda e outros componentes da cultura? Porque? Quais são suas implicações?
Demografia	Que tendências demográficas irão afetar o tamanho do mercado do segmento ou seus submercados? Que tendências demográficas representam oportunidades ou

	ameaças?
--	----------

Ilustração 2. Áreas e Questões de Análise do Ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de AAKER, 2007, p. 108

Esses são fatores que vão afetar diretamente a organização, suas estratégias e sua estrutura. Assim, a cada alteração em um desses fatores, é necessário que o arquiteto organizacional esteja atento, pois sua tarefa será estabelecer se a mudança na arquitetura da organização irá acontecer e em que grau deverá acontecer. Diante de tudo isso, as organizações se movimentam cada vez mais na direção de novas formas organizacionais, e surgem conceitos como: Arranjos Produtivos Locais, *Clusters*, Organizações em Redes, Alianças Empresariais, *Holdings* de Gestão e outros mais.

Mas seja qual for a configuração adotada pelas organizações para atingir seus objetivos, existirá sempre uma relação de influencia mútua entre essa configuração, a estratégia pretendida pela empresa e o ambiente no qual essa estratégia será aplicada.

O SETOR ELÉTRICO NO BRASIL

O Setor Elétrico Brasileiro começa a se formar na data de 1889, com a inauguração de uma das primeiras usinas hidrelétricas do mundo. Corporações estrangeiras como a *The São Paulo Railway* e a *Ligth and Power Company* obtiveram concessões de produção e distribuição de energia elétrica. Ainda nos idos de 1800 outras corporações estrangeiras se instalaram e já no século seguinte usavam de sua força política e influência para fazer valer seus interesses, interferindo inclusive no processo regulamentar.

No ano de 1934, publicou-se o Código das Águas e o aproveitamento das águas passa a ser autorizado pelo governo federal. É a partir de então o governo passa a fiscalizar técnica, financeira e contabilmente todas as empresas do setor, provocando as primeiras alterações expressivas no setor elétrico, uma vez que o Código das Águas entrava em conflito direto como desejo de lucratividade imediata das concessionárias estrangeiras. (FARIAS, 2006)

As mudanças no ambiente do setor elétrico não pararam de acontecer. Em 1939, foi criado o Conselho Nacional das Águas e Energia Elétrica (CNAEE) para regulamentar a implementação das medidas constantes no Código das Águas. O crescimento das cidades exigia serviços públicos como: sistema de transporte, de iluminação pública, distribuição e

venda de energia elétrica, telefonia entre outros. O desenvolvimento da indústria elétrica criou condições para que esses serviços fossem oferecidos de maneira associadas (FARIAS, 2006)

As empresas passam a adequar-se ao ambiente e a traçar estratégias que buscavam atender as necessidades que surgiam.

Com o tempo, o Estado passa a ter dificuldades de promover o desenvolvimento econômico. Com o golpe de 1964 o Estado busca conter as entidades de organização dos trabalhadores e implantou medidas que buscavam criar ambientes que trouxessem capital estrangeiro e retomada do crescimento.

No começo da década de 70 inicia-se o processo de saturação da expansão capitalista com apoio do Estado, a inflação cresce, a produtividade diminui, a moeda americana desvaloriza, acontece a crise de petróleo. Como a reação à elevação da força de trabalho e de energia as empresas se deslocam para países de periferia que tivessem mercado potencial e condições que lhe permitisse recuperar o lucro. (FARIAS, 2006)

Em 1975 inicia-se a obra de Itaipu e em 1984 começa a funcionar. Na década de 70 e 80 o setor passa a se endividar externamente para manter o elevado padrão de investimento e expansão. A partir de então o setor elétrico sofre transformações profundas não só no ambiente no qual está inserido, mas no próprio setor.

Até a década de 1990, o setor elétrico brasileiro era caracterizado por ser monopólio estatal verticalmente integrado. A partir de então, com inspiração na reforma inglesa, o governo propôs reformas no setor. Suas características eram a redução do papel do Estado, por meio da desestatização de ativos e a introdução da competição no segmento de geração. A desverticalização então era condição essencial para criar um ambiente de competição e aumentar a participação privada nos investimentos do setor. LEITE e CASTRO (2008)

A reforma teve falhas tanto no planejamento como na execução. O cronograma de reformas sofreu atrasos, não houve consenso da sociedade e também político, houve inconsistências nas regras contratuais.

Após o racionamento de energia elétrica sofrido pelo país em 2001 e 2002, as empresas passaram a sofrer séria crise financeira. E,

Isso se deve ao descolamento entre demanda e oferta. A partir de 2003, iniciou-se no Brasil, um processo de ajuste e reestruturação do setor elétrico, determinado por uma nova estrutura de poder resultante do processo eleitoral. Assim iniciou-se no âmbito do Ministério das Minas e Energia (MME), uma

série de estudos para formular e implementar um novo modelo para o setor elétrico brasileiro, cujas bases institucionais e legais foram aprovadas pelo congresso Nacional por meio das Leis 10.847 e 10.848 de 2004. São dois os objetivos do novo modelo: a garantia de suprimento de eletricidade com modicidade tarifária. (LEITE e CASTRO, 2008, p. 75)

Nesse novo modelo vigente, o mercado de energia tem duas divisões de comercialização claras. O primeiro visa atender demandas de consumidores chamados cativos que são basicamente os clientes residenciais, serviço ou indústria de menor porte, esse é o Ambiente de Contratação Regulada – ACR. E o segundo voltado apenas para empresas com grande volume em curto prazo, chamados consumidores livres. Esse é o Ambiente de Contratação Livre – ACL. Nele os agentes podem celebrar livremente os contratos bilaterais, com preços, volumes, prazos com um limite mínimo de intervenção do Estado. (LEITE e CASTRO, 2008)

Diante de tudo que foi exposto, percebe-se que o ambiente do setor elétrico passou por vários momentos e em cada um deles houve atitudes possíveis e necessárias para melhor se adequar aos imperativos vindos da política, da regulamentação, da economia, entre outros.

No próximo tópico, será procedida uma análise em uma empresa do Setor Elétrico do Brasil, e se observará como ela se comportou diante das mudanças ocorridas após 1993 e 2004.

OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo deste estudo é analisar como as variáveis ambientais relacionadas ao ambiente político, regulatório e econômico influenciam na configuração de estruturas organizacionais. Para isso, analisou-se a literatura referente à administração estratégica, estrutura organizacional e setor elétrico, preconizadas por autores tais como Mintzberg et al (2006), Ansoff, Aaker (2007), Prahalad e Hamel (2005), Roberts (2005), Farias (2006), Leite e Castro (2008) e outros.

METODOLOGIA

Após a leitura de tais obras, procedeu-se uma pesquisa de caráter exploratório-descritiva, utilizando-se de métodos de pesquisa qualitativa.

A coleta de dados teve como unidade de análise na CERON, sendo que a pesquisa subdividiu-se em duas etapas: (1) Análise de conteúdo em documentos da empresa e relatórios do setor; e (2) Observação do cotidiano da empresa.

Sendo que o foco de análise é a estrutura e a estratégia adotada pela organização frente as mudanças sofridas pela empresa diante das alterações propostas pelo governo e pelo mercado para o setor elétrico.

ANÁLISE DA ESTRUTURA DA EMPRESA

A Centrais Elétricas de Rondônia S.A – CERON, sucessora do antigo SAALFT- Serviço de Abastecimento de Água, Luz e Força do Território Federal de Rondônia, é uma empresa de economia mista, constituída sob a forma de Sociedade Anônima, criada pela Lei n.º 5.523, de 04 de novembro de 1968, sob o controle acionário do então Governo do Território Federal de Rondônia. Tinha por objetivo explorar a concessão dos serviços públicos de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, bem como praticar todos os atos de comércio necessários a consecução destes objetivos.

No período de 24 de janeiro a 2 de novembro de 1997 um novo marco se estabelece e a Empresa vive uma gestão compartilhada entre o Governo do Estado de Rondônia, detentor de 51% das ações e a ELETROBRÁS com 48,7%. Em 03 de novembro de 1997 a ELETROBRÁS assume o controle acionário da CERON com o compromisso de sanear a Empresa para a Privatização. Em 05 de outubro de 1998, a CERON alterou a sua composição acionária em função da venda, pelo Estado de Rondônia à ELETROBRÁS, do total de suas ações, correspondentes a 8,4 % do Capital Social. Sua atual estrutura passou a ser a seguinte: Centrais Elétricas Brasileiras – ELETROBRÁS com 99,96284 %.

O número de empregados da empresa, passa de 1409 em 1997 para 702 em 1998, a redução do quadro é uma clara tentativa de cortar custos. No entanto, cabe ressaltar que embora o quadro efetivo da empresa tenha sido reduzido, muitos empregados terceirizados foram contratados para realizar serviços relacionados à atividade fim da empresa.

No início do ano de 1998 é lançado edital para terceirização da geração de responsabilidade da CERON, 14,5% da geração de Rondônia. A partir deste ano, 6,5% deste mercado é transferido para Produtores Independentes - PIE's. O que demonstra que a estratégia da empresa passa a mudar e com isso muda também sua estrutura, uma das faces desta mudança é o estabelecimento de relações contratuais com empresas que prestariam serviços para a geração de Energia. Além da contratação de empresas para assumir as funções relativas ao operacional técnico da empresa.

Em 2000, outro fato altera a estratégia e a estrutura da empresa, foi o lançamento pelo MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA e ELETROBRÁS, do Programa Nacional de Eletrificação Rural “LUZ NO CAMPO” em Rondônia. A CERON, como agente executor tem o papel de levar a energia elétrica à zona rural, garantindo ao homem do campo o exercício de sua cidadania. Foi preciso criar um departamento específico para lidar com essa questão da eletrificação rural. Hoje este departamento é denominado Assessoria do Programa LUZ Para TODOS.

Neste mesmo ano, pode se citar outra alteração em virtude dos acontecimentos ambientais foi a nomeação pelo Conselho de Administração, em fevereiro/2000, de um Diretor Técnico, o que possibilitou uma melhor distribuição de atribuições, visto que este cargo estava sendo acumulado pelo Diretor Presidente.

A empresa tem um histórico totalmente voltado para a verticalização das ações, sua estrutura hierárquica adotada ao longo do tempo demonstra essa questão. A partir da federalização, a empresa passou a integrar o quadro da Eletrobrás junto com outras cinco empresas do setor elétrico que não concluíram o processo de desestatização. Essas empresas são: Amazonas Energia, Boa Vista Energia, Ceal, Cepisa e Eletroacre.

Embora essas empresas estivessem sobre o comando da Eletrobrás, não havia até então, uma preocupação pujante em sanear as empresas e liquidar os problemas enfrentados pelas federalizadas. As diretorias eram indicadas pela Eletrobrás bem como a Presidência. Cada empresa possuía o seu núcleo de comando e embora encontros com a Eletrobrás fossem freqüentes, as decisões em sua maioria cabiam as próprias empresas.

Como já dito, por ocasião das demissões na tentativa de reduzir custos, a empresa terceirizou parte de suas atividades, esse processo teve sérias repercussões, uma vez que a terceirização se deu na área fim da empresa. Assim, na estrutura organizacional da empresa a gerencia de Comercialização era responsável, por ligações, cortes, faturamento, fiscalização e demais atividades relacionadas diretamente com a interface com o cliente. No entanto possuía nesse momento de sua história, poucos funcionários de seu quadro próprio, assim, os funcionários do seu quadro se responsabilizavam pela gestão dos contratos e por vezes por compor equipes de trabalho junto com as terceirizadas a fim de manter uma proximidade com o dia a dia das atividades executadas por essas empresas em nome da CERON.

Essa configuração estrutural demonstra que a empresa não otimizava suas operações e que seu relacionamento com o ambiente não era propício à clareza de idéias para que se elaborassem estratégias que dessem a empresa competitividade e excelência em suas operações. O organograma da empresa (ilustração 3), utilizado até então, não favorecia a sinergia, dava uma visão completamente departamentalizada e pouco flexível. E tinha como composição principal apenas a presidência e diretorias de gestão administrativa, financeira e técnica.

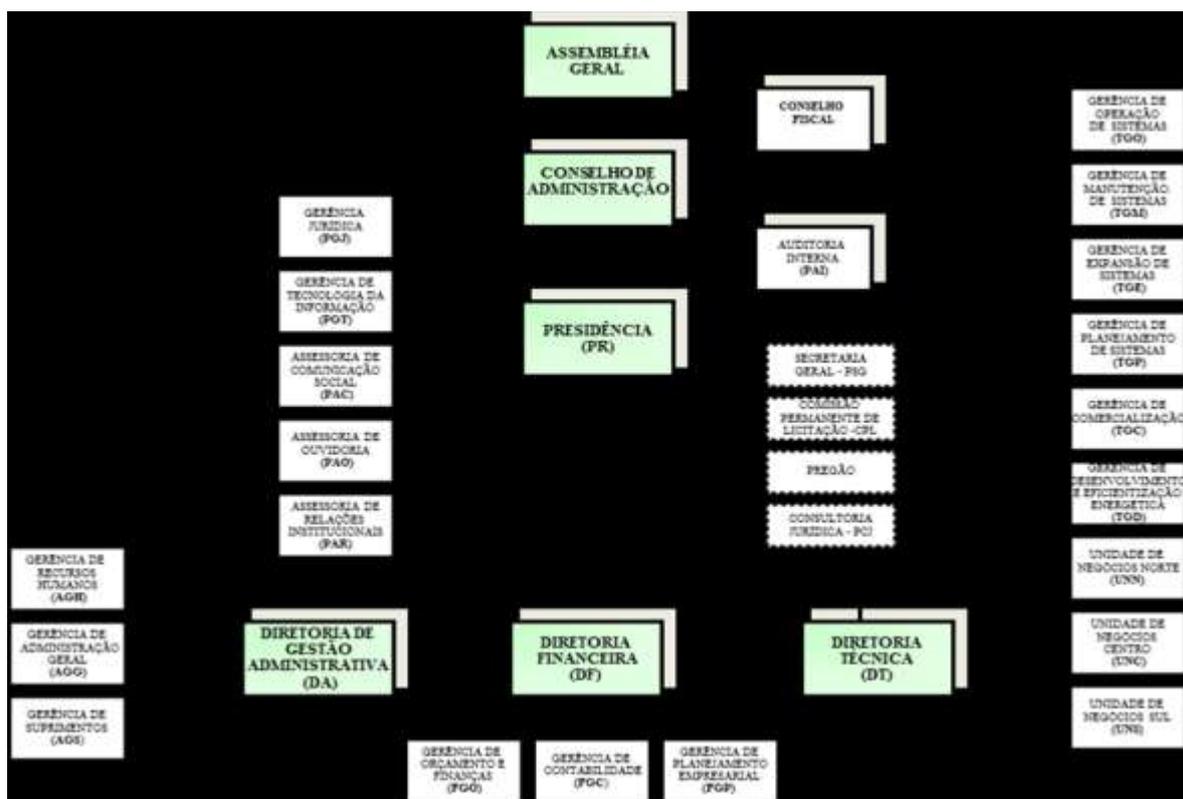


Ilustração 3: Organograma antigo das Centrais Elétricas de Rondônia – CERON

FONTE: Documentos internos da empresa

Em 2008 a Eletrobrás se posiciona quanto as empresas federalizadas. A sociedade clama por transparência nas empresas federalizadas e um esforço foi envidado a fim de que o quadro de prejuízos constantes fosse revertido. A empresa estabelece uma nova missão e visão, mais adequada ao novo momento vivido pela empresa em virtude das mudanças ambientais. A visão passa a ser: “Garantir a distribuição de energia elétrica com qualidade e confiabilidade na sua área de concessão, atuando de forma segura e rentável, com responsabilidade sócio ambiental, contribuindo para o desenvolvimento da área de

concessão e do Brasil.” E a missão: “Estar entre as 10 melhores empresas de distribuição de energia elétrica do Brasil.” (DOCUMENTOS INTERNOS da CERON)

A primeira atitude foi na busca dessa visão e missão foi retirar das federalizadas boa parte do poder de comando. Elegeu-se uma diretoria única, e as diretorias regionais foram eliminadas. As decisões são tomadas pela cúpula das Empresas de Distribuição da Eletrobrás e um esquema de comunicação e análise de informações foi montado. Nas empresas federalizadas agora existe a figura dos coordenadores, gerentes (cargos já existentes antes da reformulação) e dos procuradores das diretorias.

O planejamento já não é feito de maneira isolada pelas empresas e sim com um enfoque integrador. A principal revolução é a adoção de uma estrutura baseada em processos. A estrutura deixa de ser verticalizada e passa a ser horizontalizada. A busca é a eficiência operacional.

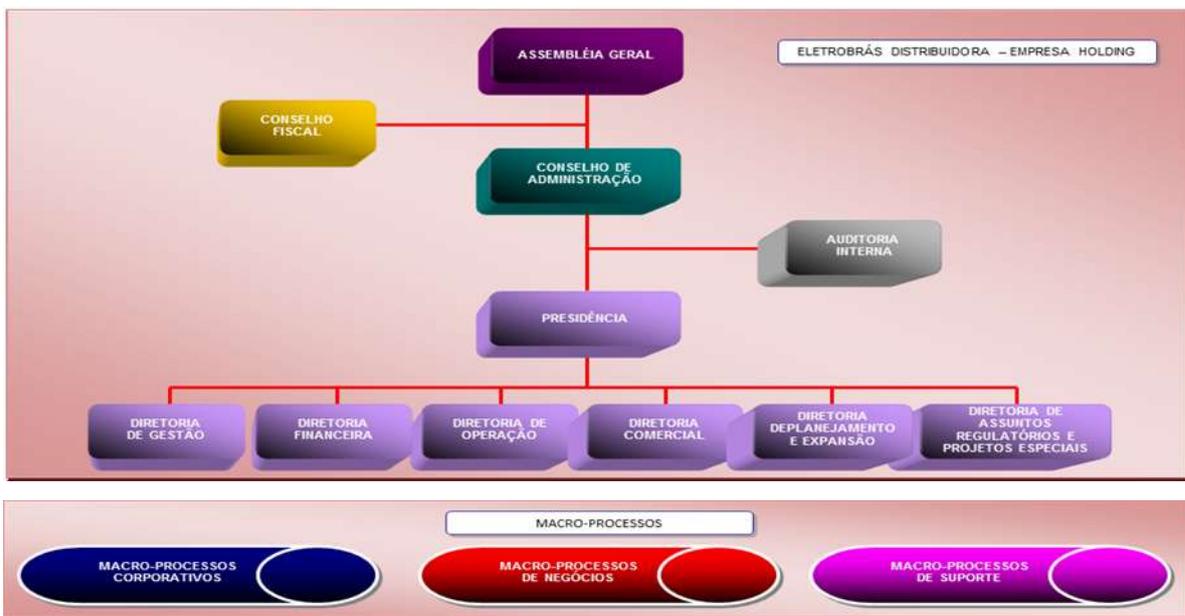


Ilustração 4: Estrutura Atual Eletrobrás Distribuidora – Empresa *Holding*

FONTE: Documentos internos da empresa.

A Eletrobrás Distribuidora é composta de Assembléia Geral, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Auditoria Interna, Presidência e diretorias de gestão, financeira, operação, comercial, planejamento e expansão e de assuntos regulatórios. Para atender as exigências do mercado, que caminha na direção de operações mais enxutas, a nova estrutura privilegia a sinergia de vários processos através da criação da *holding*. Nesse novo modelo de estrutura, processos comuns e possíveis de serem integrados, como

Tecnologia da Informação, Compras, Captação de Recursos, Planejamento Estratégico, deixam de ser realizados pelas seis empresas que compõem a *holding* denominada Eletrobrás Distribuidora e passam a ser arquitetados pela cúpula da organização.

A execução acontece agora em nível Estadual a cargo das empresas Controladas e em nível Local a cargo das Estruturas Regionais que as compõem.

O novo formato da organização, com novas diretorias constituídas, foco nos processos e o primado pela sinergia, demonstram a preocupação em se relacionar com os vários *stakeholders* da empresa. Este afinal é o novo imperativo das organizações modernas, um número cada vez maior de partes interessadas, interagindo, determinando o mercado e influenciando estratégias.

CONCLUSÃO

Este estudo objetivou analisar como as variáveis ambientais relacionadas ao ambiente político, regulatório e econômico influenciam na configuração de estruturas organizacionais. Procedeu-se uma pesquisa de caráter exploratório-descritiva, utilizando-se de métodos de pesquisa qualitativa.

A empresa teve sua estrutura reformulada para atender uma estratégia de saneamento das empresas antes federalizadas e agora integrantes da *holding* Empresa de Distribuição Eletrobrás.

A nova estrutura abandona a hierarquização das operações e a verticalização da estrutura, comum no setor elétrico de outrora e passa a focar os processos, a verticalização das operações, a centralização de decisões na cúpula da *holding*, e a eficiência operacional.

A empresa, além das questões ligadas ao ambiente, se depara também com questões diretamente relacionada a política do Estado e as questões impostas pela Agente Reguladora – ANEEL.

Assim, conclui-se que o ambiente é fator determinante no ajuste da estratégia/estrutura. No passado a empresa se posicionou de acordo com o ambiente, hoje a empresa se posiciona de acordo com as exigências do ambiente se adequando para atender não só ao mercado, como também ao órgão regulador do setor. No futuro, estudos poderão ser conduzidos para verificar a eficácia da estratégia adotada pela *holding*, e avaliar se a estrutura favoreceu a estratégia adotada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FARIAS, Regina Cláudia Gondim Bezerra. **Atuação Estatal e a Privatização do Setor Elétrico Brasileiro**. 2006. 115 p. (Tese Mestrado em Ciência Política) Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

LEITE, André Luis da Silva e CASTRO, Nivalde J. de. **Estrutura de Governança e a Formação de *Holdings* no Setor Elétrico Brasileiro**. Estratégia e Negócios. Florianópolis, v.1 n.2. jul./dez. 2008.

PORTER, Michael. O que é estratégia. In MINTZBERG, Henry, *et all.* **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROBERTS, Jhon. **Teoria das Organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.