

## Oportunidades à Formulação de Estratégias Cooperativas: uma Aplicação da Metodologia de Análise da Estratégia de Atores no Setor de Energia Elétrica

**Autoria:** Paulo César de Sousa Batista, George Christian Linhares Bezerra, Fátima Evaneide Barbosa de Almeida, Manuela Castelo Albuquerque Klein

### Resumo

Uma nova compreensão do ambiente empresarial ressalta a cooperação entre empresas como opção estratégica, no âmbito da dinâmica competitiva. Os estudos sobre o assunto, contudo, concentram-se nas relações de mercado entre empresas e entre empresas e consumidores. Falha, por este enfoque, em reconhecer as oportunidades de cooperação abertas às empresas no relacionamento com outros agentes, como acionistas, gestores, empregados e sindicatos. Este artigo objetiva investigar as oportunidades de cooperação no espaço interno das empresas. O marco referencial de análise compreende as estratégias cooperativas, a Teoria dos *Stakeholders*, e a Análise Prospectiva. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso combinado com uma abordagem mista de pesquisa qualitativa e quantitativa, aplicada a representantes das partes interessadas da COELCE. Os dados coletados são utilizados para a aplicação do Método MACTOR, que identifica divergências e convergências entre os interesses dos diversos *stakeholders* de uma organização e os campos propícios à cooperação. Os resultados demonstram que existem, pelo menos, oito objetivos comuns em que acionistas, gestores, empregados e sindicato podem cooperar plenamente e um conjunto de outras áreas em que, a despeito das divergências verificadas, existem possibilidades de cooperação.

### 1. Introdução

A crescente intensidade com que as empresas vêm buscando estabelecer formas de cooperação com seus competidores é resultado de uma nova compreensão do ambiente empresarial e pode ser adequadamente expressa pelo termo *Coopetition* (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). De acordo com este novo conceito, o ambiente empresarial é formado, além dos fatores macro ambientais, por ações competitivas e colaborativas entre as empresas, que contribuem para maior competitividade.

Comentando os resultados de sua pesquisa nas relações empresariais entre empresas americanas, européias e asiáticas, Hamel, Doz e Prahalad (1989) afirmam que a colaboração entre competidores é moda, dentre outros fatores, porque este tipo de estratégia é uma rota de baixo custo para acesso a novas tecnologias e novos mercados. A cooperação é, assim, uma resposta lógica ao ritmo e à profundidade das mudanças ambientais relacionadas a atividades econômicas, tecnologias e a globalização.

A abordagem desses autores ressalta as formas de colaboração entre competidores e/ou fornecedores de recursos estratégicos. Fazem parte da tipologia de estratégias cooperativas o *outsourcing* estratégico, as *joint ventures*, a formação de consórcios e as alianças estratégicas em geral, estas últimas consideradas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) como abordagens primárias para gerir estratégias colaborativas. Contudo, essa abordagem pode ser considerada parcial quanto às formas de estratégias cooperativas ou colaborativas, por omitir o importante campo de cooperação formado pelas relações entre outros tipos de *stakeholders*, incluindo aqueles denominados internos (STONER e FREEMAN, 1995).

Machado-da-Silva e Fonseca (1999) alertam sobre este aspecto ao destacar que a competitividade depende tanto de fatores técnicos como institucionais. Assim, enquanto os fatores técnicos estão ligados à qualidade, eficiência e produtividade, os fatores institucionais estão relacionados a elementos de legitimidade social requeridos pelos *stakeholders* e à capacidade da organização de interpretar e gerir recursos simbólicos valorizados socialmente (IBIDEM, 2004). Baseado nesse modelo, os autores prescrevem quatro grupo de estratégias, dentre elas as estratégias de relacionamento, tais como o conhecimento e a valorização das

relações com concorrentes, cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores etc.

A proposta apresentada está alinhada com a contribuição da Teoria dos *Stakeholders*, que associa a obtenção da competitividade à capacidade da empresa de atender aos clientes e de conciliar os interesses das demais partes interessadas no negócio, estando essas partes localizadas na esfera interna ou externa do ambiente de ação direta da organização. Além deste aspecto, esta abordagem também enriquece o campo da gestão estratégica ao considerar os objetivos plurais dos *stakeholders*, o poder nas organizações, o conflito e a convergência de propósitos, a necessidade de negociação e do exercício da política na governança empresarial e, conseqüentemente, a adoção de estratégias cooperativas.

O atendimento pela empresa das expectativas e objetivos dos diversos *stakeholders*, além de requerer contínua negociação, exige uma capacidade cognitiva adicional da organização e o uso de inteligência estratégica, para analisar o jogo destes atores, tornando possível confrontar seus objetivos, estratégias de ação, suas capacidades de influenciar o jogo e serem influenciados, colocar em evidência as implicações estratégicas desses fatores e definir as questões-chave e as estratégias organizacionais para o desenvolvimento sustentável do negócio.

Tendo essas questões como referência, o presente artigo possui como objetivo a investigação do processo de formação de estratégias cooperativas ou colaborativas envolvendo atores não competitivos. Esses atores são aqueles que não desenvolvem relações no âmbito do mercado, mas no próprio ambiente organizacional. As relações competitivas, por sua vez, são aquelas que ocorrem no âmbito do mercado entre empresas e entre empresas e consumidores.

O estudo leva em conta a contribuição da Teoria dos *Stakeholders* e o auxílio da Análise Prospectiva, em particular, da metodologia de análise da estratégia de atores, apresentada por Godet (1993, 2000), designada Método MACTOR, que é utilizada, neste trabalho, para subsidiar a análise de divergências e convergências entre as partes interessadas no negócio estudado e as oportunidades de formação de estratégias cooperativas.

Metodologicamente, o artigo adota o estudo de caso da Companhia Energética do Estado do Ceará (COELCE), como estratégia de investigação, e utiliza como método a pesquisa de campo de natureza qualitativo-descritiva, envolvendo os representantes dos *stakeholders* da empresa, identificados por uma pesquisa documental e por entrevistas com especialistas. As informações coletadas são utilizadas para a aplicação do Método MACTOR.

Quanto à estrutura, o artigo contempla uma explanação sobre Estratégias Cooperativas, Análise Prospectiva e Método MACTOR, além da metodologia do trabalho, dos resultados do estudo de caso da COELCE e das conclusões do estudo.

## 2. Estratégias Cooperativas

As contribuições sobre as estratégias cooperativas de autores como Hitt *et al* (2001) e Hamel, Doz e Prahalad (1989) têm enfatizado a cooperação entre competidores, empresas e clientes e empresas e seus fornecedores, através da criação de alianças e parcerias voltadas para a promoção da vantagem competitiva. Esses arranjos cooperativos são capazes de combinar recursos e capacidades únicos para criar competências essenciais difíceis de entender e serem imitadas por outros competidores.

Kluyver (2001) relata os motivos-chave para adoção de estratégias cooperativas pelas firmas, a saber: 1. Compartilhamento de riscos – a impossibilidade de participar de todos os mercados de interesse estratégico das firmas faz com que estas busquem equilíbrio priorizando-os de acordo com o risco; 2. Limitações de financiamento e a necessidade de economias de escala – para competir globalmente, as firmas têm custos fixos elevados e dispõem de períodos curtos para recuperá-los, além de um nível mais elevado de riscos; 3.

Acesso aos mercados e a representação geográfica – as lacunas de conhecimento necessário para competir com eficácia a nível local ou da infra-estrutura e das relações críticas essenciais para a distribuição de seus produtos; e 4. Acesso à tecnologia – o crescente número de produtos e serviços depende da utilização de novos processos de tecnologia, a espaços de tempo cada vez mais exíguo, o que estimula a adoção de práticas cooperativas para a obtenção dos resultados pretendidos.

A cooperação e a competição são consideradas por Prahalad (2004) como processos geradores de valor, explicado na literatura segundo visões alternativas. Segundo a visão tradicional, a empresa tem o poder de criar valor, cabendo ao consumidor exercer sua escolha a partir de uma cesta de produtos e serviços. A visão alternativa atribui papel mais ativo ao consumidor, que é considerado capaz de criar valor em cooperação com a empresa, caracterizando o fenômeno da co-criação de valor.

A co-criação é, portanto, um processo de criação de valor em um espaço competitivo por meio de interações propositadas entre o consumidor e uma rede de empresas e comunidades de consumidores (PRAHALAD, 2004).

As formas de colaboração possíveis são apresentadas pelo autor dentro de um espaço bidimensional limitado pelos pré-requisitos para a colaboração e a intensidade da colaboração: i) transações de mercado, de caráter tradicional; ii) parcerias entre a empresa e seus fornecedores ou clientes; iii) práticas compartilhadas e co-inovação; e iv) destino compartilhado e co-criação de valor. As três primeiras formas ocorrem nos planos tático e operacional ou no nível das práticas organizacionais, enquanto a última, geradora de novo espaço de oportunidades, tem caráter estratégico (Figura 1).

Na medida em que aumenta a intensidade da cooperação as suas formas apresentam níveis de complexidade crescente e ampliam a capacidade de co-criação de valor. Em vista desse resultado, a capacidade de cooperar surge como uma importante dimensão da estratégia empresarial. (PRAHALAD, 2004, p. 242).

Grande parte das formas e tipologias de cooperação mencionadas relacionam-se a colaborações ocorridas entre clientes e empresas, e entre empresas competidoras, fornecedoras de insumos e complementadoras, o que representa uma abordagem parcial das possibilidades de cooperação existentes no ambiente competitivo. Isso porque essas formas não consideram as possibilidades de cooperação entre acionistas, gestores e empregados e outras partes interessadas no negócio (*stakeholders*).

Essas abordagens, contudo, não oferecerem uma explicação consistente para a consideração desses atores no cenário competitivo, lacuna que é preenchida pela Teoria dos *Stakeholders*, que ao promover um olhar diferente sobre o papel da organização na sociedade, acarreta uma série de implicações para a sua gestão estratégica. De acordo com essa teoria, um *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que afeta o alcance dos objetivos das organizações” (Stoner e Freeman, 1995, p. 45) e a idéia central é a de que os *stakeholders* oferecem importantes recursos ou contribuições à organização e esperam que suas expectativas e interesses sejam satisfeitos através de alguma forma de contrapartida.

Numa visão mais pragmática, Freeman e Mcvea (2001) sugerem que a organização considere em suas formulações estratégicas a necessidade de definir objetivos e meios que permitam o gerenciamento das relações com seus diversos *stakeholders* e o atendimento de seus interesses (*Stakeholder approach*). Stoner e Freeman (1995) ressaltam, ainda, que as organizações podem utilizar sua rede de *stakeholders*, notadamente as coalizões entre alguns deles, para influenciar indiretamente outros *stakeholders*, o que abre margem para todo um leque de oportunidades para formulação de ações estratégicas de cooperação.

O maior desafio que se apresenta é exatamente a identificação dos *stakeholders*, seus interesses, modos de atuação, suas relações com a organização e entre si e a análise dessas informações para aproveitamento dentro do processo estratégico da organização. Isso, visando

à definição de estratégias coerentes com o ambiente e o jogo de atores que nele se desenvolve e, ainda, capazes de impulsionar a organização para a consecução de seus objetivos tradicionais. O Método MACTOR propõe-se útil a esse desafio.

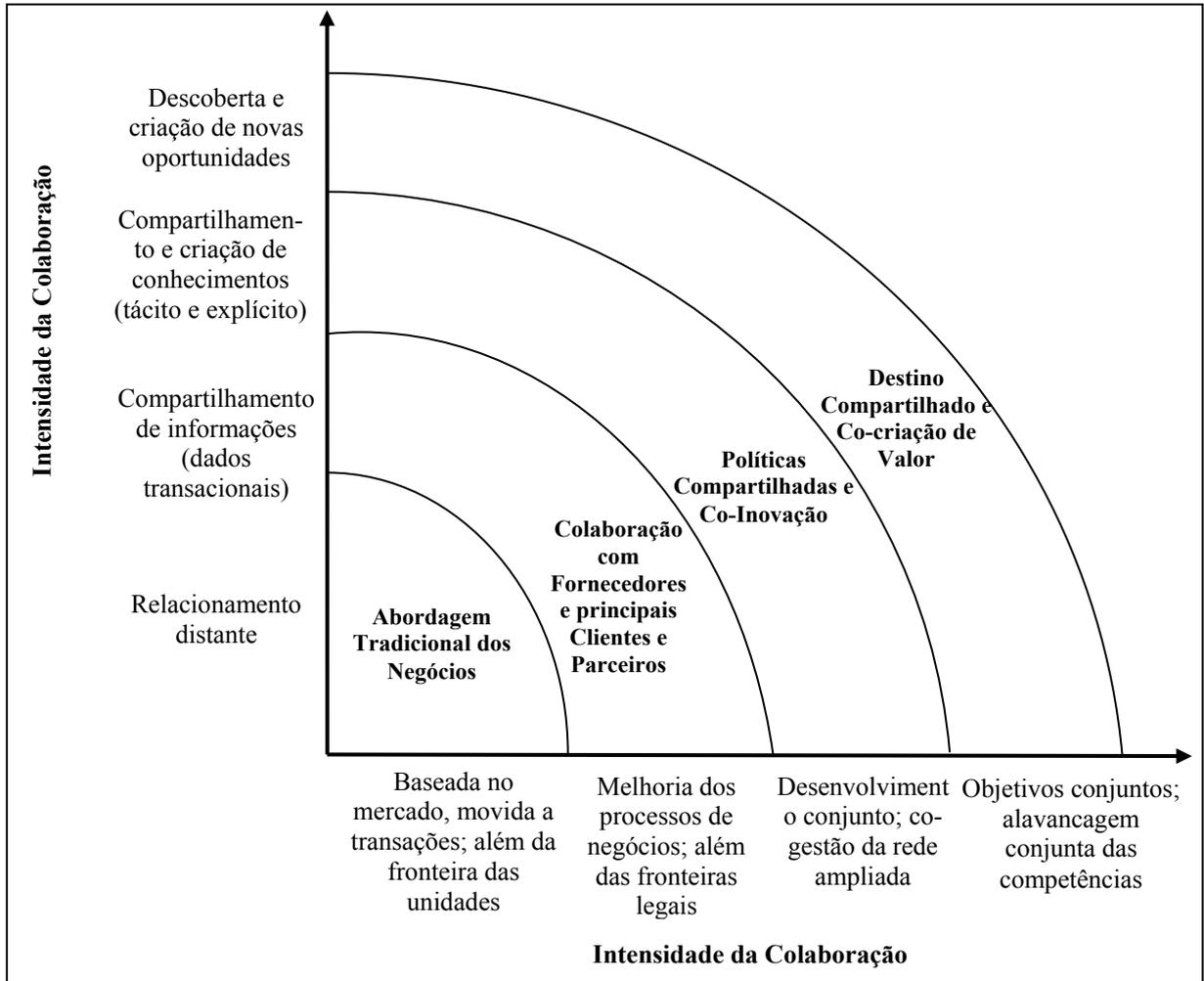


FIGURA 1: Colaboração como co-criação do valor  
Fonte: Prahalad, 2004, p. 238

Além do mais, quando a cooperação desloca-se dos espaços das práticas e atividades para o das estratégias, surge a necessidade de examinar as motivações, as formas e os objetivos da colaboração numa perspectiva de longo prazo, para que seus resultados sejam compatíveis com a visão de futuro do negócio, a mais abrangente das estratégias empresariais. A Prospectiva oferece o arcabouço teórico para o exame da questão sob a perspectiva dos futuros possíveis.

### 3. Prospectiva Estratégica

O paradigma tradicional de planejamento e seus elementos constituintes, entre eles a previsão perfeita, a matematização dos fenômenos sociais, a procura do ótimo e o planejar como ação unidirecional partindo da organização (PERESTRELO, 1999), reflete uma visão limitada da complexidade social e uma suposta neutralidade dos atores sociais em relação aos resultados da ação organizacional.

Essa complexidade apresenta-se como uma densa teia de incertezas que se estende entre os limites permeáveis do ambiente e da própria organização e exige um processo de reflexão estratégica igualmente complexo, capaz de antecipar elementos de cenários futuros e

preparar a organização para atuar dentro dessa realidade vindoura.

A prospectiva é capaz de atender a essa exigência, podendo ser utilizada de forma meramente exploratória, com objetivo de projetar os futuros possíveis de um dado sistema, aplicando-se à análise de questões macro - prospectiva exploratória; ou como um elemento numa cadeia de aprendizagem, que possibilita às organizações antecipar a evolução do presente e, com base em simulações, testar as estratégias existentes e/ou definir uma nova visão estratégica condutora de ação – prospectiva estratégica (DPP, 1997).

A relação entre estratégia e prospectiva é, portanto, estreita. No diálogo da organização com o ambiente, a incerteza é elemento de presença constante, interferindo na qualidade das decisões estratégicas e limitando a capacidade de antever a dinâmica das variáveis constituintes do ambiente. Assim, a análise prospectiva surge como um recurso valioso na medida em que se propõe a subsidiar o esforço cognitivo de tentar antecipar o comportamento dessas variáveis no futuro. Como coloca Berger (1964) *apud* Godet (2000), um dos precursores da análise prospectiva, “olhar o futuro perturba o presente”, ou seja, a antecipação convida a ação.

A partir de uma abordagem prospectiva, o planejamento deixa de ser a definição de um caminho para se chegar a um alvo desejável e configura-se como o favorecimento de um entre os muitos futuros possíveis, dependentes de um complexo sistema onde atuam inúmeros fatores, por sua vez, dependentes das estratégias dos diversos atores sociais (PERESTRELO, 1999).

De fato, um processo de planejamento orientado exclusivamente a partir da organização, compromete a leitura da dimensão político-social, por não considerar de forma eficaz as estratégias e objetivos dos demais atores e, por conseqüência, tende a gerar uma visão limitada do futuro. A inclusão dos interesses dos atores sociais na análise prospectiva, sobretudo daqueles que têm interesse no resultado da ação organizacional (*stakeholders*), como os fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, etc., possibilita a identificação de oportunidades para o estabelecimento de ações estratégicas a serem executadas de forma conjunta pela organização e seus *stakeholders*.

Compreende-se, portanto, o valor da prospectiva para o trabalho de formação de estratégias alinhadas com as condicionantes ambientais e coerentes com a dinâmica das relações econômicas e sociais entre os diversos atores. Tendo em vista o panorama das estratégias cooperativas, evidencia-se a perfeita conexão entre a análise prospectiva e a necessidade que se tem de compreender o jogo de atores como ponto de partida para a formação dessas estratégias que integram interesses de diferentes atores.

Direcionando o foco de pesquisa para aspectos práticos, verifica-se a existência de diversas técnicas e ferramentas analíticas e/ou metodológicas utilizadas em diferentes fases do trabalho de prospectiva. Essas podem abranger a totalidade do processo, desde as etapas iniciais de identificação das diferentes variáveis que irão alimentá-lo, até a projeção de futuros possíveis, sob a forma de cenários. Ou podem subsidiar apenas algumas atividades, sejam de caráter exploratório (método Delphi), sejam de caráter mais analítico (análise de tendências ou análise de impactos cruzados) ou interpretativo (dinâmica de sistemas).

O método dos cenários apresentado por Godet (1993; 2000) enquadra-se dentro da categoria das ferramentas mais complexas e se constitui uma metodologia integrada que visa reposicionar a organização no seu ambiente, objetivando, como resultado final, propor as orientações e ações estratégicas coerentes com as competências da empresa e em função dos cenários de seu ambiente geral e de concorrência.

Dentro do método dos cenários, destaca-se, em especial, a metodologia de estratégia de atores, também designada Método MACTOR (Matriz de Alianças e Conflitos: Táticas, Objetivos e Recomendações). De caráter interativo e pluralista, permite, não só a identificação concreta, sistemática e objetiva das estratégias dos diferentes atores, como a identificação das

divergências e convergências entre esses, quanto aos objetivos e aos modos de gerir, implementar e difundir suas estratégias e políticas. Permite, ainda, formar grupos de atores, tendo em conta seus objetivos estratégicos e construir uma tipologia de objetivos, considerando não só o grau de mobilização, como o grau de conflitualidade entre eles (GODET, 1993).

Como bem sintetiza Perestrelo e Caldas (2000), trata-se fundamentalmente de um método de apoio à identificação dos desafios estratégicos e objetivos associados a cada ator, assim como das alianças e conflitos, com vista à elaboração de recomendações estratégicas.

Entende-se que a aplicação do método e os resultados advindos podem contribuir para a construção de estratégias cooperativas que atendam aos interesses de todos os atores envolvidos, considerando sempre as bases éticas das relações.

#### 4. Metodologia

A pesquisa compreende abordagem mista (qualitativa e quantitativa), sendo de natureza descritiva e realizada através de um estudo de caso na Companhia Energética do Estado do Ceará (COELCE), com aplicação de questionários estruturados a representantes das partes interessadas no negócio. A pesquisa bibliográfica realizada inicialmente, na fase exploratória do trabalho, revisou contribuições sobre Teoria dos *Stakeholders*, Estratégias Cooperativas e Análise Prospectiva, favorecendo a seleção do método específico de análise dos interesses das partes envolvidas, o Método MACTOR.

O Método MACTOR utilizou-se das informações coletadas pelos métodos de pesquisa social citados. Este método, proposto por Godet (1993), compreende oito etapas e foi aplicado neste trabalho porque permite a investigação das implicações estratégicas, a partir da análise dos propósitos estratégicos dos atores envolvidos. A Figura 2 apresenta o encadeamento das etapas do método e, em particular, oferece uma visão do fluxo do desenvolvimento das diversas matrizes que consolidam dados para análise.

Na primeira etapa do método, foram identificados os atores do setor elétrico e seus objetivos, a partir de pesquisa, que compreendeu a análise de relatórios e do conteúdo dos endereços eletrônicos da COELCE, CHESF, ARCE e ANEEL.

A segunda etapa contempla a confirmação dos objetivos e a identificação de problemas e meios associados a estes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo, constituída de entrevista baseada em questionário estruturado, com representantes de nove atores envolvidos no negócio: a Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF), a Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará (ARCE), o Sindicato dos Trabalhadores (SINDELETRO), a Companhia Energética do Ceará (COELCE) e o Governo do Estado, além de Acionistas, Consumidores pessoas físicas e Empresas prestadoras de serviços (atividade fim) à COELCE. A Tabela 1 apresenta o número de respondentes relacionado a cada ator identificado.

TABELA 1: Quantidade de respondentes por atores do setor de energia no Ceará

Atores	Número de respondentes
CHESF	01
ARCE	01
EMPRESAS TERCEIRIZADAS	02
CONSUMIDORES	31
SINDICATO DOS TRABALHADORES	01
ACIONISTAS COELCE	02
GESTORES COELCE	03
EMPREGADOS COELCE	11
GOVERNO ESTADUAL	01
TOTAL	53

Fonte: Elaborada pelos autores

Na terceira etapa do método, a partir das informações coletadas, foi construído o Quadro de Estratégia de Atores, que contempla em sua diagonal os objetivos, problemas e meios para atingir os objetivos, e nas colunas as demandas e expectativas de cada ator sobre os demais.

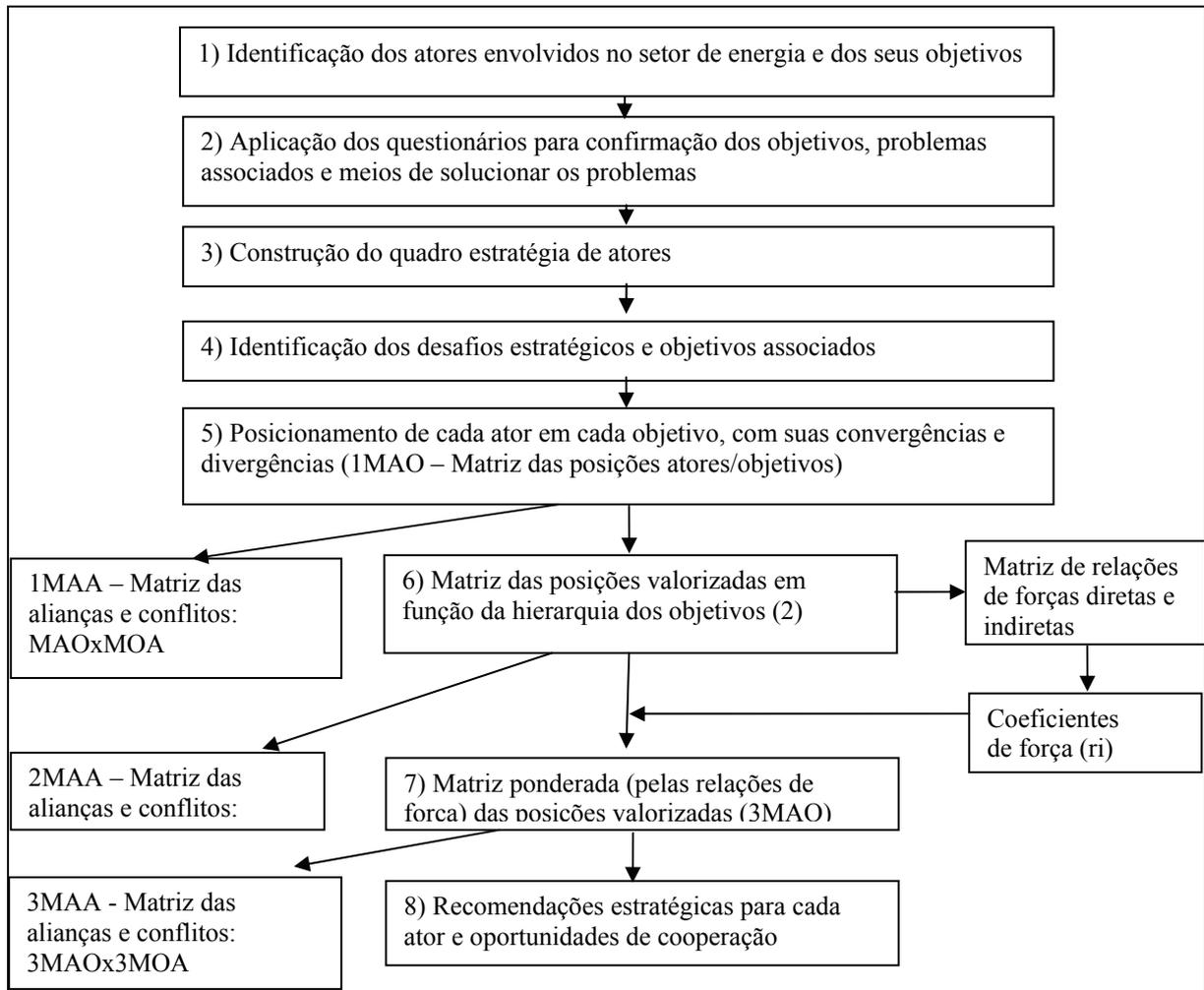


FIGURA 2: Etapas do Método MACTOR

Fonte: Adaptado de Godet, 1993, p. 142

Na quarta etapa, a partir da análise do Quadro de Estratégia de Atores, foram identificados os desafios estratégicos impostos pela interação dos atores, e os objetivos de cada ator para a superação destes desafios.

As Etapas de 5 a 7 envolvem a construção de matrizes de posição de atores e objetivos, que realçam a preferência por objetivos e as possibilidades de conflitos e alianças. A Etapa 8 contempla as recomendações a cada ator sobre as oportunidades de cooperação.

## 5. Resultados Obtidos

A aplicação do MACTOR possibilitou uma maior compreensão da dinâmica do setor estudado. Evidenciou o posicionamento dos atores frente aos objetivos estratégicos, bem como as convergências e divergências de interesses entre esses e o poder de influência e situação de dependência de cada um frente aos demais.

Como resultado da análise estrutural do setor, apresenta-se uma descrição dos atores envolvidos, o tipo de relação que mantém com a COELCE e as oportunidades de cooperação,

além do *locus* dessa cooperação (Quadro 1). O conteúdo desse quadro sugere a possibilidade de uma abordagem ampliada em relação àquela considerada parcial quanto à formulação de estratégias cooperativas, de modo a levar em conta *stakeholders* internos e externos.

Descrição	Relação com a COELCE	Locus da Cooperação	Oportunidades de Cooperação
Acionistas	Aplica recursos na empresa esperando retorno sob a forma de dividendos	INTRAFIRMA	Redução de Custos; Elevação do Lucro.
Empregados	Realizam atividades diversas em troca de remuneração e benefícios	INTRAFIRMA	Eficiência; Elevação da Qualidade de Vida; Participação nos Lucros
Gestores	Responsáveis pela coordenação das atividades da empresa, conforme diretrizes da Direção	INTRAFIRMA	Redução de Custos; Elevação da Qualidade de Vida; Participação nos Lucros; Elevação da Qualidade dos Serviços; Eficiência; Cumprimento do Objeto de Concessão; Cumprimentos das Políticas para o Setor
ARCE	Regula e fiscaliza a prestação dos serviços e a relação com os consumidores	MERCADO	Cumprimento da Legislação do Setor; Satisfação do Cliente; Atingimento de Metas de Qualidade
Sindicato	Representam os interesses dos trabalhadores através de atuação organizada	INTRAFIRMA	Redução de Custos; Elevação da Qualidade de Vida; Participação nos Lucros
CHESF	Fornecer energia elétrica	MERCADO	Redução de Custos; Agilidade nas Relações; Maximização de Ganhos
Empresas Terceirizadas	Fornecer mão-de-obra e serviços	MERCADO	Redução de Custos; Agilidade nas Relações; Maximização de Ganhos
Governo Estadual	Define, em esfera macro, as políticas para o Setor	MERCADO	Cumprimento do Objeto de Concessão; Cumprimentos das políticas para o Setor
Consumidor	Compra energia elétrica através da rede de distribuição	MERCADO	Elevação da Qualidade dos Serviços; Redução de Custos; Programas de Uso Racional

QUADRO 1: Oportunidades de cooperação entre atores do setor energético

Fonte: Elaborado pelos autores

Feita a aplicação dos questionários prevista na etapa 2, obteve-se a matriz 9x9 que integra o banco de dados de resultados da pesquisa, chamada de Quadro de Estratégia de Atores (Etapa 3). O quadro contempla em sua diagonal os objetivos, problemas e meios para atingir os objetivos, e nas colunas as demandas e expectativas de cada ator sobre os demais. Em seu conjunto, estas informações permitem identificar os objetivos de cada ator relacionado ao setor, as diferenças entre esses objetivos e os problemas e meios que lhes são associados.

Como resultados da aplicação da quarta etapa, foram identificados os objetivos associados aos desafios estratégicos do setor (Quadro 2). A identificação destas informações permite à organização analisar as implicações estratégicas da Teoria de *Stakeholders*, oferecendo ainda indicações concretas de objetivos a serem perseguidos. Uma das mais evidentes destas implicações, destacada a título de ilustração, é a de que a maximização do lucro dos acionistas passa a ser qualificada pelos objetivos de atendimento eficaz aos consumidores, reconhecimento dos trabalhadores e redução dos riscos do trabalho terceirizado, três dos objetivos mencionados por outras partes interessadas nos negócios da empresa.

DESAFIOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ASSOCIADOS
Oferta de energia de qualidade e compatível com a demanda.	O1. Expandir a capacidade de geração e da rede de distribuição de energia e da iluminação pública.
Mitigação dos impactos ambientais da geração de energia.	O2. Proceder a concepção e implantação de projetos ecologicamente responsáveis.
Tarifação justa de energia.	O3. Ter eficiência na produção O4. Reduzir a carga tributária.
Universalização do acesso à energia.	O5. Expandir a rede de distribuição para consumidores de baixa renda; O6. Subsidiar tarifa para consumidores de baixa renda.
Iluminação pública adequada.	O7. Expandir e modernizar a rede de iluminação pública.
Uso racional de energia.	O8. Educar e conscientizar os consumidores; O9. Garantir qualidade das redes de energia e domiciliares; O10. Utilizar aparelhos domiciliares e empresariais eficientes energeticamente.
Atendimento eficaz aos consumidores.	O11. Implementar programas de melhoria dos processos; O12. Capacitar equipes de trabalho.
Salários justos e benefícios.	O13. Implantar plano de carreira; O14. Implantar plano de benefícios.
Lucratividade e rentabilidade do negócio.	O15. Aumentar valor das ações da empresa; O16. Maximizar o lucro sobre o capital investido.
Segurança dos trabalhadores.	O17. Ter condições adequadas de trabalho e ambiente seguro.
Existência de ambiente legal-institucional adequado à promoção de investimentos privados em energia e viabilização de fontes de recursos públicos para investimentos do governo.	O18. Ofertar energia, numa perspectiva de longo prazo, adequada ao desenvolvimento das atividades econômicas e à universalização do consumo domiciliar.

QUADRO 2: Desafios estratégicos e objetivos associados

Fonte: Elaborado pelos autores

Avaliadas as convergências, divergências e neutralidades quanto aos objetivos, conforme descrito na Etapa 5, produziu-se a Matriz de Atores e Objetivos (MAO), apresentada no Quadro 3.

ATORES OBJETIVOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	S+	S-	
	CHESF	A1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	14	0
ARCE	A2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	14	0	
Terceirizadas	A3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	13	0	
Consumidores	A4	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	-1	0	1	12	1	
Sindicato	A5	1	0	-1	1	0	0	1	0	1	0	-1	1	1	1	-1	-1	1	1	9	4
Acionistas	A6	1	-1	1	1	-1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	13	5	
Gestores	A7	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	15	3	
Funcionários	A8	1	1	-1	1	1	0	1	1	1	1	-1	1	1	1	0	1	1	14	2	
Governo	A9	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	16	1	
	S+	9	7	6	8	6	4	9	8	9	6	7	9	3	5	3	4	8	9		
	S-	0	1	2	1	2	2	0	0	0	2	2	0	1	0	1	2	0	0		

QUADRO 3: Matriz dos Atores x Objetivos (MAO)

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: A descrição dos objetivos pode ser vista no Quadro 2.

As duas últimas colunas dessa tabela expressam as dimensões em que os atores são favoráveis (S+) ou desfavoráveis (S-) a todos os objetivos, enquanto as duas últimas linhas apresentam a quantidade de atores favoráveis ou desfavoráveis a um dado objetivo. O

cotejamento dos valores das colunas e linhas permite identificar o grau de concordância/discordância de cada ator em relação aos objetivos da firma e o grau de concordância/discordância em relação a um objetivo específico.

A análise desse resultado permite identificar os atores conflituosos e com objetivos polêmicos. Assim, por exemplo, pode-se observar que os Gestores e Empregados estão, em geral, mais acordes com os objetivos, do que está o Sindicato. Este, por seu turno, apresenta neutralidade em cinco dos dezoito objetivos propostos. Já os Acionistas, embora apresentem concordância com treze entre os dezoito objetivos propostos, são os que apresentam as maiores divergências, em um total de cinco. De modo geral, os Acionistas divergem dos objetivos que podem afetar a lucratividade (universalização do atendimento e subsídios a tarifas) ou a eficiência organizacional (projetos ecologicamente responsáveis).

Além disso, Sindicato e Empregados (discordantes de um lado) e Acionistas e Gestores (concordantes do outro) divergiram quanto aos objetivos de eficiência na produção e melhoria dos processos. Este tipo de análise pode ser auxiliado pelo recurso à Matriz Atores x Atores (IMAA), que revela, para cada par de atores, as ocorrências de convergências e divergências em relação aos objetivos.

O Quadro 4 representa o mapa das convergências e divergências dos diversos atores em relação aos objetivos traçados para a organização:

IMAA	Matriz das Convergências e Divergências									
	ATORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
CHESF	A1		14	13	12	7	10	11	11	13
			0	0	0	2	4	3	2	1
ARCE	A2	14		13	12	7	10	11	11	13
		0		0	0	2	4	3	2	1
TERCEIRIZADAS	A3	13	13		11	7	10	11	11	12
		0	0		0	2	3	2	2	1
CONSUMIDORES	A4	12	12	11		7	8	9	10	11
		0	0	0		1	5	4	2	2
SINDICATO	A5	7	7	7	7		8	9	11	7
		2	2	2	1		5	4	1	5
ACIONISTAS	A6	10	10	10	8	8		16	10	12
		4	4	3	5	5		2	6	5
GESTORES	A7	11	11	11	9	9	16		12	13
		3	3	2	4	4	2		4	4
FUNCIONÁRIOS	A8	11	11	11	10	11	10	12		12
		2	2	2	2	1	6	4		3
GOVERNO	A9	13	13	12	11	7	12	13	12	
		1	1	1	2	5	5	4	3	

QUADRO 4: Convergências e Divergências dos Atores (IMAA)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados apresentados nesse quadro permitem as seguintes inferências:

- Existe um alto índice de convergência de objetivos entre os atores Acionistas e Gestores, exemplificado pelo objetivo comum de maximizar o lucro sobre o capital investido. Estes ainda apresentam uma baixa divergência entre objetivos;
- Há uma forte convergência de interesses entre os Gestores e Empregados, particularmente aos objetivos relacionados com a capacitação das equipes e implantação de planos de carreira e benefícios;

- Os atores Sindicato e Acionistas são os que apresentam menores convergências entre objetivos. Entre as divergências, destacam-se às questões relacionadas com a eficiência da produção e a maximização do lucro;
- Os Empregados e o Sindicato são os atores que apresentam apenas uma divergência, relacionada com a obtenção do lucro sobre o capital investido.

Na sexta etapa, construiu-se a segunda matriz atores x objetivos (2MAO), aplicando-se pesos, conforme a prioridade de interesses dos atores, à primeira matriz MAO. Multiplicada pela sua transposta resulta na segunda Matriz de Convergências e Divergências (2MAA). Esta matriz apresenta as alterações nos graus de convergências e divergências entre os atores (Quadro 5). Comparando-se as duas matrizes (1MAA e 2MAA), verifica-se, por exemplo, que o índice de convergência entre os atores Acionistas e Gestores foi intensificado, passando de 16 para 37, enquanto o grau de divergências não sofreu alteração significativa, permanecendo baixo. Entre Gestores e Empregados, tanto as convergências quanto as divergências foram ampliadas.

2MAA	Matriz das Convergências e Divergências									
	ATORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
CHESF	A1		28,5	29	24	13,5	21,5	26	20,5	28
			0	0	0	-3	-3,33	-4	-4	-2,5
ARCE	A2	28,5		31,5	26,5	15	21	26	22,5	33,5
		0		0	0	-3,5	-8	-7	-4,5	0
TERCEIRIZADAS	A3	29	31,5		23,5	15,5	21,5	26,5	23	31
		0	0		0	-1,5	-1,5	-0,5	-0,5	0
CONSUMIDORES	A4	24	26,5	23,5		11,5	17,5	20,5	18	26,5
		0	0	0		-1	-15	-7	-1,5	-3
SINDICATO	A5	13,5	15	15,5	11,5		16	20,5	22	14,5
		-3	-3,5	-1,5	-1		-5,5	-4	0	-2,5
ACIONISTAS	A6	21,5	21	21,5	17,5	16		37	19	25,5
		-3,33	-8	-1,5	-15	-5,5		-3,5	-10,5	-11,5
GESTORES	A7	26	26	26,5	20,5	20,5	37		27,5	31,5
		-4	-7	-0,5	-7	-4	-3,5		-8	-9,5
FUNCIONÁRIOS	A8	20,5	22,5	23	18	22	19	27,5		26
		-4	-4,5	-0,5	-1,5	0	-10,5	-8		-3,5
GOVERNO	A9	28	33,5	31	26,5	14,5	25,5	31,5	26	
		-2,5	0	0	-3	-2,5	-11,5	-9,5	-3,5	

QUADRO 5: Convergências e Divergências dos Atores (2MAA)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após essa valoração dos interesses dos atores em relação aos objetivos, considerou-se o poder de influência e a condição de dependência entre eles. Assim, foram elaboradas as Matrizes dos Meios de Ação Diretos (MAD) – Quadro 6 e dos Meios de Ação Indiretos (MAI) – Quadro 7.

MAD		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Influência global
CHESF	A1	0	1	1	2	0	2	2	0	1	9
ARCE	A2	1	0	2	2	0	2	2	0	1	10
TERCEIRIZADAS	A3	0	1	0	1	1	1	1	0	1	6
CONSUMIDORES	A4	2	2	1	0	0	0	2	1	1	9
SINDICATO	A5	0	0	2	0	0	2	2	3	1	10
ACIONISTAS	A6	1	1	1	2	2	0	3	3	1	14
GESTORES	A7	0	0	2	2	2	1	0	3	0	10
FUNCIÓNÁRIOS	A8	0	0	1	1	3	1	2	0	0	8
GOVERNO	A9	1	2	1	2	2	2	2	1	0	13
Dependência global		5	7	11	12	10	11	16	11	6	

QUADRO 6: Matriz dos Meios de Ação Diretos (MAD)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Enquanto a primeira dessas matrizes representa a dinâmica de influência/dependência direta de um ator sobre o outro, a segunda considera a influência indireta, que se dá através de terceiros.

MAI = MADxMAD		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Influência global
CHESF	A1	8	9	11	13	11	7	15	15	6	87
ARCE	A2	7	11	10	14	12	8	16	15	7	91
TERCEIRIZADAS	A3	5	5	9	8	6	7	11	11	4	57
CONSUMIDORES	A4	3	5	12	16	10	14	13	7	5	71
SINDICATO	A5	3	6	10	15	21	9	16	13	4	76
ACIONISTAS	A6	6	8	19	16	18	17	21	18	7	113
GESTORES	A7	5	7	10	7	13	9	19	11	7	69
FUNCIÓNÁRIOS	A8	3	4	12	7	7	9	12	19	6	60
GOVERNO	A9	8	8	18	16	12	14	23	20	10	119
Dependência global		40	54	102	98	89	77	127	110	46	

QUADRO 7: Matriz dos Meios de Ação Indiretos (MAI)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da Matriz MAI, calcula-se ainda o coeficiente de relação de forças –  $r_i^*$ . Esse coeficiente permite visualizar a situação relativa dos atores, conforme sua maior ou menor capacidade para influenciar as ações dos demais, bem como sua maior ou menor dependência para a realização de suas ações no jogo. Os coeficientes obtidos para cada ator estão apresentados no Quadro 8 (Terceira Matriz Atores e Objetivos – 3MAO), que é obtida a partir da multiplicação desse coeficiente pela matriz 2MAO

ATORES \ OBJETIVOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
CHESF	A1	4,1	2,7	2,7	2,7	4,1	0,0	1,4	2,7	4,1	1,4	2,7	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	4,1
ARCE	A2	4,2	2,8	4,2	0,0	4,2	4,2	4,2	2,8	4,2	2,8	2,8	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	2,8	4,2
Terceirizados	A3	3,0	2,0	3,0	0,0	3,0	0,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	3,0
Consumidores	A4	1,0	0,5	0,0	1,5	1,5	1,5	1,5	0,5	1,5	1,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5
Sindicato	A5	1,2	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0	1,2	0,0	0,6	1,9	1,9	1,9	0,0	0,0	1,9	0,6
Acionistas	A6	4,4	1,5	4,4	4,4	2,9	2,9	2,9	0,0	4,4	1,5	2,9	2,9	1,5	1,5	4,4	4,4	2,9	4,4
Gestores	A7	0,7	0,7	1,1	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	1,1	0,7	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Funcionários	A8	0,6	0,6	0,6	0,0	0,3	0,0	0,3	0,6	0,6	0,3	0,6	0,9	0,9	0,9	0,0	0,9	0,9	0,6
Governo	A9	5,9	5,9	4,0	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	4,0	2,0	4,0	0,0	0,0	5,9	5,9	4,0	5,9

QUADRO 8: Matriz dos Atores x Objetivos Ponderada e Multiplicada por  $r_i^*$  (3MAO)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma das leituras possíveis, a partir da confecção da matriz 3MAO, é que dentro de um grupo de atores, um ator com maior poder de influência e grau menor dependência apresenta potencial para a condução de suas ações em posição de superioridade em relação aos outros atores, incluindo a oportunidade para a liderança na formação de alianças cooperativas.

Uma análise do jogo de influências e dependência dos atores da pesquisa é apresentada na Figura 3. Verifica-se a disposição dos atores em posições de muita influência e pouca dependência ou de pouca influência e maior dependência. No primeiro grupo, tem-se o Governo, ARCE, CHESF e Acionistas, enquanto no outro, Sindicato, Consumidores, Funcionários, Terceirizados e os próprios Gestores ocupam posições distintas, com graus de influência próximos, mas variados níveis de dependência.

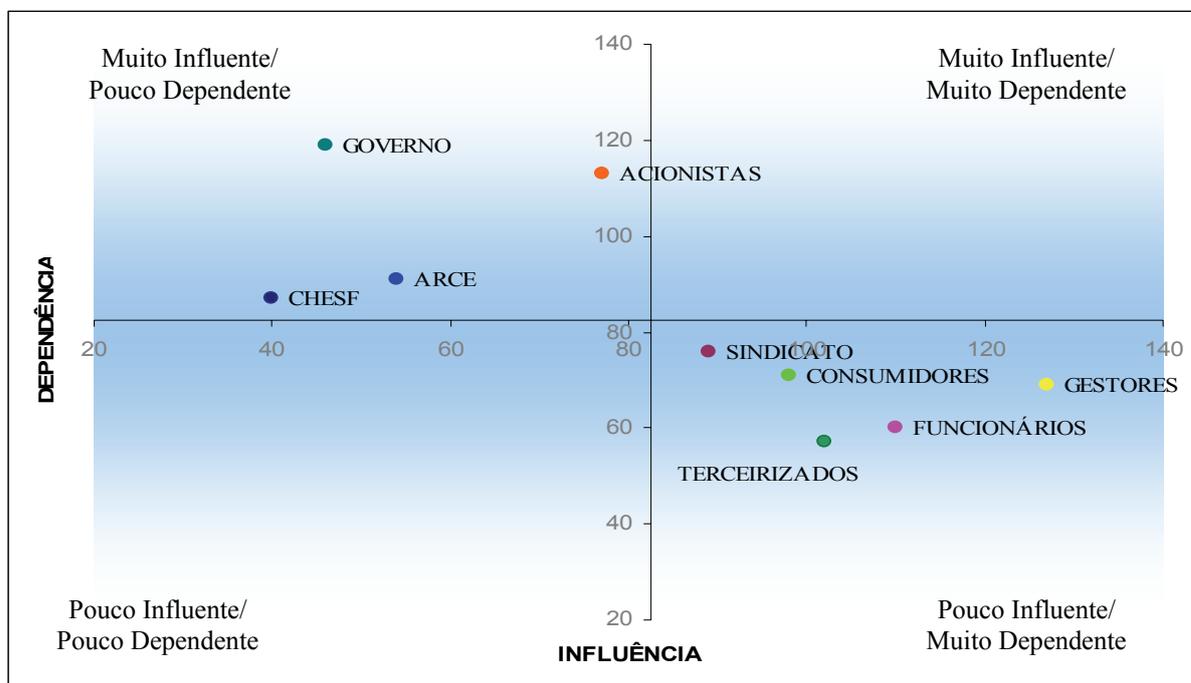


FIGURA 3: Plano de influência / Dependência Direta e Indireta

Fonte: Dados da pesquisa

Dada à limitação de espaço neste artigo, apresentam-se considerações relativamente apenas ao grupo de quatro atores internos ao ambiente de ação da organização (Acionistas, Gestores, Empregados e Sindicato): a) os acionistas aparecem como atores de maior

influência, revelando, contudo, considerável dependência de terceiros; e b) Gestores, empregados e sindicato surgem no quadrante de Pouca Influência - Muita Dependência.

Ainda quanto a esses quatro atores, verifica-se a formação de dois grupos distintos, cujos pares de atores apresentam orientações similares em relação aos objetivos, ou seja, alta convergência e pequenas divergências. Os pares são Acionistas e Gestores de um lado e Sindicato e Empregados do outro, que seriam, portanto, prováveis integrantes de coalizões na organização.

O Quadro 9 apresenta o posicionamento dos grupos de atores quanto aos objetivos associados, conforme extraído da matriz 3MAO. Nas colunas há a identificação da posição do ator e destacam-se as convergências na coluna central e as divergências com a grafia em negrito.

Acionistas/Gestores (Grupo 1)			Convergência	Sindicato/Funcionários (Grupo 2)		
Desfavorável	Neutro	Favorável		Favorável	Neutro	Desfavorável
<b>O5</b>	O2	<b>O3</b>	O1	O2	O4	<b>O3</b>
O6	O8	O4	O7	O5	O6	<b>O11</b>
<b>O10</b>		<b>O11</b>	O9	O8	O15	
<b>O13</b>		O15	O12	<b>O10</b>		
			O14	<b>O13</b>		
			O16			
			O17			
			O18			

Quadro 9 – Posicionamento dos grupos quanto aos objetivos associados

Fonte: Elaborado pelos autores.

A lógica do poder de influência volta a ser útil para a compreensão da autonomia e capacidade de liderança do Grupo 1 para a promoção de ações em conjunto com o Grupo 2. O poder dos acionistas enquanto formuladores das diretrizes e linhas de ações fundamentais da organização e a liderança dos gestores dentro dos processos estratégicos e operacionais da organização se configura em fator crítico para o sucesso de ações cooperativas apoiadas na participação dos empregados e de sua representação sindical.

Em verdade, a própria relação de trabalho existente entre os grupos é positiva, no sentido de garantir estabilidade para a ação conjunta. Assim, se extrai a possibilidade de várias ações estratégias cooperativas, como a implantação de sistemática que preveja a oferta de contrapartida para os empregados no caso de consecução de metas definidas pela organização, conforme objetivo O16 – maximizar o lucro sobre o capital investido, e ampliação dos temas de discussão com o Sindicato, o que poderia incluir ações conjuntas para a consecução de objetivos críticos como a promoção de capacitação das equipes de trabalho (O12) e a oferta de condições adequadas de trabalho (O17), além da garantia de qualidade da rede de energia e domiciliares (O9).

As divergências mais relevantes resumem-se à busca pela eficiência na produção (O3) e a implementação de programas de melhorias nos processos (O11). Estes objetivos são diretamente relacionados às atividades dos empregados e acabam por interessar, também, ao Sindicato.

Identifica-se, contudo, a possibilidade de redução da intensidade desses conflitos através de ações informativas e que envolvam a participação dos empregados e Sindicato, tendo em vista as inferências obtidas através das entrevistas realizadas de que existe predisposição para a desconfiança por parte desses atores quanto aos reais objetivos de programas de melhorias e busca pela eficiência, havendo o temor de impactos negativos nas condições da relação de trabalho ou redução de efetivo. O que se entende é que uma mudança na estratégia de comunicação pode surtir efeitos positivos quanto a essa resistência identificada.

## 6. Considerações Finais

A Teoria dos *Stakeholders*, ao chamar a atenção para as partes interessadas no negócio da firma, seus objetivos e expectativas, oferece uma visão sistêmica e prospectiva das relações com estes atores e favorece a construção de objetivos múltiplos para a empresa. Essa visão mais equilibrada do interesse dos atores tem implicações sobre a formulação das estratégias, o desempenho da firma e a própria dinâmica de uma sociedade capitalista.

Esta teoria, contudo, impõe novos desafios à capacidade cognitiva da firma e cria a necessidade de utilização de ferramentas e modelos capazes de identificar e traduzir informações em implicações objetivas para a decisão estratégica da empresa e para identificar suas possibilidades de exercer poder sobre o contexto econômico em que se insere. O Método MACTOR foi identificado pela pesquisa dos autores como uma das ferramentas capazes de auxiliar no enfrentamento desse desafio, de quebra do paradigma clássico do objetivo singular do acionista, pela consideração dos objetivos plurais de outras partes interessadas no negócio da empresa.

Os resultados, dessa forma, realçam as oportunidades para a construção de estratégias cooperativas, a partir de negociação entre as partes, o que tem um caráter não-convencional, que, numa visão prospectiva, antecipa conflitos e proporciona soluções capazes de melhorar o relacionamento da empresa com os principais atores de seu ambiente de tarefa. As oportunidades abertas à estratégia colaborativa por esta via constituem ainda contribuição à literatura sobre o assunto, que tem focado nas relações de mercado, entre empresas e entre empresas e consumidores.

Além disso, ao relacionar-se melhor com as partes interessadas em seu negócio, a empresa pode reduzir as incertezas, os riscos e os custos inerentes a um tratamento descuidado dessas relações, atingindo graus mais elevados de competitividade e desempenho, exercendo ainda com mais propriedade seu papel social.

O estudo de caso da COELCE, pode-se também concluir, serviu, ao mesmo tempo, como estratégia de pesquisa e de aplicação da teoria e do Método MACTOR, realçando a utilidade e os limites desta combinação para a identificação de convergências e conflitos, como informação básica para uma gestão política e para a formulação e a implementação de estratégias cooperativas.

## Referências Bibliográficas

- BARROSO, Henrique César Muzzio de Paiva; BATISTA, Paulo César de Sousa. *Cooperação estratégica entre empresas de pequeno porte do Ceará*. In: IV Encontro de Pós-graduação e pesquisa, Fortaleza, 2004.
- DPP, Departamento de Prospectiva e Planejamento. *Prospectiva e cenários: uma breve introdução metodológica*. Lisboa, 1997.
- FREEMAN, Edward R. *Strategic Management – A Stakeholder approach*. London: Pitman Publishing, 1984.
- FREEMAN, Edward R. *A Stakeholder theory on modern corporation*. In HARTMAN, Laura P. *Perspective in business ethics*. McGraw-Hill International Edition, 1998.
- FREEMAN, R. Edward; McVEA, John. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Business School Working Paper, nº 01-02, 2001.
- GODET, M. *Manual de Prospectiva Estratégica, da antecipação à ação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.
- GODET, Michel. *A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica: problemas e métodos*. Lisboa: Caderno do Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia, nº 5, 2000.
- GONOD, Pierre. *Dynamique des systèmes et methods prospectives*. Col. Travaux et

- Recherches de Prospective. Futuribles International, v. 2. Paris: LIPS/DATAR/Commissariat Général du Plan, 1996.
- HAMEL, Gary ; DOZ, Yves L ; PRAHALAD, C.K. *Colaborate with your competitors - and Win*. Harvard Business Review, January-February, 1989.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Cooperative Strategy, in: Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. New York: 2001, p. 358-399.
- KLUYVER, Cornelis A. de. *Pensamento Estratégico: Una Perspectiva para los Ejecutivos*. Buenos Aires: Prentice Hall e Pearson Education, 2001.
- PRAHALAD, C. K. *O Futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PERESTRELO, Margarida. *Planejamento estratégico e avaliação*. In: 1\* Congresso em Portugal sobre Planejamento e Avaliação de Impactos Sociais, 1999, Grândola. Anais... Grândola, 1999.
- PERESTRELO, Margarida; CALDAS, José Maria Castro. *Instrumentos de análise para o método dos cenários: Estratégia de Actores*. Lisboa: Dinâmia – Centro de Estudos sobre a Mudança Sócio-econômica, 2000.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice do Brasil, 1995.