



**O SETOR ENERGÉTICO DE MATO GROSSO: estudo sob a perspectiva da teoria institucional e das capacidades dinâmicas**

*THE ENERGY SECTOR OF MATO GROSSO: study from the perspective of institutional theory and dynamic capabilities*

**DHIOGO CORREA DA COSTA**

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

**DANIELI ARTUZI PES BACKES**

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

## **O SETOR ENERGÉTICO DE MATO GROSSO: estudo sob a perspectiva da teoria institucional e das capacidades dinâmicas**

### **Objetivo do estudo**

Essa pesquisa teve por objetivo verificar o nível de regulação e capacidade de adaptação das organizações do setor energético, assim, como analisar a capacidade competitiva e de diferenciação das empresas do setor.

### **Relevância/originalidade**

O setor energético é altamente regulamentado e monitorado continuamente e as pressões exercidas pelas agências reguladoras desempenham um papel punitivo e orientativo. É relevante compreender os aspectos envolvidos em um setor regulado que precisa acompanhar as mudanças tecnológicas, ambientais e sociais.

### **Metodologia/abordagem**

Para coleta de dados foram aplicados roteiros de entrevistas semiestruturadas a três agentes do setor energético, sendo eles dos segmentos: planejamento energético, sindicato de energia elétrica, indústria e comércio. Após análise de conteúdo, emergiram categorias institucionais e estratégicas.

### **Principais resultados**

Além do cumprimento da regulamentação pelas organizações do setor, no comércio de transformadores, identificou-se que as normatizações são insuficientes, sendo necessária a adoção de estratégias para aumentar a competitividade, assim como a busca de tecnologias e adaptações voltadas para a eficiência energética.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Os resultados identificaram a presença dos três pilares institucionais no setor (Scott, 2012) e de capacidades dinâmicas de adaptação e modelagem dos recursos estratégicos, na indústria de transformadores elétricos.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

A pesquisa contribui como um caminho para as políticas públicas do setor energético e para a organização das equipes de monitoramento das instituições ligadas ao setor, fornece uma radiografia do setor energético de Mato Grosso e aponta as lacunas a serem sanadas.

**Palavras-chave:** Institucionalização, capacidades dinâmicas, setor energético, agências reguladoras, competitividade

*THE ENERGY SECTOR OF MATO GROSSO: study from the perspective of institutional theory and dynamic capabilities*

**Study purpose**

This research aimed to verify the level of regulation and adaptability of organizations in the energy sector, as well as to analyze the competitive and differentiating capacity of companies in the sector.

**Relevance / originality**

The energy sector is highly regulated and continuously monitored, and pressures exerted by regulatory agencies play a punitive and guiding role. It is important to understand the aspects involved in a regulated sector that needs to keep up with technological, environmental and

**Methodology / approach**

For data collection, semi-structured interview scripts were applied to three agents in the energy sector, from the following segments: energy planning, electricity union, industry and commerce. After content analysis, institutional and strategic categories emerged.

**Main results**

In addition to compliance with regulations by sector organizations, in the trade of transformers, it was identified that regulations are insufficient, requiring the adoption of strategies to increase competitiveness, as well as the search for technologies and adaptations aimed at energy efficiency.

**Theoretical / methodological contributions**

The results identified the presence of the three institutional pillars in the sector (Scott, 2012) and dynamic capacities for adapting and modeling strategic resources in the electrical transformer industry.

**Social / management contributions**

The research contributes as a path for public policies in the energy sector and for the organization of monitoring teams of institutions linked to the sector, provides an X-ray of the Mato Grosso energy sector and points out the gaps to be

**Keywords:** Institutionalization, dynamic capabilities, energy sector, regulatory agencies, competitiveness

## 1 Introdução

Os dados da Empresa de Pesquisa Energética – EPE (2018) mostra que nos últimos vinte anos há aumento significativo sobre a demanda de energia proveniente do setor comercial no Brasil, e esse dado gera uma preocupação quanto ao tipo de fonte utilizada baseado em sua eficiência e os impactos gerados. As matrizes energéticas e matrizes elétricas, apesar de próximas, possuem significados distintos, sendo a primeira usada para descrever o conjunto de fontes para geração de todas as opções de energia disponíveis, e a segunda, as matrizes elétricas, se referem aos tipos de fontes disponíveis para gerar eletricidade, ou seja, a matriz elétrica é proveniente da matriz energética (EPE, 2018).

As fontes não renováveis são os principais emissores de CO<sub>2</sub> na atmosfera, interferindo diretamente na qualidade do ar levando ao efeito estufa (EPE, 2018). Portanto, se faz necessária a implantação de políticas para orientar o uso mais adequado e sustentável dos recursos visando a qualidade de vida a longo prazo (LANGE, BUSCH E DELGADO-CEBALLOS, 2012). Um dos impulsionadores principais da utilização de fontes não renováveis é o fator econômico, pela dependência recursiva de fontes não renováveis, uma vez que essas são de fácil extração e retorno financeiro elevado, quando exploradas em grande escala.

No Brasil, as fontes de energia mais utilizadas, por ordem de consumo, são: Hidráulica (65,2%), Gás Natural (10,5%), Biomassa (8,2%), Solar e eólica (6,9%) Carvão (4,1%), Nuclear (2,6%) e Petróleo e derivados (2,5%) (EPE, 2018). Mesmo para a alternativa hidrológica, considerada renovável, há um impasse em decorrência do impacto ambiental de instalação. A instalação de uma usina hidrelétrica, embora considerada limpa por ser fonte renovável de energia, gera impacto grandioso em âmbitos sociais e ambientais no espaço de ocupação (Ferraço, 2016).

Apesar de o governo brasileiro incentivar o setor energético pelo uso de energia renovável, há diversos entraves políticos, culturais e econômicos, pelo fato de que o setor ainda é dependente de fontes consideradas não limpas. Embora haja tentativas crescentes, no Brasil, de conciliar o desenvolvimento econômico com o uso de energia renovável, há o entrave no quesito político-tecnológico. Apesar do grande potencial de exploração solar e eólica, esses óbices que desencorajam o investimento em novas fontes de energia, em razão da disfunção burocrática presente nos licenciamentos ambientais, passam a ser cultural (EPE, 2018).

Na mesma lógica de escassez das fontes não renováveis de energia, surgiu o conceito de eficiência energética (EE), que se trata de um conjunto de ações que reduzem a energia necessária para diversos fins, proveniente de fontes de calor, frio, luz, acionamento e transportes. Para garantir que haja implantação da EE, é necessário que haja engajamento em toda cadeia do setor energético, isso é, empenho de todo setor em modificar e avançar em seus recursos tecnológicos, e essas ações adotadas se configuram em duas vertentes de progressos: autônomo e induzido. A primeira se dá por estímulos de políticas e a ação de agentes reguladores para atender as demandas da eficiência energética, e a segunda se configura por iniciativa da organização, com parques tecnológicos avançados, sem interferências política e governamental (MME, 2007).

No primeiro caso, a ação provém do ambiente externo e se trata do arcabouço legal-normativo para regular a entrada, permanência e práticas de atores em um setor econômico, isto é, as empresas dos segmentos altamente normatizados se sujeitam a aceitar as regras por pressão ou indução. Esse aparato regulatório e seus agentes são estudados pela Teoria Institucional, que nos ajuda a compreender como se dão as relações entre os diversos atores envolvidos no setor. No segundo caso, quando a empresa adere voluntariamente a uma política ou adota um

conceito, cabem as teorias do campo estratégico, por se tratar de uma oportunidade identificada e aproveitada pela empresa. Portanto, considerando esses dois cenários, essa pesquisa teve por objetivo verificar o nível de regulação e capacidade de adaptação das organizações do setor energético, assim, como analisar a capacidade competitiva e de diferenciação de empresas do setor. Para tanto, o referencial teórico se apoia em duas teorias do campo estratégico, a abordagem das capacidades dinâmicas e a Teoria Institucional.

## 2. Teoria Institucional

Os primeiros estudos acerca da teoria institucional pairavam sobre as influências legitimadas do ambiente que moldavam as regras sociais, conseqüentemente, como as organizações respondiam tais influências geradas pelos agentes sociais (Luckmann, 1967; Selznick, 1949). A partir de então, surgiram diversos estudos com base institucionalista para compreender como o ambiente social, cultural e organizacional se adaptavam a tais estímulos oriundos de influências consideradas legitimadas (Machado-Da-Silva, Fonseca, & Fernandes, 1999).

Discorrendo sob a perspectiva organizacional, essa visão busca revelar as condutas da organização compreendendo os processos e suas estruturas para alcançar a legitimação por esses mecanismos de adequações impostos por órgãos reguladores e credenciadores (Meyer, & Rowan, 1977; Selznick, 1957) afim de ser avaliado por sua eficiência e cumprimento das normatizações. Dentro da perspectiva de pressões normativas, Aldrich (1979) indica dois tipos, sendo eles o determinista e o voluntário, enquanto o primeiro reflete uma reação necessária as forças sofridas no ambiente, a segunda seria uma escolha da organização para complementar sua estrutura estratégica, até mesmo, meio para conseguir a legitimidade.

Há uma diversidade sobre as vertentes do institucionalismo em vários campos, no entanto, a perspectiva no ambiente organizacional tem por objetivo analisar as ações racionais nos procedimentos e condutas internas afim de proporcionar a atuação efetiva e a legitimidade, reforçando a ideia de que a organização deve se comportar de maneira sensível as demandas externas para atuar no mercado (Meyer, & Rowan, 1977; Pfeffer, & Salancik, 1978). Retomando a ideia de diversidade das óticas do ambiente institucional, DiMaggio e Powell (1991, 2007) identifica um fenômeno denominado isomorfismo, descrevendo as práticas racionais do setor para evidenciar a homogeneidade adquirida através de ações e cumprimentos de normas impostas por diversos agentes, levando as semelhanças organizacionais, descritos como coercitivo, mimético e normativo.

O pensamento de Scott (2008) corrobora com os fundamentos isomórficos acima descritos, porém, sua perspectiva também aborda as influências sociais e cognitivas, defendendo que setores institucionais são setores sociais onde predominam conjuntos de regras e normatizações guiando condutas, padrões e estruturas. Na perspectiva organizacional do institucionalismo, Scott (2001) elaborou pilares para descrever as características da teoria institucional, ampliando e abordando a tipologia de DiMaggio e Powell (1991), conforme Figura 1.

BASE	PILARES		
	REGULADOR	NORMATIVO	COGNITIVO
CONFORMIDADE	Obediência	Obrigação social	Crença compartilhada
MECANISMO	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
LÓGICA	Instrumentalidade	Conformidade	Ortodoxia
INDICADOR	Leis e regras	Certifica�o e credibilidade	Difusão de conhecimento
LEGITIMIDADE	Sancionado legalmente	Moralmente governado	Reconhecida e culturalmente sustentada

**Figura 1. Pilares institucionais e suas vertentes**

Fonte: Adaptado de Scott (2001).

As estruturas elaboradas por Scott (2001) trazido a compreensão organizacional envolve alinhamento da perspectiva cultural com suporte normativo e as leis e regras impostas por agentes reguladores afim de obter legitima o. O pilar regulador condiz com a capacidade da organiza o ou setor em se adaptar a normas estabelecidas impostas por órgãos credenciadores e legitimadores e também impor san oes de penalidade caso não sejam cumpridas para influenciar.

O pilar normativo induz as avalia oes oriundas da sociedade como objeto de valor e por normas impostas pela própria sociedade, esse pilar seria prescritivo, como uma conduta mais adequada de acordo com fator social do qual se encontra inserido, observando os desejos sociais para se estruturar e comportar diante do mesmo. Ao contrário do pilar regulador que   obrigatório, o normativo   indicativo e pode ser adotado na prática organizacional para atender de acordo com os padrões de comportamento impostos pela sociedade (Scott, 2001), indo de encontro ao pensamento de Aldrich (1979) das normativas adotadas.

O terceiro pilar, cognitivo, trata de uma dinâmica entre os atores do meio institucional e social, essa característica   construída a partir da internaliza o de códigos recebidos por cada ator envolvido para moldar os significados de conduta por troca de informaçoes e intera oes dos mesmos (Scott, 2001). Na perspectiva organizacional, isso se relaciona as parcerias e ajudas oriundas de órgãos envolvidos para incorporar comportamentos e processos considerados adequados para obter legitimidade, nisso se v  uma semelhança com a característica do isomorfismo mimético, onde o setor se sustenta numa estrutura de compartilhamento de informaçoes e incorporando-as quando são conceituadas corretas.

### 3. Capacidades Dinâmicas

As organiza oes têm capacidades de corresponder e reconfigurar o mercado. Isso   possível pela dinâmica evolutiva a medida que as organiza oes possuem novos recursos e também conforme o mercado enfrenta seus desafios, levando ao amadurecimento do seu setor. (Teece *et al.*, 1997). As características das capacidades dinâmicas podem ser semelhantes   Resource Based View (RBV), em tradu o a língua portuguesa, Visão Baseada em Recursos, onde a organiza o se orienta para obter vantagem competitiva, manipulando seus recursos humanos e materiais diante de situa oes incertas do mercado por fatores econ micos, políticos e sociais (Teece *et al.*, 1997), ou então as capacidades combinatórias como citado por Kogut e Zander (1992) para explicar os meios que as organiza oes encontram para adquirir e combinar recursos para formar novos métodos e produtos. As capacidades dinâmicas parte do princípio



de analisar as mudanças que ocorrem, gerando uma reconfiguração dos recursos que possuem como uma característica evolutiva (Ahenkora & Adjei, 2012).

Ottoboni e Sugano (2009) definem “capacidades” como resposta do setor ou organização em relação a administração estratégica em se adaptar as mudanças que ocorridas, e “dinâmicas” a natureza constantemente alterada que acontecem no ambiente que a empresa está situada. Capacidades dinâmicas, para Martin *et al.*(2000) ainda é um termo tautológico, alguns denominam os efeitos ao “desempenho” (Mosakowski e McKelvey, 1997; Priem e Butler, 2001; Williamson, 1999) de “aprender rotina”, atribuindo significados a recursos e não as operações. Também há outro significado, pois, essas dinâmicas integram recursos (Martin *et al.* 2000) quando o setor executivo realiza essa integração entre habilidades, experiências e recursos, podemos dizer que há uma criação de novos produtos e serviços, contudo, vale ressaltar a importância do monitoramento da gestão a longo prazo para evidenciar suas criações e inovações de mercado (Clark e Fujimoto, 1991; Dougherty, 1992)

Mais do que recombinar recursos, Hargadon e Sutton (1997) diz que a experiência é válida através da observação de seus conhecimentos em projetos anteriores executados e recombinando as mudanças que constantemente ocorrem no ambiente, principalmente por contato com clientes e stakeholders, facilitando gerar produtos diferenciados e, até mesmo personalizados para atender as mudanças proveniente do meio social, político, econômico e tecnológico. Além da recombinação de recursos internos, há outras alternativas de rotinas que facilita obter recursos novos através de fontes externas, (Capron, Dussauge & Mitchell, 1998; Gulati, 1999; Powell, Koput, & SmithDoerr, 1996) pois a aliança externa é usada como fonte de conhecimento e tem um desempenho melhor ao ser pautada diferentes ideias (Powell *et al.*, 1996).

Além de alianças externas, há necessidade de uma ótica para além dos próprios interesses, como conhecimentos advinda de diversas fontes e tendências de outros países e culturas para a criação de conhecimento, portanto, vínculos e olhares externos, incluindo relacionamentos formais e informais, são necessários para o desenvolvimento efetivo de conhecimento. Em um contexto, as capacidades dinâmicas são, portanto, rotinas organizacionais onde os gerentes recombinam, obsoletam e descartam recursos para a geração de novas estratégias de criação de valor (Eisenhardt *et al.*, 2000).

Tratando do dinamismo voltado ao setor energético do estado de Mato Grosso, o estudo busca mostrar as capacidades do mesmo em relação as fontes energéticas possíveis e tendenciosas. Nesse interim sobre a ação de alianças externas das capacidades dinâmicas, Teece *et al* (1997) aborda a adoção, explicando que há um fenômeno advindo da demanda que tornam produtos e serviços mais atraentes a medida que são adquiridas, e essa atratividade pode ser observada através da externalidade (Katz, & Shapiro, 1985).

Teece (2007) exemplifica quatro paradigmas que fazem parte do processo das capacidades dinâmicas, sendo: (i) oportunidades tecnológicas: buscar dependência dinâmica nas oportunidades tecnológicas de alguns setores, a progressão do setor devido é ao desenvolvimento tecnológico através da fomentação e diversidade na ciência e avanços científicos; (ii) avaliação: a evolução da organização ou setor é determinado pelos ativos do mesmo, moldado pela essência da competência e capacidade dinâmica intrínseco aos processos da empresa, portanto, esse ponto é a avaliação dos gestores perante as tomadas de decisões; (iii) replicação: essa característica envolve a transferência, ou mesmo, a replantação de certa competência concreta de um cenário para outro, isso implica a transferência de pessoa por se tratar de um ato difícil, quando se aborda a replicação do conhecimento original (Teece, 1976); (iv) imitação: retrata a replicação realizada por concorrente ou outros do ambiente externo.

McKelvie e Davidson (2009) trazem uma outra perspectiva das capacidades dinâmicas, voltada a exploração de oportunidades e ideias sob as seguintes características: (i) geração de ideias; (ii) ruptura no ambiente atuante do setor através da criação de novos dinamismos; (iii) capacidade para desenvolver novos produtos e serviços de inovação no mercado em relação a concorrentes; e (iv) criação e desenvolvimento de processos inovadores.

Além das características abordadas por McKelvie e Davidson (2009) que descreve como inovação, Teece (1997) em reconfiguração das capacidades, ou Martin *et al.* (2000) que atribui as experiências, Teece (2007) aborda uma característica fundamental sobre as capacidades dinâmica: a capacidade de gerenciar ameaças e transformações que ocorrem. Essa perspectiva é voltada às tomadas de decisões centralizadas. Durante o crescimento do setor ou organização, é importante a descentralização do poder para evadir de futuros problemas voltados a falta de flexibilidade e capacidade de responder a situação do momento, essas características são atribuídas em três partes: (i) descentralizar e decompor; (ii) coespecialização; e (iii) governança e gerenciamento do conhecimento.

Esses contextos criam combinações evolutivas se tratando de um setor que constantemente há necessidade de mudança, como o energético.

#### **4. Metodologia**

O presente estudo tem por característica natureza básica. Ademais, possui caráter exploratório, ou seja, desenvolvida para proporcionar uma visão acerca do fato para encontrar padrões, hipóteses ou ideias (Collis, & Hussey, 2005, p.24). O instrumento de pesquisa utilizado foram três entrevistas semiestruturada contendo perguntas abertas e fechadas, pois isso permite a compreensão da visão dos pesquisados e as ligações que são estabelecidas para firmarem suas opiniões (Godoy, 2006). Foi utilizado a abordagem qualitativa, isso sugere uma diversidade de técnicas interpretativas que permite o pesquisador descrever e decodificar o constructo de significados, isso também permite reduzir a distância entre o indicador e o indicado (Maanen, 1979a, p. 520). Para o estudo presente, os dados foram analisados de forma qualitativa com uso da técnica análise de conteúdo (Ximenes, 2013). Também se utilizou a triangulação de dados através de pesquisa bibliográfica, buscando estudos voltados ao constructo tratado, e também pesquisa documental, pois o mesmo permite ao pesquisador um conhecimento prévio do campo, podendo receber um tratamento de análise nova ou complementar dos dados de pesquisas já realizadas.

##### **4.1. Caracterização da amostra**

Foram realizadas três entrevistas para compor a pesquisa de campo, sendo um do setor sindical, um da associação apartidária sem fins lucrativos do planejamento energético nacional e um de uma organização privada. Foram selecionados estrategicamente uma amostra de cada segmento do setor afim de obter uma compreensão de diversas visões sobre o mesmo constructo. Outrossim, o entrevistado representando o setor de planejamento energético nacional ocupa o cargo relevante na Sociedade Brasileira de Planejamento Energético - SBPE, a associação tem como fim congregar pessoas físicas e jurídicas relacionadas ao planejamento do setor energético brasileiro (SBPE, 2020). O representante do setor sindical ocupa cargo de relevância no Sindicato da Construção, Geração, Transmissão e Distribuição de Energia Elétrica e Gás no Estado de Mato Grosso (SINDENERGIA – MT), o sindicato representa os associados (empresas e indústrias de Mato Grosso) fornecendo-lhes informações, apoios técnicos e ferramentas para estimular o crescimento do setor no Estado. O entrevistado do setor



privado ocupa o cargo de gerente comercial de uma indústria fabricante de transformadores elétricos, que tal empresa realiza comércio regional, nacional e internacional.

As entrevistas foram marcadas sendo: pessoalmente com o representante da SBPE no Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento Energético – NIEPE, localizado na Universidade Federal de Mato Grosso; via ligação de voz com o representante do SINDENERGIA; e via e-mail com o gerente comercial da indústria. Todas as entrevistas foram realizadas *in loco* utilizando um aplicativo de gravador de voz MP3 de um smartphone.

#### 4.2. Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram três roteiros de entrevistas semiestruturadas, todas relacionadas aos constructos teóricos que pairam o presente estudo, sendo os três inter-relacionados e cada um contendo questionário conforme o setor de aplicação, deixando os entrevistados livres a responder as questões e também ao pesquisador fazer novas perguntas caso surgisse durante o roteiro. A primeira entrevista foi realizada com o representante do SBPE no dia 03/03/2020, no escritório localizado no campus da UFMT; a segunda entrevista no escritório do representante do SINDENERGIA, no prédio da FIEMT no dia 10/03/2020; e a última entrevista com gerente comercial da empresa privada do ramo, localizada no distrito industrial de Cuiabá, no dia 13/03/2020.

#### 4.3. Análise de dados

As três gravações de vozes das entrevistas foram totalizadas em 130 minutos com o tamanho de 90MB, e transcritas manualmente no software Word 2016 que somam o número de 40 páginas. As tabelas foram elaboradas a partir da análise qualitativa conforme comentários dos entrevistados de maior relevância voltada aos constructos abordados. Após codificação das falas, o trabalho se dividiu em dois segmentos, sendo eficiência energética com dados dos entrevistados representantes do SBPE (E1) e do SINDENERGIA (E2), ambos analisados sob a perspectiva institucional; e as capacidades dinâmicas alinhadas com a perspectiva institucional verificadas na empresa privada de produção e comercialização de transformadores elétricos (E3). Assim, tal estudo propõe o anonimato dos entrevistados por razões éticas, uma vez que todos ocupam cargos de relevância.

As dimensões abordadas e suas classificações, divididas em alta, média e baixa para cada entrevistado, seguida das principais observações a respeito das respostas voltadas a eficiência energética e institucionalismo, se encontra na Figura 2:

CONSTRUCTOS	RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
C1 - Potencial energético	E1: Alto	Abundancia em recursos hídricos no Estado
	E2: Alto	Atrativo por recursos hídricos
C2 - Eficiência energética	E1: Baixa	Pouco investimento tecnológico motivado por decisões político-administrativas
	E2: Baixa	Falta de adoção de medidas na própria administração pública
C3 - Fiscalização no setor	E1: Média	Pela exigência de alto nível de instrução dos agentes fiscalizadores, são poucos
	E2: Alta	Vantagem devido a independência de atuação sem interferência política

C4 – A Regulamentação como fator orientador	E1: Alto	Orienta a hierarquia de regulamentação do setor
	E2: Alto	Oferta de cursos para orientação do setor pelas próprias agências reguladoras
C5 - Arcabouços políticos, econômicos e tributários na geração de atividades correlatas	E1: Baixo	Excesso de tributação para o consumidor final
	E2: Baixo	Taxação elevada devido ao alto nível de consumo e recolhimento tributário seguro para o governo
C6 - Incentivos de uso de fontes renováveis	E1: Baixo	Pouca variedade de incentivos e pesquisas. Há escassez tecnológica
	E2: Médio	Vantagem pelo incentivo fiscal

**Figura 2. Abordagens na geração e distribuição de energia no setor energético de Mato Grosso**

Fonte: Autor (2020).

Na Figura 3, estão expostas as dimensões abordadas e suas classificações, divididas em alta, média e baixa, conforme a perspectiva do entrevistado, que neste caso específico se trata do gestor de uma empresa de produção e comercialização de transformadores elétricos, seguida das principais observações a respeito das respostas sobre o institucionalismo e as capacidades dinâmicas da empresa e do setor:

CONSTRUCTOS	RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
C7 - Atuação de agentes reguladores na empresa	E3: Alto	Normas como orientadoras
C8 - Investimento para destaque no mercado	E3: Alto	Líderes qualificados e prospecção dos clientes
C9 – Relação efetiva com clientes	E3: Alto	Aprimoramento dos produtos e aumento na participação do mercado
C10 - Organização da empresa para a eficiência energética	E3: Alto	Investimentos na infraestrutura, mão de obra e melhorias em todo processo.
C11 – Adequações para o atendimento aos requisitos de qualidade e estratégia	E3: Médio	Certificações, como a ISO, orientam os padrões mínimos de qualidade, mas não definem aspectos estratégicos para a empresa
C12 - Adequações para atender o mercado externo	E3: Alto	Normatizações e adequações tecnológicas para mercados estrangeiros
C13 - Vantagem competitiva nacional	E3: Alta	Parcerias com as Federações, suporte governamental e alto conhecimento do ramo e de seus concorrentes

**Figura 3. Abordagens na produção e comercialização no setor energético**

Fonte: Autor (2020).

## 5. Resultados e Discussão

Os resultados obtidos são colocados em proposições, resgatando e relacionando os constructos abordados na tabela 2 e 3 com o campo estudado e codificado.

### 5.1. Proposição 1

*P1: O setor energético é altamente institucionalizado, as normatizações e regulações prevalecem em todas as etapas de planejamento, produção e distribuição.*

Conforme exposto nas figuras 2 e 3, onde os entrevistados 1 e 2 representam o setor energético voltado ao planejamento, monitoramento e organização do setor, enquanto o entrevistado 3 representa uma empresa do setor energético voltada a produção e comercialização de transformadores elétricos. As tabelas indicam que o setor energético possui alto nível de regulação. Essa característica institucional é reconhecida em toda a cadeia do setor, desde as adequações de empresas de distribuição que se propõem a concorrer em processos licitatórios até a mão de obra contratada de empresas fornecedoras de insumos para indústria, comércio e residência. Para exemplificar os procedimentos e intensidade regulatória, alguns fragmentos das entrevistas são apresentados:

Mato Grosso tá inserido em todas as operações, em todos os procedimentos do setor elétrico. O que são esses procedimentos? Os procedimentos de operação, de geração, de transmissão e distribuição. Essas atividades elas estão, é, sujeitas, é, à regulação, e essa regulação ela permite que os agentes todos da geração da transmissão e distribuição, é, operem entre si, é, harmonicamente. [E1]

...como o mercado já é regulado, ele não precisa de credenciais porque a primeira credencial dele foi a habilitação, ele habilita tecnicamente e financeiramente. O ambientalmente é as secretarias de Estado que dão... o valor ele é sempre regulado para o teto, nunca ele vai vender energia mais caro do que o governo já estipulou, ele entra no leilão pra dar desconto. [E2]

No trecho referente a fala do Entrevistado 2, fica evidente que há barreiras claras para entrada no setor nos casos de licitações, pregões e similares, existe pré-requisitos que demandam organização, capacidade de adaptação e investimentos para que a empresa possa atender as normas de credenciamento do setor, tanto como empresa geradora, agente de transmissão, ou como distribuidora.

Seguindo a análise das afirmações de acordo com os autores institucionalistas, os três entrevistados reforçam que todo o setor precisa cumprir as normas para atuar no mercado, como meio de adequar as condutas, processos e estruturas para alcançar a legitimação pelos mecanismos impostos pelos órgãos reguladores ou credenciadores (Meyer, & Rowan, 1977; Selznick, 1957):

Todas essas empresas vão falar assim, na cadeia toda, geração, transmissão, distribuição, e os fabricantes, é, na cadeia toda eles procuram sim cumprir todas as normas do setor elétrico, todas as resoluções regulatórias, né, é, necessariamente, se não houver esse cumprimento, eles não atuam, não há como atuar. [E2]

Um dos exemplos remete às determinações quanto à eficiência energética, onde o entrevistado cita o Programa Brasileiro de Eficiência energética (PBEE):

...existe a obrigatoriedade, inclusive em 2019, quando desenvolveu o PBEE, houve um tempo para as empresas se adequarem e depois a partir do começo de 2019 foi proibido, por exemplo, o nível E e começou o nível D, então teve um tempo para adequação nesse programa. [E3]

Após exposição dos trechos evidenciando características de alta pressão normativa por diversos órgãos reguladores no setor energético, a dimensão 3 mostra que há discordâncias de percepção entre os dois entrevistados da área de planejamento energético e o representante dos sindicatos do setor. O Entrevistado 1 alerta para descompasso entre o arcabouço normativo e a execução da fiscalização pelo alto nível de instrução técnica exigida dos agentes fiscalizadores, se nota a exigência por parte dos órgãos reguladores em relação ao pessoal que cumprirá o papel de fiscalização do setor, destacando que o número desse pessoal qualificado é reduzido e conseqüentemente não consegue atender a demanda.

O grande problema que eu vejo hoje com relação a AGER, é, eu disse anteriormente que tem pessoal qualificado, tem pessoal qualificado sim, só que em pequeno número, esse pequeno número, é, deixa, é, por exemplo a questão da fiscalização, um pouco precária, é, a fiscalização na realidade deveria ser presente com mais frequência. [E1]

Por outro lado, o Entrevistado 2 evidencia a vantagem voltada à independência política e governamental para cumprir seus objetivos, conforme trechos abaixo:

A agência aqui é a AGER. A AGER tem competência pra cuidar da... da questão da Energisa que é a única distribuidora que nós temos né... então a AGER, a independência dela é a segurança nossa, de que ela faz o papel dela. Então a agência reguladora nossa, eu vejo que está de parabéns, porque fez o papel, ela não se entregou. [E2]

A partir dos trechos supracitados, vemos pontos de vistas diferenciados, se tratando do mesmo órgão regulador. Nesse caso, podemos verificar que as pressões regulatórias só não são maiores no setor, porque a fiscalização não consegue ser totalmente efetiva no quesito de fiscalização *in loco*, deixando de avaliar de forma mais eficiente, o setor de distribuição e demais companhias correlacionadas.

Prosseguindo com a análise, a dimensão 4 revela que os entrevistados concordam que as normatizações atuam como orientadores no setor, sendo acentuado que há um empenho dos agentes, colaborando para o aprimoramento de toda a cadeia do setor:

As resoluções na maioria das vezes elas visam, é, orientar, é, visam também, é, não só disciplinar o setor mas, é, visam, é, regularizar uma situação que muitas vezes elas se perdem por conta da complexidade dos agentes, né, existem muitos agentes, é, são intercalados assim de uma tal forma que as vezes, é, o mercado de energia ele é muito complexo e essas normas elas precisam regularizar a atuação de cada um, então elas sem dúvida, elas orientam. [E1]

Sim, esse faz é... inclusive eles fazem workshop, curso tudo pra evitar o erro, vamos pensar assim. Então, eu vejo que ela tem instruído sim, ela não é omissa na função dela. [E2]

Nesse panorama podemos resgatar o pilar cognitivo, defendido por Scott (2001), onde se verifica uma dinâmica entre os atores do meio institucional e social, de modo que os códigos recebidos são internalizados por cada ator envolvido para moldar os significados de conduta a partir da troca de informações e interações dos mesmos. Nesse caso, os órgãos reguladores estão cumprindo com o papel de fomentador do desenvolvimento e aperfeiçoamento do setor, de modo que sua atuação não se restringe apenas ao papel punitivo, mas cumpre com a função construtiva para o segmento.

Na mesma perspectiva, a dimensão 7, demonstra que há um padrão elevado de normatização sobre a cadeia, porém elas atuam de modo benéfico ao setor. Ao observá-las e cumpri-las, a organização minimiza possíveis danos econômico-financeiros, conforme a fala seguinte:

Você tá fazendo uma operação e deixar um passivo, deixar um risco, por exemplo, se apura o resultado no final do ano “ganhei X e minha margem de lucro é tanto”, só que se ele operou negligenciando alguma norma e deixou algum “rabinho” para tras, ou deixou um passivo, aí aparece “você não processou aqui o material como deveria processar e vamos multar você em tanto”, pronto! Entendeu, só para completar, a gente tem que fazer o cumprimento de normas, estudar muito bem o negócio pra evitar e fazer uma gestão de risco. A norma geralmente é para te isentar desse passivo e você ter certeza que você apurou o resultado. [E3]

Portanto, pelo posicionamento do entrevistado, é notório que a percepção dos empresários sobre as normas e regras do setor, convergem para a orientação e subsídio do planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da empresa, servindo como um norte para a tomada de decisão.

O entrevistado 3 cita as normatizações que foram adotadas pela empresa, remetendo ao pilar normativo (Scott, 2001), como processos adotados para aprimorar os procedimentos e atingir um nível maior de aceitação no mercado, funcionando para atestar qualidade dos produtos fabricados para se obter legitimidade.

...a principal é a ISO 9001 e a ISO 14001, a 9001 nós já temos desde 2003... agora recentemente a gente demorou um pouco mais para a 14001, porque a 14001 ao contrário da 9001 você pode indicar em que você é certificado, a 14001 que é ambiental. [E3]

Por isso aquela velha pergunta: Por que a empresa tal tinha ISO e quebrou? A ISO por si só não dá, você precisa ter outras coisas. Então não acredito que essa questão da ISO vai garantir tudo, há muito suor por trás, há muita adequação, muita compreensão. [E3]

Considerando a fala do entrevistado 3, a dimensão 11 diz que as normas regulatórias podem ajudar a empresa e todo o setor a se organizar, atendendo aos requisitos mínimos de atuação para o ganho de legitimidade, mas não pode ser atribuída como suficiente para a



existência de uma organização, sendo necessária visão estratégica para sua sobrevivência e competitividade.

De acordo com as falas dos entrevistados, há domínio do pilar regulador, pois sempre há buscas em cumprir requisitos impostos pelos agentes externos para atuar no setor energético e que o seu cumprimento gera benefícios e facilita a organização da cadeia do setor. Contudo, há certa dificuldade em atender todos os requisitos vinculados ao setor devido à grande quantidade de normatizações e também de agentes que exercem suas pressões no setor; outrossim, a falta de assiduidade de fiscalização colabora para que o setor não atinja um nível maior de institucionalização. Claramente o maior estímulo para o cumprimento de normativas é para poder atuar no mercado, pois toda a cadeia tem requisitos mínimos para entrar efetivamente na economia do setor energético, corroborando com a afirmação de Meyer e Rowan (1977) sobre manter a sensibilidade de se adequar ao mercado para atuar no mesmo.

Também é perceptível o institucionalismo no pilar normativo a partir do momento em que o setor possui diretrizes a serem cumpridas e também para adquirir a legitimidade no meio onde atua por regras adotadas, mais precisamente na parte de produção e comercialização de produtos para o setor. As ações realizadas mostram que a empresa não apenas quer cumprir as normas, mas possui interesses atrelados a fins estratégicos objetivando melhorias nas práticas organizacionais e de produção. Se tratando do caráter institucional, essa perspectiva mostra semelhança ao tipo de progresso autônomo colocado pelos órgãos do setor conforme a descrição do MME (2007), que na sua adoção, há melhorias significativas nos processos e na aceitação do mercado por conceder espaço a condutas socialmente consideradas de melhoria e qualidade.

Notadamente, foi constatado que o setor energético é altamente normatizado através das falas dos entrevistados. Sendo assim, a proposição 1 foi confirmada, uma vez que, as normatizações e regulações que a cadeia do setor energético sofre configuram em aprimorar o próprio setor, como por exemplo na busca pelo avanço da eficiência energética. A atuação no mercado dos envolvidos no setor energético é credenciada pelos agentes reguladores e as normatizações são observadas com cautela para que os mesmos continuem atuando e obtenha a legitimação, mas que além de atender racionalmente normas, essa conduta também possui caráter estratégico, uma vez que elas também foram adotadas mediante órgãos credenciadores e são consideradas organizações socialmente legitimadas.

## 5.2. Proposição 2

*P2: O setor energético possui características evolutivas e adaptativas das capacidades dinâmicas como recurso estratégico.*

Como identificado na proposição anterior, o setor é altamente institucionalizado em toda cadeia. As organizações envolvidas precisam adotar mecanismos para garantir não só a entrada e permanência, como o destaque no setor. A sustentação dessa premissa pode ser observada na fala do gestor da empresa de comércio e produção de transformadores elétricos (Entrevistado 3), onde é possível perceber a preocupação com a construção da imagem da organização, o que envolve, segundo o gestor, investimento em pessoal e infraestrutura:

Hoje estávamos falando com meu time sobre comunicação, a gente acumula aqui marketing, então é importante manter vivo a filosofia da empresa, dos fundadores, como que deve ser feita uma comunicação assertiva, investimento em mão de obra, em qualificação, motivação, treinamento e infraestrutura [E3].

Como é possível perceber, o entrevistado cita a importância de trazer aos valores da empresa o comprometimento quanto aos investimentos físicos na estrutura da organização e também dos produtos, além de aprimorar e mão de obra dos colaboradores e mantê-los motivados, posicionamento este que demonstra que a empresa adere aos fundamentos das capacidades dinâmicas, quando consegue analisar as mudanças e reconfigurar seus recursos (Makadok, 2001), adotando uma característica evolutiva (Ahenkora & Adjei, 2012).

Na dimensão 13 foi notado um fator que colabora com a síntese das capacidades dinâmicas, que são as parcerias no setor energético., O mesmo acata todas as ofertas das Federações e outras entidades que colaboram com o crescimento do setor. Isso caracteriza uma estratégia de bom relacionamento com a finalidade de aprimorar os insumos tecnológicos, a troca de conhecimento e o monitoramento de informações correntes do segmento, para o crescimento vertical da empresa.

Para que se possa manter a competitividade no setor, além da organização interna da empresa, é importante estabelecer redes para troca de informações, conhecimento, além da agilização e aprimoramento de processos que envolve as relações produtivas do setor. Isso significa que a empresa precisa interagir ativamente com o meio externo:

Se nós não tivéssemos organizado uma associação de empresários dos industriais, se não tivéssemos uma Federação das Indústrias participativa tentando difundir tecnologia... nesse BIT tem uma parceria da [nome da empresa] com o Senai formando uma mão de obra diferenciada para a indústria. Então essa vantagem competitiva, ela tá sendo construída assim, com muito esforço, formação de mão de obra, verticalização da empresa, incentivo, Porto Seco e não só a estação aduaneira, mas também com incentivo da importação, esforço dos órgãos como a FIEMT, Federação e a associação dos empresários do distrito, tudo isso foi construindo [E3].

Podemos citar uma característica híbrida na dimensão 13, pois a empresa apresenta alta interação com a cadeia do setor para adotar estratégias e condutas necessárias, como sugerido por Scott (2001) no pilar cognitivo da institucionalização. Isso reforça a ideia de que as iniciativas no meio organizacional não estão ligadas somente a racionalidade, mas possuem influências e movimentos sociais incorporadas às condutas.

Além da comunicação com os parceiros envolvidos, a dimensão 9 demonstra a importância da relação com os clientes. Essa interação permite atender a expectativa do mercado transformando a interação em capacidade de perceber a evolução da demanda, possibilitando a criação de produtos e serviços de qualidade superior:

Tem que trabalhar mercado e cliente, para isso tem que ter uma estrutura de atendimento dimensionada para seu negócio, com capacidade de responder esses clientes de maneira que possa prospectar, aumentar o *market Share* e mantê-los com *quality share* [E3].

Um elemento que chamou atenção durante a entrevista foi quanto ao treinamento da equipe, que foi citado por algumas vezes pelo entrevistado como um dos fatores de maior relevância para agregar um diferencial à empresa em relação aos concorrentes, sendo que essa política é destinada tanto aos colaboradores do nível operacional, quanto aos líderes de cada setor responsável, citado na dimensão 8:

É o que a gente fala, tem que evitar o custo e na perspectiva de pessoas aaaaah e tecnologia, a gente separou assim, porque tem o ativo intangível, que é o capital intelectual da empresa, que é o saber mesmo, saber fazer, que nós em cada ponta hoje, se não houver em cada ponta pessoas qualificadas, esquece, você não consegue [E3].

Assim, nota-se que o capital intelectual acumulado pelos atores organizacionais está relacionado à condução de aperfeiçoamento dos meios de produção e aprimoramento dos produtos, atuando como uma característica estratégica.

Nessa perspectiva adaptativa e evolutiva, a dimensão 12 atesta a presença de capacidade dinâmica na empresa, pois é necessária adequação física nos produtos e serviços e também o atendimento às normativas institucionais para competir no mercado externo. Esse fato mostra que a empresa pesquisada possui capacidade de se adaptar às exigências e normativas de diferentes mercados, assim como consegue responder a processos de mudança, compreendendo e assimilando a dinâmica dos atores envolvidos com a organização:

Nossos equipamentos nacionais funcionam em 60Hz e os equipamentos exportados são 50Hz, então eles têm uma diferença construtiva, mas isso é facilmente adequado e aumenta o portfólio. Se você içá a tampa dele, ao invés de ser igual do Brasil que é fixada no corpo do tanque, a do Uruguai é fixada na tampa. Essas coisas, essa diversidade, essa interação com conhecimento amadurece a empresa também. A barreira maior mesmo... até ter um agente aduaneiro, conhecer todas as tarifas, tem toda uma situação de analisar cada detalhe. [E3].

Pela fala do gestor, é possível perceber que as barreiras tecnológicas para adaptação dos produtos não geram impacto sobre a organização, certamente pela decisão de investir nos recursos humanos, capacitando-os para dominarem técnicas e materiais de modo flexível e adaptável. De acordo com o relato, os maiores desafios estão relacionados com os processos comerciais e alfandegários, assim como com a construção da rede de agentes correlatos às atividades da empresa, agentes estes que possuem o papel de estabelecer a ponte entre a organização e a localidade onde irá atuar, incluindo governos e mercados.

Portanto, foi possível confirmar a segunda proposição, que teve como objetivo avaliar uma empresa do ramo de produção e comercialização de produtos voltados para o setor energético. De acordo com a fala do entrevistado, apesar de citar diferentes níveis de desafios para a adaptação da empresa em diferentes mercados, este deixou claro que a capacidade de se reinventar é elevada. Nesse ponto, é importante destacar que a habilidade de se ajustar a novas exigências provém do investimento em capital humano e intelectual. A gestão do conhecimento e investimento em aprimoramento tecnológico permitem à empresa cumprir com todas as regras do setor e se manter competitiva no cenário nacional e internacional sul americano.

## **6. Conclusão**

Retomando os objetivos do estudo, que se propôs a verificar o nível de regulação e capacidade de adaptação das organizações do setor energético, assim, como analisar a capacidade competitiva e de diferenciação de empresas do setor, foram apresentadas duas proposições. Com base na abordagem da Teoria Institucional, foi levantada a primeira proposição voltada ao planejamento, geração e distribuição do setor, constatando-se que o setor

energético é altamente institucionalizado, e as normatizações e regulações prevalecem em todas as etapas de planejamento, produção e distribuição.

Seguindo a classificação dos pilares defendidos pelo institucionalista Scott (2001), foi possível constatar que os pilares reguladores e cognitivos são predominantes, principalmente na geração e distribuição do setor, enquanto na parte de produção e comercialização de transformadores elétricos, os pilares cognitivo e normativo apareceram com mais frequência, demonstrando a busca da empresa pela legitimidade social. O setor energético é fortemente normatizado por possuir diversos agentes reguladores, isso porque toda a cadeia do setor possui requisitos mínimos para atuar, remetendo ao pilar regulador; enquanto o pilar normativo é evidenciado nos esforços da indústria de transformadores elétricos na busca pela legitimidade; o pilar cognitivo se apresenta na interação de toda cadeia do setor, entre parcerias com as Federações, entidades de planejamento energético e demais órgãos envolvidos, ou ainda, entre os empresários do distrito industrial voltados ao comércio.

A segunda proposição se baseou na Teoria das Capacidades Dinâmicas, voltada a produção e comercialização de transformadores elétricos para fins estratégicos de competitividade da empresa, sendo confirmado que a empresa possui mecanismos evolutivos e adaptativos, e que há interação do pilar normativo com as ações estratégicas. A indústria de transformadores possui mecanismos estratégicos para garantir a vantagem competitiva no cenário nacional e internacional, ao se adaptar ao ambiente inserido e acompanhar suas mudanças. Os paradigmas das capacidades dinâmicas são identificados, sendo o investimento tecnológico, as tomadas de decisão voltada aos processos da empresa ao identificar oportunidades e também a interação do setor com seus clientes e *stakeholders*, alinhando produtos conforme mudanças sociais, tecnológicas e econômicas.

A interação com os clientes é um dos fatores principais que visa a eficiência energética e a legitimidade no setor, pois no pilar cognitivo da teoria institucional e a característica da capacidade dinâmica na empresa, embora teorias distintas, ambas usam o mesmo meio para fins estratégicos. Adiante, foi constatado que é necessária a adoção de medidas estratégicas no setor (como identificado nas capacidades dinâmicas), pois o cumprimento de normas impostas por agentes reguladores não garante a sobrevivência dos envolvidos na cadeia energética.

A intervenção dos arcabouços políticos e econômicos ainda são barreiras para a implantação de outras fontes de energia, como as fotovoltaicas e biomassa, pois apesar do grande potencial no Estado para a geração, o investimento tecnológico e incentivo fiscal ainda são insuficientes para alavancar o segmento.

Dentre os aprendizados experienciados neste estudo, é importante citar a relação entre a construção teórica e a prática, conhecendo diversos autores do campo de estudo e colocando os conhecimentos absorvidos em campo, por meio do estudo multicaso. Quanto aos temas apresentados, a importância de sinalizar as características institucionais está voltada a atuação do setor, pois o mesmo possui diversos agentes reguladores e credenciadores, podendo orientar empresas que desejam fazer parte da cadeia energética. Já as capacidades dinâmicas mostram características necessárias que uma organização pode adotar para agregar em sua competitividade obtendo novos recursos ou recombinação os que já possuem, como usado na empresa para entregar produtos melhores para o avanço na eficiência energética.

Por fim, os cenários apresentados neste estudo implicam no surgimento de algumas questões para a melhoria de futuras pesquisas no campo institucional e estratégico, tais como:

- a) Como o pilar cognitivo, segundo Scott (2001), pode ser melhor aproveitado pelas empresas do setor energético para atendimento aos pilares reguladores e normativos?
- b) Qual a proporção de equilíbrio entre o arcabouço legal-normativo e o potencial de fiscalização das agências reguladoras do setor?



- c) Como fomentar o setor energético no estado de Mato Grosso para melhor desenvolver as fontes renováveis de geração de energia?
- d) Como as empresas podem obter vantagem competitiva ao investir em fontes de energias renováveis?

### Referencias Bibliográficas

Ahenkora, K., & Adjei, E. (2012). A dynamic capabilities perspective on the strategic management of an industry organization. *Journal of Management and Strategy*.

Aldrich, H. E. (1979). Organizations and environments. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). The social construction of reality. New York: *Doubleday*.

BRASIL (2018). Empresa de Pesquisa Energética. *Análise socioambiental das fontes energéticas do PDE 2027*. Nota Técnica. Rio de Janeiro.

BRASIL (2018). Empresa de Pesquisa Energética. Matriz energética e elétrica. Recuperado em 10 outubro, 2019, de <https://www.epe.gov.br/pt/abcdenergia/matriz-energetica-e-eletrica>

BRASIL (2019). MME – MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. *Plano Nacional de Energia 2030*. Brasília, 2007. Recuperado em 10 outubro, 2019, de <https://www.epe.gov.br/pt/abcdenergia/matriz-energetica-e-eletrica>

Capron L., Dussauge P., & Mitchell W. (1998). Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988–1992. *Strategic Management Journal*, 19(7): 631–661.

Clark K. B., & Fujimoto T. (1991). Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry. *Harvard Business School Press: Boston, MA*.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*, (2a ed.), Porto Alegre: Bookman.

Dimaggio, P. J., & Powell, W. (1991). Introduction. In P. J. Dimaggio & Powell (Orgs.). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: *The University of Chicago Press*.

Dimaggio, P. J., & Powell, W. (2007). Gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In Caldas, M. P., Bertero, C. O. (Coords.). *Teoria das Organizações*. (120). São Paulo: Atlas.

Dougherty D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3, 179-202.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J.A. (2000). Dynamics capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.

EPE (2018). Empresa de Pesquisa Energética. *Análise socioambiental das fontes energéticas do PDE 2027*. Nota Técnica. Rio de Janeiro.

Ferraço, A. L. (2016). *Transição energética do Brasil: entraves e possibilidades no âmbito institucional*. Dissertação de mestrado em Estudos Latino Americanos. Departamento de Estudos Latino Americanos. Universidade de Leiden. Orientador da tese: Dr. P.A. Isla Monsalve. p.82 Recuperado em 08 março, 2020, de <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/37814/Tese%20vers%C3%A3o%20oficial%20.pdf?sequence=1>



Hargadon A, & Sutton R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42, 716-749.

Katz, M., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition and compatibility, *American Economic Review*, 75, 424-440.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.

Lange, D. E.; Busch, T.; & Delgado-Ceballos, J. D. (2012). Sustaining Sustainability in organizations. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 151-156.

Machado-Da-Silva, C., Fonseca, V. S., & Fernandes, B. H. R. (1999). Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: Vieira, M. M. F.; Oliveira, L. M. B. (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.

Mckelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, 63-80.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

Mosakowski, E., & Mckelvey, B. (1997). Predicting rent generation in competence-based competition. In: Heene, A., & Sanchez, R. *Competence-based Strategic Management*. Chichester: Wiley, 65-85.

Ottoboni, C., & Sugano, J. Y. (2009). Compreendendo a capacidade para inovarem empresas de base tecnológica (EBTs) a partir da abordagem capacidades dinâmicas. In: *Anais do XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: Anpad.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: *Harper & Row*.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. California: *Sage*.

Scott, W. R., & Davis, G. (2008). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. New Jersey: *Prentice Hall*.

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of California Press.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Evanston: *Northwestern University Press*.

Teece, D. J. (1976). The multinational corporation and the resource cost of international technology transfer. Cambridge, MA: *Ballinger*.

Teece D. J, Pisano G, & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.