



v.11, n.2

Vitória-ES, Mar.-Abr. 2014

p. 67 - 90 ISSN 1807-734X DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.2.3>

## Gestão de Estratégias Políticas Empresariais: Caso Light

Sérgio Augusto Pereira Bastos<sup>†</sup>  
Substantiva Consultoria

Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares<sup>Ω</sup>  
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

### RESUMO

O setor de energia elétrica brasileiro foi impactado por mudanças estruturais a partir de 1995, exigindo das empresas estratégias políticas empresariais, particularmente aquelas voltadas à regulação. Tais estratégias são conjuntos de ações que as empresas planejam e executam com o propósito de maximizar retornos ou de mitigar perdas derivadas do ambiente regulatório. O objetivo deste artigo é apresentar o resultado da aplicação do arcabouço analítico para Gestão de Estratégias Políticas Empresariais (Gepe) na distribuidora de energia elétrica Light. O Gepe é composto de modelo, de metodologia e de listas de referência, e é desenvolvido para auxiliar a gestão estratégica de empresas em indústrias reguladas, considerando-se suas alianças. Essa aplicação trouxe contribuições à construção teórica da gestão estratégica de empresas em setores regulados e *insights* para a gestão estratégica da Light.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica. Estratégias políticas empresariais. Regulação. Distribuição de energia elétrica. Alianças estratégicas.

Recebido em 11/5/2012; revisado em 13/09/2012; aceito em 30/9/2012; divulgado em 07/05/2014.

#### \*Autor para correspondência:

<sup>†</sup> Doutor em Administração de Empresas pela PUC-Rio.

**Vínculo:** Substantiva Consultoria.

**Endereço:** Rua Assunção. Rio de Janeiro - RJ - Brasil

**E-mail:** [sapbastos@gmail.com](mailto:sapbastos@gmail.com)

**Telefone:** (21) 98181-9441

<sup>Ω</sup> Doutorado – Ph D Universidade de Montréal, Canadá.

**Vínculo:** Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio/IAG

**Endereço:** Praia do Flamengo, Rio de Janeiro – RJ - Brasil

**E-mail:** [tdiana.vanaduarmacedosoares@gmail.com](mailto:tdiana.vanaduarmacedosoares@gmail.com)

**Telefone:** (21) 25523859

*Nota do Editor:* Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes.



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

## 1 INTRODUÇÃO

**N**o Brasil, grandes alterações estruturais ocorreram em diversos setores econômicos a partir de 1995, especialmente no Setor Elétrico Brasileiro (SEB), objeto deste estudo. Foi necessário um aparato institucional e regulatório para assegurar a adequada prestação de serviços públicos de energia elétrica visando ao equilíbrio dos interesses das diversas partes interessadas. A crise de abastecimento de 2001 levou ao questionamento da estrutura do setor, provocando nova reforma, conduzida a partir de 2004. Seus pressupostos dominantes foram: busca pela modicidade tarifária por via institucional, eficiência das ações do Estado, desconfiança nas empresas privadas por conta de seu direcionamento ao lucro e planejamento de longo prazo do suprimento de energia elétrica pelo governo (LEITE, 2007), também buscando a confiabilidade no suprimento e a universalização dos serviços (TOLMASQUIM, 2011).

A figura da agência reguladora, criada na reforma setorial de 1995, impede tanto que o consumidor sofra abusos do monopolista, quanto que o concessionário fique à mercê de exigências governamentais não previstas em contrato (KELMAN, 2009). Com isso, os administradores das empresas necessitam elaborar e implementar estratégias políticas que sejam voltadas à regulação. Neste artigo, utiliza-se o termo “estratégias políticas empresariais”, tendo-se por base Oliver e Holzinger (2008), como o conjunto de ações de natureza estratégica que as empresas planejam e executam com o propósito de maximizar retornos econômicos ou de mitigar perdas econômicas do ambiente regulatório.

O modelo do SEB é estruturado em rede, não apenas do ponto de vista físico, já que compreende um sistema interligado. Também na estrutura do ambiente institucional, que lhe confere governança, há uma grande variedade de atores com relacionamentos complexos, formando uma rede de relacionamentos de natureza eminentemente estratégica.

As empresas buscam, naturalmente e intuitivamente, estabelecer alianças e direcionar suas estratégias políticas, compostas de tais alianças, com o entendimento de que isso contribui na geração de valor. Para tal, são requeridos modelos e ferramental que privilegiem a perspectiva relacional, ou seja, pertinente aos relacionamentos, notadamente alianças, e à rede formada por estes. Mas no SEB, de uma forma geral, a gestão estratégica das empresas, no que tange à regulação, é eminentemente *ad hoc* e *ex post*, o que pode trazer ineficiência e ineficácia.

Então, o problema que se colocou foi: tendo foco o setor de distribuição de energia elétrica brasileiro, como auxiliar os administradores na estruturação e na realização de estratégias políticas no caso específico do ambiente regulatório? Para responder a essa pergunta, foi realizada uma pesquisa que desenvolveu um arcabouço analítico, composto de um mapa esquemático, de uma metodologia de análise estratégica e de listas de referência, para auxiliar a Gestão de Estratégias Políticas Empresariais (Gepe).

A etapa inicial da pesquisa, que abrangeu revisão de literatura e entrevistas com executivos e especialistas do setor elétrico, produziu o arcabouço analítico mencionado, apresentado, preliminarmente, em Bastos e Macedo-Soares (2011) e, posteriormente, ajustado. Neste artigo, são apresentados os resultados do caso Light, distribuidora de energia elétrica do Rio de Janeiro, em que o arcabouço analítico foi aplicado de forma a exemplificar sua utilidade e a demonstrar como pode agregar valor à empresa, fornecendo *insights* às suas estratégias políticas voltadas à regulação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial utilizado compreendeu as seguintes teorias: ação coletiva, política positiva, institucional, agência, *stakeholders* e redes. A teoria da ação coletiva versa sobre a identificação e a avaliação de soluções ao problema da ação coletiva versus a ação individual (OLSON, 1971). O problema emerge quando um indivíduo (firma) pode se beneficiar de uma contribuição do grupo. Sabendo que o grupo defenderá ponto do seu interesse, o indivíduo, por razões como contenção de custos, pode se desligar do grupo. Mas se todos se desligam do grupo, o resultado pode ser prejudicial a todos. A teoria da política positiva reconhece as interdependências entre os atores institucionais na elaboração de políticas públicas (RIKER; ORDESHOCK, 1973) e oferece uma abordagem conceitual para a identificação de ambientes em que o regulador é hostil do ponto de vista da firma, defendendo as preferências de algumas instituições políticas (HOLBURN; VANDEN BERGH, 2008).

Empresas são sistemas abertos que têm sofrido cada vez mais influência do ambiente público nos negócios, com a perda de legitimidade das empresas como instituições sociais e o recrudescimento da regulação governamental sobre alguns segmentos de indústria (ULLMANN, 1985). A literatura em administração estratégica, a partir dos anos de 1980, passou a refletir a mudança de necessidade, ainda que tímida, de uma atuação política *ad hoc* para uma atuação política estruturada – estratégica – pelas empresas, embora, na prática, a grande maioria continuasse atuando de forma reativa (YOFFIE; BERGENSTEIN, 1985).

O ambiente político e regulatório é fonte de incertezas e riscos para muitas organizações, que respondem a isso com estratégias específicas para influenciar as políticas públicas (BAYSINGER; KEIM; ZEITHAML, 1985; BARON, 1995; HILLMAN; HITT, 1999; BONARDI; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2004; GARCÍA-CANAL; GUILLÉN, 2008; KEIM; HILLMAN, 2008). Ressalta-se que pesquisadores em gestão de empresas estão apenas começando a desenvolver estudos sobre o desenvolvimento de estratégias corporativas que influenciam políticas governamentais (PEARCE; CASTRO; GUILLÉN, 2008).

O gerenciamento dos *stakeholders* é um tema de gestão estratégica (FREEMAN; REED, 1983), e estratégias políticas podem ser endereçadas aos diversos *stakeholders* da empresa - acionistas, empregados, clientes, fornecedores, associações de representação, etc. - para, indiretamente, influenciar os órgãos legisladores e regulatórios (BAYSINGER; KEIM; ZEITHAML, 1985).

Holburn e Vanden Bergh (2004; 2008) sugerem uma avaliação dos alvos institucionais das estratégias políticas de empresas reguladas. Hillman e Hitt (1999) propõem duas abordagens - transacional (visão de curto prazo, um tema por vez) e relacional (visão de longo prazo, contínuo tratamento das estratégias com os provedores das políticas públicas) - e dois níveis de participação - individual (atuação independente da empresa) e coletivo (ação de grupos de interesse organizados). Já Dahan (2005) propõe estratégias genéricas de interação e de pressão, em função do uso de recursos políticos e dos papéis que cada um desses recursos desempenha na execução das estratégias: primários, de suporte ou complementares.

O problema de agência está presente no contexto regulatório, com implicações que vão do nível das políticas regulatórias até o nível das relações humanas, relativas ao interesse próprio (EISENHARDT, 1989), na medida em que a mediação de múltiplos interesses se dá por um órgão regulador. Já a abordagem institucional é um contraponto às exigências técnicas dos processos gerenciais e produtivos, ao focar na análise de elementos de redes relacionais e de sistemas culturais que influenciam a estrutura e a ação das organizações. Instituições são componentes da regra do jogo numa sociedade, constituindo restrições à ação humana (NORTH, 1990). Como destacado por Keim e Hillman (2008), North reconhece que os negócios estão embutidos num contexto institucional e defendem que tal contexto varia de lugar a lugar e muda com o tempo como um resultado da interação entre organizações e instituições.

A literatura em alianças é tímida quanto às relações entre empresas privadas e órgãos públicos, especialmente sobre o papel destes na rede de valor daquelas. A proposta de

Rangan, Samii e Wassenhove (2006) para viabilização de parcerias público-privadas é uma exceção numa vasta literatura sobre redes e alianças estratégicas (GOMES-CASSERES, 1996; GULATI, 1998; GALASKIEWICZ; ZAHEER, 1999; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000; KNOKE, 2001).

Entre os diversos modelos que pretendem auxiliar a gestão estratégica de empresas em alianças e redes (MADHAVAN; KOKA; PRESCOTT, 1998; McEVILY; ZAHEER, 1999; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; CONTRACTOR; WASSERMAN; FAUST, 2006; e DIRKIS; LEWICKI; ZAHEER, 2009), destaca-se o arcabouço SNA – *Strategic Network Analysis* (MACEDO-SOARES, 2002), que evoluiu para considerar empresas que trabalham em alianças e redes globalmente (MACEDO-SOARES, 2011). Esse arcabouço tem sido amplamente aplicado em diversos setores de negócios (MACEDO-SOARES; MENDONÇA, 2010; BASTOS; MACEDO-SOARES, 2007; TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004; PITASSI; MACEDO-SOARES, 2003) e permite mapear as principais alianças e qualificar as características relacionais da rede de valor da empresa. Essa rede é formada pela empresa focal e pelos demais atores estratégicos que com ela se relacionam, destacando suas alianças estratégicas principais e os tipos de laços que os unem. Além disso, o arcabouço teórico em questão permite analisar as implicações estratégicas pertinentes à adequação estratégica, para o caso de empresas em alianças.

Com inspiração em Barney (1990), no que concerne a uma boa estratégia, parte-se do pressuposto de que uma estratégia política empresarial é adequada no sentido de assegurar um bom desempenho quando, dadas suas características, permite mobilizar forças e reduzir as fraquezas da empresa e de suas alianças, de forma a aproveitar oportunidades e a mitigar ameaças originadas pelo ambiente regulatório e seus relacionamentos.

Ao incorporar-se ao arcabouço SNA elementos das teorias aqui apresentadas e considerando-se variáveis pertinentes à análise estratégica de distribuidoras de energia elétrica, foi produzida uma variação preliminar apresentada em Bastos e Macedo-Soares (2011) e posteriormente refinada, inclusive com subsídios desta aplicação na Light. Portanto, é importante destacar as diferenças do arcabouço Gepe para a sua referência inicial principal, que foi o arcabouço SNA.

O modelo proposto considerou elementos dos modelos de Bailey (1997), Bonardi, Holburn e Vanden Bergh (2006), Vanden Bergh e Holburn (2007) e Oliver e Holzinger (2008), específicos para estratégias políticas face à regulação, podendo ser também considerado esse modelo uma evolução da estrutura desenvolvida por Bonardi, Holburn e

Vanden Bergh (2006). As categorias de atores foram então adaptadas para o setor em estudo, com destaque para os *stakeholders* da empresa focal e do setor focal e para as associações de representação. Além disso, foram apontadas estratégias regulatórias diretas e indiretas.

A metodologia de trabalho foi adaptada no sentido de se tratar do caso de empresas reguladas e de suas estratégias políticas em face da regulação. Assim, na caracterização da estratégia, são adotadas como referências as tipologias de Bailey (1997), Dahan (2005), Hillman e Hitt (1999), Holburn e Vanden Bergh (2008), Oliver e Holzinger (2008) e Yoffie (1985).

Utilizando como referência a tipologia de recursos políticos de Dahan (2005), a lista de referência para análise interna foi reestruturada com destaque para o novo construto da reputação (individual e coletiva). Já a lista de referência para análise do macroambiente, baseada em Austin (1990), foi desenvolvida com fatores específicos para o caso de empresas distribuidoras de energia elétrica.

Os tipos de ligações/alianças estratégicas de referência foram adaptados para o caso do segmento em estudo, com destaque para os tipos de contrato específicos do setor (concessão, fornecimento, comercialização e conexão), os termos de adesão aos órgãos setoriais e os termos da adesão às associações de representação. Quanto aos construtos para análise relacional, destaca-se a contribuição da introdução das naturezas de laços obrigatórias ou voluntárias. Diversos indicadores de desempenho específicos foram identificados, embora não tenham sido apurados no caso em estudo por falta de dados.

Essas adaptações e inserções indicam a originalidade, a especificidade e o valor agregado pelo arcabouço Gepe, em comparação à sua fonte de inspiração principal, o arcabouço SNA. A Figura 1 apresenta em resumo o arcabouço Gepe, indicando seus componentes.

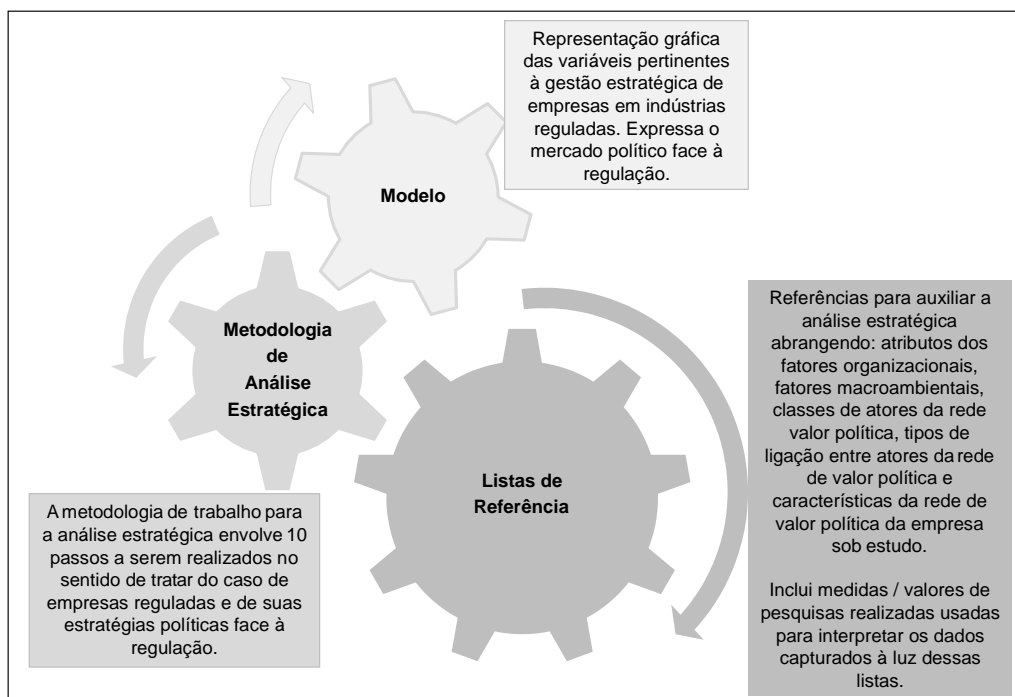


Figura 1 – Componentes do arcabouço Gepe.

### 3 MÉTODOS DE PESQUISA

Foi conduzido um estudo de caso aplicando-se o arcabouço Gepe na Light. O método de estudo de caso é adequado por contribuir com a construção teórica ao levar em conta o contexto empresarial na aplicação da análise (YIN, 1994; REMENYI; WILLAMS; MONEY; SWARTZ, 1998). As limitações desse método, como a impossibilidade de generalização estatística, não foram empecilhos, dado não ser este o objetivo da pesquisa. Foram utilizadas várias fontes de evidências - investigação documental / telematizada, *survey* com questionários e entrevistas -, seguindo o princípio de que a triangulação de métodos permite a convergência dos dados e a validação das descobertas (YIN, 1994).

Foram conduzidos levantamentos com 12 gestores da Light, que atuam direta ou indiretamente na formulação ou na execução da estratégia política empresarial voltada ao ambiente regulatório. Esses gestores ocupavam funções de diretoria, de superintendência e de gerências nas áreas regulatória, jurídica, de relações institucionais, comercial e de operações. A pesquisa empírica e documental foi realizada entre setembro/2011 e janeiro/2012, sendo tipicamente seccional com perspectiva longitudinal, dado que, frequentemente, evidências remetiam-se às mudanças no modelo setorial (1995 e 2004). Os depoimentos dos gestores foram analisados por meio de análise de conteúdo, seguindo-se as etapas sugeridas por Dallagnelo e Silva (2005): pré-análise, exploração e análise do material, e interpretação. Na etapa de exploração e análise, todas as entrevistas transcritas foram carregadas no *software*

Atlas.ti, no qual trechos considerados relevantes foram codificados seguindo uma hierarquia que refletiu a necessidade de sustentação empírica para o arcabouço analítico utilizado.

O estudo do caso seguiu o seguinte protocolo: a) aprovação da alta administração; b) identificação de um ponto gestor focal (área regulatória); c) elaboração do formulário para identificação de percepções; d) validação do formulário; e) identificação de colaboradores-chave; f) divulgação do estudo; g) divulgação do formulário de coleta de percepções; h) análise dos formulários recebidos; i) elaboração de roteiro para as entrevistas de aprofundamento; j) refino do roteiro; k) realização de entrevistas com os colaboradores-chave previamente identificados; l) coleta de dados públicos da empresa e outras evidências documentais disponíveis; m) descrição do caso; n) realização de eventuais esclarecimentos juntos aos colaboradores-chave; o) consolidação dos dados e do caso em questão. As citações dos gestores são identificadas com “L” seguido de um número sequencial, sem mencionar suas funções para respeitar a confidencialidade.

#### **4 RESULTADOS**

Originalmente de capital canadense, o controle da Light foi transferido para o Estado em 1969. Em 1996, foi privatizada. Em 2005, passou por processo de desverticalização, originando a *holding* Light S.A., controladora de diversas empresas operacionais, dentre elas a Light Serviços de Eletricidade S.A. (Light), que distribui energia para 31 municípios do Estado do Rio de Janeiro e possui mais de quatro milhões de consumidores.

Os resultados são apresentados conforme a metodologia de análise estratégica proposta, formada por dez passos, sendo os passos dois e três relativos à análise dita “tradicional”, ou seja, sem levar em conta relacionamentos como as alianças, e os passos quatro, cinco e seis sendo relativos à análise relacional, ou seja, considerando as alianças.

##### **Caracterização da estratégia política empresarial voltada à regulação**

O passo um da metodologia proposta consistiu da caracterização da estratégia política empresarial voltada à regulação da empresa focal, no caso a Light. A declaração de missão, assim como os valores atribuídos aos colaboradores, não aponta especificamente para a questão regulatória. Já os princípios de ação coletiva são voltados a uma ampla gama de *stakeholders*, com citação explícita ao Estado e a governos. Entre os direcionadores declarados pela empresa, encontra-se a posição de liderança no relacionamento institucional e regulatório. Para isso, “desenvolveu-se um novo modelo interno de relacionamento com os



órgãos regulatórios e outras instituições, de forma a apresentar uma visão integrada da concessionária e do setor elétrico brasileiro” (LIGHT, 2012).

A estratégia política da Light pode ser vista como de interação - nos termos propostos por Dahan (2005) - e de reação – nos termos propostos por Oliver e Holzinger (2008) -, na medida em que a empresa trabalhou com a imagem pública, com sua reputação política e com o suporte dos *stakeholders*, de forma a sustentar seus recursos / competências em seu relacionamento com os atores políticos, notadamente com a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). Entre esses recursos/competências, priorizam-se fatores organizacionais e relacionais, expertise técnica e regulatória e expertise na administração política.

A expressão “reativa” para descrever a postura estratégica da empresa foi reiterada por diversos depoimentos, o que implica toda uma elaboração de ações após um fato consumado pela legislação ou regulação (Aneel ou quaisquer outros atores políticos).

Em termos de planejamento estratégico, há uma preparação relativa para os temas sabidos, que estão na pauta do regulador ou no calendário de regulação, como os reajustes e as revisões tarifárias. [...] As interações com o ambiente regulatório são projeto a projeto da Aneel. (L4)

Porém, em determinados temas críticos para a empresa, como perdas e inadimplência, a estratégia da Light também oscila entre a abordagem antecipatória e a proativa, conforme Oliver e Holzinger (2008). Houve afirmação da busca pela criação de valor, por vezes por meio da adequação à regulação, e por vezes por meio de influência na construção da mesma. A preocupação com o impacto econômico da regulação é constante.

Há dois aspectos principais: 1) tomar decisões que estejam alinhadas com a regulação; e 2) influenciar o desenvolvimento da regulação. [...] Há preocupação com retorno econômico das decisões (interpretações da regulação/gestão de riscos de multa), mas com grande preocupação com a imagem da empresa. [...] Há sempre uma quantificação com uma nova regra em discussão: qual o efeito no Ebitda se aquela regra for aprovada como proposta pelo regulador. (L1)

Há percepção de que a regulação tende a exigir crescentes – nos aspectos econômicos, de serviços e de meio ambiente -, o que direciona ações coletivas (ex.: via Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE) e individuais (ex.: contato direto com o regulador), para mitigação de desvantagens. A grande quantidade de normativos emitidos pela Aneel suporta essa percepção. “O ritmo de mudança da regulação é ainda muito alto; a regulação é ainda muito recente, uns 10 anos; ainda estamos na fase infantil da regulação” (L1).

“A estratégia regulatória da empresa faz parte do planejamento estratégico e a atuação do setor de regulação da empresa se dá sob determinação deste” (L11). A cada ano, no âmbito

do planejamento estratégico, é construído um cenário regulatório pelo Comitê de Gestão, no entanto “não se avaliam tendências regulatórias ou setoriais de longo prazo, tais como geração distribuída ou *smart grid*” (L2).

A estruturação de estratégias via associações de representação, quando originadas de pautas prévias, leva a uma maior organização interna. “Quando há pautas prévias das associações, sim, há planejamento [...], de outra forma, os assuntos são tratados à medida que surgem” (L7).

A relação entre ANEEL e Light é amigável, com uma ação da empresa orientada ao regulador. Alguns atores políticos são objeto de atenção especial, como os governos estadual e municipal do Rio de Janeiro. Por exemplo, no caso da demanda por aterramento da rede, que impactaria as tarifas, “há uma relação triangular Light/governo do Estado/Aneel, que tem que ser gerenciada” (L4).

As principais táticas da Light, no que tange à regulação, têm sido: reuniões diretas com corpo técnico e diretoria da Aneel, participações próprias ou conjuntas em audiências e consultas públicas e atuação coletiva por meio da ABRADDEE. Destaque-se, por fim, a unidade estratégica do Grupo Light, que tem interesses nos diversos segmentos do setor elétrico. Isso direciona o segmento de distribuição, mas não o torna dependente dos demais segmentos.

Em suma, há uma postura estratégica habitual reativa e de interação, mas que, numa aparente incoerência, pode também oscilar para a antecipação e a proatividade. Evidências mostraram que elas convivem na Light em função do tema regulatório, do seu impacto específico para a empresa e dos recursos disponíveis para tratá-lo.

### **Forças e fraquezas da empresa**

O passo dois da análise estratégica proposta referiu-se à identificação e avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais. Para tal, foram utilizadas listas de construtos que apontam para atributos desejáveis/necessários. Sua comparação às características encontradas na Light permitiu identificar forças ou fraquezas, reais ou potenciais. Os principais fatores organizacionais destacados como forças foram: competências, cultura, reputação, estilo de gestão, estilo de liderança e comunicação. “A elite da empresa tem que compreender todo o processo regulatório, da mesma forma que, em empresas de tecnologia, focar em inovação” (L1). Há grande preocupação com o

desenvolvimento e com a manutenção das competências de natureza regulatória, já que o mercado é competitivo para o profissional com essas qualificações.

O comprometimento integral da alta administração com os temas regulatórios é uma força real. “Decisões corporativas são afinadas com a questão regulatória” (L1), assim como há um comprometimento integral do corpo gerencial.

A reputação ou credibilidade da empresa, como muitas vezes referida, foi destacada como ponto forte: “A Light não é campeã das causas que beneficiam as distribuidoras, mas sim da credibilidade de suas posições, independentemente de benefício ou de prejuízo decorrente” (L1).

A falta de maior estruturação dos processos de gestão regulatórios foi identificada como fraqueza potencial. Tais processos dizem respeito, principalmente, a: controle da troca de documentação com o regulador, gestão das participações em associações, gestão de *stakeholders*, gestão de eventos e obrigações regulatórias, fiscalizações prévias e revisões tarifárias. Constituir fraqueza não significa que haja omissão, por parte da empresa, em suas obrigações regulatórias. Essa implicação é função de uma combinação de uso excessivo de recursos, produtividade aquém da possível e elevação de risco de uma não conformidade regulatória. Há certa informalidade nos processos, prejudicando sua eficiência e constituindo assim uma fraqueza. Já o processo de fiscalização prévia, por exemplo, foi identificado como uma força da empresa. “As resoluções têm que ser interpretadas, por isso, é bom um olhar de fora, como nas pré-fiscalizações realizadas por empresa prestadora de serviços” (L5).

Sistemas de informação transacionais e de informações regulatórias foram considerados pontos críticos e, muitas vezes, gargalos, configurando potencial fraqueza. “Processos e sistemas tendem à instabilidade, situação provocada por *turnover* e absenteísmo, ou seja, pela variável humana” (L5). Todas as dificuldades de tecnologia da informação são potencializadas numa empresa de varejo, com grande volume de clientes, de informações e de ativos. A mudança de processos, ajustes da tecnologia de informação que os suporta e o treinamento da força de trabalho “têm sido grandes desafios da Light” (L5).

### **Oportunidades e ameaças do contexto**

Com base nas evidências documentais e nos depoimentos, foram identificados fatores macroambientais, relacionados direta ou indiretamente à dimensão regulatória, que, por suas implicações estratégicas, resultam em ameaças ou em oportunidades, reais ou potenciais, para a Light. Este foi o passo três na metodologia de análise estratégica.

Foram identificadas oportunidades reais decorrentes da perspectiva de crescimento da atividade econômica com conseqüente aumento do consumo de energia elétrica e baixo risco de falta de oferta de energia. O mercado de mão de obra aquecido é ameaça real de incremento de custos e falta de expertise regulatória.

Mesmo com crescimento econômico, a área de concessão ainda apresenta núcleos de baixa renda relevantes (nas favelas, por exemplo), o que constitui ameaça. A grande carga tributária e de encargos na tarifa não contribui para perspectivas de redução do nível das tarifas, representando ameaça real. Já a migração de clientes potencialmente livres pode representar perda de receitas para a distribuição.

Foi evidenciada uma ameaça potencial, relacionada à juventude, à ainda baixa experiência e à ideologia presentes no corpo técnico da Aneel. “A Aneel tem um corpo técnico com ideologia forte, que considera a oferta dos melhores serviços ao país; já a diretoria é [...] mais ponderada” (L1).

A influência de políticas públicas nas decisões de natureza regulatória foi uma ameaça potencial de destaque, como exemplo no caso da renovação das concessões e nos subsídios tarifários. Nesses casos, “o âmbito da discussão é mais político” (L5). “O executivo se coloca de uma forma mais responsável; legislativo é totalmente voto, [...] vira bandeira o deputado bater na distribuidora” (L3). A presidência da Aneel, embora tenha preocupação com a independência e tenha “uma visão de isonomia baste forte”, mantém alguma “relação forte com o Poder Executivo” (L7), o que pode implicar dificuldades para distribuidoras.

A complexidade do setor leva a dificuldades para uma gestão regulatória proativa. Esse cenário constitui ameaça real, como foi evidenciada na afirmação: “Você pega deputados criando projetos de lei, muitas vezes, inconseqüentes; você pega juízes tomando decisões estapafúrdias, e aí você cria um imbróglio dentro do setor” (L6).

Quanto aos fatores demográficos, o fato de a área de concessão ser fortemente urbana foi identificado como oportunidade real, porém a baixa taxa de crescimento populacional aliada à ainda grande desorganização urbana foram consideradas ameaças reais.

### **Atores da rede de valor política**

O passo quatro da metodologia refere-se à identificação dos atores da rede de valor política e à avaliação das implicações estratégicas, se elas constituem oportunidades ou ameaças, reais e potenciais para a Light. A partir de papéis genéricos, foram identificados os

atores estratégicos/parceiros da rede de valor política da Light e caracterizados os relacionamentos da empresa com os mesmos.

Entre os atores, destacaram-se os grupos de representação de interesse ligados à atividade de distribuição (ex.: ABRADDEE, Instituto Acende Brasil), que podem constituir oportunidades. As distribuidoras, muitas vezes, atuam em bloco. No entanto uma regra que beneficie uma distribuidora em detrimento de outra é sempre possível.

Os demais agentes econômicos do setor elétrico – geração, transmissão e comercialização - sempre poderão implicar em perdas para a atividade de distribuição, assim como as associações de representação ligadas a esses segmentos são ameaças potenciais. Isso é, muitas vezes, minimizado pela participação de outras empresas do Grupo Light nas mesmas.

Há *stakeholders* da Light que não constituem ameaças reais em função do baixo poder de organização e de mobilização dos mesmos (ex.: clientes). *Stakeholders* do setor elétrico como um todo podem vir a pressionar o ambiente político e regulatório de forma que constituem ameaças potenciais, embora de forma mais tênue do que aquelas originadas dos *stakeholders* da própria empresa. Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, assim como a Aneel e os demais órgãos do ambiente institucional do SEB, são constantes ameaças potenciais, na medida em que influenciam, em maior ou menor grau, o nível de exigências legais e regulatórias da empresa e, conseqüentemente, sua rentabilidade.

Empresas do mesmo grupo econômico têm papel importante, como fontes de oportunidades reais, notadamente na troca de informações, de recursos e de competências, assim como na orquestração conjunta da estratégia política empresarial, guardadas suas particularidades.

### **Mapeamento da ego-rede**

O passo cinco da metodologia consistiu do mapeamento da ego-rede da Light. Sua representação gráfica é apresentada na Figura 2. Ego-rede, inspirada em Knoke (2001), é a rede composta por uma empresa focal e suas alianças principais, no âmbito de sua rede de valor (MACEDO-SOARES, 2002). Envolvendo os atores e suas ligações estratégicas, encontram-se os fatores macroambientais gerais, ou seja, que a todos, em maior ou em menor grau, implicam ameaças e oportunidades. Envolvendo a empresa focal, num tom mais claro, são representados os fatores macroambientais específicos, ou seja, que atuam diretamente sobre a empresa.

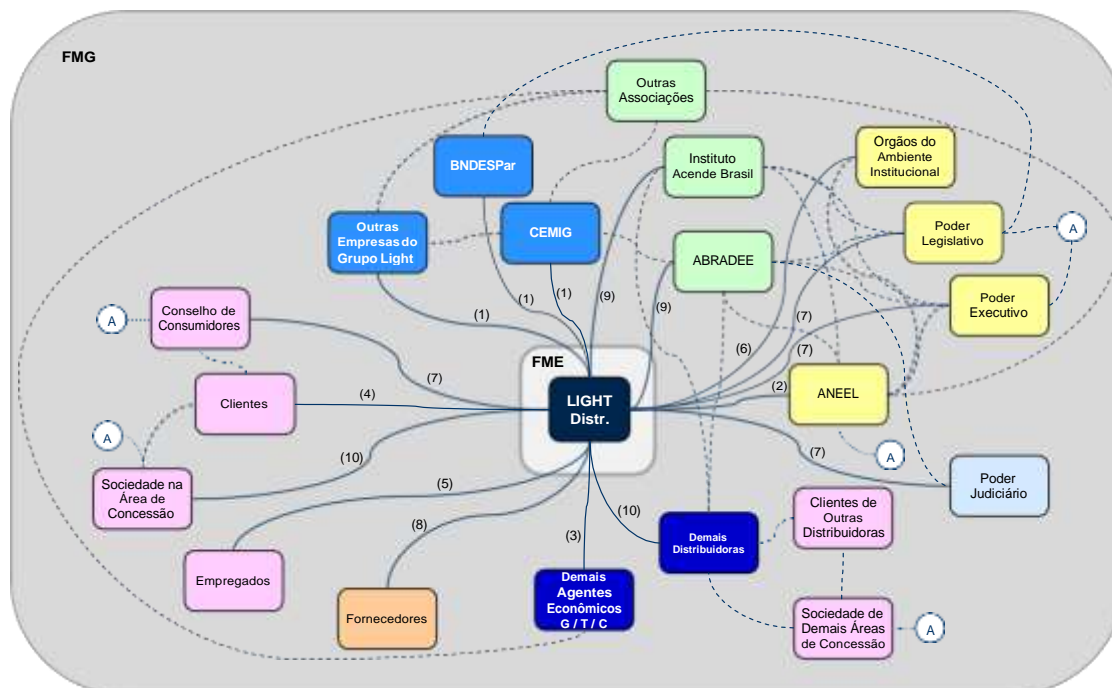


Figura 2 – Ego-rede da Light

Os principais atores e suas ligações com Light são representados por linhas contínuas. Sobre cada linha, há uma indicação numérica, de 1 a 10, representando o grau de intensidade das ligações, da mais intensa (1) para a menos intensa (10). As ligações que não têm a Light envolvida diretamente, mas que podem afetar de forma relevante o ambiente regulatório, são representadas com linhas pontilhadas grossas, sem entrar no mérito de seu grau de intensidade. Esses atores e suas ligações são objeto da estratégia política voltada à regulação da Light, ou seja, esses atores são sensibilizados, de forma indireta, por meio de outros atores com os quais a Light tem relação direta. Já a influência da opinião pública sobre atores da rede de valor - notadamente os Poderes Executivo e Legislativo e a Aneel - são representadas por linhas descontínuas finas e com um conector “A”. A intermediação da mídia nessas relações e os efeitos sobre as políticas públicas e, conseqüentemente, sobre a regulação, são relevantes.

Na representação gráfica da ego-rede da Light, não foram destacados os Poderes Executivos e Legislativos nas esferas federal, estadual e municipal. No entanto há que enfatizar a importância da relação da empresa com os poderes constituídos no Estado e no município do Rio de Janeiro, lembrando que esses poderes relacionam-se entre si ativamente. A complexidade da ego-rede da Light fica evidenciada na representação gráfica.

### Características e implicações das alianças na ego-rede da empresa

O passo seis da metodologia consistiu da identificação das características da ego-rede da Light e da análise de suas implicações estratégicas nos níveis da própria empresa e no nível da indústria (no caso, o segmento de distribuição de energia elétrica), a partir das listas de construtos de referência componentes do arcabouço proposto. A análise no ambiente da indústria evidenciou uma predominância de oportunidades, enquanto, no nível da empresa, os resultados sinalizaram a predominância tanto de forças quanto de fraquezas. Algumas dessas implicações estratégicas devem ser destacadas, em face da sua relevância, e constam dos Quadros 2 e 3.

Construto	Característica	Implicações Estratégicas no Nível da Indústria
<b>Estrutura da rede</b>		
Densidade	Alta	Oportunidade potencial – Alta densidade de alianças implica busca por melhorias na regulação e uma boa capacidade de argumentação, quando há ameaças à rentabilidade da empresa.
Escopo	Restrito: área de concessão	Oportunidade real – Mercado cativo numa área de concessão garante remuneração ao segmento de distribuição, à exceção de reduções impostas pela Aneel via instrumental à sua disposição (ex.: revisões tarifárias). Ameaça potencial – Perda de consumidores, quando potencialmente livres, restando parte da remuneração pelo uso da rede de distribuição.
Posição e centralidade	Intermediária em relação ao segmento de distribuição	Oportunidade potencial – Acesso a recursos/informações e protagonismo compartilhado na influência sobre a regulação, individual ou por meio da associação de representação (ABRADEE) confere uma potencial vantagem.
	Periférica em relação ao setor de energia elétrica	Ameaça potencial – Como distribuidora, embora sendo das maiores, é periférica em relação ao segmento como um todo em termos de regulação/legislação setorial. No entanto, como parte integrante de um grupo econômico, essa ameaça minimiza-se.
<b>Composição da rede</b>		
Identidade de parceiros	Forte	Ameaça real – Praticamente todos os atores/parceiros da rede política possuem identidades fortes e podem influenciar diretamente o ambiente regulatório notadamente em termos de modicidade tarifária e exigências de qualidade.
Status de parceiros	Sucesso	Oportunidade potencial – Os atores/parceiros têm mantido um nível de relacionamento aberto e com ênfase técnica, o que permite influenciar positivamente a rentabilidade do setor.
Acesso a recursos	Difícil	Oportunidade potencial – Embora seja um setor altamente regulado, com grande esforço da Aneel em diminuir a assimetria de informações, esta ainda consiste em fonte de vantagem às empresas para alavancar sua rentabilidade.
<b>Modalidade de laços</b>		
Força das conexões	Fortes	Oportunidade real – Há laços fortes, duradouros, regidos por instrumentos formais, o que traz benefícios à indústria em termos de estabilidade, e isso tende a impactar positivamente a rentabilidade. Mudanças normalmente são negociadas e levam tempo, permitindo nova adaptação e manutenção da oportunidade.
	Fracas	Ameaça potencial – Há relacionamentos informais com atores do legislativo e do executivo, tanto pela empresa quanto por associações de representação.
Natureza dos laços	Colaborativas	Oportunidade real – Os laços formais com empresas do grupo, com fornecedores e mesmo com atores do ambiente institucional, particularmente o regulador, têm natureza colaborativa.
	Oportunistas	Ameaça potencial – Na arena política, há margem para laços oportunistas (tensos e instáveis).

	Voluntários	Oportunidade potencial – Há laços voluntários (ex.: fornecedores de equipamentos, materiais e serviços), que contribuem para a resposta ao ambiente regulatório e com benefícios esperados (ex.: absorção de conhecimento e otimização de custos).
	Obrigatórios	Ameaça potencial – Há muitos laços de natureza obrigatória, limitando a capacidade de atuação dos agentes econômicos da indústria. Tendem a favorecer consumidores, sociedade e políticas públicas, mesmo que a Aneel tenha a missão da independência e do equilíbrio entre os <i>stakeholders</i> do SEB.

Quadro 1 - Implicações estratégicas das alianças e redes da Light no nível da indústria

Construto	Característica	Implicações Estratégicas no Nível da Empresa
<b>Estrutura da rede</b>		
Densidade	Alta	Força real – A grande quantidade de clientes, fornecedores e atores políticos permite acesso a um grande ativo informacional, potencializando a assimetria de informações em relação ao regulador e contribuindo para o desempenho da empresa.
Escopo	Restrito: área de concessão	Força potencial – A atuação restrita a uma área de concessão, com capacidade de crescimento limitada, pode levar à acomodação e ao desempenho inferior no longo prazo. No entanto a formalização de clientes antes em áreas não acessíveis pelo poder público tem constituído um aumento de receita, paralelamente a uma redução das perdas não técnicas de energia.
Posição e centralidade na rede	Central: âmbito da área de concessão	Força potencial - Acesso a recursos/informações e controle sobre ações de gestão operacional (técnica e comercial) são grandes, em função da alta centralidade na área de concessão. Isso permite acumular informações, conhecimento de processos e desenvolvimento de capacidades que contribuem para o desempenho da empresa.
Orifícios estruturais	Existência	Força real – Clientes livres só têm energia fornecida passando pela rede de distribuição da Light; fornecedores de materiais e equipamentos de rede só chegam aos clientes por intermédio da Light; conselho de consumidores relaciona-se, prioritariamente, com a Light e tem pouco acesso a demais atores da rede política.
Tipo de laço	Invisíveis	Força real – Há laços com atores políticos que são invisíveis, especialmente nas relações pessoais dos colaboradores da Light com elementos-chave do setor. Isso pode ser usado em benefício da empresa.
	Visíveis	Fraqueza real – Pela condição de empresa altamente regulada, os laços são públicos, o que limita ações para o benefício da empresa.
Padrão dos laços	Diretos	Força real – Laços diretos (fornecedores, clientes, regulador) são benéficos à empresa, permitindo acúmulo de informações e experiência que podem ser utilizados na relação com o regulador.
	Indiretos	Força real – Há laços indiretos quando a relação com os atores políticos se dá por meio de associação de representação. Nesse caso, mantêm-se todos os benefícios esperados dos laços diretos.
<b>Composição da rede</b>		
Identidade empresa focal	Forte e favorável	Força real – O peso econômico da Light é grande e altamente favorável.
	Forte e desfavorável	Fraqueza potencial – O questionamento da qualidade dos serviços <i>vis à vis</i> a importância econômica da atividade implica posição desfavorável que constitui fraqueza da empresa, já que implica custos adicionais (ex.: multas).
Status empresa focal	Forte e favorável	Força real – Frente aos parceiros da indústria, atores políticos e ao regulador o status da Light é forte e altamente favorável.
	Forte e desfavorável	Fraqueza real – Frente à opinião pública, segmentos da sociedade organizada, mídia e atores políticos locais o status da Light, embora forte, é desfavorável, com uma percepção de serviço caro e de qualidade aquém das necessidades.
<b>Modalidade dos laços</b>		
Força das conexões	Fortes	Força real – Laços duradouros regidos em sua maioria por instrumentos formais conferem força, permitindo um processo decisório mais informado e objetivo.



Natureza dos laços	Colaborativa	Força real – Os laços com empresas do grupo, associações, fornecedores e os atores públicos generalizadamente, incluindo a Aneel, são colaborativos.
	Oportunística	Força potencial – Sempre que há necessidade de ações <i>ad hoc</i> com parceiros para atingir o regulador, há construção de laços oportunisticos. Normalmente têm origem em relacionamentos pessoais dos colaboradores.
	Voluntária	Força real - Há laços voluntários, como no caso dos fornecedores de equipamentos, materiais e serviços - que contribuem para a resposta ao ambiente regulatório – e com atores políticos.
	Obrigatória	Fraqueza real - Grande parte dos laços é de natureza obrigatória, limitando a capacidade de atuação da empresa. Tendem a favorecer os consumidores, a sociedade e as políticas públicas.
<b>Gestão da rede</b>		
Mecanismos de governança	Não apropriado	Fraqueza real – Não há mecanismo estruturado para gestão dos diversos relacionamentos da Light, de natureza estratégica ou não. É uma gestão <i>ad hoc</i> , o que constitui fraqueza.
Rotinas de troca de informações	Alto estágio de desenvolvimento	Força real – Há bastante troca de informações entre as distribuidoras com ou sem a intermediação da ABRADDEE.
Experiência com múltiplas alianças	Extensa	Força real – A natureza em rede do setor confere extensa experiência com alianças à empresa.
Alinhamento de interesses	Nível adequado	Força potencial – Nem sempre os interesses são alinhados, porém há uma discussão que pode levar a um consenso na atuação coletiva ou a decisão pela atuação individual.
Medição de desempenho da rede	Não apropriado	Fraqueza real – Não foram evidenciados instrumentos de mediação estruturados e numa base contínua quanto ao desempenho das alianças.

Quadro 2 - Implicações estratégicas das alianças e redes da Light no nível da empresa

Emergiram oportunidades e forças sobrepondo-se às ameaças e fraquezas, quando da análise relacional – passos quatro, cinco e seis -, em relação àquela dita “tradicional”, realizada nos passos dois e três da metodologia proposta. Destaquem-se, nesse sentido, as conexões fortes, os laços de natureza colaborativa, voluntária e direta, e a identidade forte da Light.

### Desempenho

No passo sete da metodologia, foi analisado o desempenho da empresa sob estudo. A identificação da parcela do desempenho da Light que consistiu contribuição de sua estratégia política empresarial foi um desafio intransponível. Embora diversos indicadores de desempenho regulatório tenham sido mencionados nas entrevistas, não foi possível ter acesso aos seus quantitativos. Ficou explícito que há indicadores internos, dos quais se mostram relevantes os seguintes: índice de aceitação de teses; impactos mensurados no Ebitda de cada efeito regulatório relevante, sendo o principal a revisão tarifária; multas evitadas ou reduzidas; e obrigações regulatórias cumpridas no prazo. Não há aceitação de indicadores de volume de trabalho, como exemplo a quantidade de participações em reuniões de associações, com a Aneel ou com quaisquer outros atores políticos. Numa situação ideal seria interessante medir o grau de influência da Light no setor e na relação com a Aneel.

Quanto ao desempenho geral da empresa, admitindo-se que é parcialmente decorrente de sua estratégia política empresarial, há evidências de evolução no período 2006-2010. É verdade que a situação econômico-financeira da empresa era gravíssima e que a nova administração assumiu no início de 2010, portanto, os efeitos de sua gestão ainda não haviam sido sentidos nos dados do período analisado.

### **Avaliação da adequação estratégica**

O passo oito consistiu da avaliação da adequação estratégica da Light. De acordo com as premissas da pesquisa, buscou-se verificar se, à luz do desempenho, a estratégia política empresarial permitia alavancar as forças e minimizar as fraquezas de forma a aproveitar oportunidades e a mitigar ameaças do macroambiente, notadamente o regulatório.

Na perspectiva “tradicional”, realizada nos passos dois e três, foi evidenciado que a empresa detém forças que permitem fazer frente ao conjunto de ameaças dos fatores macroambientais, com destaque para: 1) competências regulatórias – dos pontos de vista técnico e motivacional -; 2) estilo de gestão com *empowerment* para a área regulatória; 3) cultura orientada à regulação; e 4) reputação individual e da organização. Quanto aos processos e aos sistemas de informação, evidenciaram-se pontos de potencial fraqueza, que vêm sendo atacados pela administração da empresa. O conjunto dos fatores organizacionais, com base nas evidências colhidas, mostra-se consistente com os desafios do macro ambiente e alinhados ao direcionamento estratégico regulatório.

Por sua vez, a análise relacional, resultado dos passos quatro, cinco e seis, a partir da identificação dos principais atores/parceiros que se relacionam com a Light e da qualificação das alianças existentes e potenciais estabelecidas pela empresa, expõe de forma mais clara a complexidade da rede de valor política e evidencia implicações estratégicas adicionais. A Aneel é central no âmbito da indústria. Mas vários relacionamentos destacam-se direta ou indiretamente no direcionamento estratégico da Light para sensibilizar suas aspirações junto ao regulador: 1) as associações de representação – ABRADÉE e Instituto Acende Brasil -; 2) as empresas do Grupo Light; 3) os fornecedores de materiais, equipamentos e serviços especializados; e 4) o poder executivo, por meio dos seus diversos órgãos nas esferas federal, estadual e municipal.

Numa perspectiva “tradicional”, foram evidenciadas ameaças em grande número quando analisados os papéis desempenhados pelos atores da rede de valor político da Light. Já a análise estratégica do ponto de vista relacional mostra como a incidência de ameaças pode

ser revertida em oportunidades quando alianças são estabelecidas. Cabe destaque para a atuação das associações de representação de interesses. Tanto no âmbito do segmento de distribuição quanto no nível da empresa, a composição e a modalidade da rede política produzem uma variedade de oportunidades e forças, respectivamente.

Revelaram-se evidências de que a atuação da Light, no âmbito regulatório, tem se mantido alinhada à sua estratégia declarada e que essa estratégia tem sido capaz de contribuir para a melhora do desempenho. Isso não significa que não se possam buscar ajustes e melhorias com os resultados da análise estratégica realizada.

### **Definição de mudanças nos fatores organizacionais e no direcionamento estratégico**

Os próximos passos são: passo nove - definição de mudanças nos fatores relacionais ou organizacionais para melhorar ou criar as condições necessárias à adequação da estratégia política empresarial voltada à regulação; e passo dez - tomada de decisão estratégica, com ajustes ou adoção de nova estratégia. Com relação aos fatores organizacionais e relacionais, são indicados como prioritários pontos de melhoria na gestão estratégica orientada à regulação: 1) sustentação da postura positiva e técnica que dê consistência às reputações individuais e coletivas da empresa e que permite ser uma voz influente no ambiente institucional e regulatório do SEB; 2) ênfase na melhoria de processos de gestão regulatórios, nos aspectos de formalização e informatização; e 3) desenvolvimento de competências e ferramental para gerenciamento da rede de alianças estratégicas.

O primeiro refere-se à manutenção de uma força existente, mas que, dada a sua importância, deve ser destacada para que não seja comprometida no futuro. Já os processos de gestão regulatória têm um grande potencial de melhoria, notadamente com uma maior formalização e com o possível uso de ferramentas informatizadas. Os seus direcionadores, já percebidos pela empresa, seriam: conhecimento regulatório, gestão de documentos e alocação de responsabilidades/prazos às ações regulatórias. As soluções de melhorias nos processos deveriam passar, então, pela melhor estruturação de um ambiente colaborativo, pela formalização da gestão de documentos e pela automação de fluxos de trabalho.

A análise relacional evidenciou a incipiente gestão das alianças da empresa. O estabelecimento de alianças que adicionam valor à estratégia política empresarial voltada à regulação da Light ocorre de uma forma *ad hoc*, ainda que haja uma clara intenção de influência ou de proatividade junto aos atores da rede de valor política. A capacidade de

mobilização e de articulação, caso a caso, foi evidenciada, mas o aproveitamento de oportunidades e a mitigação de ameaças de um complexo ambiente regulatório e institucional estão aquém das possibilidades da empresa. Isso pode ser ajustado ao se desenvolverem competências específicas para a gestão de tais alianças, tendo o suporte de um ferramental de gestão de alianças estruturado e adequado para a condução da estratégia política empresarial voltada à regulação. A empresa não realiza o mapeamento formal de sua ego-rede, não planeja a construção de alianças numa base regular e não faz uma gestão de *stakeholders* de forma organizada.

O estabelecimento de alianças com esferas governamentais e com a mídia permite minimizar fraquezas do status desfavorável da empresa frente à sociedade, que são potencializadas pela posição da distribuidora na linha de frente de toda uma cadeia produtiva que começa na geração. Cabe notar, no entanto, que há também diversos exemplos de status favorável diante dos atores políticos e dos fornecedores, o que implica força real, originados em sua credibilidade. Em suma, são muitos os exemplos que demonstram que, embora a análise estratégica realizada não tenha indicado uma necessidade de significativa mudança estratégica para a Light, foi possível mostrar a emergência dos ajustes destacados.

## 5 CONCLUSÃO

A aplicação do arcabouço proposto na Light indicou como este pode auxiliar na análise estratégica e agregar valor na tomada de decisão estratégica voltada à regulação, fornecendo diversos *insights* que, possivelmente, enriquecerão as estratégias da empresa. Esse é exatamente o propósito do arcabouço Gepe, e tais *insights* estão expostos no último passo da metodologia de análise estratégica - definição de mudanças nos fatores organizacionais e no direcionamento estratégico – em que são sugeridas três principais linhas de atuação da empresa: 1) sustentação da postura positiva e técnica frente aos atores da rede de valor política; 2) ênfase na melhoria de processos de gestão regulatórios; e 3) desenvolvimento de competências e ferramental para gerenciamento da rede de alianças estratégicas. Contribuiu para isso a natureza relacional do arcabouço proposto, permitindo produzir insumos mais ricos para a análise estratégica do que aqueles provenientes de uma abordagem não relacional.

Embora tenha sido desenvolvido um único caso empresarial, que faz parte de um setor regulado, outras empresas de porte equivalente, componentes de grupos econômicos, assemelham-se muito com suas redes políticas, o que dá robustez à presunção da replicabilidade. Com relação às concessionárias de pequeno porte e às permissionárias de

serviços públicos de distribuição de energia elétrica, há, possivelmente, particularidades ainda a serem investigadas.

A gestão de estratégias políticas empresariais é exigência de num ambiente de produção intensa de políticas públicas que orientam o ambiente regulatório, como observado no âmbito deste estudo. O caso apresentado neste artigo contribuiu para o refino e a demonstração da aplicabilidade do arcabouço de análise estratégica Gepe, proposto preliminarmente em Bastos e Macedo-Soares (2011), e constitui ferramenta apropriada de auxílio às empresas no sentido da gestão de suas estratégias políticas. Como já abordado no Referencial Teórico, o arcabouço Gepe incorpora uma série de componentes e adapta outros em comparação com sua principal referência, o arcabouço SNA. Dessa forma, contribui com um instrumento prático, no contexto da construção teórica da gestão estratégica de empresas. Futuras aplicações em outras distribuidoras e outras empresas de ambientes regulados continuarão contribuindo para o desenvolvimento do arcabouço analítico e do campo teórico.

## REFERÊNCIAS

BARON, D. P. Integrated strategy: market and non marketing components. **California Management Review**, v. 37, p. 47-65, 1995.

BASTOS, S. A. P.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Framework for the analysis of corporate political strategies pertinent to regulation: a relational perspective. **Corporate Ownership & Control**, v. 8, n. 4, p. 487-498, 2011.

\_\_\_\_\_. Impacto estratégico dos fatores macroambientais no desempenho de concessões de serviços públicos: focando a CEG e a CEG RIO na ótica relacional. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 41, n. 4, p. 733-767, 2007.

BAYSINGER, B. D.; KEIM, G. D.; ZEITHAML, C. P. An empirical evaluation of the potential for including shareholders in corporate constituency programs. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 180-200, 1985.

BONARDI, J.-F.; HOLBURN, G. L. F.; VANDEN BERGH, R. G. Nonmarket strategy performance: evidence from U.S. electric utilities. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 1209-1228, 2006.

BONARDI, J.-F.; KEIM, G. D. Corporate political strategies for widely salient issues. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 3, p. 555-576, 2005.

CONTRACTOR, N.; WASSERMAN S.; FAUST, K. Testing multi-level, multi-theoretical hypotheses about networks in 21st century organizational forms: an analytic framework and empirical example. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 681-703, 2006.

DAHAN, N. A contribution to the conceptualization of political resources utilized in corporate political action. **Journal of Public Affaires**, v. 5, p. 43-54, 2005.

DALLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DIRKS, K.; LEWICKI, R. J.; ZAHEER, A. Repairing relationships within and between organizations: building a conceptual foundation. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 1, p. 68-84, 2009.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FREEMAN, R. E.; REED, D. E. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-103, 1983.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. In: **Research in the sociology of organizations**. Stamford, CT: Jai Press Inc. 1999. v. 16, p. 237-261.

GARCÍA-CANAL, E.; GUILLÉN, M. F. Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1097-1115, 2008.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GOMES-CASSERES, B. **The alliance revolution**. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HILLMAN, A. J.; HITT, M. A. Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 825-842, 1999.

HOLBURN, G. L. F.; VANDEN BERGH, R. G. Influencing agencies through pivotal political institutions. **The Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 20, n. 2, 2004.

HOLBURN, G. L.; VANDEN BERGH, R. G. Making friends in hostile environments: political strategies in regulated industries. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 521-540, 2008.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 217-237, 2000.

KEIM, G. D. HILLMAN, A. J. Political environments and business strategy: implications for managers. **Business Horizons**, v. 51, p. 47-53, 2008.

KELMAN, J. **Desafios do regulador**. Rio de Janeiro: Synergia: CEE/FGV, 2009.

KNOKE, D. **Changing organizations**: business networks in the new political economy. Boulder, CO: Westview, 2001.

LEITE, A. D. **A energia do Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

LIGHT. **Site**. 2012. Disponível em: <http://www.light.com.br/grupo-light/Empresas%20do%20Grupo/light-energia.aspx>

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: **Readings Book of GBATA International Conference 2002**, Rome, v. 1, p. 292-305, 2002.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; MENDONÇA, A. P. G. de. Strategic implications of alliances and other linkages of leading telecom operators in Brazil: network and international perspectives. **Latin American Business Review**, v. 11, n. 1, p. 45-73, 2010.

MADHAVAN, R.; KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Networks in transition: how industry events (re)shape interfirm relationships. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 439-459, 1998.

McEVILY, B.; ZAHEER, A. Bridging ties. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 1133-1156, 1999.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLIVER, C.; HOLZINGER, I. The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 496-520, 2008.

OLSON, M. **The logic of collective action**: public goods and the theory of groups. 2. ed. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971.

PEARCE, J. L.; CASTRO, J. O.; GUILLÉN, M. F. Influencing politics and political systems: polytactical systems and corporate strategies. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 493-495, 2008.

PITASSI, C.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Redes estratégicas virtuais: fatores críticos de sucesso. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial, p. 75-99, 2003.

POSSAS, M. Regulação e incentivo à competição. In: SARAIVA, E.; PECI A.; BRASÍLICO, E. A. **Regulação, defesa da concorrência e concessões**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

RANGAN, S.; SAMII, R.; WASSENHOVE, L. N. V. Constructive partnerships: when alliances between private firms and public actors can enable creative strategies. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 738-751, 2006.

REMENYI, D. et al. **Doing research in business and management**: an introduction to process and method. London: Sage Publications, 1998.

RIKER, W. H.; ORDESHOOK, P. C. **An introduction to positive political theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.

SHULER, D. A. Corporate political strategy and foreign competition: the case of the steel industry. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 720-737, 1996.

TAUHATA, T.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 4, 2004.

TOLMASQUIM, M. T. **Novo modelo do setor elétrico brasileiro**. Rio de Janeiro: Synergia, 2011.

ULLMANN, A. A. The impact of the regulatory life cycle on corporate political strategy. **California Management Review**, v. 28, n. 1, p. 141-154, 1985.

YIN, R. K. **Case Study research: design and methods**. London: SAGE Publications, 1994.

YOFFIE, D. B.; BERGENSTEIN, S. Creating political advantage: the rise of the corporate political entrepreneur. **California Management Review**, v. 28, n. 1, p. 125-139, 1985.