

**RELATIONAL ANALYTICAL FRAMEWORK FOR MANAGEMENT OF FIRM POLITICAL STRATEGIES IN REGULATORY ENVIRONMENTS:  
Focus on Brazilian Electric Energy Distribution Sector**

**ARCABOUÇO ANALÍTICO RELACIONAL PARA GESTÃO DE ESTRATÉGIAS POLÍTICAS EMPRESARIAIS FACE AO AMBIENTE REGULATÓRIO:  
Foco no Setor de Distribuição de Energia Elétrica Brasileiro**

**Sérgio Augustos Pereira Bastos**

*Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro-PUC-Rio/IAG  
Professor associado do Departamento de Administração da FUCAPE Business School  
Av. Fernando Ferrari, 1.358, Boa Vista – Vitória – ES – CEP 29075-505  
E-mail: [sbastos@fucape.br](mailto:sbastos@fucape.br); [sapbastos@gmail.com](mailto:sapbastos@gmail.com)*

**Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares**

*Ph D pela Universidade de Montreal, Canadá  
Professora titular da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio/IAG  
Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea - Rio de Janeiro – RJ – CEP 22453-900  
E-mail: [tdiana.vanaduardmacedosoares@gmail.com](mailto:tdiana.vanaduardmacedosoares@gmail.com)*

**Instituição de fomento:**

*CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico)  
Processo nº 300393/2010-5*

**RESUMO**

*Estratégias empresariais em setores regulados exigem atenção à dimensão política, particularmente no que tange à regulação, à ampla gama de atores envolvidos. Tal orquestração necessita de modelos e ferramentas que privilegiem a visão relacional para auxílio à gestão estratégica. Então, este artigo propõe um arcabouço analítico – modelo, metodologia e listas de referência –, na perspectiva relacional, para a Gestão de Estratégias Políticas Empresariais – GEPE em indústrias reguladas. O arcabouço GEPE foi construído inspirando-se em ferramentas para análises estratégicas relacionais, com construtos da teoria de rede e em modelos de Mercado Político identificados na revisão da literatura. Foram incorporados elementos específicos ao arcabouço analítico, para a gestão de estratégias políticas face à regulação, a partir de pesquisa empírica no setor de distribuição de energia elétrica do Brasil, cujos resultados foram publicados em artigos anteriores. Os resultados evidenciaram a pertinência da aplicação do arcabouço GEPE, que é consolidado neste artigo.*

**Palavras-Chave:** *Estratégias Políticas Empresariais; Arcabouço Analítico Relacional; Regulação; Distribuição de Energia Elétrica; Alianças Estratégicas.*

**ABSTRACT**

*Business strategies in regulated industries require attention to the political dimension, particularly to tackle regulation, and the wide range of actors involved. Such orchestration requires models and tools that emphasize a relational perspective to support strategic management. Thus, this article was to propose an analytical framework - model, methodology and reference lists – from a relational perspective for Firm Political Strategy Management - FPSM in regulated industries. The framework drew upon tools for relational strategic analyzes based on network theory constructs and Political Market models identified in the literature review. Specific elements were incorporated into the analytical framework, to manage business political strategies facing regulation, based on empirical research focused on the the electric energy distribution sector in Brazil, with results previously published. The results confirmed the relevance of applying the FPSM framework, which is consolidated in this paper.*

**Keywords:** *Firm Political Strategies; Relational Analytical Framework; Regulation; Electric Energy Distribution; Strategic Alliances.*

**1 INTRODUÇÃO**

A partir de 1995 iniciaram-se no Brasil profundas mudanças em diversos setores econômicos, especialmente no Setor Elétrico Brasileiro (SEB), passando o controle de serviços públicos à iniciativa privada com vistas a estimular sua eficiência. Para tal, foi necessário criar um aparato institucional e regulatório que assegurasse a adequada prestação dos serviços, equilibrando as necessidades das diversas partes interessadas (*stakeholders*).

No caso do SEB, a base do modelo setorial assentava-se na desverticalização da cadeia produtiva, com desregulamentação e estímulo à competição na geração e na comercialização, e com regulação intensa nos monopólios naturais de transmissão e distribuição. Como monopólios naturais “constituem o caso especial em que a concorrência não é preferível à intervenção pública” (POSSAS, 2002, p.59), devem ser exercidos visando o bem-estar comum, com responsabilidade do Estado por prover tais serviços, podendo se dar de forma direta ou por concessão (KELMAN, 2009). A crise de abastecimento de 2001, no entanto, expôs fraquezas estruturais do modelo do SEB. Isso levou à nova reforma conduzida a partir de 2004, que teve como direcionadores: 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). A confiabilidade no suprimento e a universalização dos serviços almejada (TOLMASQUIM, 2011) não eram propriamente inéditas, mas foram bastante enfatizadas.

O papel de uma agência reguladora – no caso do SEB, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) – é impedir 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 dos agentes econômicos devem empregar estratégias que visem o ambiente regulatório. Neste artigo, utilizam-se os termos “estratégias políticas orientadas à regulação” e “estratégias regulatórias”, baseados em 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 mitigar perdas econômicas do ambiente regulatório. Tais estratégias convivem com estratégias de mercado (BARON, 1995; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2002).

As empresas em setores regulados, e mais particularmente no caso do SEB, buscam estabelecer alianças e direcionar suas estratégias regulatórias com o entendimento de que isso possa contribuir para sua vantagem competitiva. 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 existe uma lacuna: a atuação estratégica das empresas, no que tange à regulação, é eminentemente *ad hoc* e *ex post*. Então, o problema que se colocou foi o seguinte: tendo como foco o setor de distribuição de energia elétrica brasileiro, como auxiliar os administradores na estruturação e realização das estratégias políticas empresariais voltadas à regulação que contribuam ao melhor desempenho das empresas? Para responder a essa pergunta foi realizada uma pesquisa empírica que foi objeto de artigos anteriores (BASTOS; MACEDO-SOARES, 2011; BASTOS; MACEDO-SOARES, 2014), que contribuiu para a consolidação de um arcabouço analítico apresentado neste artigo - composto de um mapa esquemático, de uma metodologia de análise estratégica e de listas de construtos de referência - para auxiliar a gestão de estratégias empresariais em ambientes regulatórios.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura apontou referências teóricas nas áreas de ação coletiva, política positiva, institucional, agência, *stakeholders* e redes que foram utilizadas como base para a construção do arcabouço analítico proposto (veja Figura 1).

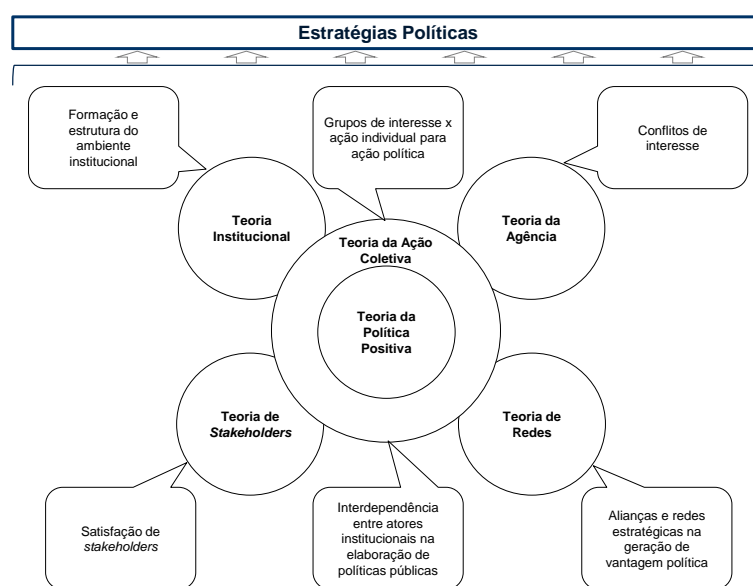


Figura 1 – Visão geral do modelo proposto para análise de estratégias políticas face à regulação

A teoria da ação coletiva trata da identificação e avaliação de soluções ao problema da ação coletiva versus a ação individual (OLSON, 1971). O problema surge 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. Por outro lado, quando 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).

Desde os anos de 1980, quando empresas, de muitos segmentos de indústrias e em diversos países, passaram a sofrer cada vez mais influência do ambiente público nos negócios por meio do recrudescimento da regulação governamental (ULLMANN, 1985), a literatura em administração estratégica passou a refletir a necessidade de atuação política empresarial estruturada (YOFFIE; BERGENSTEIN, 1985). Num cenário político e regulatório que confere incertezas e riscos para muitas organizações, são requeridas estratégias empresariais 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). Tal movimento ainda tem reflexo limitado na pesquisa em gestão de empresas, dado que estudos sobre o desenvolvimento de estratégias corporativas que influenciem políticas governamentais estão apenas começando a ser desenvolvidos (PEARCE; CASTRO; GUILLÉN, 2008).

Estratégias políticas empresariais visando influenciar os órgãos legisladores e regulatórios podem ser endereçadas de forma indireta aos diversos *stakeholders* da empresa (BAYSINGER; KEIM; ZEITHAML, 1985), reforçando a ideia de que o gerenciamento dos *stakeholders* é um tema de gestão estratégica (FREEMAN; REED, 1983). Portanto, elaborar e conduzir estratégias políticas empresariais requer a identificação ampla dos *stakeholders*, sua priorização, a identificação de todas as relações destes com os atores políticos e a definição das formas como a empresa interage com eles. Nessa linha, Holburn e Vanden Bergh (2004, 2008) sugerem realizar 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) – para a construção de estratégias políticas empresariais. As decisões sobre essas abordagens seriam função de diversas variáveis, dentre as quais: o grau de dependência da empresa em relação ao ator público, o nível de corporativismo (ou pluralismo) no setor, a natureza do tema tratado pelos atores públicos a influenciar a empresa e os recursos da empresa envolvidos e impactados por tais temas. Já Dahan (2005) propõe estratégias genéricas de interação e pressão, em função do uso de recursos políticos e dos papéis - primários, de suporte ou complementares - que cada um desses recursos desempenha na execução das estratégias.

O problema de agência é inerente à relação entre empresa e regulador. No contexto regulatório, há uma série de implicações que vão do macro nível, onde se encontram as políticas regulatórias, até o micro nível das relações humanas relativas ao interesse próprio (EISENHARDT, 1989).

A dimensão institucional é relevante na formulação estratégica das organizações, particularmente em setores de serviços públicos concedidos com alto grau de regulação. No âmbito do estudo objeto deste artigo, instituições são componentes da regra do jogo da sociedade, constituindo restrições à ação humana (NORTH, 1990). A abordagem institucional é um contraponto às exigências técnicas dos processos gerenciais e produtivos típicos, já que foca na análise de elementos de redes relacionais e de sistemas culturais que influenciam a estrutura e a ação das organizações. Como destacado por Keim e Hillman (2008), North reconhece que os negócios estão embutidos num contexto institucional e complementam que tal contexto varia de lugar a lugar e muda com o tempo como um resultado da iteração entre organizações e instituições.

Apesar da relevância das relações entre empresas privadas e órgãos públicos em ambientes regulados, a vasta literatura em alianças e redes estratégicas (GOMES-CASSERES, 1996; GULATI, 1998; GALASKIEWICZ; ZAHEER, 1999; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000; KNOKE,

2001) é ainda tímida. O potencial de estudos nessa área pode ser exemplificado pelo trabalho de Rangan, Samii e Wassenhove (2006) para viabilização de parcerias público-privadas.

O arcabouço SNA – *Strategic Network Analysis* (MACEDO-SOARES, 2002), que evoluiu para considerar empresas que trabalham em alianças e redes globalmente (MACEDO-SOARES, 2011) e que 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), permite mapear as principais alianças e qualificar as características relacionais da rede de valor da empresa, ou seja, da rede 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. Esse arcabouço permite, também, analisar as implicações estratégicas pertinentes à avaliação da adequação estratégica de empresas que atuam em alianças e outras ligações como fusões e aquisições. Este foi o ponto de partida do arcabouço analítico GEPE, proposto aqui, que incorporou variáveis pertinentes à análise estratégica relacional específicos ao caso de distribuidoras de energia elétrica identificadas na literatura e na pesquisa empírica.

O arcabouço GEPE incorporou, também, construtos das teorias relacionadas à lógica relacional do arcabouço SNA, de forma a ser usado como ferramenta de análise estratégica visando a estruturação e execução de estratégia adequada. Com inspiração em Barney (1990), no que concerne uma boa estratégia, parte-se do pressuposto de que uma estratégia regulatória 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 mitigar ameaças originadas pelo ambiente regulatório e seus relacionamentos.

### 3 MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa se desenvolveu em duas etapas. Na Etapa 1 foi conduzida uma extensa revisão de literatura de forma a estabelecer o estado da arte desta nos temas de interesse da pesquisa. Foram produtos dessa etapa a identificação de modelos, metodologias de análise estratégica, construtos, variáveis, lacunas, *insights* e a consolidação do arcabouço de trabalho para o caso de empresas distribuidoras de energia elétrica. Os construtos e variáveis abrangeram as análises não relacional (“tradicional”) e relacional, com foco em indústrias reguladas e, em especial, no setor de distribuição de energia elétrica. Paralelamente, ocorreu a observação do SEB em diversos trabalhos de prestação de serviços realizados por um dos autores. Dessa forma, foi produzido o arcabouço analítico preliminar (BASTOS; MACEDO-SOARES, 2011) na perspectiva relacional, que serviu como referência para a etapa seguinte da pesquisa, de aprofundamento, aplicação e ajustes.

A Etapa 2, pesquisa empírica, foi composta das seguintes partes: 1) levantamento documental sobre o setor elétrico brasileiro; 2) levantamento de percepções por meio de entrevistas com especialistas e executivos do setor elétrico para confirmação, aprofundamento e ajustes no arcabouço analítico de trabalho proposto; 3) estudos de dois grandes processos de mudança na regulação em vigor – a Resolução ANEEL 414/2010 e a Audiência Pública 040/2010; e 4) aplicação do arcabouço analítico para a Gestão de Estratégias Políticas Empresariais – GEPE no âmbito de um estudo de caso da distribuidora de energia elétrica, Light, do Rio de Janeiro (BASTOS; MACEDO-SOARES, 2014). Destaque-se que o método de estudo de caso é adequado à construção de teoria ao levar em conta o contexto da aplicação do arcabouço analítico proposto (EISENHARDT, 1989; YIN, 1994; REMENYI; WILLAMS; MONEY; SWARTZ, 1998). As limitações desse método, como a impossibilidade de generalização estatística, não foram empecilho porquanto não era este o objetivo da pesquisa. Foram utilizadas várias fontes e meios para a coleta de dados, tais como, investigação documental em fontes públicas e levantamentos de percepções por meio de formulários estruturados e entrevistas com executivos, seguindo o princípio de que a triangulação de fontes/meios permite assegurar a confiabilidade dos resultados e assim minimizar as limitações inerentes a cada meio.

As conclusões da Etapa 2 permitiram enriquecer e ajustar o arcabouço de trabalho. Notadamente, houve um refinamento do modelo, como ampliação da representação de atores relevantes e ajuste nas naturezas das ligações considerando as características de estratégias políticas face à regulação. A metodologia de trabalho, segundo componente do arcabouço, mostrou-se adequada e os 10 passos do arcabouço de trabalho foram confirmados como pertinentes. As listas de referência sofreram alguns ajustes, com destaque para as variáveis macroambientais de referência e os indicadores de desempenho propostos. Incorporando melhorias decorrentes da pesquisa empírica, o arcabouço GEPE, composto de modelo, metodologia e listas de referência, para a análise de estratégias políticas face à regulação, no caso de empresas distribuidoras de energia elétrica, é apresentado a seguir.

#### 4 RESULTADOS

Os componentes – modelo, metodologia e listas de referência - do arcabouço analítico GEPE são mostrados na Figura 2. As adaptações e inserções no arcabouço de trabalho acentuaram ainda mais a originalidade, especificidade e valor agregado pelo arcabouço GEPE em comparação à sua fonte de inspiração principal, o arcabouço SNA.



Figura 2 – Arcabouço GEPE

##### 4.1 Modelo proposto

O modelo proposto encontra-se representado nas Figuras 3, 4 e 5. Na Figura 3 tem-se a visão geral, na Figura 4 o mercado político é detalhado e na Figura 5 faz-se um zoom da rede estratégica política face à regulação da empresa focal, destacando os principais grupos de atores com os quais ela se relaciona.

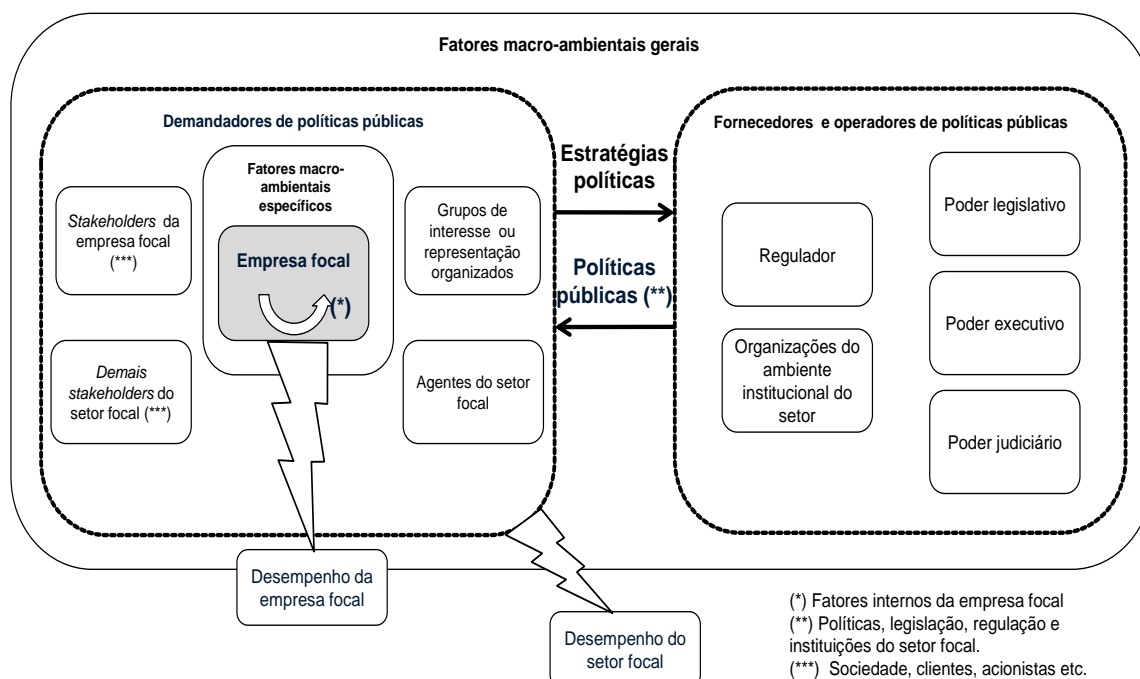
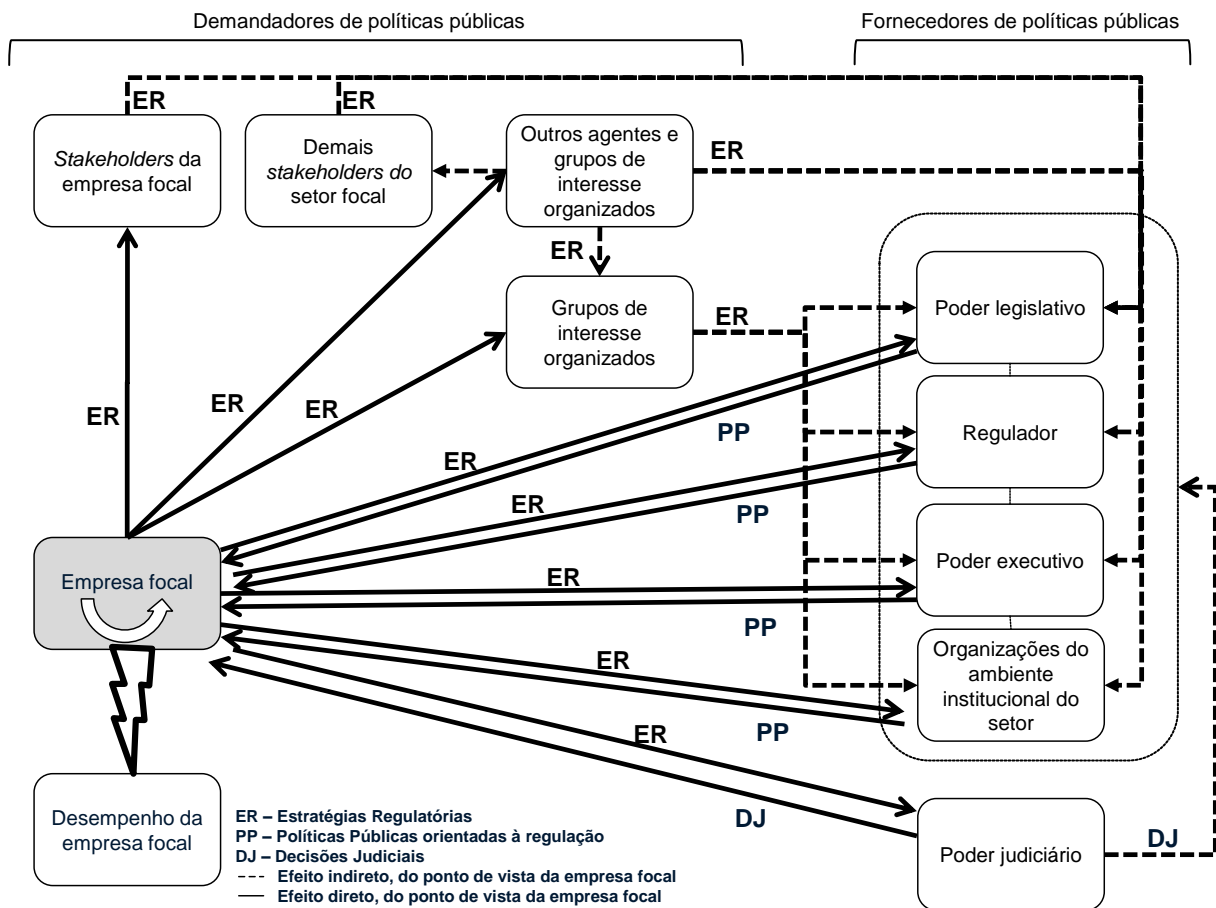


Figura 3 – Visão geral do modelo proposto para análise de estratégias políticas face à regulação

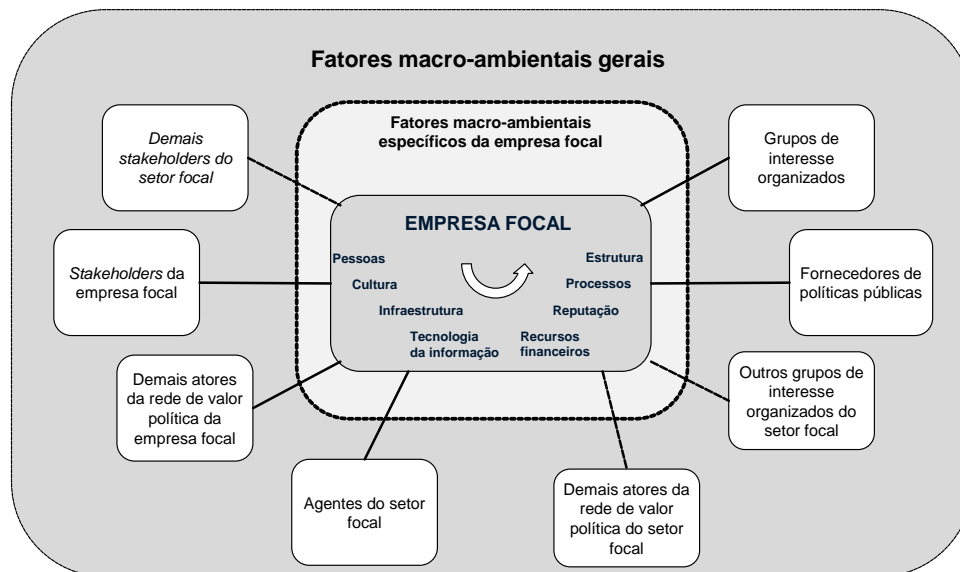
Na Figura 4 são destacados os principais atores sobre os quais a empresa focal atua estrategicamente (ER) de forma a obter alguma vantagem ou mitigação de desvantagem no ambiente regulatório. Esse retorno é chamado genericamente de política pública (PP).



**Figura 4** - Modelo detalhado proposto para análise de estratégias políticas face à regulação

Note-se que, na Figura 5, as ligações da empresa focal com os grupos de atores estratégicos estão representadas por linhas contínuas ou tracejadas, em função de serem relações, respectivamente, diretas ou indiretas. Por simplificação, os inúmeros atores fornecedores de políticas públicas são representados de forma consolidada. Também por simplificação, não foram representadas as ligações entre atores que afetam indiretamente a empresa focal.

Por fim, cabe destacar que no modelo são representados os fatores macroambientais interagentes à empresa focal e os atores de sua rede de valor e a própria empresa focal com seus recursos / competências.



**Figura 5** – Rede estratégica política da empresa focal

#### 4.2 Metodologia proposta para análise estratégica

A metodologia proposta para análise de estratégias políticas face à regulação, para o caso de empresas em ambientes regulados, com base nas evidências empíricas é a seguinte:

- Passo 1: Caracterização da estratégia política face à regulação corrente, explícita ou implícita, da empresa focal.
- Passo 2: Identificação e avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais da empresa focal.
- Passo 3: Identificação e avaliação dos fatores macroambientais interagentes.
- Passo 4: Identificação dos atores da rede de valor política da empresa focal e avaliação das implicações estratégicas dos atores estratégicos demandadores e fornecedores de políticas públicas.
- Passo 5: Mapeamento e classificação das alianças que constituem a ego-rede da empresa focal.
- Passo 6: Identificação das características da rede estratégica política e a análise das suas implicações nos níveis da empresa e do setor focal.
- Passo 7: Caracterização do desempenho da empresa focal e do setor focal em função da estratégia política face à regulação realizada.
- Passo 8: Avaliação da consistência das implicações identificadas nos passos 2 a 6 com a estratégia da empresa e sua relação com o desempenho apurado no passo 7.
- Passo 9: Definição de mudanças nos fatores relacionais ou organizacionais para melhorar ou criar as condições necessárias à adequação estratégica.
- Passo 10: Tomada de decisão estratégica – ajustes ou adoção de nova estratégia, considerando todos os *stakeholders* e a importância de sustentar um desempenho superior.

#### 4.3 Listas de referência propostas

A pesquisa empírica permitiu ajustar e enriquecer as listas de referência, especificamente para o caso de distribuidoras de energia elétrica. Nos Quadros 1 e 2 encontram-se os construtos propostos para análise dos fatores organizacionais e macroambientais (variáveis independentes), portanto auxiliares para a realização dos Passos 2 e 3 da metodologia de análise estratégica proposta. Já no Quadro 3 encontram-se os construtos propostos para a avaliação do desempenho das estratégias regulatórias das distribuidoras de energia elétrica (variáveis dependentes), o que suporta o Passo 7 da metodologia. No Quadro 4 encontra-se a descrição dos tipos de ligação entre os atores, segundo o grau de intensidade, para empresas do setor de distribuição de energia elétrica utilizados no Passo 5. Nos Quadros 5 e 6 encontram-se os construtos propostos para a análise relacional, adaptados ao setor de distribuição de energia elétrica, que permitem a realização do Passo 6 da metodologia. Para a análise do desempenho das empresas, Passo 7 da metodologia, são propostos os indicadores listados, com suas respectivas composições, no Quadro 7.

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Atributos Desejáveis</b>
<b>Pessoas</b>	<b>Motivação da equipe</b>	Colaboradores motivados
		Pessoal da área regulatória motivado
		Indicadores de desempenho balanceados compreendendo a dimensão regulatória
	<b>Sistemas educacionais</b>	Sistemas de educação contínua abrangendo as competências para a gestão regulatória
	<b>Competências</b>	Competências regulatórias mapeadas
		Competências regulatórias presentes na empresa como um todo
		Competências regulatórias presentes na área regulatória
		Competências regulatórias dinâmicas no sentido de internalizar todas as mudanças e demandas do ambiente regulatório
		Experiência dos colaboradores (área regulatória ou não) com reguladores
		Capacidade de elaboração e execução de estratégias regulatórias
<b>Estrutura organizacional</b>	<b>Estilo de gestão</b>	Área regulatória com <i>empowerment</i> para a disseminação do conhecimento regulatório
		Área regulatória com <i>empowerment</i> para a solução de problemas regulatórios
	<b>Estrutura organizacional</b>	Existência de estrutura específica para gestão de assuntos institucionais

	<b>formal</b>	Existência de estrutura específica para gestão de assuntos regulatórios
<b>Cultura</b>	<b>Cultura organizacional</b>	Cultura organizacional incorpora valor de aderência às obrigações regulatórias
	<b>Estilo de liderança</b>	Interação da área regulatória com restante da empresa
		Reconhecimento pela empresa da área regulatória como principal interlocutora para temas regulatórios
		Alta administração comprometida com a realização das obrigações regulatórias
		Nível gerencial comprometido com a realização das obrigações regulatórias
		Existência de grupos de trabalho multifuncionais para estudos e aplicações de questões regulatórias
<b>Comunicação informal</b>	Comunicação informal ampla e interfuncional viabilizando a disseminação do conhecimento regulatório	
<b>Processos</b>	<b>Processos de negócio</b>	Processos mapeados, formalizados e disseminados por toda a organização, em <i>compliance</i> com as obrigações regulatórias
	<b>Processos regulatórios</b>	Processos regulatórios mapeados e formalizados, tal como: gestão da documentação regulatória, gestão da participação em associações de representação, gestão de <i>stakeholders</i> e gestão de eventos e obrigações regulatórias
	<b>Comunicação formal</b>	Existência de canais de comunicação formais viabilizando a disseminação das obrigações regulatórias
<b>Tecnologia da informação</b>	<b>Sistemas transacionais</b>	Sistemas transacionais amplos e integrados
	<b>Sistemas regulatórios</b>	Sistemas de suporte para processos regulatórios contendo colaboração, fluxo de trabalho e gestão de documentos
	<b>Sistemas gerenciais</b>	Sistemas gerenciais amplos e integrados produzindo dados regulatórios
<b>Infraestrutura</b>	<b>Distribuição</b>	Instalações, equipamentos e sistemas de controle asseguram os serviços de distribuição de acordo com os padrões de segurança e confiabilidade estabelecidos pelo regulador
	<b>Atendimento ao cliente</b>	Recursos (processos, sistemas, pessoal etc.) para atendimento ao cliente abrangendo canal de reclamação de natureza técnica e comercial, em conformidade com a regulação vigente
<b>Reputação</b>	<b>Reputação individual</b>	Reconhecimento pelos agentes do setor e pelos atores políticos do conhecimento e capacidade de gestão de um ou mais indivíduos da organização
	<b>Reputação da organização</b>	Reconhecimento pelos agentes do setor e pelos atores políticos do conhecimento e capacidade de gestão da organização
<b>Recursos Financeiros</b>	<b>Geração de caixa</b>	Geração de caixa pelas operações (tarifas) e capital de terceiros suficiente para assegurar a liquidez dos acionistas e o capital de giro requerido ao crescimento sustentado
	<b>Rentabilidade</b>	Retorno adequado sobre ativos, capital empregado e capital investido pelos acionistas, de forma a manter a atratividade dos investimentos de longo prazo
	<b>Estrutura de capital</b>	Estrutura de capital assegurando um nível de alavancagem adequado ao baixo custo de financiamento de longo prazo, de forma a sustentar as expansões requeridas e a qualidade dos serviços

**Quadro 1** - Atributos desejáveis para cada variável principal independente para gestão estratégica face à regulação para o setor de distribuição de energia elétrica



<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Fatores</b>
<b>Econômicos</b>	<b>Mercado de energia</b>	Demanda por energia elétrica
		Migração de clientes potencialmente livres
		Volatilidade de carga na área de concessão
	<b>Consumidores</b>	Poder aquisitivo na área de concessão
	<b>Fornecedores</b>	Oferta e custo de energia
		Oferta e custo de mão de obra
		Fontes de financiamento
	<b>Regulador</b>	Expertise do regulador
		Orçamento do regulador
	<b>Cenário macroeconômico</b>	Nível da atividade econômica
Impacto econômico das tarifas de energia elétrica		
Carga de tributos e encargos nas tarifas de energia elétrica		
<b>Socioculturais</b>	<b>Orientação aos consumidores</b>	Mecanismos e valores de defesa dos direitos dos consumidores
	<b>Orientação às leis e à regulação</b>	Consciência e prática social de respeito às leis e à regulação
<b>Políticos</b>	<b>Estabilidade do marco regulatório</b>	Alterações nos mecanismos legais e regulatórios
		Independência do regulador
		Influência política nas decisões do regulador
	<b>Ideologias</b>	Viés ideológico do corpo técnico do regulador
		Viés ideológico nas lideranças do regulador
		Rivalidade entre grupos de interesse
	<b>Estabilidade política</b>	Solidez das instituições democráticas
		Pluralismo e liberdade de expressão
Estado de direito pleno		
<b>Demográficos</b>	<b>Crescimento populacional</b>	Taxa de crescimento populacional na área de concessão
	<b>Organização urbana</b>	Grau de urbanização na área de concessão
		Grau de desorganização urbana na área de concessão
<b>Dispersão populacional</b>	Grau de dispersão populacional na área de concessão	

**Quadro 2** - Fatores macroambientais e indicadores para análise estratégica no caso de estratégias face à regulação para distribuidoras de energia elétrica

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Atributos Desejáveis</b>
<b>Gerais</b>	<b>Indicadores financeiros</b>	Geração de caixa positiva e suficiente para fazer frente aos investimentos requeridos pela regulação
		Liquidez para cobrir as necessidades de giro do negócio
		Retorno adequado para os acionistas
		Rentabilidade acima da média do setor
		Redução de vendas, gerais e administrativos
		Redução de custos de compra de energia
		Custos abaixo da média do setor
	<b>Indicadores operacionais</b>	Perdas reais de distribuição inferiores às admitidas pelo regulador
		Consumos por cliente, por área de concessão e por extensão da rede crescentes
		Satisfação do consumidor
		DEC, FEC, DIC, FIC e DMIC – indicadores regulatórias de qualidade dos serviços – em evolução positiva
		Satisfação dos <i>stakeholders</i>
		Atendimento aos padrões de conduta ética quanto à segurança e ao meio ambiente e às obrigações regulatórias
<b>Regulatórios</b>	<b>Indicadores financeiros</b>	Impacto no EBITDA de argumentações vencidas que impactem o índice de revisão tarifária obtido em relação ao índice original

	<b>Indicadores operacionais</b>	proposto pelo regulador
		Redução de multas aplicadas pelo regulador
		Custos dos processos regulatórios abaixo da média do setor
		Influência nos órgãos de representação
		Efetividade nas contribuições em audiências e consultas públicas
		Influência junto aos atores políticos
		Atendimento às obrigações regulatórias medidas por meio de penalizações impostas pelo regulador

**Quadro 3** - Atributos desejáveis para cada variável principal dependente para gestão estratégica face à regulação para o setor de distribuição de energia elétrica

#	Tipo de Ligação	Descrição
1	Fusão / Aquisição	Um parceiro adquire o controle acionário de outro ou adquire completamente o outro parceiro.
2	<i>Joint-venture</i>	Entidade independente é criada pelos parceiros, com propósito específico.
3	Participação acionária cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro.
4	Investimento acionário minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro.
5	<b>Contrato de concessão</b>	<b>Um parceiro, detentor dos direitos legais sobre determinada atividade econômica, concede a outro parceiro a sua exploração com prazo e condições pré-estabelecidas.</b>
6	<b>Contrato de fornecimento de energia elétrica</b>	<b>Um ou mais participantes supre energia elétrica o outro participante que, por sua vez, o distribui ao consumidor final.</b>
7	<b>Contrato de comercialização de energia elétrica</b>	<b>Um ou mais participantes fornece energia elétrica ao consumidor final.</b>
8	<b>Contrato de conexão e uso do sistema de energia elétrica</b>	<b>Um ou mais participantes permite a conexão e uso da rede de energia elétrica a outro participante, que a comercializa ao consumidor final.</b>
9	<b>Termos de adesão aos órgãos setoriais</b>	<b>Um ou mais participantes adere aos órgãos do ambiente institucional do setor.</b>
10	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	Uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> permite a outra utilizá-lo em troca de uma taxa <i>up-front</i> , seguido por <i>royalties</i> , usualmente baseada em vendas futuras.
11	Transferência de tecnologia	Arranjo informal no qual parceiros compartilham tecnologia. Pode ser acompanhado por acordos formais como pactos de licenciamento ou P&D. <b>Pode ser aplicado, por exemplo, no caso de empresas globais que possuam ativos locais, ou seja, entre empresas do mesmo grupo.</b>
12	Acordo / Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / serviços e/ou processos. <b>Isso vale para tecnologias de segurança, prevenção de perdas, eficiência do consumo de energia elétrica etc.</b>
13	Acordo / Contrato de fornecimento de equipamentos e materiais	Um ou mais participantes supre material (is) a outro participante que, por sua vez, usa esse (s) material (is) para elaborar um produto acabado e/ou serviço. <b>Pode ser aplicado, por exemplo, a todos os ativos da atividade principal de distribuição.</b>
14	Acordo / Contrato de prestação de serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de assessoria, consultoria, treinamento, assistência técnica etc. Nessa categoria inserem-se, também, os contratos de trabalho e as relações sindicais.
15	<b>Termo de associação</b>	<b>Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de representação de interesses. Nessa categoria inserem-se as associações de representação.</b>

**Quadro 4** - Descrição dos tipos de ligações, em função do grau de intensidade, para distribuidoras de energia elétrica

Obs.: Em negrito as contribuições relativas ao setor de distribuição de energia elétrica.

Categorias	Indicadores	Características
Estrutura da Rede	Densidade	Alta / Baixa
	Escopo	Amplamente / Restrito
	Posição e centralidade	Central / Intermediária / Periférica
Composição da Rede	Identidade dos parceiros da indústria focal	Forte / Fraca
	Status dos parceiros da indústria focal	Sucesso / Fracasso
	Acesso a recursos da indústria focal	Fácil / Difícil
Modalidade dos Laços	Força das conexões	Forte / Fraca
	Natureza dos laços	Colaborativa / Oportunística
		Obrigatória / Voluntária

**Quadro 1** – Construtos para análise relacional – nível da indústria – para distribuidoras de energia elétrica  
 Obs.: Em negrito os construtos que implicam oportunidades.

Categorias	Indicadores	Características
Estrutura da Rede	Densidade	Alta / Baixa
	Escopo	Área de Concessão / Multi-Regional / País / Global
	Posição e centralidade na rede	Central / Intermediária / Periférica
	Orifícios estruturais	Existência / Inexistência; Muitos / Poucos
	Tipo de laço	Invisíveis (privados) / Visíveis
	Padrão dos laços	Diretos / Indiretos
Composição da Rede	Identidade da empresa focal	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável
	Status da empresa focal	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável
Modalidade dos Laços	Força das conexões	Forte / Fraca
	Natureza dos laços	Colaborativa / Oportunística
Gestão da Rede	Uso de mecanismos de governança	Apropriado / Não apropriado
	Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter firmas	Alto estágio de desenvolvimento / Baixo estágio de desenvolvimento
	Experiência com múltiplas alianças	Extensa / Não extensa
	Alinhamento de interesses entre os parceiros	Nível adequado / Nível inadequado
	Sistemas de medição de desempenho de rede	Apropriado / Não apropriado

**Quadro 6** - Construtos para análise relacional – nível corporativo da empresa focal – para distribuidoras de energia elétrica  
 Obs.: Em negrito os construtos que implicam forças.

Indicador de Desempenho		Composição
ROA	Retorno Sobre Ativo	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / Ativo Total Médio
ROE	Retorno Sobre Patrimônio Líquido	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / Patrimônio Líquido Médio
ROCE	Retorno Sobre Capital Empregado	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / (Ativo Circulante Médio – Passivo Circulante Médio + Ativo Imobilizado Médio)
ALAFIN	Alavancagem Financeira	Ativo Total Médio / Patrimônio Líquido Médio
ESTCAP	Estrutura de Capital 1	Empréstimos de Longo Prazo Médios / (Empréstimos de Longo Prazo Médios + Patrimônio Líquido Médio)
ESTPAS	Estrutura de Capital 2	(Passivo Circulante Médio + Passivo Não Circulante Médio) / Passivo Total Médio
LIQCOR	Liquidez Corrente	Ativo Circulante Médio / Passivo Circulante Médio

LIQSEC	Liquidez Seca	Disponibilidades Médias / Passivo Circulante Médio
LIQGER	Liquidez Geral	(Ativo Circulante Médio + Ativo Realizável a Longo Prazo Médio) / Passivo Total Médio
FCOSPC	Fluxo de Caixa Operacional 1	Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Circulante
FCOSPT	Fluxo de Caixa Operacional 2	Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Total
EBIT	EBIT	Ganhos Antes do Resultado Financeiro e Impostos
EBITSA	EBIT Sobre Ativo	EBIT / Ativo Total Médio
EBITSPL	EBIT Sobre Patrimônio Líquido	EBIT / Patrimônio Líquido Médio
EBITSRL	EBIT Sobre Receita Líquida	EBIT / Receita Líquida
EBITDA	EBITDA	Ganhos Antes do Resultado Financeiro, Impostos, Depreciação e Amortização
EBITDASA	EBITDA Sobre Ativo	EBITDA / Ativo Total Médio
EBITDASPL	EBITDA Sobre Patrimônio Líquido	EBITDA / Patrimônio Líquido Médio
EBITDASRL	EBITDA Sobre Receita Líquida	EBITDA / Receita Líquida
CUSTSRL	Custo de Bens e Serviços	(Custo de Bens e Serviços + SG&A) / Receita Líquida
EBITEE	EBIT Sobre Energia Distribuída	EBIT / Energia Distribuída (R\$ / GWh)
CSGAE	Custo Sobre Energia Distribuída	(Custo de Bens e Serviços + SG&A) / Energia Distribuída (R\$ / GWh)
CREGEE	<b>Custo da Atividade Regulatória</b>	<b>Custo da Atividade Regulatória / Energia Distribuída (R\$ / GWh)</b>
DEC	DEC	Duração Equivalente de Interrupção por Consumidor (horas / período)
FEC	FEC	Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor (interrupções de fornecimento / período)
DIC	DIC	<b>Duração de Interrupção por Unidade Consumidora (horas / período)</b>
FIC	FIC	<b>Frequência de Interrupção por Unidade Consumidora (interrupções de fornecimento / período)</b>
DMIC	DMIC	<b>Duração Máxima de Interrupção por Unidade Consumidora (horas / período)</b>
CONCLI	Consumo Cliente	Consumo por Cliente (MWh / Cliente.ano)
CONAREA	Consumo Área	Consumo por Área (GWh / Km <sup>2</sup> .ano)
CONREDE	<b>Consumo Rede</b>	<b>Consumo por Extensão da Rede (GWh / Km.ano)</b>
CONCLIRES	Consumo Residencial	Consumo por Cliente Residencial (MWh / Cliente residencial.ano)
CONCLICOM	Consumo Comercial	Consumo por Cliente Comercial (MWh / Cliente comercial.ano)
CONCLIIND	Consumo Industrial	Consumo por Cliente Industrial (MWh / Cliente industrial.ano)
DENSCL1	Densidade Área	Densidade de Clientes por Área de Concessão (Quantidade de clientes / Km <sup>2</sup> )
DENSCL2	<b>Densidade Rede</b>	<b>Densidade de Clientes por Extensão da Rede de Distribuição (Quantidade de clientes / Km)</b>
INDCOM1	<b>Índice de Compliance 1</b>	<b>Índice de Compliance à Regulação Vigente, medido por meio não conformidades apontadas em fiscalizações da ANEEL</b>
INDCOM2	<b>Índice de Compliance 2</b>	<b>Índice de Compliance à Regulação Vigente, medido por meio não conformidades apontadas em fiscalizações internas</b>
EBITDAR	<b>EBITDA por Item de Revisão Tarifária</b>	<b>Impacto de cada item de Revisão Tarifária no EBITDA (R\$ / item)</b>
IMULT	<b>Índice de Redução de Multas</b>	<b>Multas Pagas / Multas Originais (%)</b>
ISSTA	<b>Índice de Satisfação</b>	<b>Índice de Satisfação de Stakeholders proveniente de pesquisa</b>

	<b>de Stakeholders</b>	<b>junto aos stakeholders principais</b>
<b>IINFLP</b>	<b>Índice de Influência Política</b>	<b>Índice de Influência Política proveniente de pesquisa junto aos atores políticos</b>
<b>ITESES</b>	<b>Índice de Aceitação de Teses</b>	<b>Itens aceitos / itens não aceitos em audiências e consultas públicas (%)</b>
<b>IPREG</b>	<b>Índice de Cumprimento de Prazos</b>	<b>Prazos cumpridos / prazos não cumpridos de solicitações do Regulador (%)</b>
IASC	Índice de Qualidade ANEEL	Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor

**Quadro 7** - Composição dos indicadores de desempenho utilizados para avaliar empresas do setor de distribuição de energia elétrica

Obs. Em negrito os indicadores que foram acrescentados ao arcabouço de trabalho após pesquisa empírica.

#### 4.4 Diferenças entre o arcabouço GEPE e o arcabouço SNA

Ao longo deste trabalho foram mencionadas diversas contribuições à teoria. Sendo assim cabe recapitular 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 uma evolução do modelo de 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 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 suas estratégias políticas face à 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, que incluem 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 nos casos em estudo por falta de dados.

Essas adaptações e inserções contribuíram para a originalidade, especificidade e valor agregado pelo arcabouço GEPE em comparação à sua fonte de inspiração principal, o arcabouço SNA.

#### 4.5 Alguns extratos do caso Light

O caso de aplicação na Light, detalhado em Bastos e Macedo-Soares (2014), traz várias lições aos administradores de empresas que lidam com estratégias empresariais políticas e mostram o benefício de uso de um arcabouço analítico relacional como o GEPE proposto neste artigo. Isso fica flagrante ao realizar passo a passo a metodologia de análise proposta que em seus Passos 9 e 10 definem mudanças nos fatores organizacionais e o redirecionamento estratégico, se requerido.

O modelo proposto contribuiu para o mapeamento da ego-rede da Light, as listas de referência mostraram-se pertinentes e a metodologia de análise pôde ser executada em sua totalidade, guardadas as limitações do acesso a informações sensíveis e ao distanciamento de uma análise realizada fora do contexto do processo cotidiano operacional da empresa.

Emergiram do estudo de caso três principais sugestões: 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.

A título de exemplo, o arcabouço GEPE explicitou a incipiente gestão sobre os relacionamentos da empresa de forma estruturada e antecipatória. O estabelecimento de alianças que adicionam valor à estratégia face à regulação da Light ocorre de uma forma *ad hoc* mesmo quando há uma clara intenção de influência ou proatividade junto aos atores da rede de valor política e quando é utilizada a principal associação de representação setorial (ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica). A capacidade de mobilização e 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.

Verificou-se, ademais, que a empresa não realiza o mapeamento formal de sua ego-rede, não planeja a construção de alianças de forma antecipatória numa base regular e não faz uma gestão de *stakeholders* de forma organizada. Há exceções, como evidenciado na atuação da empresa nas duas mudanças regulatórias analisadas – a Audiência Pública 040/2010 e a Resolução ANEEL 414/2010 –, quando a empresa preparou-se e estabeleceu alianças de forma mais estruturada. Não foi possível, no entanto, identificar o impacto direto no desempenho da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa relatada neste artigo atingiu seu objetivo principal de propor um arcabouço analítico, chamado GEPE, que embora esteja orientado ao caso de empresas distribuidoras de energia elétrica possa ser ampliado e generalizado para indústrias reguladas. A aplicação deste no âmbito de um estudo de caso da Light verificou como este pode auxiliar na análise estratégica e agregar valor na tomada de decisão estratégica voltada à regulação. Além disso, a natureza relacional do arcabouço proposto produziu insumos mais ricos para a análise estratégica do que aqueles provenientes de uma abordagem não relacional.

Ainda que as empresas atuem claramente voltadas aos relacionamentos - essenciais no contexto político-regulatório - foi percebido o potencial de melhoria nas ações estruturadas de orientação estratégica a partir do amplo mapeamento e caracterização de suas redes políticas, acompanhados de ações estratégicas estruturadas para gerir tais relacionamentos. Isso foi evidenciado pela utilização causuística das associações de representação e com a baixa eficácia das despesas operacionais originadas nas atividades de gestão regulatória que compreendem basicamente a gestão do ambiente relacional. Como lição aprendida para as empresas, pode ser destacada que a postura de influência no ambiente político-regulatório, sem perder de vista a necessidade da adequação à regulação em vigor, pode possibilitar a criação de valor para as empresas sem prejuízo das alianças via associações de representação e da interação com os diversos atores políticos.

Embora tenha sido aplicado em um único caso empresarial, em função do objeto de estudo ser um setor regulado, os demais agentes econômicos de maior porte, componentes de grupos econômicos, se assemelham muito em 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 a serem investigadas. Além disso, a pesquisa empírica não se limitou ao caso Light. Os insumos das entrevistas com executivos e especialistas do SEB e a análise dos dois casos de mudança regulatória (Resolução ANEEL 414/2012 e Audiência Pública 040/2010) enriqueceram e suportaram a construção e refino do arcabouço proposto.

Futuras aplicações, não somente em outras distribuidoras, mas também em outras empresas de ambientes regulados, continuarão contribuindo para o refinamento e consolidação do arcabouço GEPE. De fato, é esperado que este incorpore, no futuro, características e necessidades de outros setores regulados tornando-se um ferramental genérico para a gestão estratégica políticas empresariais em setores regulados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARON, D. P. (1995). Integrated strategy: market and non-marketing components. *California Management Review*, v.37, p.47-65.
- BASTOS, S. A. P.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. (2011). Framework for the analysis of corporate political strategies pertinent to regulation: a relational perspective. *Corporate Ownership & Control*, v.8, n.4, p.487-498.
- BASTOS, S. A. P.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. (2007). 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.

- BASTOS, S. A. P.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. (2014). Gestão de Estratégias Regulatórias: Caso Light. *Brazilian Business Review*, v.11, n.2, p.67-90.
- BAYSINGER, B. D.; KEIM, G. D.; ZEITHAML, C. P. (1985). An empirical evaluation of the potential for including shareholders in corporate constituency programs. *Academy of Management Review*, v.28, n.1, p.180-200.
- BONARDI, J.-F.; HOLBURN, G. L. F.; VANDEN BERGH, R. G. (2006). Nonmarket strategy performance: evidence from U.S. electric utilities. *Academy of Management Journal*, v.49, n.6, p.1209-1228.
- BONARDI, J.-F.; KEIM, G. D. (2005). Corporate political strategies for widely salient issues. *Academy of Management Review*, v.30, n.3, p.555-576.
- DAHAN, N. (2005). A contribution to the conceptualization of political resources utilized in corporate political action. *Journal of Public Affaires*, v.5, p.43-54.
- DALLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. (2005). 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.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v.14, n.1, p.57-74.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. E. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, v.25, n.3, p.88-103.
- GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. (1999). Networks of competitive advantage. In: *Research in the sociology of organizations*, Jai Press Inc., v.16, p.237-261.
- GARCÍA-CANAL, E.; GUILLÉN, M. F. (2008). Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries. *Strategic Management Journal*, v.29, p.1097-1115.
- GOMES-CASSERES, B. (1996). *The alliance revolution*. (1996). Cambridge: Harvard University Press.
- GULATI, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v.19, n.4, p.293-317.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v.21, p.203-215.
- HILLMAN, A. J.; HITT, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, v.24, n.4, p.825-842.
- HOLBURN, G. L. F.; VANDEN BERGH, R. G. (2002). Policy and process: a game-theoretic framework for the design of non-market strategy. *Advances in Strategic Management*, v.19, p.33-66.
- HOLBURN, G. L. F.; VANDEN BERGH, R. G. (2004). Influencing agencies through pivotal political institutions. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, v.20, n.2.
- HOLBURN, G. L.; VANDEN BERGH, R. G. (2008). Making friends in hostile environments: political strategies in regulated industries. *Academy of Management Review*, v.33, n.2, p.521-540.
- KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, v.21, p.217-237.
- KEIM, G. D. HILLMAN, A. J. (2008). Political environments and business strategy: implications for managers. *Business Horizons*, v.51, p.47-53.
- KELMAN, J. (2009). *Desafios do regulador*. Rio de Janeiro: Synergia: CEE/FGV.
- KNOKE, D. (2001). *Changing organizations: business networks in the new political economy*. Boulder, CO: Westview.
- LEITE, A. D. (2007). *A energia do Brasil*. 2a ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. (2002). Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: *Readings Book of GBATA International Conference 2002*, Rome, v.1, p.292-305.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; MENDONÇA, A. P. G. de. (2010). 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.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. (2011); Ensuring Dynamic Strategic Fit of Firms that Compete Globally in Alliances and Networks: Proposing the Global SNA - Strategic Network Analysis Framework. *Revista de Administração Pública*, v. 45, p. 67-105.
- NORTH, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OLIVER, C.; HOLZINGER, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, v.33, n.2, p.496-520.
- OLSON, M. (1971). *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2nd ed.
- PEARCE, J. L.; CASTRO, J. O.; GUILLÉN, M. F. (2008). Influencing politics and political systems: political systems and corporate strategies. *Academy of Management Review*, v.33, n.2, p.493-495.
- PITASSI, C.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. (2003). Redes estratégicas virtuais: fatores críticos de sucesso. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Edição Especial, p.75-99.

- POSSAS, M. (2002). Regulação e incentivo à competição. In: SARAIVA, E.; PECI A.; BRASÍLICO, E. A. *Regulação, defesa da concorrência e concessões*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- RANGAN, S.; SAMII, R.; WASSENHOVE, L. N. V. (2006). 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.
- REMENYI, D.; WILLIAMS, B.; MONEY, A.; SWARTZ, E. (1998). *Doing research in business and management: an introduction to process and method*. London: Sage Publications.
- RIKER, W. H.; ORDESHOOK, P. C. (1973). *An introduction to positive political theory*. Englewood Cliffs: NJ, Prentice-Hall.
- SHULER, D. A. (1996). Corporate political strategy and foreign competition: the case of the steel industry. *Academy of Management Journal*, v.39, n.3, p.720-737.
- TAUHATA, T.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. (2004). Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. *RAE-eletrônica*, v.3, n.1, art.4.
- TOLMASQUIM, M. T. (2011). *Novo modelo do setor elétrico brasileiro*. Rio de Janeiro: Synergia.
- ULLMANN, A. A. (1985). The impact of the regulatory life cycle on corporate political strategy. *California Management Review*, v.28, n.1, p.141-154.
- YIN, R. K. (1994). *Case Study research – design and methods*. London: SAGE Publications.
- YOFFIE, D. B.; BERGENSTEIN, S. (1985) Creating political advantage: the rise of the corporate political entrepreneur. *California Management Review*, v.28, n.1, p.125-139.