

9

Considerações finais

O pressuposto sobre o qual este trabalho foi estruturado mostrou-se fundamentado. As empresas em setores altamente regulados, como o de distribuição de energia elétrica, têm grande necessidade de formular e implementar estratégias de natureza política, mais especificamente estratégias face à regulação, e fazem-no de maneira desestruturada, dentre outras razões por não possuírem um arcabouço analítico adequado e suficientemente abrangente, contemplando as inúmeras dimensões requeridas, e que as auxiliem no processo de gestão estratégica. A atuação emergencial, *ad hoc* e reativa foi amplamente evidenciada neste trabalho. Como consequência, nem sempre as melhores decisões são tomadas, tampouco os recursos despendidos são otimizados.

O arcabouço GEPE pretende ser uma ferramenta de auxílio gerencial e sua aplicação é crítica nos processos de elaboração e revisão estratégica de empresas, no caso estudado especificamente as distribuidoras de energia elétrica, atuando frente ao ambiente regulatório. Sua aplicação no caso da Light mostrou os benefícios em termos de fornecer informações mais ricas para a tomada de decisão. Cabe lembrar que, embora tenha sido conduzida uma aplicação prática, o ambiente de pesquisa simula uma análise estratégica, mas fora do contexto do macroprocesso de planejamento da empresa. É esperado que em uma situação de gestão rotineira os benefícios sejam muito superiores em termos de *insights* e de suporte à tomada de decisão estratégica.

Dentre os casos realizados, houve apenas uma aplicação empresarial. No entanto, em função do objeto de trabalho ser um setor regulado, os demais agentes econômicos de maior porte, componentes de grupos econômicos, assemelham-se muito em suas redes políticas. Isso, sem dúvida, dá robustez à presunção da replicabilidade do caso e da aplicação generalizada do arcabouço GEPE. Com relação às concessionárias de pequeno porte e às permissionárias de serviços públicos de distribuição de energia elétrica há, possivelmente, particularidades a serem investigadas em estudos futuros.

A análise relacional conferiu luz à avaliação das implicações estratégicas no caso da Light e das mudanças regulatórias estudadas (Resolução 414 e Audiência Pública 040). Juntem-se a isso as percepções dos especialistas e executivos entrevistados e evidencia-se um *gap* considerável na prontidão das empresas para a gestão estratégica com base nas alianças e nas ego-redes por elas configuradas. Isso representa uma potencial melhoria em seus processos de tomada de decisão estratégica, no que se refere às estratégias políticas face à regulação.

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 de suas redes políticas. Isso mostra, como consequência, um grande potencial de melhoria no desempenho das empresas. A constatação de que o desempenho do setor tem sido adequado não confere desestímulo ao desenvolvimento de suas estratégias regulatórias na perspectiva relacional. Ainda porque, no mínimo, haveria pretensão de mantê-lo.

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. Essa afirmação não pôde ser comprovada em termos estatísticos pela dificuldade, no âmbito desta pesquisa, em separar o efeito no desempenho da postura estratégica exclusivamente face à regulação. De qualquer forma, esse não foi o objetivo desta pesquisa, que foi contribuir à construção teórica.

Ainda que seja possível identificar a parcela do desempenho da empresa que é impactado por uma variação do ambiente regulatório, haverá dificuldade em garantir que o efeito, positivo ou negativo, se deve a uma ação direta da empresa (individual ou em grupo) ou é consequência a ação de terceiros (outras empresas do segmento ou mesmo quaisquer outros *stakeholders*). Essa é outra linha importante de desenvolvimento de pesquisas futuras, tomando por base os indicadores de desempenho componentes do arcabouço GEPE.

A consideração de seis vertentes teóricas contribuindo para a formação do arcabouço GEPE – Teoria Institucional, Teoria da Política Positiva, Teoria da Ação Coletiva, Teoria da Agência, Teoria de *Stakeholders* e Teoria de Redes – sustentou sua abrangência e indicou caminhos para desenvolvimentos futuros. As

tipologias de estratégias políticas usadas como referência mostraram-se válidas, mas apontando para uma forma combinada de utilização pelas empresas. Cada tipologia, individualmente, é insuficiente para enquadrar a postura estratégica das empresas em ambientes regulados. Este trabalho não chegou a propor uma tipologia consolidada, dado não ser este o objetivo e em função das limitações dos métodos empregados, mas essa é mais uma recomendação para estudos futuros.

Este trabalho ofereceu contribuições à pesquisa científica no campo da administração em função do ineditismo do desenvolvimento de um arcabouço analítico – GEPE - para estratégias políticas empresariais face à regulação, afeitas ao tipo de indústria em estudo, mas não a ele limitado, já que regulação há, em maior ou menor grau, em inúmeros outros setores econômicos. Igualmente, o ambiente político é em maior ou menor grau direcionador do ambiente regulatório. A visão relacional, acrescida à chamada análise tradicional - esta já considerando a perspectiva integrativa -, incorpora conhecimento e implicações à elaboração e à realização de estratégias regulatórias. Isso foi evidenciado no caso estudado da Light. Foi demonstrada, principalmente, mas não exclusivamente, a potencialidade das alianças estratégicas para a minimização das ameaças de fatores macroambientais, notadamente os políticos, ao serem explicitadas as ligações de natureza estratégica desenvolvidas e suas características.

É possível afirmar, também, que é muito relevante a gestão estratégica de empresas em ambientes regulados como o setor elétrico, ainda que sejam supostamente protegidas por monopólios naturais, que lhes assegurem, em parte, mercados cativos. Tais empresas possuem rivais em arenas competitivas, e a consolidação em grupos econômicos, com interesses em vários segmentos da cadeia de valor do setor elétrico, contribui para essa natureza competitiva. O fato de empresas, notadamente as distribuidoras de energia elétrica, foco maior deste trabalho, estarem sujeitas a um ambiente regulatório em evolução e tensão continuados só agrega mais importância a um processo amplo e profundo de formulação e realização de estratégias regulatórias. As características do seu mercado lhes conferem grande potencial de estabelecimento de ligações duradouras às quais deve ser conferido tratamento estratégico.

Há que destacar, ainda, como limitações do trabalho, o viés e a timidez dos entrevistados, em função da sensibilidade do tema. Enquanto partes interessadas e atuantes (colaboradores, consultores, executivos, gestores de associações) em

empresas concessionárias de serviços públicos, os entrevistados podem não ter sido totalmente abertos à expressão de críticas mais contundentes. O resguardo das identidades pode não ter sido suficiente para dar-lhes conforto. Por isso, foi tão importante a triangulação de fontes de informação.

Por fim, há significativas lições aprendidas nesta pesquisa para a administração das distribuidoras de energia elétrica, das quais se destacam:

- O cenário de adequação estratégica da Light é uma demonstração de acertos de sua administração em direção a um desempenho sustentável. Há, no entanto, evidências de potenciais inexplorados. A análise estratégica por meio da perspectiva relacional mostra que a sua atuação preponderantemente reativa tem potencial de mudanças que contribuam ainda mais para melhores desempenhos futuros.
- No Setor Elétrico Brasileiro, os fatores políticos atuando sobre o ambiente regulatório, cujos protagonistas principais são os agentes econômicos e o regulador, têm características próprias e implicam ameaças e oportunidades que não são comparáveis a realidades de outras indústrias. A complexidade do SEB é algo relevante.
- Estratégias para aproveitamento de “janelas políticas” não são concebidas e realizadas de forma estruturada e antecipada em benefício dos interesses das empresas que implicam, em última instância, efeito no desempenho. A ação é normalmente *ad hoc*, o que indica a potencialidade da formulação de estratégias regulatórias com ênfase na formatação de alianças estratégicas.
- É central o papel das associações de representação no jogo estratégico do ambiente regulatório. Sempre que podem, as empresas preferem fazer-se representar por meio do grupo de semelhantes. Isso confere proteção política e dá-lhes mais força na argumentação. Por outro lado, ficou clara a dificuldade do consenso entre associadas e os desafios da representação em múltiplas associações, claramente no caso dos grandes grupos econômicos que não possuem apenas ativos de distribuição. O caso Light mostrou isso com clareza.
- As ações bem sucedidas de alianças de natureza estratégica com

fornecedores de materiais e serviços indicam caminhos a serem desenvolvidos no relacionamento com os demais atores da rede de valor política.

- O ambiente de incertezas não é necessariamente fonte de ameaça; pode trazer oportunidades aos negócios. O fato de que o marco regulatório está em constante evolução - vide os casos estudados da Resolução 414 e da Audiência Pública 040 para definição da metodologia de revisão tarifária do chamado terceiro ciclo - também pode possibilitar benefícios às empresas.
- A gestão estratégica das alianças e da rede que estas configuram é muito adequada e fonte de *insights* para a gestão de concessionárias de serviços públicos e suporta as decisões estratégicas.

Como sugestões para futuras investigações, sobressaem-se:

- A consolidação de uma tipologia de estratégias políticas face à regulação.
- A investigação de concessionárias de pequeno porte e de permissionárias de serviços públicos de distribuição de energia elétrica, suas com possíveis particularidades.
- Aplicações em empresas de outros setores regulados.
- Identificação da parcela do desempenho que é afetada pelas decisões estratégicas de natureza regulatória da empresa a partir do detalhamento e viabilização de indicadores de desempenho específicos.
- Mapeamento e qualificação da(s) rede(s) de associações de representação.

A gestão de estratégias regulatórias é exigência empresarial em um ambiente de produção intensa de políticas públicas que orientam o ambiente regulatório, como observado no âmbito deste trabalho, particularmente para o atendimento aos requisitos de tão complexos *stakeholders*. O arcabouço GEPE constitui ferramenta apropriada de auxílio às empresas no sentido da gestão de suas estratégias regulatórias, sendo, portanto, o objetivo do trabalho cumprido no

sentido de contribuir com um instrumento prático no contexto da construção teórica.