

1 Introdução

1.1. O problema

“A complexidade atrai a estratégia. Só a estratégia permite avançar no incerto e no aleatório.” (MORIN, 2007, p.191-192)

O setor de energia é essencial à vida do homem moderno e, assim, recebe a atenção de todo o espectro de atores sociais, políticos e econômicos. A sua centralidade vem se acentuando desde os anos 1970, quando eclodiu a primeira crise do petróleo. Destaquem-se como implicações diretas para o ambiente de negócios: 1) a inexistência de uma oferta segura de energia, incluindo tanto aspectos de garantia de fornecimento quanto de preços acessíveis; e 2) os danos ao meio ambiente, pelo excessivo e crescente consumo de energia (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, 2006). A primeira diz respeito direto ao crescimento econômico e a segunda ao desenvolvimento sustentável na perspectiva mais ampla das dimensões econômica, social e ambiental. Isso coloca o setor de energia no centro de um debate em que os padrões de suprimento e de consumo são notadamente insustentáveis (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, 2008).

Há, ainda, diversos outros fatores a considerar, tais como: 1) eventos geopolíticos que desestabilizam áreas produtoras de energéticos (destaque para o petróleo); 2) importância da inclusão energética para a redução das desigualdades sociais; 3) baixa segurança institucional e regulatória ainda existente em diversos países, afastando capitais investidores na expansão energética; e 4) investimentos de longo prazo, o que requer fontes de financiamento nem sempre disponíveis.

A crise econômica de 2008-2009, com repique em 2011, só veio agravar o quadro de incertezas no mercado mundial de energia. A forma e a intensidade da recuperação econômica ditarão as perspectivas energéticas para os próximos anos. No entanto, serão os governos e a forma como responderão aos desafios paralelos da mudança climática e da segurança energética que modelarão o setor energético

no longo prazo (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, 2010), embora poucos sinais apontem para uma efetiva mudança no rumo das tendências mundiais no setor (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, 2011).

Correções de rumo urgentes no setor de energia, tais como a redução dos subsídios ao consumo de combustíveis fósseis, a ampliação do acesso à eletricidade e a crescente emissão de CO₂, ainda não estão endereçadas de forma efetiva (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, 2011).

No Brasil, grandes alterações estruturais ocorreram em diversos setores econômicos a partir de 1995. O setor de energia, de uma forma geral, e o setor de energia elétrica em particular, foco deste trabalho, foram muito impactados. No Setor Elétrico Brasileiro (SEB), a presença do Estado como investidor era predominante até 1995. As mudanças empreendidas, então, se ancoraram na passagem - ainda que desigual na cadeia produtiva do setor - do controle de concessões de serviços públicos à iniciativa privada com estímulo à concorrência.

A partir do momento em que o Estado delega a terceiros a exploração de atividade econômica de sua competência, em lugar de desempenhá-la diretamente, torna-se necessária a criação ou o reforço de um aparato institucional responsável, especificamente, por assegurar, no interesse da sociedade, a adequada prestação dos serviços públicos (Rocha, 2003). O novo arcabouço regulatório brasileiro, em realidade, foi parte de um processo de desregulamentação que, no entanto, foi conduzido apenas parcialmente. A base do modelo do setor elétrico brasileiro, concebido em 1995, assentava-se na desverticalização da cadeia produtiva. As atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização passaram a ser vistas como negócios separados. O modelo construído a partir de 1995 assentou-se em torno dos seguintes pressupostos: economia de mercado, demérito da atuação econômica da administração pública e ausência de planejamento estratégico de longo prazo coordenado pelo Governo (LEITE, 2007). Haveria desregulamentação com estímulo à competição na geração e na comercialização. Já as atividades de transmissão e distribuição, por suas naturezas de monopólios naturais, continuariam altamente reguladas.

Destaque-se que os monopólios naturais “constituem o caso especial em que a concorrência não é preferível à intervenção pública” (POSSAS, 2002, p.59) e devem ser exercidos visando o bem-estar comum. Logo, em todo o mundo, a responsabilidade por prover tais serviços é do Estado. Esse dever pode ser

exercido diretamente ou por meio de concessão (KELMAN, 2009).

Concessão de serviço público é a “delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para o seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo indeterminado”, conforme Lei Federal 8.987 de 13 de fevereiro de 1995.

A eclosão da crise de abastecimento de 2001 levou o Brasil ao racionamento e ao questionamento sobre a estrutura ainda bem recentemente alterada do SEB. Com a ascensão ao poder de um novo grupo político em 2002 o questionamento transformou-se em ação. Na reforma do setor no Brasil, conduzida a partir de 2003, cujas bases estão válidas até hoje, os pressupostos dominantes foram: a busca pela modicidade tarifária por via institucional, a eficiência das ações do Estado, a desconfiança nas empresas privadas por conta de seu direcionamento ao lucro e o planejamento de longo prazo do suprimento de energia elétrica pelo governo (LEITE, 2007). Importante frisar que, independentemente de ideologias políticas ou aderência a linhas de pensamento econômico, os objetivos da prestação de serviços públicos como os de energia elétrica devem buscar a confiabilidade no suprimento, a modicidade tarifária e a universalidade (TOLMASQUIM, 2011).

O chamado Novo Modelo do Setor Elétrico – NMSE - foi implementado a partir de dezembro de 2003 com a edição da Resolução 9 do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) e de duas Medidas Provisórias, 144 e 145, posteriormente convertidas nas Leis 10.847/2004 e 10.848/2004. Sua base é sustentada por quatro pilares: criação de dois ambientes de contratação pelas distribuidoras diversos da sistemática de contratação de energia até então vigente, retomada do planejamento setorial pelo Estado, criação de programas de incentivos de universalização e reorganização institucional (TOLMASQUIM, 2011). Uma série de dispositivos normativos foi criada em função dos movimentos legais iniciais mencionados. O marco regulatório voltava a se ajustar significativamente.

Passados apenas 8 anos do NMSE, já há mudanças estruturais sendo debatidas. A título de exemplo, “o diretor-geral da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, Nelson Hubner, disse no dia 13 de março de 2012 que está sendo estudado um modelo para calcular a redução da tarifa de energia, com base

na depreciação de ativos das hidrelétricas, para o caso de o governo optar por renovar as concessões de usinas que começam a vencer a partir de 2015” (fonte: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2012/03/modelo-vai-definir-reducao-de-tarifa-em-caso-de-renovacao-de-concessao.html>, acesso em 14/03/2012). Seria uma mudança significativa.

Dentre os diversos atores do SEB – destaquem-se o poder concedente, o conjunto de investidores, os gestores das empresas e os consumidores – há grande assimetria de informação e de poder, o que dificulta a busca pelo equilíbrio almejado, com ou sem consenso. Na missão de buscar tal equilíbrio, evitando o benefício de um grupo de atores em detrimento dos demais, dentro de um ambiente regulatório derivado da legislação em vigor, surge a figura do agente regulador. No Brasil, como em outros países, foi criada a instituição de agência para o cumprimento das atividades regulatórias. Dessa forma, no modelo de 1995, conforme Lei Federal 9.427/1996, foi criada a ANEEL. A regulação – na amplitude requerida - procura substituir o mercado em determinadas funções, além de produzir efeitos que, ao funcionar livremente, o mercado não alcançaria (POSSAS, 2002). Sendo o sistema de concessões utilizado, cabe a figura da agência reguladora para 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).

O presente trabalho não pretende discutir a história, as características ou a teoria da regulação. Uma vasta literatura a respeito remonta a Demsetz (1968). Para fins deste trabalho, considerando o foco empresarial, é adotada como pano de fundo, principalmente, a teoria da regulação econômica, segundo Stigler (1971): aquela que procura explicar quem serão os beneficiados ou penalizados pela regulação, a forma de regulação e seus efeitos sobre a alocação de recursos. Também segundo esse autor, a regulação de uma indústria procura proteger ou beneficiar determinado público, existindo, no entanto, os que a entendem menos intencional e refletindo a dinâmica política.

O homem, na sociedade contemporânea, é cada vez mais dependente do uso de energia, principalmente a energia elétrica, mesmo nas camadas sociais menos providas de recursos. A tendência ao aumento do consumo é flagrante. No entanto, as fontes de geração de energia são cada vez mais questionadas do ponto de vista social e ambiental, de forma que a oferta não segue a lógica do equilíbrio

entre oferta e demanda. As dificuldades para o consumidor cativo, ou seja, aquele inserido num monopólio natural, e especialmente para os consumidores de baixa renda são grandes, dado ser um consumo praticamente inevitável. Para muitos consumidores a conta de energia elétrica é um fardo. Consumidores de energia elétrica em mercados regulados raramente pensam na empresa que fornece os serviços, exceto na hora de pagar a conta (MARKARD; HOLT, 2003).

Os subsídios nas tarifas de energia elétrica, no caso brasileiro, existem em várias frentes. Por exemplo, procuram minimizar a posição frágil dos consumidores residenciais de baixa renda, fazendo com que o conjunto de consumidores financie o consumo dos mais pobres. Isso, no entanto, não resolve totalmente este problema. Com relação aos grandes consumidores comerciais e industriais, a energia elétrica é um insumo de grandeza relevante em suas estruturas de custos, em alguns setores econômicos mais do que em outros, é verdade. Estes, no entanto, não estão sujeitos necessariamente ao monopólio natural. Têm a possibilidade de serem consumidores livres, ou seja, podem buscar tarifas mais competitivas por terem acesso a mais de um fornecedor, na figura das comercializadoras de energia elétrica. A fixação de tarifas e a determinação dos subsídios diretos, além do controle sobre a entrada de rivais e sobre substitutos e complementadores, são as principais políticas que as empresas esperam do Estado (STIGLER, 1971). Ainda, no caso brasileiro, há questões de subsídio, por exemplo, para o incentivo a fontes alternativas de geração de energia. Ou seja, a questão dos subsídios é complexa, de natureza política, técnica e regulatória.

A existência de inúmeras associações de representação de grupos de interesse atuantes no SEB (ex.: ABRADÉE, de distribuidoras; ABRAGE, de geradoras; ABRACE, de concessionárias; APINE, de produtores independentes etc.) demonstra o poder de mobilização e a necessidade de conduzir atividades de articulação política executadas por meio de intermediários e construídas de forma colaborativa. Isso leva à necessidade de que as empresas do setor estabeleçam estratégias políticas que coexistem com as estratégias de mercado, ainda que estas sejam aparentemente tolhidas pelo ambiente regulado. O conceito de estratégia política para fins deste trabalho é o conjunto de ações que as firmas planejam e realizam com o propósito de maximizar retornos econômicos se utilizando do ambiente político (OLIVER; HOLZINGER, 2008).

Os agentes institucionais - abrangendo os poderes executivo, legislativo e

judiciário, além dos reguladores e de entidades de direito privado que executam atividades pertinentes - têm a prerrogativa de construir um ambiente legal e regulatório que exerce forte influência nas decisões estratégicas, na gestão e, conseqüentemente, no desempenho dos agentes econômicos – geradoras, transmissoras, distribuidoras e comercializadoras. A atuação do corpo regulador do setor elétrico, especialmente, é resultado das intenções e ações das instituições políticas nas esferas legislativa, executiva e judiciária. Há ainda, a compor o quadro geral de atores do setor, como evidenciado na Figura 1, outros agentes e partes interessadas, como o BNDES, a Eletrobras e as agências reguladoras de setores relacionados. Dessas, muitas são fortes eixos de influência, ou *pivotal institutios*, alvo da ação dos grupos de interesse na busca por decisões favoráveis do regulador (HOLBURN; VANDEN BERGH, 2004).



Figura 1 – Espaço de ação dos principais atores do SEB

A regulação afeta os diversos setores econômicos em maior ou menor intensidade, porém as chamadas indústrias reguladas (telecomunicações, eletricidade, água, óleo e gás e bancária) estão sujeitas a significativos graus de intervenção e de risco político (GARCÍA-CANAL; GUILLÉN, 2008). São também setores cujos administradores devem preocupar-se com estratégias

políticas, nos termos apresentados neste trabalho. Dentro do conjunto de estratégias políticas destacam-se aquelas relativas à regulação. Para fins deste trabalho, utilizam-se os termos “estratégia política face à regulação” e “estratégia face à regulação”, 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, relacionando-se para tal com toda a gama de atores, além do regulador.

É fato que, no Brasil, há um histórico de passagem do controle de empresas concessionárias de serviços públicos de energia elétrica ao setor privado, sem que o marco regulatório estivesse totalmente estabelecido. Mesmo atualmente, após o amadurecimento do Novo Modelo do Setor Elétrico, o marco regulatório não está totalmente estabilizado. Se com regras claras a atuação dos gestores das concessionárias de serviços públicos já é um desafio não trivial, em um ambiente ainda em formação, tal atuação reveste-se de maior complexidade.

Cabe ainda como elemento agregador de complexidade ao ambiente de negócios brasileiro a problemática decorrente da globalização. O processo de globalização econômica reflete-se diretamente no setor de energia elétrica no Brasil, na medida em que vários grupos multinacionais adquiriram participações e controle de diversos ativos no processo de privatização do setor elétrico, notadamente no setor de distribuição. Em um mundo em que o ambiente empresarial é tão instável, com transformações frequentes, mesmo quando a competição por mercados não é a questão essencial de negócios, há implicações muito importantes, como na decisão de alocação de investimentos e nas suas fontes de financiamento. Integram-se, portanto, problemáticas do ambiente regulatório com aquelas dos processos de internacionalização de empresas e de capitais.

Em face desse ambiente de conexões complexas, as empresas buscam entender a potencialidade e, eventualmente, formalizar alianças no âmbito de suas redes de relacionamentos com o entendimento de que isso agrega vantagem competitiva. A orquestração estratégica desses movimentos, em uma vasta gama de atores como mencionados anteriormente, não é simples e necessita de modelos e ferramental que privilegiem a visão relacional.

Modelos de gestão estratégica tradicionais, ou seja, que não consideram as

características relacionais entre os atores da rede de valor das empresas, quando estas atuam em alianças e redes, cercam-se de limitações. Um modelo abrangente de gestão estratégica para o contexto descrito buscaria incorporar, dentre outras, as seguintes características:

- Visão holística;
- Coerência entre fatores internos e externos (macroambientais);
- Características dos relacionamentos como fonte de vantagem competitiva;
- Conceito de adequação estratégica (*fit*);
- Fornecimento de *insights* para a decisão estratégica tanto dos atores em seus papéis tradicionais quanto em sua condição de parceiros das empresas.

O que se presencia, no setor elétrico brasileiro, é que, a despeito do ambiente regulatório em evolução, da natureza de concessões de serviços públicos das empresas, do ambiente institucional e político complexo, dos inúmeros relacionamentos com múltiplos atores etc., como descrito acima, as empresas não têm estratégias estruturadas para fazer frente ao ambiente político, institucional e regulatório, tampouco possuem ferramentas que as auxiliem nessa estruturação. Sua atuação é eminentemente *ad hoc* e *ex post*. Tal afirmação, inicialmente, decorreu de observações do autor desta pesquisa em serviços prestados a diversas empresas do setor elétrico e em levantamentos preliminares realizados com especialistas do setor. Essa percepção foi corroborada com a pesquisa de campo realizada, já de forma estruturada, no âmbito deste trabalho.

A Figura 2, então, procura resumir o contexto do problema objeto deste trabalho.

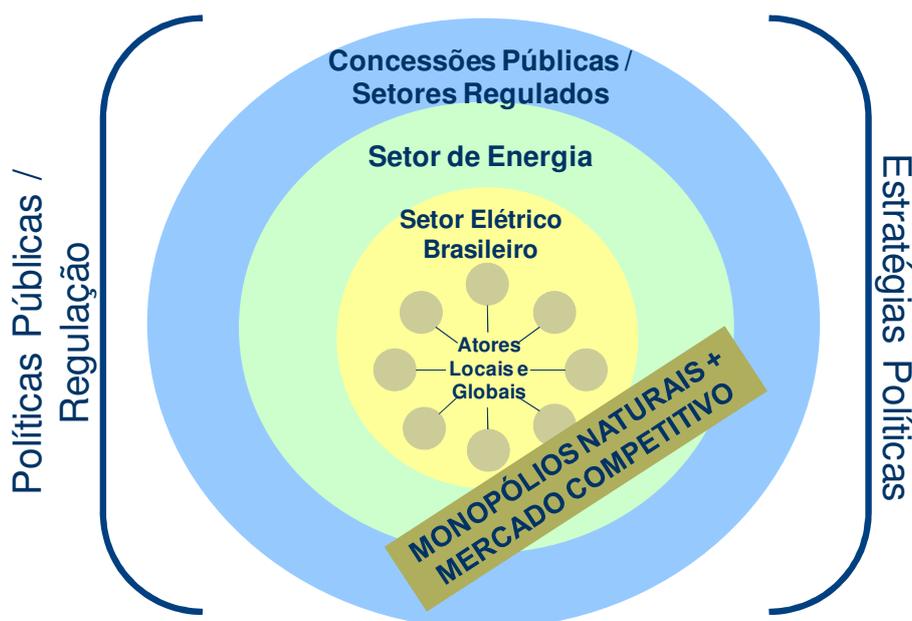


Figura 2 – O contexto do problema

Adicionalmente, há que destacar que modelos de gestão estratégica tradicionais, ou seja, que não consideram as características relacionais entre os atores da rede de valor das empresas, quando estas atuam em alianças e redes, cercam-se de limitações. Isso tem sido amplamente sustentado pela pesquisa em diversos setores de negócios (MACEDO-SOARES; MENDONÇA, 2010; BASTOS; MACEDO-SOARES, 2007; TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004; PITASSI; MACEDO-SOARES, 2003) e é ainda mais relevante em um setor envolto em um ambiente político, institucional e regulatório complexo.

O pressuposto que embasa o contexto exposto e o trabalho desenvolvido pode ser resumido como: **Empresas em setores regulados (concessões de serviços públicos, principalmente) têm necessidade de formular e implementar estratégias políticas, 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, que as auxiliem no processo de gestão estratégica.** Como consequência, decisões são parciais, incompletas e não potencializam oportunidades de negócio ou mitigação de ameaças, com a adequada utilização dos fatores organizacionais, levando a um desempenho inferior ao potencial.

Então, o problema que se coloca na pesquisa em questão é: **Tendo foco o**

setor de distribuição de energia elétrica brasileiro, como auxiliar os administradores na gestão de estratégias empresariais políticas face à regulação que contribuam ao melhor desempenho das empresas?

1.2. Objetivos

É importante ressaltar que o trabalho em questão integra uma pesquisa maior no IAG PUC-Rio que enfoca questões relativas à gestão estratégica de empresas em alianças e redes. Seu objetivo é aprimorar e complementar modelos tradicionais de análise estratégica ou desenvolver novos modelos que levem em conta os relacionamentos estratégicos e as alianças e redes que as empresas estabelecem, de modo a oferecer uma ferramenta mais eficaz para: (i) explicar de modo mais estruturado e completo a conduta e o desempenho das empresas que atuam em alianças e redes estratégicas; (ii) apontar caminhos para a gestão estratégica que conduzam à vantagem competitiva sustentada das empresas.

O objetivo final da pesquisa aqui desenvolvida é: **Propor um arcabouço analítico – modelo, metodologia e listas de referência –, na perspectiva relacional, para auxiliar a gestão estratégica de empresas em indústrias reguladas, ou seja, no processo de formulação e de realização de estratégias políticas face à regulação, que contribuam para um melhor desempenho dessas empresas.** Note-se que, por perspectiva relacional entende-se a perspectiva que leva em conta os relacionamentos entre as empresas, notadamente as parcerias e alianças, e a rede formada por estas.

Adotando a perspectiva relacional, parte-se da premissa que, no caso de empresas que atuam em alianças e redes, uma boa estratégia é aquela capaz de gerar vantagem competitiva dos relacionamentos existentes na rede de valor das empresas (MACEDO-SOARES, 2002).

Conforme mencionado, foi focalizado o setor de distribuição de energia elétrica brasileiro. Com isso, espera-se contribuir para o aprimoramento da gestão de empresas de energia, de uma forma geral, e das empresas do setor elétrico brasileiro, em particular.

1.3. Relevância do trabalho

As empresas do setor elétrico brasileiro estão inseridas em um ambiente complexo e dinâmico que, dentre outras características marcantes, compreende: a inserção num ambiente legal e regulatório que tem evoluído, mas que ainda é incompleto; a participação de capital estrangeiro em sua estrutura acionária; a presença ainda relevante de capital público, notadamente na geração e na transmissão; um mercado em parte cativo e em parte altamente competitivo; a natureza jurídica das concessionárias, permissionárias e autorizadas de serviços públicos; as pressões ambientais progressivas; o risco de fornecimento elevado; as crescentes pressões de energéticos substitutos, tais como os biocombustíveis etc.

Há forte desenvolvimento em termos de técnicas e tecnologias associadas à produção, transmissão e distribuição de energéticos de uma forma geral, vide os recentes avanços no campo dos biocombustíveis. Também com relação ao ambiente institucional e regulatório há muito conhecimento desenvolvido no mundo, embora não necessariamente aplicado no Brasil. Mas muito pouco se encontra na literatura sobre modelos de gestão estratégica que auxiliem os administradores das empresas com as características tão especiais como as do setor elétrico brasileiro – ambiente regulado, atuação em redes de alianças, atores globais e *stakeholders* diversos (em natureza, número, características e grau de influência).

A perspectiva para os próximos anos é de um acirramento de diversos embates, dentre os quais podem ser apontados: 1) a oferta de energia e o meio ambiente; 2) os agentes produtivos do setor de energia e seus respectivos órgãos reguladores; e 3) agentes de subsetores energéticos entre si (energia limpa x energia poluidora, fontes renováveis x fontes não renováveis, por exemplo).

É importante relembrar a grave crise de geração de energia de 2001, que resultou em 10 meses de racionamento, conhecido como “apagão”. É bem verdade que convergiram para aquela crise uma complexa gama de fatores políticos, econômicos e institucionais, mas é seguro afirmar que sem empresas operacionalmente saudáveis, fruto de administrações eficientes, com desempenho técnico e econômico-financeiro adequado, quaisquer crises são maximizadas. Entender as decisões estratégicas empresariais dessas empresas e o efeito no seu

desempenho, em um ambiente regulado com *stakeholders* tão diversos e fortes, é contribuir para minimizar possíveis crises estruturais e conjunturais futuras.

O cotidiano das empresas do SEB não tem sido fácil e tampouco o será nas próximas décadas, embora seja certo também que o setor como um todo terá que necessariamente crescer para atender uma demanda em ascensão. Ameaças do macro ambiente há, e muitas. O mesmo pode ser dito das oportunidades. Como gerenciar estrategicamente as empresas para obter desempenho superior a partir de tal cenário é relevante.

A perspectiva global é parte integrante do setor elétrico brasileiro na medida em que, no âmbito das privatizações que ocorreram principalmente no segmento de distribuição, diversos *players* estrangeiros adquiriram ativos no Brasil, com destaque para a distribuição, como: 1) Iberdrola, espanhola, acionista do grupo local Neoenergia - que compreende, dentre outros ativos, as distribuidoras COELBA, COSERN e CELPE -, e que recentemente adquiriu o controle da distribuidora Elektro; 2) AES, americana, com o controle das distribuidoras AES Sul e AES Eletropaulo; 3) Endesa, espanhola, controladora das distribuidoras AMPLA e COELCE; e 4) EDP, portuguesa, com o controle das distribuidoras Bandeirante e ESCELSA. Recentemente, o grupo chinês Three Gorges adquiriu participação no grupo EDP do Brasil, o que vem reforçar ainda mais o caráter global do segmento de distribuição brasileiro em termos de estrutura de capital.

Há vários temas de natureza regulatória em discussão, em aberto ou recentemente definidos no SEB, com destaque para a aplicação da nova metodologia de revisão tarifária a ser adotada no terceiro ciclo de revisões das distribuidoras e para a questão da renovação das concessões.

Há um grande volume de concessões a vencer, com destaque para geradoras de capital estatal, nos anos de 2015 a 2020. O governo, inicialmente, optou pela prorrogação onerosa das concessões do setor por meio de uma medida provisória (MP). O tema está em aberto e tem potencial para abalar a estrutura do setor: realização de novas licitações ou renovações das concessões existentes? Na primeira hipótese, há desdobramentos como quanto ao tratamento da reversão dos ativos. Na segunda hipótese, há uma intenção clara de que o Poder Concedente procurará pressionar agentes em busca da modicidade tarifária, reduzindo a rentabilidade dos acionistas das empresas.

Em matéria publicada no Jornal O Globo em 9 de março de 2012 a posição

da Presidente fica clara:

Uma grande disputa no governo em torno da renovação dos contratos de concessão de energia que vencem a partir de 2015 está próxima de um desfecho. A presidente Dilma Rousseff está para bater o martelo sobre o percentual de redução das tarifas que exigirá das concessionárias para renovar os contratos. Se seguir a recomendação dos técnicos do governo, a redução será de 8%. [...]

A presidente se reuniu ontem com o ministro das Minas e Energia, Edison Lobão, e com o presidente da ANEEL, Nelson Hubner, para tratar do assunto. Dilma só aceita renovar as concessões se as empresas reduzirem as tarifas de energia para os consumidores. [...]

[...] Mas a presidente está tendo que administrar também a pressão da Eletrobras – principal atingida pela queda das tarifas – que não quer o desconto, temendo perda de receita.

(Danilo Fariello e Mônica Tavares, Jornal O Globo, 9 de março de 2012, p.30)

Nessa transcrição, é evidenciado o jogo político (estratégias de demandadores de políticas públicas x fornecedores de políticas públicas), interesses públicos e privados e movimentos de pressão das diversas partes interessadas. É apenas um exemplo, intermediário, de um processo que se arrasta há anos. Assim, ambientes regulados “navegam”.

Por sua magnitude e por representar um processo regulatório longo, com ampla participação dos agentes (notadamente as distribuidoras) e *stakeholders* de uma forma geral, a questão da mudança na metodologia de revisão tarifária será abordada mais detalhadamente como um dos casos estudados (Audiência Pública 040).

Em suma, o resultado deste trabalho deverá contribuir para a construção de conhecimento científico em gestão estratégica de empresas em concessões de serviços públicos. Com relação à aplicação prática, espera-se que os investidores nacionais e internacionais possam adotar as lições desse trabalho para auxiliar suas decisões de avaliação de investimentos. Já os controladores e gestores de empresas do setor de energia elétrica poderão se beneficiar deste trabalho ao construir e avaliar as diretrizes estratégicas de suas empresas. Espera-se que o poder concedente e os órgãos reguladores possam utilizar o trabalho como instrumento de reflexão com vistas ao estabelecimento de ajustes e complementos no processo de determinação do marco regulatório mais adequado ao equilíbrio do

setor. Por fim, mas não menos importante, espera-se que os consumidores possam sentir na qualidade dos serviços e na modicidade tarifária os efeitos de toda e quaisquer ações que se proponham a melhorar o desempenho das relações existentes entre os atores do setor elétrico.

1.4. Delimitação do trabalho

O trabalho focou o Setor Elétrico Brasileiro – SEB. A pesquisa empírica e documental foi realizada entre junho de 2011 e fevereiro de 2012 sendo tipicamente seccional, mas com uma perspectiva longitudinal, dado que os depoimentos dos entrevistados frequentemente remetiam-se à época da grande mudança do modelo setorial em 1995 e de seu redirecionamento em 2004.

Ao longo do período de 1995 a 2011, o SEB passou por inúmeras transformações e evoluções de modelo. Quanto às empresas estudadas, houve foco nas distribuidoras de energia elétrica em função de ser o segmento mais fortemente regulado. Portanto, a unidade de análise foi composta pelas 63 distribuidoras de energia elétrica do Brasil.

Foram focadas as estratégias políticas empresariais face à regulação. Tais estratégias, em uma visão mais ampla, assim como o arcabouço analítico proposto, pretendem ser aplicáveis generalizadamente a empresas em indústrias reguladas. A ênfase no setor de distribuição permitiu uma aplicação prática do arcabouço proposto.

1.5. Estrutura do documento

Neste primeiro capítulo, foram apresentados: a definição do problema, os objetivos, a sua relevância e a delimitação do trabalho. Os Capítulos 2 e 3 abrangem, respectivamente, os resultados mais pertinentes da revisão de literatura e o referencial teórico do trabalho. No Capítulo 3, é apresentado o arcabouço preliminar, utilizado como referência na pesquisa empírica e chamado de arcabouço de trabalho, que inclui: modelo, metodologia e listas de referência pertinentes ao ferramental proposto de análise estratégica. No Capítulo 4, é descrita a metodologia de pesquisa: linha epistemológica, etapas da pesquisa,

universo e amostra, seleção dos casos, seleção dos sujeitos, coleta de dados, tratamento dos dados, bem como as limitações dos métodos. Os Capítulos 5 e 6 são dedicados aos resultados do trabalho. Embasados pelo arcabouço de trabalho, no Capítulo 5 é traçado um panorama do setor elétrico brasileiro. No Capítulo 6 encontram-se resultados da série de levantamentos conduzidos junto a executivos e especialistas. Já no Capítulo 7 são apresentados os resultados dos casos de: 1) mudança na regulação (a Resolução ANEEL 414/2010 e a Audiência Pública 040); e 2) aplicação do arcabouço de análise em uma distribuidora de energia elétrica, a Light.

A partir dos resultados observados nos Capítulos 5, 6 e 7, foi possível compor, então, o arcabouço analítico proposto para a Gestão de Estratégias Políticas Empresariais - arcabouço GEPE, que é apresentado no Capítulo 8. No Capítulo 9 são apresentadas considerações finais e recomendações para futuras pesquisas na área de gestão estratégica de empresas em ambientes regulados, principalmente as concessões de serviços públicos, destacando as contribuições do trabalho ao corpo de conhecimento em gestão estratégica de empresas. Por fim, encontram-se as referências bibliográficas.