

2 Revisão de literatura

A base teórica para o trabalho é composta, como mostrado na Figura 3, de: teoria institucional, teoria da agência, teoria de *stakeholders*, teoria das redes, teoria da ação coletiva e teoria da política positiva. A teoria da política positiva é o centro do referencial teórico, dado que são as políticas públicas que influenciarão todo o marco regulatório de setores regulados. A envolvê-la, como mostrado na figura, apresenta-se a teoria da ação coletiva, que diz respeito aos atores que são impactados pelas políticas públicas. Como elementos tangenciais importantes, as outras 4 correntes teóricas oferecem insumos e complementos à problemática central.

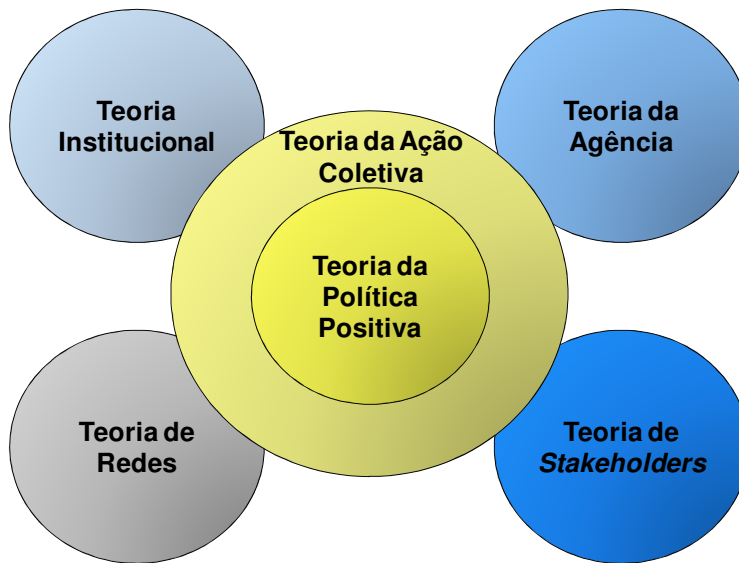


Figura 3 – Base teórica do trabalho

De forma a estabelecer o “pano de fundo” do trabalho – a visão relacional associada à gestão estratégica - foi realizada uma varredura da literatura existente na área de gestão estratégica, desde suas origens, para entender a evolução do conhecimento e do ferramental, até chegar à perspectiva relacional, com a literatura pertinente a redes e alianças estratégicas. Foram identificados modelos de análise estratégica relacional, com ênfase para a busca de construtos e

indicadores que tratem das dimensões política e regulatória.

Outro direcionador da revisão de literatura é o segmento de negócios, ou seja, foram buscados trabalhos sobre gestão estratégica em setores de serviços públicos concedidos, de uma forma geral, e no setor elétrico, em especial. Quanto às posturas estratégicas de empresas em setores regulados e com atores globais, é dada especial atenção àquelas não orientadas ao mercado ou políticas.

Em suma, a revisão de literatura foi conduzida nos seguintes eixos principais:

- Estratégias políticas: política positiva e ação coletiva;
- Teorias: agência, *stakeholders*, institucional e redes;
- Modelos de análise estratégica não relacional (“tradicional”) e relacional;
- Gestão estratégica em indústrias reguladas, especialmente no setor elétrico;

Tendo por base a metodologia proposta por Villas, Macedo-Soares e Russo (2007), foram realizadas as seguintes atividades:

1. Seleção de periódicos, a partir de ranking e experiência anterior do pesquisador;
2. Seleção de congressos, a partir de ranking e experiência anterior do pesquisador;
3. Sequência de avaliação dos artigos – inicialmente cobrindo o período de 2004 a 2009:
 - a) Seleção pelos títulos;
 - b) Confirmação de escolhas pelos resumos;
 - c) Confirmação de escolhas pelas introduções;
 - d) Seleção dos artigos para impressão;
 - e) Leitura dos artigos selecionados;
 - f) Destaques: breve-resumo e citações importantes (em arquivo);
 - g) Identificação de artigos citados para investigação (repetição a partir do passo “c”);

- h) Classificação do artigo segundo categorias e guarda em diretórios quando estiver disponível arquivo eletrônico;
- i) Obtenção e leitura da referência quando não estiver disponível arquivo eletrônico (caso de livros, teses, dissertações e publicações fora das bases disponíveis na internet);
- j) Anotações dos trechos relevantes, quando item (i).

A seguir são apresentadas as descobertas da revisão de literatura realizada.

2.1. A gestão de estratégias políticas

A literatura sobre estratégias políticas é significativa nos aspectos teóricos, com profusão de proposições, mas tímida em trabalhos empíricos e quantitativos. Isso indica um vasto campo a ser pesquisado, ainda. Duas teorias são o ponto de partida para o estudo das estratégias políticas: a Teoria da Ação Coletiva (TAC) e a Teoria da Política Positiva (TPP).

O trabalho seminal da TAC é o livro de Olson, de 1965 e reeditado em 1971, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. A TAC versa sobre a identificação e a avaliação de soluções ao problema da ação coletiva *versus* a ação individual, de “carona” (*free rider*). O problema emerge quando um indivíduo (firma) pode se beneficiar de uma contribuição do grupo. Sabendo que o grupo defenderá ponto do seu interesse, por razões como contenção de custos, pode se desligar do grupo. Por outro lado, quando todos se desligam do grupo o resultado, por exemplo, de uma política pública, pode ser prejudicial a todos. Seria, então, de se esperar que tendo algum interesse específico, uma ação individual pudesse ser tomada. Mas qual o interesse em arcar com os custos (financeiros e políticos) de algo que no fim poderá beneficiar o grupo? Este embate entre atuar em grupo e atuar por conta própria é o ponto central da TAC e está na agenda de empresas no contexto deste trabalho.

O trabalho seminal da TPP é o livro de Riker, de 1962, *The Theory of Political Coalitions*. Em 1973 Riker e Ordeshock consolidaram o conceito de política positiva no livro *An Introduction to Positive Political Theory*. A TPP reconhece as interdependências entre os atores institucionais na elaboração de

políticas públicas. É uma variação das ciências políticas. A TPP 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 em suas determinações (HOLBURN; VANDEN BERGH, 2004).

Embora a problemática das estratégias políticas para fazer frente aos ambientes políticos fosse abordada diretamente ou indiretamente desde os anos de 1960, só em meados dos anos 1980 realmente cresceu. Isso pode ser creditado ao entendimento das empresas como sistemas abertos e ao crescimento da influência do ambiente público nos negócios, com a perda de legitimidade das empresas como instituições sociais e o recrudescimento da regulação governamental sobre alguns segmentos de indústria (ULLMANN, 1985; YOFFIE; BERGENSTEIN, 1985). Também em meados dos anos de 1980 a literatura em administração estratégica passa a refletir a mudança de necessidade, ainda que tímida, de uma atuação política *ad hoc* para uma atuação política estruturada – estratégica – pelas empresas, embora na prática a grande maioria continuasse atuando de forma reativa (YOFFIE; BERGENSTEIN, 1985).

O ambiente político e regulatório é fonte de incertezas e riscos para muitas organizações, que respondem a isso com estratégias específicas, as chamadas estratégias políticas ou não orientadas ao mercado (BAYSINGER; KEIM; ZEITHAML, 1985; BARON, 1995; GARCÍA-CANAL; GUILLÉN, 2008; KEIM; HILLMAN, 2008). Raciocinando de outra forma, como as políticas governamentais afetam as empresas em seus ambientes competitivos, as empresas realizam esforços para influenciar as decisões de políticas públicas (HILLMAN; HITT, 1999; BONARDI, HOLBURN; VANDEN BERGH, 2006).

Estratégia política é um conjunto de ações que as firmas planejam e realizam com o propósito de maximizar retornos econômicos do ambiente político (OLIVER; HOLZINGER, 2008; SHULER, 1996; BONARDI; KEIM, 2005). Estratégias políticas ou não orientadas ao mercado (*nonmarket strategies*) convivem com estratégias de mercado (BARON, 1995; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2002).

Uma das primeiras tentativas de consolidar um modelo de estratégias políticas foi a de Yoffie (1985) *apud* Yoffie e Bergstein (1985), num esforço derivado das literaturas de TAC e TPP, que indicou cinco estratégias possíveis:

atuação independente (*free riding*), seguidora (*following*), liderança (*leadership*), perseguição de benefícios privados (*pusuing private goods*) e empreendedorismo (*entrepreneurship*). A última é particularmente interessante por não ser muito óbvia ao juntar uma competência aparentemente de mercado a uma atuação política. Yoffie e Bersgstein (1985) defendem três características importantes do empreendedor político: direcionamento por oportunidades; rapidez e foco em um porta-voz (com autoridade); e não atuação por meio de associações e grupos de interesse.

A literatura apresenta inúmeras formas possíveis de materialização das estratégias políticas, por meio de táticas ou atividades diversas, que incluem:

- Divulgação e disseminação de informações sobre temas específicos (BAYSINGER; KEIM; ZEITHAML, 1985; HILLMAN; HITT, 1999);
- Desenvolvimento de programas corporativos para formação do eleitorado (BAYSINGER; KEIM; ZEITHAML, 1985; HILLMAN; HITT, 1999; KEIM; ZEITHAML, 1986);
- *Lobby* direto (BAYSINGER; KEIM; ZEITHAML, 1985; LENWAY; REHBEIN, 1991; SHULER, 1996);
- Contribuições financeiras diretas para campanhas (BAYSINGER; KEIM; ZEITHAML, 1985; HILLMAN; HITT, 1999);
- Formação de comitês de atuação política / associações de grupos de interesse (BAYSINGER, KEIM; ZEITHAML, 1985; LENWAY; REHBEIN, 1991);
- Petições a órgãos reguladores (LENWAY; REHBEIN, 1991; SHULER, 1996);
- Testemunhos em fóruns legislativos e regulatórios (SHULER, 1996);
- Ação sobre assuntos considerados proeminentes, ou seja, de alta visibilidade em função de interesses de *stakeholders* importantes (BONARDI; KEIM, 2005);
- Ação contra recursos de rivais (CAPRON; CHATAIN, 2008);
- Construção de coalizões (KEIM; ZEITHAML, 1986).

As estratégias políticas constituem um conjunto de oportunidades e não um

conjunto de restrições ou formas de mitigar encargos e ameaças, embora não despreze esses efeitos (OLIVER; HOLZINGER, 2008).

Estratégias políticas podem ser endereçadas aos diversos *stakeholders* da empresa (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, associações de representação etc.) para atingir os órgãos legisladores e regulatórios (BAYSINGER; KEIM; ZEITHAML, 1985).

Embora exista pesquisa empírica sobre a execução e os resultados de estratégias políticas, existe uma enorme dificuldade de caracterizar tais estratégias. Sendo assim uma grande variedade de *proxys* são utilizadas, implicando simplificações e limitações de generalização.

Baysinger, Keim e Zeithaml (1985) focam a inclusão dos acionistas como fonte de recursos políticos, o que é desmembrado em duas investigações: 1) a viabilidade de programas corporativos voltados aos eleitores e a participação de grupos de acionistas, examinando suas reações às atividades políticas corporativas da empresa; e 2) o impacto desses programas na atitude dos acionistas.

No processo de internacionalização, as empresas multinacionais (EMN) têm preocupação com o ambiente político local (riscos de diversas naturezas) e traçam estratégias políticas e operacionais específicas, em função de sua avaliação do risco político (FEINBERG; GUPTA, 2009; HILLMAN; WAN, 2005).

Lenway e Rehbein (1991) encontraram relação entre a lucratividade da firma e a adoção de certas posturas estratégicas políticas (ex.: petições à *International Trade Commission*), mas não de outras (contratação de lobistas ou formação de comitês de ação política). Já Shuler (1996) encontra relação do porte da empresa com suas atividades políticas e aponta para a variação destas no tempo.

Os fatores macro ambientais, particularmente aqueles relacionados às políticas do setor público, podem criar ou dilapidar vantagens competitivas. Bailey (1997) aponta “janelas políticas” onde as firmas podem aproveitar-se das mudanças políticas em benefício da criação de vantagens competitivas. Bailey sugeriu, então, quatro estratégias a serem adotadas durante as “janelas políticas”, combinando duas dimensões: o grau de regulação e o incentivo prescritivo. Essa abordagem estabelece um elo bastante interessante entre a importância dos fatores macroambientais e as estratégias de diferenciação possíveis no setor de energia.

Os estudos iniciais sobre as implicações estratégicas das políticas públicas

foram crescendo em complexidade e evoluindo para temas como a adaptação estratégica à desregulação e as ligações entre as relações governamentais e a vantagem competitiva. Emergem assim a regulação governamental e as políticas públicas como importantes construtos em estratégia (SHAFFER; HILLMAN, 2000).

Bailey (1997) afirma que, no caso de indústrias como as de transporte aéreo, telecomunicações e *utilities*, são as políticas públicas que definem a arena competitiva. Apesar disso, são muitas as firmas que não consideram as implicações das variáveis do macro ambiente político como parte do processo de análise e formulação de suas estratégias competitivas. Nesse sentido, Bailey procura responder a algumas indagações de extrema relevância: 1) as firmas devem ser ativas ou passivas com relação às mudanças nas políticas públicas? 2) devem adotar posturas individuais ou coletivas? e 3) como influenciar as agendas governamentais ou de ativistas sociais? Ela defende a integração das tendências políticas com a busca por uma vantagem dinâmica, apontando a relevância do tema num cenário de redução da regulação econômica e de aumento da regulação social e do meio ambiente.

Em diversas indústrias o desempenho das empresas depende não apenas das estratégias competitivas, mas das estratégias não voltadas ao mercado – *non-market strategies* (HOLBURN; VANDEN BERGH, 2002). A dimensão das políticas públicas é de importância substancial para as indústrias reguladas. Construindo a partir da TPP, os autores desenvolvem *insights* sobre como as empresas engajam-se em atividades para influenciar decisões da agência reguladora por meio de interações com os poderes legislativo, judiciário e executivo, além da própria agência, e consolidam um modelo conceitual simples das relações entre esses atores.

Holburn e Vanden Bergh (2004) utilizaram-se TPP e da literatura em financiamento de campanhas para construir um modelo em que grupos de interesse procuram obter vantagens da agência reguladora por um caminho por vezes mais vantajoso que o relacionamento direto empresa – agência. Por meio de atividades de influência política que vão do *lobby* às contribuições de campanha tais grupos procuram influenciar instituições políticas – legislativas e executivas - que podem ser eixos (*pivotal institutions*) ou não nas decisões legais e administrativas das agências reguladoras.

Dessa forma tem-se o conceito de mercado político (BONARDI; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2006), representado na Figura 4, que é uma evolução do modelo simples de trocas de informação e suporte entre eleitorado (e seu menor conjunto de efetivos votantes) e legisladores.

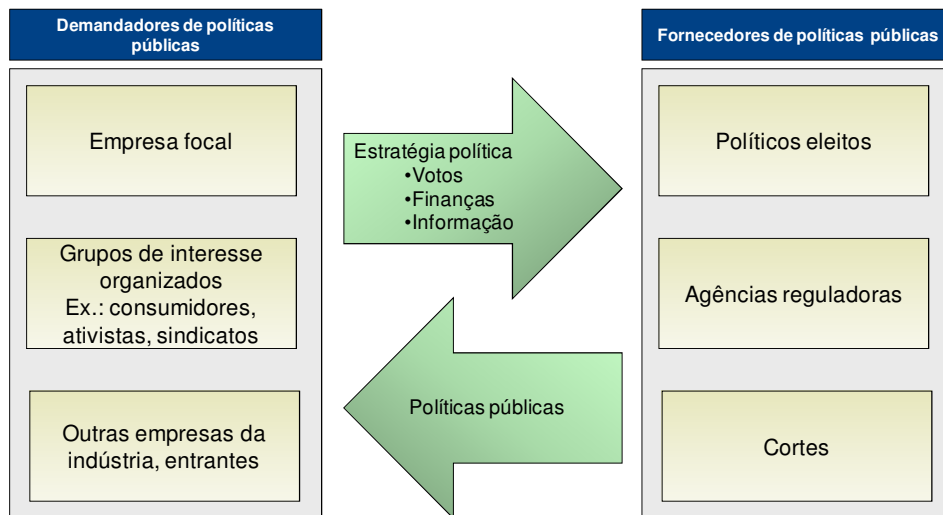


Figura 4 – Mercado político (BONARDI; HOLBURN; VANDEN BERGH, 2006)

Vanden Bergh e Holburn (2007) evoluem, então, para um modelo de estratégia corporativa política, procurando auxiliar as firmas na alocação de recursos nas instituições mais convenientes de forma direta – caso das agências – ou indiretas – no caso dos órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário.

A gestão estratégica do ambiente político também envolve o desenvolvimento de competências dinâmicas (OLIVER; HOLZINGER, 2008). Pesquisadores em gestão de empresas estão apenas começando a desenvolver estudos sobre o desenvolvimento de estratégias corporativas que influenciem políticas governamentais (PEARCE; CASTRO; GUILLÉN, 2008).

A Figura 5 apresenta a classificação de estratégias de gestão políticas de Oliver e Holzinger (2008), que é decorrente da combinação da orientação estratégica com a perspectiva de valor.



Figura 5 – Classificação de estratégias políticas de Oliver e Holzinger (2008)

Embora políticas públicas possam afetar praticamente todos os aspectos de um negócio, as empresas não são afetadas de forma similar (KEIM; HILLMAN, 2008), o que é mais evidente quando se analisam setores de indústrias. Aquelas com alto grau de regulação sofrem um impacto maior. Isso é destacado por Holburn e Vanden Bergh (2008), quando sugerem alvos institucionais das estratégias políticas de empresas reguladas em termos da combinação da posição política do regulador *vis-à-vis* a posição da empresa e da posição do regulador *vis-à-vis* as instituições políticas (legislativo e executivo), como mostrado na Figura 6.

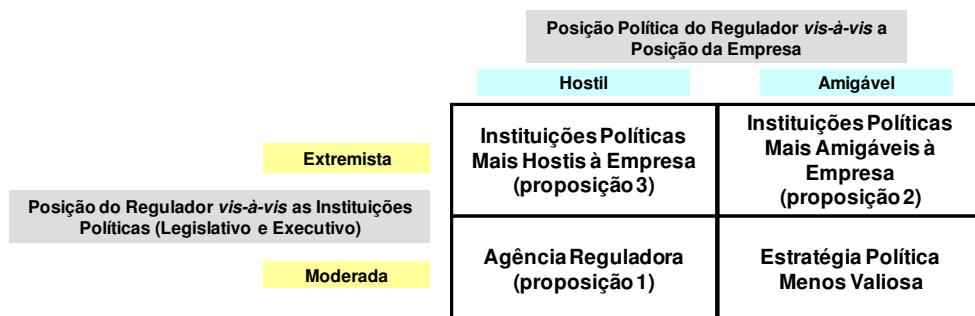


Figura 6 - Classificação de estratégias políticas de Holburn e Vanden Bergh (2008)

Holburn e Vanden Bergh (2008) desenvolveram, então, três proposições:

- Proposição 1: Empresas reguladas direcionarão sua estratégia política à agência reguladora quando esta tiver preferências políticas moderadas em relação ao legislativo e ao executivo.
- Proposição 2: Empresas reguladas direcionarão sua estratégia política às instituições cujo posicionamento é próximo ao da empresa quando o as preferências políticas do regulador estão alinhadas às da empresa, mas são extremas em relação ao legislativo e ao executivo.
- Proposição 3: Empresas reguladas direcionarão sua estratégia política às instituições cujo ponto ideal é mais distante ao da empresa quando o as preferências políticas do regulador são opostas às da empresa e extremas em relação ao legislativo e ao executivo.

O processo de formação de estratégias políticas deve ser considerado em suas particularidades. Hillman e Hitt (1999) propuseram duas abordagens - transacional (visão de curto prazo tratando um tema relevante por vez) e relacional (visão de longo prazo por meio do contínuo tratamento das estratégias com os provedores das políticas públicas) – e dois níveis de participação - individual (atuação independente da empresa) e coletiva (por meio da ação de grupos de interesse organizados). Uma árvore de decisão é proposta, passando pela abordagem e pelo nível de participação escolhidos, levando ao emprego de três estratégias políticas genéricas: informação, incentivo financeiro e construção da opinião pública ou eleitorado (entendido como o grupo de influenciadores dos elaboradores das políticas públicas). As decisões a cada etapa são pautadas em variáveis, tais como: grau de dependência do ator público, nível de corporativismo (ou pluralismo) no setor, nível de diversificação no setor, natureza do assunto, estágio do assunto e recursos da firma ou da coletividade (entendida como o grupo de interesse organizado).

Uma visão semelhante teve Dahan (2005) ao propor duas estratégias genéricas – de interação e de pressão – em função do uso do que chamou de recursos políticos e dos papéis que cada um desses recursos desempenha na execução de tais estratégias, ou seja, primários, de suporte ou complementares.

Em relação aos ambientes regulados, uma dimensão relevante a considerar é do ciclo de vida regulatório. Esse conceito expresso por Ullmann (1985) é relevante, na medida em que para a estratégia política obter vantagens

empresariais de determinadas alterações no ambiente regulatório, é preciso saber o que fazer no momento correto. *Timinig* inadequado implica perda da oportunidade. Ullmann (1985) sugere cinco estágios – formação, formulação, implementação, administração e modificação – para o ciclo de vida regulatório, lembrando que os benefícios, a capacidade de influência, o risco envolvido e o foco estratégico mudam durante o ciclo de vida regulatório.

O Quadro 1 consolida os destaques da revisão de literatura nos que se refere aos fatores organizacionais, fatores ambientais e variáveis de desempenho relacionadas às estratégias políticas. Há que destacar que não há muita riqueza de literatura produzida, o que corrobora com a intenção deste trabalho em desenvolver um campo pouco explorado pela ciência da administração de empresas.

Fatores	Construto	Indicador	Implicação estratégica	Referência
Organizacionais	Experiência da empresa com elaboradores de políticas públicas	Quantidade de revisões tarifárias (total num dado período de tempo); Revisão tarifária recente (0/1 – existência de revisão nos últimos 3 anos).	A experiência da firma em lidar com os elaboradores de políticas governamentais é positivamente relacionada ao desempenho de uma estratégia não voltada ao mercado.	Bonardi, Holburn e Vanden Bergh, 2006
	Grau de integração de subsidiárias às operações globais, no caso de empresas multinacionais	Quantidade de transações entre subsidiárias.	Quanto maior o risco político, maior é o grau de integração operacional internacional requerido para reduzir a vulnerabilidade de riscos políticos.	Feinberg e Gupta, 2009
	Capacidade de execução de estratégias políticas	Quantidade de países com risco político elevado em que houve experiência prévia.	Quanto maior a capacidade de execução de estratégias políticas, menor a necessidade de integração operacional internacional para reduzir a vulnerabilidade de riscos políticos.	Feinberg e Gupta, 2009
	Capacidade de integração internacional em empresas multinacionais	Quantidade de transações entre subsidiárias.	Quanto maior a capacidade de integração operacional, mais ampliada é a relação do risco país com a necessidade de integração operacional para a mitigação dos riscos políticos.	Feinberg e Gupta, 2009
	Porte relativo da empresa na indústria	<i>Market share</i> do produto focal.	O envolvimento político da firma é positivamente relacionado ao seu porte.	Shuler, 1996

(Continua)

(Continuação)

Fatores	Construto	Indicador	Implicação estratégica	Referência
Macro-ambientais	Rivalidade entre grupos de interesse	Mobilização do consumidor (0/1 – representação de consumidores); Consumidores industriais (% <i>market share</i>); Associação ao Sierra Club (participação da população engajada em ações de proteção ao meio ambiente).	A rivalidade entre grupos de interesse é negativamente relacionada ao desempenho de uma estratégia não voltada ao mercado.	Bonardi, Holburn e Vanden Bergh, 2006
	Rivalidade política (entre políticos eleitos)	Competição pelo poder executivo local (0/1 – >5% de diferença de margem eleitoral); Competição pelo poder legislativo local (0/1 – >5% de diferença de margem eleitoral para o partido vitorioso).	A rivalidade entre políticos é positivamente relacionada ao desempenho de uma estratégia não voltada ao mercado.	Bonardi, Holburn e Vanden Bergh, 2006
	Recursos do regulador	Orçamento do regulador (\$ per capita); Tempo de exercício no cargo pelos reguladores (média em anos de tempo no cargo dos funcionários do regulador); Receita da <i>utility</i> / orçamento do regulador.	A base de recursos da agência regulatória relevante é negativamente relacionada a uma estratégia não voltada ao mercado.	Bonardi, Holburn e Vanden Bergh, 2006
	Experiência de outras empresas do setor com elaboradores de políticas públicas	Início de revisão tarifária por outra <i>utility</i> (0/1 – no mesmo estado, no último ano).	A oportunidade da firma em aprender com as interações de outras firmas com elaboradores de políticas governamentais é positivamente relacionada a uma estratégia não voltada ao mercado.	Bonardi, Holburn e Vanden Bergh, 2006

(Continua)

(Continuação)

Fatores	Construto	Indicador	Implicação estratégica	Referência
	Risco país	Indicador de repúdio a contratos apurado pelo International Country Risk Guide.	Risco país e investimento estrangeiro são negativamente associados, mas a existência de outras condições como baixos custos e rápido crescimento fazem com que empresas multinacionais invistam em países com grande risco político e ambiente institucional fraco.	Feinberg e Gupta, 2009
	Proeminência dos temas políticos	Grau de proeminência do assunto (mobilização da atenção pelas partes interessadas).	Estratégias políticas que lidam com assuntos proeminentes deve ter como alvo especialistas, repórteres, ONGs, ativistas etc.	Bonardi e Keim, 2005
Desempenho de estratégias políticas	Resultado de revisões tarifárias	Variação da taxa de retorno entre revisões tarifárias.	Quanto mais efetivas as estratégias políticas maior o retorno obtido nas revisões tarifárias.	Bonardi, Holburn e Vanden Bergh, 2006
	Atividade política	Quantidade de petições à International Trade Commission; Quantidade de testemunhos em comissões do Congresso.	A atividade política é função do porte da empresa e varia no tempo.	Shuler, 1996

Quadro 1 - Revisão de literatura sobre fatores organizacionais, fatores macroambientais e variáveis de desempenho relativa a estratégias políticas

2.2.

O conflito de interesses

Predominantemente, o conflito de interesses ou o problema de agência é visto como a possibilidade de comportamento oportunístico pelo(s) executivo(s) - agente, que “trabalharia(m)” contra os interesses e o bem-estar do proprietário – principal. É uma questão de potencial conflito que se assenta em alguns pressupostos: a) os interesses do principal e do agente normalmente divergirão; b) sem custo, o proprietário não consegue monitorar as ações do agente; e c) sem custo, o proprietário não consegue adquirir e monitorar as informações disponíveis para o agente.

Segundo Arrow (1985), são fontes essenciais de conflitos de interesse o risco moral (*moral hazard*) e a seleção adversa (*adverse hazard*). A primeira consiste da possibilidade de execução de ações escondidas dos proprietários pelos agentes, o que as torna custosas para observar e é extensível aos demais níveis da organização como, por exemplo, entre os gestores e sua equipe. A segunda está relacionada com informações escondidas ou informações que o agente possui e o principal não. Dessa forma, sem a totalidade das informações, o principal não consegue avaliar o acerto das escolhas dos agentes.

O problema da agência implicou o desenvolvimento da Teoria da Agência (TA), que está relacionada, também, com questões de direito de propriedade e de custos de transação. A TA, originalmente, focava a relação conflituosa entre os gestores e os acionistas. Mas foi evoluindo e ampliando-se, sendo aplicada também às relações (conflituosas) entre os diversos *stakeholders* de uma firma: gestores, empregados, clientes, governo, acionistas etc. Todos esses conflitos têm desdobramentos organizacionais, portanto afetam diretamente a governança corporativa, a estrutura organizacional e os sistemas de remuneração (BARNEY; HESTERLEY, 2004).

O problema de agência tem 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, 1989a). Cabe destacar, também, que o conflito agente-principal faz parte da chamada visão contratual da firma. Considere-se que empresas são conjuntos de contratos entre clientes, trabalhadores, executivos e fornecedores de insumos e de capital. Mais ainda, se a

indústria é altamente regulada e baseada em concessões públicas, empresas são conjuntos de contratos entre poder concedente, atores institucionais, agentes reguladores, clientes, trabalhadores, executivos e fornecedores de insumos e de capital. Numa situação ideal, os contratos, notadamente aqueles relacionados à atividade fim da concessão, deveriam prever todas as situações possíveis de atuação do principal e do agente. Mas contratos completos são utopias, o que traz complexidade adicional à gestão estratégica das empresas e envolve, de forma relevante, as questões regulatórias.

São particularmente importantes para o objeto deste trabalho os conflitos de interesse (generalizadamente chamados de problemas de agência), com destaque para aqueles envolvendo os agentes econômicos (empresas) e os clientes, principalmente os cativos. A busca do equilíbrio entre interesses muitas vezes distintos é papel das agências reguladoras, com mandato para tal pelo poder concedente. Em realidade, o poder concedente é o principal nas concessões de serviços públicos.

2.3. A satisfação dos *stakeholders*

Não há como conduzir estratégias políticas sem passar pela identificação dos *stakeholders* da empresa e pela definição de como interagir com eles.

A administração de empresas, segundo diversos autores, tem evoluído da ditadura da geração de valor para o acionista para a ditadura do atendimento amplo, geral e irrestrito a todos os *stakeholders* (inclusos os *shareholders* como os mais importantes *stakeholders*). Se isso é verdade, está-se diante de uma impossibilidade, dado que necessariamente o privilégio de um *stakeholder* passa pelo conflito com os interesses de outro. A capacidade de endereçar múltiplos interesses de múltiplos *stakeholders* e seu resultado no desempenho da empresa da empresa é um dos desafios da teoria de *stakeholders* (GREENLEY; FOXALL, 1997) e o gerenciamento dos *stakeholders* é um tema de gestão estratégica (FREEMAN, 1984).

O atendimento às necessidades dos *stakeholders* passa, portanto, por uma intenção estratégica, na medida em que *stakeholders* têm que ser priorizados, e isso só pode ser feito à luz dos interesses da empresa, pensados, construídos e

implementados de forma estratégica.

Stakeholder tem uma similaridade sonora com *stockholder* (ou *shareholder*), que significa acionista ou detentor de uma parcela das ações de uma empresa. *Stake* é algo mais amplo que participação acionária; refere-se a uma participação ou interesse em uma empresa e também a um interesse pessoal em algo. Traz implícita a noção de arriscar (*gamble* ou *risk*). Logo, *stakeholder* ao pé-da-letra significa aquele - pessoa ou organização - que possui um interesse - econômico ou de outra natureza.

Na literatura da administração de empresas quem cunhou a expressão e deu seu significado inicial foram Freeman e Reed (1983). Segundo Freeman (1984), em seu livro seminal e já clássico “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, *stakeholder* é o indivíduo ou grupo de indivíduos que pode afetar, ou ser afetado, pela realização dos objetivos de uma organização. É um conceito aparentemente simples. Na prática, a suposta simplicidade de identificar os *stakeholders* é suplantada pela grande dificuldade de gerenciar os seus relacionamentos com a organização à luz das intenções estratégicas.

O gerenciamento de *stakeholders* faz parte de um acordo explícito ou não entre o principal e o agente, sendo este quem conduz de fato o relacionamento com os *stakeholders*. Teoria da agência e teoria dos *stakeholders* estão irremediavelmente ligadas no que muitos autores chamam de *Stakeholder-Agency Theory* (HILL; JONES, 1992).

É preciso incorporar ao processo de planejamento estratégico: a clara identificação dos *stakeholders* e suas implicações estratégicas; a definição de ações para o relacionamento com tais *stakeholders*, a partir dos objetivos de cada relação; a identificação de parâmetros de qualificação dos relacionamentos; e, finalmente, a implementação de mecanismos de acompanhamento dos indicadores definidos.

2.4. O ambiente institucional

A abordagem institucional é um contraponto às exigências técnicas dos processos gerenciais e produtivos, ao focar na análise de elementos de redes relacionais e de sistemas culturais que influenciam a estrutura e a ação das

organizações. Segundo Théret (2003), o institucionalismo distingue-se de outros paradigmas intelectuais ao apontar para a necessidade de se levar em conta, para a compreensão da ação dos indivíduos e suas manifestações coletivas, as mediações entre as estruturas sociais e os comportamentos individuais, o que se dá via instituições.

Instituições, no âmbito deste trabalho, são componentes da regra do jogo numa sociedade, constituindo restrições à ação humana (NORTH, 1990). As instituições, como as organizações, afetam o desempenho da economia por seu efeito nos custos de trocas / transações e produção. Embora supostamente uma fonte de redução de incerteza, as instituições também sofrem mudanças, tipicamente de forma incremental, mas também de forma descontínua.

“Instituições, juntamente com restrições padrão da teoria econômica, determinam oportunidades numa sociedade” (NORTH, 1990, p.7). Nesse contexto, as organizações podem e devem considerar as vantagens competitivas originadas das instituições e de suas mudanças e evoluções. Essa é uma dimensão importante na formulação estratégica das organizações, particularmente em setores de serviços concedidos com alto grau de regulação. 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.

North (1990) aponta um arcabouço simples para guiar os gestores no direcionamento da busca e uso de informações para suas decisões composto de instituições formais, instituições informais e organizações. Políticas públicas são instituições formais fáceis de observar alvo da ação de estratégias políticas pelas empresas, na medida de seu interesse em modificá-las. Normas de comportamento são, por exemplo, instituições informais. Não seriam objetos de ação direta das organizações, mas por estas deveriam ser levadas em conta em suas estratégias políticas. Complementa-se o arcabouço com o conjunto de organizações vivendo sob um determinado contexto institucional e são ou não fontes de resistência numa mudança institucional.

A Teoria Institucional (TI) pretende aprofundar os mais diversos aspectos da estrutura social, considerando o processo pelo qual as estruturas são estabelecidas

como direcionadoras do comportamento social. Isso é extensível às organizações de uma forma geral e às empresas.

Um elemento central da TI é o conceito de campo organizacional, que embute a ideia de que a existência da organização não se limita às trocas materiais, mas também às simbólicas. DiMaggio e Powell (1983) entendem que o campo organizacional representa os atores, de um setor, por exemplo, que constituem uma reconhecida área da vida institucional. É uma visão holística totalmente requerida ao trabalho em questão, onde todos os fenômenos organizacionais são afetados pelo ambiente institucional. A TI destaca a influência do ambiente e indica a legitimidade e o isomorfismo como fatores essenciais na vida das organizações.

O isomorfismo institucional é um fenômeno inerente à TI ou institucionalismo. Através dele, organizações assimilam regras institucionais, tornando-as mais homogêneas dentro de seu campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O enfoque institucional desenvolveu-se em três orientações distintas: econômica, política e sociológica. Os enfoques econômico e político interessam diretamente a este trabalho.

DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos através dos quais mudanças isomórficas institucionais ocorrem: isomorfismos coercitivos, miméticos ou normativos. No isomorfismo coercitivo, uma organização mais forte exerce pressões, formais e informais, sobre outra dependente. No isomorfismo mimético, uma organização adota os procedimentos e práticas que já foram desenvolvidos e provados em outras organizações que pertencem a seu ambiente específico. Isso pode ocorrer por inúmeras razões de ordem econômica e política. O *benchmarking*, prática muito utilizada pelas empresas, é um exemplo de aplicação do isomorfismo mimético. Já o isomorfismo por mecanismo normativo refere-se, principalmente, a formas comuns de interpretação e de ação frente aos desafios operacionais das organizações.

A TI é apropriada ao estudo das estratégias políticas, como defendido por Hillman e Wan (2005) ao focar as estratégias políticas de empresas multinacionais em duas categorias da dualidade institucional: legitimidade interna e externa.

2.5.

Alianças e redes estratégicas na geração da vantagem competitiva

Primeiramente é preciso destacar que a literatura em alianças é tímida quanto às relações entre empresas privadas e órgãos públicos, especialmente sobre o papel destes na rede de valor daquelas. Destaque-se, a proposta de Rangan, Samii e Wassenhove (2006), ancorada na Teoria de Custos de Transação e na Teoria das Externalidades, acerca da viabilização de parceiras público-privadas. A partir de uma oportunidade econômica, uma parceria construtiva entre o público e o privado seria função dos benefícios públicos, da necessidade de competências privadas, da incerteza quanto aos benefícios percebidos pelo setor privado, dos custos de governança pelos parceiros privados e do grau de credibilidade do governo percebido pelos atores privados. O referido trabalho é uma exceção numa farta literatura sobre redes e alianças estratégicas, da qual serão extraídos alguns destaques a seguir, a serem considerados na proposta objeto deste trabalho.

Forças do mercado estão direcionando a formação de alianças estratégicas numa arena global intensamente competitiva (DOZ; HAMEL, 1998). Gulati (1998), um dos mais importantes pesquisadores na área de alianças e redes estratégicas, afirmou que alianças estratégicas entre firmas seriam fenômenos presentes em toda parte. Alerta, entretanto, que as pesquisas em alianças priorizam as competências ou a falta destas como os fatores que motivam as firmas a procurar novas alianças, sem considerar as condições que determinam o conjunto de oportunidades que a firma vier a identificar. De certa forma, o embate entre SCP e RBV ecoa no campo das alianças e redes estratégicas.

Os primeiros trabalhos relevantes sobre a implicação estratégica das redes inspiraram-se na literatura em redes sociais. Notadamente, pesquisadores como Gomes-Casseres (1994, 1996), Gulati (1998, 1999), Galaskiewicz e Zaheer (1999), Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Kale, Singh e Perlmutter (2000) e Knoke (2001) contribuíram com a identificação de atributos e indicadores relacionais relevantes à análise das implicações das redes de relacionamento para a conduta e desempenho das empresas.

Seguem-se os mais importantes conceitos relacionados à perspectiva relacional e que são adotados para fins deste trabalho:

- Alianças – São arranjos voluntários entre firmas abrangendo troca, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços e ser resultado de uma larga variedade de objetivos, tomar diversas formas e ultrapassar fronteiras, tanto verticais quanto horizontais (GULATI, 1998).
- Alianças estratégicas – São as alianças que contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa (MACEDO-SOARES, 2002).
- Redes – São construções sociais que surgem de transações contínuas e atividades conjuntas entre participantes num sistema social, definida como uma pluralidade de atores interagindo com base num sistema de símbolos compartilhados (KNOKE, 2001).
- Rede social – Conjunto de relacionamentos sociais informais, instrumentais e expressivos que existem entre indivíduos que são agentes de diferentes organizações, incluindo relacionamentos interorganizacionais e interpessoais (GALASKIEWICZ; ZAHEER, 1999).
- Rede estratégica – Conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. É composta de laços inter organizacionais duradouros, de significado estratégico, e inclui alianças estratégicas classificadas em função do tipo ou intensidade de relacionamento (GULATI ET AL., 2000).
- Rede de valor – Conjunto de jogadores no jogo dos negócios; são mapas onde estão representados todos os jogadores – clientes, fornecedores, competidores e *complementors* - e as relações entre eles (BRANDENBUGER; NALEBUFF, 1997). Portanto, a rede de valor é formada por todos os atores com os quais a empresa focal possui ligações, não apenas os parceiros ou aliados, e que, portanto, influenciam e são influenciados por sua atuação.
- Ego-rede – Inspirada em Knoke (2001), é a rede composta por uma empresa focal e suas alianças principais, no âmbito de sua rede de valor (MACEDO-SOARES, 2002).

Tem havido bastante pesquisa na área de redes, principalmente, sobre redes intraorganizacionais ou corporativas, objeto de teorias organizacionais, e que podem ser exemplificadas nas empresas com unidades de negócios ou nas estruturas organizacionais matriciais. Só mais recentemente, pesquisadores têm se preocupado com as redes interorganizacionais que as empresas estão estabelecendo de forma crescente dentro de um enfoque estratégico. As investigações ressaltam a importância das redes no desempenho das empresas, e incluem tipologias, classificações e construtos, sem, no entanto, propor um arcabouço analítico que permita avaliar suas implicações estratégicas dentro de uma visão integrativa.

No âmbito da revisão da literatura, foram encontradas, inicialmente, algumas propostas de modelos voltados para a análise dos impactos das alianças na competitividade das empresas. Silva (2001), por exemplo, propôs um modelo teórico com quatro componentes - grupos estratégicos, alianças estratégicas, coalinhamento e ambiente competitivo da indústria – que são associados para prever o desempenho dos grupos estratégicos. Este modelo pressupõe algumas relações: 1) uma empresa pertencente a um grupo estratégico adota alianças estratégicas intra ou extra grupo que reforçam as suas estratégias genéricas; 2) o coalinhamento entre as estratégias genéricas do grupo e as alianças estratégicas reforça as estratégias genéricas; 3) o que gera melhor posicionamento competitivo; e 4) produz desempenho superior.

Com relação a modelos voltados para redes, foco desta pesquisa, encontrou-se os de Madhavan, Koka e Prescott (1998), McEvily e Zaheer (1999), Gnyawali e Madhavan (2001), Macedo-Soares (2002), Contractor, Wasserman e Faust (2006) e Dirks, Lewicki e Zaheer (2009).

O arcabouço de Madhavan et al. (1998) tenciona explicar como redes evoluem no tempo em resposta a eventos específicos que ocorrem na indústria, por meio da caracterização do processo evolutivo da rede em resposta a eventos específicos, que podem reforçar ou enfraquecer a estrutura da rede.

O modelo de McEvily e Zaheer (1999) enfatiza a importância de compreender a relação entre a inserção de empresas em redes e sua habilidade de adquirir recursos e capacidade competitiva ao explorar as oportunidades que as redes oferecem de fornecer acesso à informação e aos outros recursos valiosos que

a empresa possa precisar.

Por sua vez, Gnyawali e Madhavan (2001) constroem um modelo conceitual multi nível relacionando propriedades-chaves da rede às ações e respostas relacionadas ao ambiente competitivo. No nível da firma são destacadas as características de centralidade e autonomia estrutural. No nível diádico (*dyadic*), dos relacionamentos em pares, é destacada a equivalência estrutural. No terceiro nível, da rede, os autores preocupam-se com a densidade.

Contractor et al. (2006) sugerem um modelo analítico para especificar e testar estatisticamente hipóteses multinível e multiteóricas sobre estrutura das redes organizacionais em que variáveis independentes endógenas (nível da rede) e exógenas (compartilhamento de atributos dos atores e outros relacionamentos) são avaliadas em quatro níveis: do ator, das relações duplas, das relações triplas e das relações globais.

Embora não desenvolvendo um modelo voltado para redes, cabe destacar o trabalho de Lazzarini (2007), que se aprofundou nas características dos associados de constelações de alianças competidoras no setor de transporte aéreo. Este setor é, talvez, o mais representativo em termos de complexidade e maturidade das redes de alianças estratégicas.

Dirks, Lewicki e Zaheer (2009) desenvolvem um modelo para auxiliar a reparar as relações após terem sido danificadas a partir de literatura anterior dedicada a reparar a confiança, a restaurar a troca positiva e a reduzir o efeito negativo de problemas nos relacionamentos.

Apesar da sua contribuição indiscutível, esses modelos para análise das implicações das redes ainda são bastante complexos e teóricos, focando aspectos mais específicos das redes, e não permitem integrar fatores pertinentes a ambas as óticas tradicional e relacional, ou seja, contemplar ao mesmo tempo, fatores organizacionais, estruturais da indústria, macroambientais e relacionais, dentre de uma perspectiva sistêmica e dinâmica adequada à prática gerencial.

O arcabouço SNA – *Strategic Network Analysis*, desenvolvido por Macedo-Soares (2002), permite mapear as principais alianças e 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 e a adequação

estratégica, para o caso de empresas em alianças.

Trata-se de uma evolução natural do modelo genérico-integrativo - GI - (MACEDO-SOARES, 2000), construído a partir das premissas da escola sócio-técnica e dos trabalhos de Sjölander (1985), Child (1987) e Nadler, Gerstein, Shaw e Associates (1992). Nesse modelo, os 5 atores estratégicos de Porter (1980) interagem com os *complementors*. Estes últimos correspondem não somente aos parceiros potenciais, no conceito desenvolvido por Bradenburger e Nalebuff (1997), mas também aos próprios parceiros quando da proposição da rede de valor. Austin (1990) está presente com sua contribuição de agregar uma sexta mega força - governo - às cinco forças de Porter (1980).

No arcabouço SNA, o que está em evidência é a rede formada a partir de uma empresa focal (ego-rede). As ligações entre os atores estratégicos dão-se por meio de alianças de diferentes tipos e o entendimento dos laços entre os parceiros leva ao entendimento da empresa focal e sua participação numa rede mais ampla.

No arcabouço SNA, são focados aspectos mais específicos das redes, permitindo integrar fatores pertinentes às óticas tradicional e relacional, ou seja, contemplar ao mesmo tempo os fatores organizacionais, estruturais da indústria, macroambientais e relacionais, dentre de uma perspectiva sistêmica e dinâmica adequada à prática gerencial.

Uma coletânea de construtos utilizados para operacionalizar a análise estratégica relacional foi apresentada por Macedo-Soares (2002), baseando-se em diversos trabalhos dos quais se destacam Galaskiewicz e Zaheer (1999), Gulati et al. (2000), Kale, Singh e Perlmutter (2000) e Knocke (2001). Esses construtos foram agrupados em três categorias no nível da indústria e no nível da empresa focal, além de um quarto construto no nível da empresa, quais sejam:

- Estrutura da rede – Compreende o padrão dos relacionamentos no qual a empresa focal ou a indústria focal estão inseridas. Os construtos associados são: densidade; escopo; posição e centralidade; orifícios estruturais; tipo de laço; equivalência estrutural; e padrão dos laços.
- Composição da rede – Expressa as características dos membros da rede, ou seja, dos atores da rede de valor da empresa focal ou da indústria focal. Os construtos associados são: identidade, status e acesso aos recursos da empresa focal e da indústria focal.

- Modalidade da rede – É o conjunto de regras e normas institucionalizadas que direcionam o comportamento apropriado dos atores na rede. Os construtos associados refletem a força das conexões e a natureza dos laços.
- Gerenciamento da rede – Diz respeito aos fatores sob os quais a rede é administrada. Construtos para sua expressão são: o uso de mecanismos de governança; o desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações entre firmas; os investimentos em relacionamentos específicos; o desenvolvimento de processos de gestão da mudança no âmbito da rede; a experiência em múltiplas alianças; e os processos e competências para a gestão da adequação dinâmica dos múltiplos parceiros.

Com relação à análise estratégica, conforme o arcabouço SNA, parte-se da premissa, de acordo com Van der Heijden (1996), de que esta implica avaliações com base no princípio clássico de adequação estratégica: a importância para a efetividade da estratégia de garantir consistência entre todos os fatores estrategicamente significativos (HOFER; SCHENDEL, 1978). No caso de empresas em alianças e redes, esses fatores devem incluir variáveis relacionais.

No foco do trabalho aqui em questão, encontram-se as seguintes características principais:

- Múltiplos *stakeholders* com interesses diversos.
- Atores da rede de valor da indústria de energia elétrica com características e posturas colaborativas e complementares, além de antagônicas.
- Ambiente político e institucional complexo.
- Inexistência de uma arena competitiva explícita nos termos de Porter (1980), embora haja casos de competição direta entre atores do setor.

Voltando ao tema tratado anteriormente, alianças construtivas entre o setor privado e o setor público são essenciais e podem criar valor. Isso se dá quando o primeiro pode aproveitar amplamente as oportunidades econômicas, com certas

condições de contorno, e o segundo participa com alto grau de envolvimento operacional (RANGAN; SAMII; WASSENHOVE, 2006). O que ocorre no contexto brasileiro.

2.6. Um breve olhar para o contexto brasileiro

O ambiente empresarial brasileiro caracteriza-se por uma influência não apenas das forças de mercado, o que constitui o *mainstream* dos estudos em gestão estratégica de empresas, mas, em especial, da influência dos aspectos políticos, abrangendo ações governamentais (executivo), parlamentares (legislativo) e legais (judiciário). Ocorre, assim, um efeito político específico no desempenho das empresas, à parte os efeitos decorrentes do mercado. Há oportunidades e ameaças de natureza política que devem ser tratadas na gestão empresarial. O desafio é separar esses efeitos (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2005). Isso é ainda mais determinante quando diz respeito a setores regulados, como o de energia elétrica objeto deste trabalho.

São destacados a seguir alguns estudos realizados no setor de energia e em particular no setor elétrico brasileiro e que apresentam algum interesse para o objeto da pesquisa em questão.

Souza (2002) estudou a evolução da indústria de energia elétrica brasileira com um enfoque institucionalista, destacando que, ao longo do tempo, também houve várias perturbações no ambiente financeiro, externo e interno, que foram modulando a solução institucional básica dada pela indústria de energia elétrica brasileira. Por outro lado, ressalva que as soluções institucionais dadas foram influenciadas também pela escolha da alternativa tecnológica, no caso as usinas hidrelétricas. No atual momento de introdução da competição, ele concluiu que as mudanças no comportamento estratégico dos agentes na indústria decorreram basicamente da mudança dos próprios atores, em função das mudanças de controle das empresas.

Figueira (2004) teve por objetivo apresentar um arcabouço analítico com os recursos / competências necessários / desejáveis à exploração da energia termonuclear no Brasil. Os resultados a que chegou evidenciaram inconsistências entre os objetivos estratégicos explicitados pela empresa estudada (Eletronuclear),

sua capacidade financeira e as implicações dos fatores macroambientais políticos e dos atores estratégicos.

Oliveira (2004) estudou os impactos da desregulamentação no novo ambiente de competição, nas estratégias e nos desempenhos das concessionárias distribuidoras de energia elétrica no mercado brasileiro à luz da tipologia de Porter.

Bastos e Macedo-Soares (2007) mostraram, sob as óticas integrativa e relacional, os efeitos dos fatores macro ambientais no desempenho da CEG e da CEG RIO, distribuidoras de gás canalizado do Estado do Rio de Janeiro, privatizadas em julho de 1997. Ainda que o estabelecimento de alianças não fosse uma prática estratégica, a análise relacional agregou valor à análise tradicional, contribuindo com novos subsídios para a tomada de decisão estratégica da CEG e da CEG RIO. O trabalho trouxe contribuições ao modelo de análise estratégica utilizado e à gestão de concessões de serviços públicos, sugerindo construtos a serem desenvolvidos em pesquisas futuras, tais como: 1) sistemas de informação regulatórios; 2) gestão da força de trabalho terceirizada; 3) capacitação das pessoas em relações políticas, institucionais e regulatórias; e 4) condições dos laços mandatórios decorrentes das obrigações regulatórias econômicas, sociais e ambientais características de concessões de serviços públicos.

A questão do ambiente regulatório e os modelos de gestão institucional e dos reguladores, tão relevantes à gestão estratégica do setor elétrico brasileiro, são abordados em vários trabalhos, como, por exemplo, de Antunes (2006), Camargo (2005), Frajtag (2002), Queiróz (2001), Romera (2005), Santa Catarina (2002), Silva (2005) e Souza (2007), dentre outros. A questão da autonomia das agências está presente em alguns desses trabalhos, assim como a constatação do estágio apenas inicial que o mecanismo da regulação encontra-se no Brasil. A regulação tem o papel de substituir o mercado em determinadas funções e de produzir os efeitos que o mercado, supostamente livre, não seria capaz de alcançar (POSSAS, 2002). Ao afetar o funcionamento do mercado e induzir relações, a atividade de regulação influencia diretamente, e de forma contundente, a gestão estratégica e o desempenho das empresas inseridas no setor elétrico. A regulação pode gerar estratégias similares pelas empresas, enquanto a desregulamentação estimula o processo de escolha estratégica como, por exemplo, a diferenciação em função do

tratamento dado ao meio ambiente (DELMAS; RUSSO; MONTES-SANCHO, 2007).

Cabe destaque ao trabalho de Monteiro e Santos (2010), que aponta o uso político do SEB por meio do estudo de dois casos: 1) o uso do setor como grande arrecadador de impostos e encargos; e 2) o impacto no comportamento de competidores em leilões de energia em função de regras decorrentes de influência política. A base teórica utilizada nesse trabalho é a Teoria dos Grupos de Pressão, de Gary Becker, que guarda relação com a Teoria da Ação Coletiva e a Teoria da Política Positiva.

Encontram-se, na literatura relativa ao setor elétrico brasileiro, trabalhos voltados à evolução setorial (Gomes e Vieira, 2009), ao planejamento energético (SCHMIDT; LIMA, 2004; ALVIM; EIDELMAN; MAFRA; FERREIRA, 2007; ROSA, 2007; CARVALHO, 2008; ALBUQUERQUE; ALMEIDA; CAVALCANTE, 2009; IRFFI; CASTELAR; SIQUEIRA; LINHARES, 2009) e às questões regulatórias - técnicas, comerciais e econômico-financeiras (MARQUETTI, PRADO, 2004; PRADO, 2006; OLIVIERI, 2006; PESSANHA; SOUZA; LURENCEL, 2007; BARROS; MELLO; SOUZA, 2009). Também se encontram trabalhos com ênfase em finanças, notadamente estudos sobre *valuation* (SURIN; LOPES; JUNIOR, 2009), gestão de riscos (PEROBELLI; SECURATO, 2005), desempenho (SILVESTRE; HALL; MATOS; FIGUEIRA, 2010), custos operacionais eficientes (SOUZA; SOUZA; PESSANHA, 2010; PESSANHA; MELO; BARROS; SOUZA, 2010) e estrutura de contratação de energia (GOMES; LUIZ, 2009; GOMES; BRANDÃO; PINTO, 2010). Questões ambientais são muito importantes para o setor (FERREIRA; MARTINEZ; VERSIANI, 2008; SILVA; REIS; AMÂNCIO, 2011), assim como questões técnicas ligadas aos processos produtivos de geração, transmissão e distribuição (BARROS; CLARO; CHADDAD, 2009; CORDEIRO; CRISTINO; PRODENTE; DANIEL, 2010; PEREIRA; PRADA; MELO; RODRIGUES, 2011; VACCARO; MARTINS; MENEZES, 2011).

Questões organizacionais das empresas do setor elétrico, porém, são muito pouco exploradas. Alguns exemplos são os trabalhos de Fernandino e Oliveira (2010), sobre arquiteturas organizacionais para gerenciamento dos programas de P&D, e Souza, Maldonado e Rados (2011), sobre a terceirização de atividades de distribuidoras. Percebe-se, portanto, uma lacuna em estudos sobre a gestão

estratégica de empresas, no âmbito do SEB, que considerem suas condições de setor regulado, baseado em concessão de serviços públicos, de capital tanto público quanto privado e de interesses do capital globalizado. Contribuir para a redução dessa lacuna é a pretensão deste trabalho.