

3 Referencial teórico

Com base na revisão de literatura realizada foi possível propor um arcabouço de trabalho relacional, para auxiliar a gestão estratégica no caso específico de empresas distribuidoras de energia elétrica, de forma a possibilitar a formulação e a realização de estratégias políticas face à regulação que contribuam para um melhor desempenho dessas empresas. Subsídios adicionais a enriquecê-lo foram obtidos de trabalhos de consultoria empresarial realizados por este pesquisador em empresas do setor elétrico brasileiro. O arcabouço de trabalho fundamentou a pesquisa empírica cujos resultados encontram-se nos Capítulos 5 e 6. O arcabouço em questão é possui 3 (três) componentes essenciais: modelo, metodologia e listas de referência. O arcabouço de trabalho incorporando os resultados da pesquisa empírica é apresentado no Capítulo 7.

3.1. Modelo de trabalho

O modelo desenvolvido tem o objetivo de representar graficamente as variáveis pertinentes à análise estratégica de empresas em indústrias reguladas, com é o caso da distribuição de energia elétrica. Sua inspiração inicial foram o modelo de análise estratégica relacional SNA (MACEDO-SOARES, 2002) e o modelo de mercado político de Bonardi, Holburn e Vanden Bergh (2006). Foram incorporados elementos dos modelos propostos por Bailey (1997), Vanden Bergh e Holburn (2007) e Oliver e Holzinger (2008), além das teorias: institucional, da agência, de *stakeholders*, redes, ação coletiva e política positiva. O modelo proposto, considerando especificidades do setor em estudo, é direcionado à gestão de estratégias empresariais políticas face à regulação.

O modelo de trabalho é representado nas Figuras 7, 8 e 9. Na Figura 7, tem-se a visão geral, em uma evolução do modelo de Bonardi, Holburn e Vanden Bergh (2006), incorporando a visão integrativa e a preocupação em explicitar o desempenho da empresa focal e da indústria focal. Adota-se, também uma visão

mais ampla de políticas públicas, considerando como tal as políticas governamentais e todo o arcabouço legal, institucional e regulatório da indústria focal. A introdução dos *stakeholders* da empresa focal e do setor focal é o reconhecimento da influência destes nas decisões tanto dos demandadores de políticas públicas quanto dos fornecedores de políticas públicas. Evidentemente, a empresa focal deve utilizar-se de seus diversos fatores organizacionais estrategicamente significativos, de forma a aproveitar oportunidades ou mitigar as ameaças derivadas dos fornecedores de políticas públicas e demais atores relevantes, e dos fatores macroambientais interagentes.

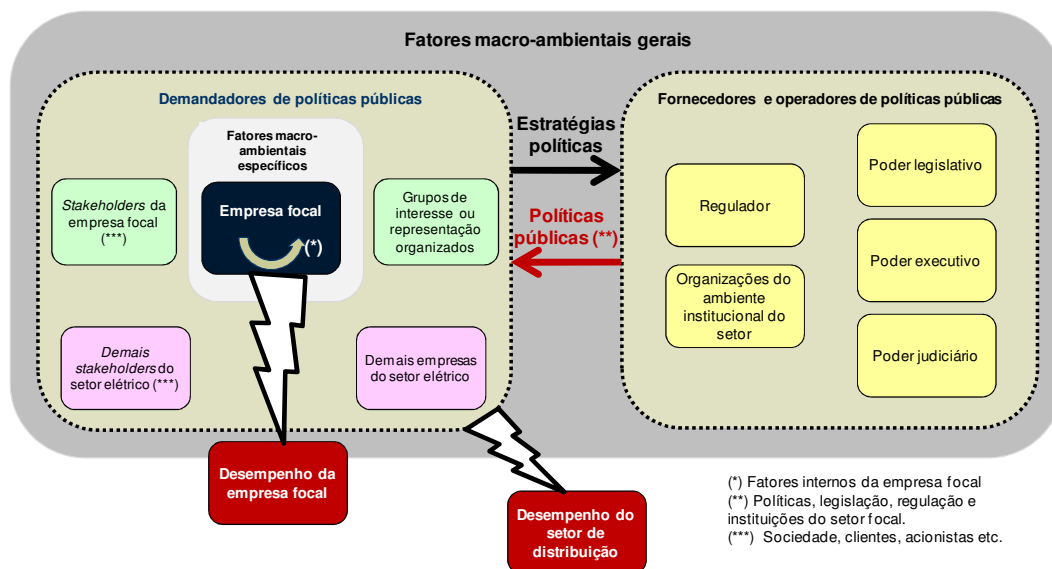


Figura 7 – Visão geral do modelo de trabalho para análise de estratégias políticas

Na Figura 8 o modelo é detalhado, procurando-se destacar o sentido das estratégias políticas – diretas ou indiretas – e das políticas públicas, seguindo o conceito de mercado político. Considerou-se o poder judiciário como moderador, desconsiderando relação direta com os demandadores e fornecedores de políticas públicas.

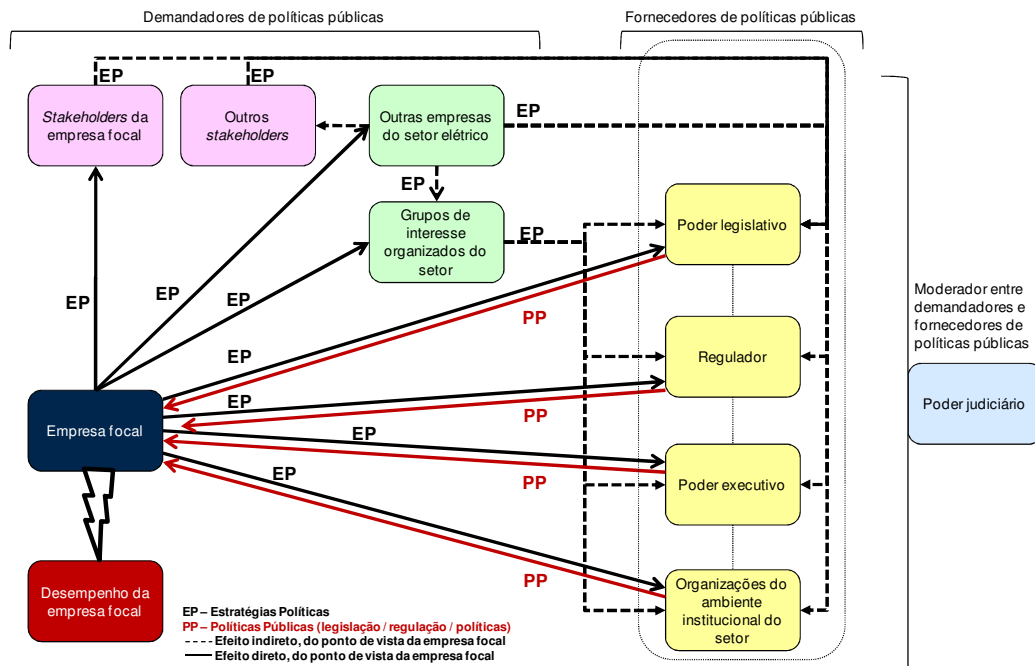


Figura 8 – Visão detalhada do modelo de trabalho para de estratégias políticas

Na Figura 9 faz-se um *zoom* na rede estratégica da empresa focal, destacando os principais grupos de atores com os quais ela se relaciona e da interação com os fatores macroambientais gerais e específicos.

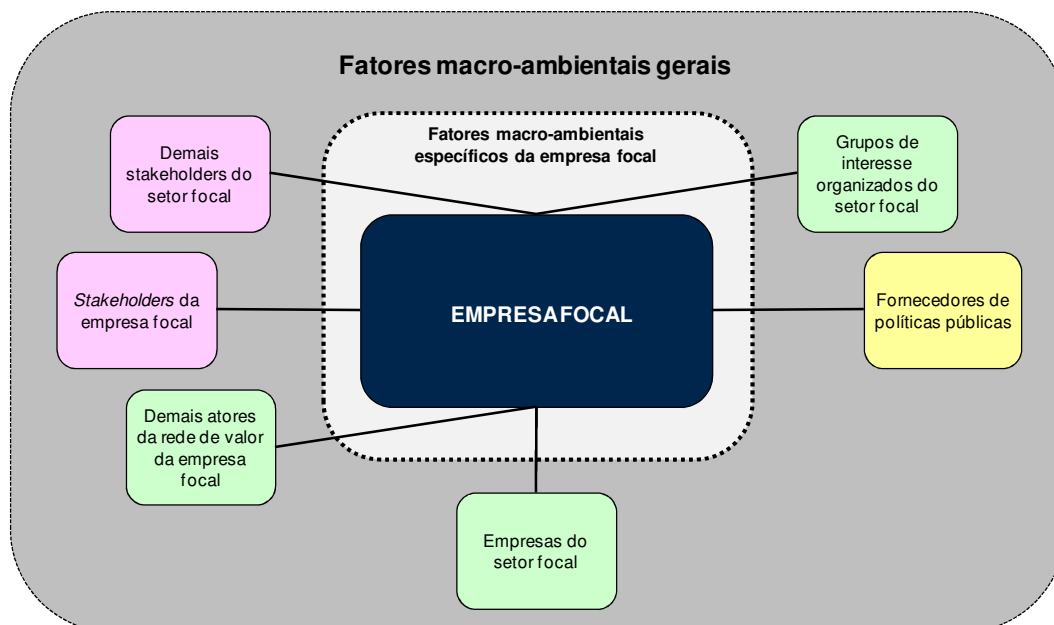


Figura 9 - Rede estratégica política da empresa focal

3.2. Metodologia de trabalho para análise estratégica

A metodologia de trabalho para a análise estratégica envolve os seguintes passos, em uma variação da proposta de Macedo-Soares (2002), no sentido de se tratar do caso de empresas reguladas e de suas estratégias políticas face à regulação:

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

O Passo 1 é a caracterização da estratégia. Para tanto, são adotadas como referências as tipologias de Bailey (1997), Dahan (2005), Hillman e Hitt (1999), Holburn e Vanden Bergh (2008), Oliver e Holzinger (2008) e Yoffie (1985), citados anteriormente.

Essas tipologias complementam as categorias de análise de Fahey e Randall (1998), já adotadas no arcabouço SNA. Tais categorias contemplam não somente o conteúdo da estratégia, mas, também, o próprio processo estratégico. Segundo eles, o conteúdo de qualquer estratégia de uma organização deve confrontar e resolver três conjuntos de escolhas elementares: escopo estratégico; diferenciação competitiva ou postura; e metas.

O escopo estratégico subdivide-se em: produto/serviço, cliente, geografia, grau de verticalização e *stakeholders*. A postura é definida como “a forma com a qual uma organização diferencia-se de seus atuais e futuros rivais, aos olhos de seus clientes e demais *stakeholders*” (FAHEY; RANDALL, 1998, p.25). Por metas (*goals*), eles (1998) compreendem a visão, a missão, os objetivos (intenções), os valores e as metas (físicas e financeiras) propriamente ditas. Evidentemente, o conteúdo estratégico é consequência de um processo estratégico que compreende a elaboração, a análise e o acompanhamento da estratégia sendo, portanto, uma dimensão intrínseca à sua caracterização. Dessa forma, são oito as dimensões adotadas na caracterização da estratégia de uma empresa: visão, missão, valores, objetivos, metas, escopo, tipo de estratégia e processos de formulação e implementação.

No Passo 2, é feita a avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais, isto é, dos recursos da empresa, inclusive das competências, e das condições para alavancar e gerenciar esses recursos, em função de sua natureza de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, voltadas ao mercado político. Nessa etapa não são ainda levados em conta os relacionamentos existentes na rede de valor da empresa em estudo. Portanto, trata-se de uma análise chamada de tradicional, ou seja, não relacional. Destaque-se que a estrutura de análise proposta é desenvolvida a partir da proposta de Dahan (2005) e da estrutura de análise já adotada no arcabouço SNA, constituindo contribuição deste trabalho.

No Passo 3, são avaliadas as implicações estratégicas dos fatores macroambientais interagentes, em termos de constituírem oportunidades e

ameaças, reais e potenciais. Assim como no arcabouço SNA são utilizados os construtos de Austin (1990).

No Passo 4, são identificados os atores da rede de valor da empresa focal e avaliadas as implicações estratégicas dos mesmos. Esse conjunto de atores é formado pelos demandadores de políticas públicas - tais como *stakeholders* da empresa focal, *stakeholders* do setor focal, agentes do setor focal e grupos de interesse organizados do setor focal – e pelos fornecedores de políticas públicas para o setor focal - tais como o poder legislativo, o poder executivo, os reguladores e demais organizações do ambiente institucional do setor focal. Ainda, não são levados em conta os relacionamentos existentes na rede de valor da empresa em estudo, tratando-se de uma análise dita tradicional. A estrutura de análise proposta difere significativamente daquela utilizada no arcabouço SNA, constituindo contribuição deste trabalho.

Continuando a análise dos diversos atores, agora em uma perspectiva relacional, no Passo 5, são identificadas e classificadas as alianças e, eventualmente, outros laços significativos que configuram a ego-rede da empresa focal.

Já no Passo 6, são identificadas e avaliadas as características da rede estratégica da empresa focal e analisadas as implicações estratégicas no nível da própria empresa e do setor focal.

Nos Passos 2 a 6, são utilizadas as listas de referência de construtos componentes do arcabouço de trabalho. No caso da análise relacional, os construtos e suas características buscam auxiliar na análise das implicações nos níveis da empresa e da indústria, em termos de constituírem, respectivamente, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. As listas de referência, inspiradas no arcabouço SNA, foram adaptadas para o caso de empresas distribuidoras de energia elétrica.

O Passo 7 busca caracterizar o desempenho da empresa focal afetado por duas decisões estratégicas políticas.

No Passo 8, na mesma linha do arcabouço SNA, faz-se a avaliação da consistência das implicações identificadas no passo anterior com a estratégia da empresa, de acordo com o conceito de adequação estratégica (*fit*). Considerando a natureza dinâmica das redes, enfatiza-se a importância de assegurar uma adequação dinâmica (ZAJAC; KRAATZ; BRESSER, 2000) que, conforme

Macedo-Soares (2002), implica consistência e adequação estratégicas quase perfeitas, mas não perfeitas (*imperfect fit*). Cabe assim considerar implicações não só reais como potenciais.

O Passo 9 refere-se à definição de mudanças nos fatores organizacionais ou relacionais, com base nos resultados da avaliação realizada no Passo 10 e do tipo de incongruências identificadas, para melhorar ou criar as condições necessárias à adequação estratégica dinâmica.

O Passo 10 refere-se à tomada de decisão estratégica – ajustes ou adoção de nova estratégia, considerando todos os *stakeholders* e a importância de sustentar um desempenho superior.

3.3. Listas de referência de trabalho propostas

Dahan (2005), em um esforço de consolidação do que são os recursos políticos, afirma que poucos estudos dedicaram-se ao tema, perpetuando uma confusão conceitual a qual ele pretende responder com uma tipologia proposta, qual seja:

- *Expertise*;
- Recursos financeiros;
- Recursos relacionais;
- Recursos organizacionais;
- Reputação com outros atores não orientados a mercado (*non-market actors*);
- Imagem pública;
- Suporte dos *stakeholders*;
- Habilidades recreativas (*recreational skill*).

As habilidades recreativas, por não serem autoexplicativas, merecem considerações. Referem-se a todos os tipos de serviço ou “agrados” oferecidos aos formadores de opinião (incluindo jornalistas) e decisores de políticas públicas, de forma a obter um contato mais informal, pessoal e, talvez, mais favorável. São benefícios tais como restaurantes, hotéis, viagens etc. É um recurso polêmico,

dependendo da localidade em que for utilizado. O referido ator amplia sua classificação, qualificando tais recursos em: 1) internos ou externos; 2) no nível da empresa e no nível coletivo; e 3) *ad hoc* ou semipermanentes. Por fim, Dahan destaca a capacidade de mobilização dos recursos políticos, num alinhamento ao “O” de condições organizacionais do modelo VRIO de Barney (1996).

Cabe lembrar que por meio do modelo VRIO, os recursos / competências podem ser classificados em função de serem valiosos (V), raros (R), inimitáveis ou não substituíveis (I) e de terem as condições organizacionais (O) para tanto. Assim, as forças e fraquezas da organização podem ser mais facilmente identificadas.

A tipologia de Dahan (2005) e a proposta de Macedo-Soares (2000) em seu modelo GI – Genérico Integrativo, implícito ao modelo SNA, são utilizadas como referência.

Com relação aos fatores macroambientais, é utilizada, como no arcabouço SNA, a tipologia de Austin (1990), qual seja: fatores políticos, econômicos, culturais e demográficos.

No Quadros 2 e 3, encontram-se as listas de referência de trabalho para análise dos fatores organizacionais e macroambientais. Já no Quadro 4 encontram-se os construtos para a avaliação do desempenho das estratégias políticas face à regulação para distribuidoras de energia elétrica (variáveis dependentes).

Naturalmente os relacionamentos na ego-rede da empresa focal devem ser qualificados. Para tal, as alianças são classificadas por tipo, seguindo classificação de intensidade de ligações de Macedo-Soares e Mendonça (2010), baseada em Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohria e Garcia-Pont (1991). Considerando o grau de intensidade da ligação, entendido como o grau de interdependência entre os parceiros, em ordem decrescente tem-se: fusão / aquisição; *joint venture*; participação cruzada; investimento minoritário; pesquisa, desenvolvimento ou marketing em conjunto; franquia; licenciamento de *know-how* ou patente; e acordo / contrato. Exceto por fusões e aquisições, todas os demais tipos de ligação podem constituir alianças, desde que atendidas as condições expressas nas definições utilizadas para fins deste trabalho e expressas no Item 2.5.

Considerando as particularidades do setor a ser estudado, serão incorporados à esta lista os seguintes tipos de ligações, seguindo proposta de Bastos e Macedo-

Soares (2007): contrato de concessão; contrato de fornecimento de energia elétrica no mercado regulado; contrato de fornecimento de energia elétrica no mercado livre. Também, em função das características do setor, é importante ressaltar o tipo de ligação entre as empresas e as associações de representação de interesses organizadas. Sendo assim, no Quadro 5 encontra-se a descrição dos tipos de ligação entre os atores, segundo o grau de intensidade, para empresas do setor de distribuição de energia elétrica.

Tendo como ponto de partida os construtos presentes no modelo SNA, são apresentados nos Quadros 6 e 7 os construtos propostos para a análise relacional de distribuidoras de energia elétrica. Para a análise do desempenho das empresas, são usados os indicadores listados, com suas respectivas composições, no Quadro 8.

Categories	Variáveis	Atributos Desejáveis
Pessoas	Motivação da equipe	Colaboradores motivados
		Pessoal da área regulatória motivado
		Indicadores de desempenho balanceados compreendendo a dimensão regulatória
	Sistemas educacionais	Sistemas de educação contínua abrangendo as competências para a gestão regulatória
	Competências	Competências regulatórias mapeadas
		Competências regulatórias presentes na empresa como um todo
		Competências regulatórias presentes na área regulatória
		Competências regulatórias dinâmicas no sentido de internalizar todas as mudanças e demandas do ambiente regulatório
		Experiência dos colaboradores (área regulatória ou não) com reguladores
		Capacidade de elaboração e execução de estratégias regulatórias
Estrutura organizacional	Estilo de gestão	Área regulatória com <i>empowerment</i> para a disseminação do conhecimento regulatório
		Área regulatória com <i>empowerment</i> para a solução de problemas regulatórios
	Estrutura organizacional formal	Existência de estrutura específica para gestão de assuntos institucionais
		Existência de estrutura específica para gestão de assuntos regulatórios
Cultura	Cultura organizacional	Cultura organizacional incorpora valor de aderência às obrigações regulatórias
	Estilo de liderança	Interação da área regulatória com restante da empresa
		Reconhecimento pela empresa da área regulatória como principal interlocutora para temas regulatórios
		Alta administração comprometida com a realização das obrigações regulatórias
		Nível gerencial comprometido com a realização das obrigações regulatórias
		Existência de grupos de trabalho multifuncionais para estudos e aplicações de questões regulatórias
	Comunicação informal	Comunicação informal ampla e interfuncional viabilizando a disseminação do conhecimento regulatório
Processos	Processos de negócio	Processos mapeados, formalizados e disseminados por toda a organização, em <i>compliance</i> com as obrigações regulatórias
	Processos regulatórios	Processos regulatórios mapeados e formalizados, tal como: gestão da documentação regulatória, gestão da participação em associações de representação, gestão de <i>stakeholders</i> e gestão de eventos e obrigações regulatórias

(continua)

(continuação)

Categorias	Variáveis	Atributos Desejáveis
	Comunicação formal	Existência de canais de comunicação formais viabilizando a disseminação das obrigações regulatórias
Tecnologia da informação	Sistemas transacionais	Sistemas transacionais amplos e integrados
	Sistemas regulatórios	Sistemas de suporte para processos regulatórios contendo colaboração, fluxo de trabalho e gestão de documentos
	Sistemas gerenciais	Sistemas gerenciais amplos e integrados produzindo dados regulatórios
Infraestrutura	Distribuição	Instalações, equipamentos e sistemas de controle asseguram os serviços de distribuição de acordo com os padrões de segurança e confiabilidade estabelecidos pelo regulador
	Atendimento ao cliente	Recursos (processos, sistemas, pessoal etc.) para atendimento ao cliente abrangendo canal de reclamação de natureza técnica e comercial, em conformidade com a regulação vigente
Reputação	Reputação individual	Reconhecimento pelos agentes do setor e pelos atores políticos do conhecimento e capacidade de gestão de um ou mais indivíduos da organização
	Reputação da organização	Reconhecimento pelos agentes do setor e pelos atores políticos do conhecimento e capacidade de gestão da organização
Recursos Financeiros	Geração de caixa	Geração de caixa pelas operações (tarifas) e capital de terceiros suficiente para assegurar a liquidez dos acionistas e capital de giro requerido ao crescimento sustentado (plano de investimentos relacionado à expansão da rede de distribuição e à qualidade dos serviços)
	Rentabilidade	Retorno adequado sobre ativos, capital empregado e capital investido pelos acionistas, de forma a manter a atratividade dos investimentos de longo prazo
	Estrutura de capital	Estrutura de capital assegurando um nível de alavancagem adequado ao baixo custo de financiamento de longo prazo, de forma a sustentar as expansões requeridas e a qualidade dos serviços

Quadro 2 - Atributos desejáveis para cada variável principal independente para gestão estratégica face à regulação para o setor de distribuição de energia elétrica

Categorias	Variáveis	Fator
Econômicos	Demanda de energia	Crescimento da demanda por energia elétrica
	Poder de barganha dos consumidores	Capacidade de mobilização dos consumidores
	Cenário macroeconômico	
		Indicador de mudanças inesperadas na taxa de crescimento da economia
Socioculturais	Orientação ao direito dos consumidores	Percepção dos agentes do setor quanto ao atendimento dos direitos dos consumidores
	Orientação ao respeito de leis e regulação	Percepção dos agentes do setor quanto ao respeito às leis e atos regulatórios que afetam o setor
Políticos	Estabilidade do marco regulatório	Quantidade de alterações nos mecanismos legais e regulatórios
		Orçamento do regulador em relação à receita do setor
		Tempo médio no cargo pelos diretores do regulador
	Ideologia embutida na regulação	Tempo médio das decisões regulatórias (do início das discussões até a publicação de resoluções)
		Percepção dos agentes do setor quanto ao viés ideológico da regulação
		Rivalidade entre grupos de interesse
	Solidez das instituições	Grau de pluralismo no país
Estabilidade política	Percepção dos agentes do setor quanto à solidez das instituições	
Estabilidade política	Grau de restrições políticas	
Demográficos	Crescimento populacional	Taxa de crescimento populacional na área de concessão
	Organização urbana	Grau de urbanização na área de concessão
		Grau de desorganização urbana na área de concessão
Dispersão populacional	Grau de dispersão populacional na área de concessão	

Quadro 3 - Fatores macroambientais e indicadores para análise estratégica no caso de estratégias face à regulação para distribuidoras de energia elétrica

Categorias	Variáveis	Atributos Desejáveis
Gerais	Indicadores financeiros	Geração de caixa positiva e suficiente para fazer frente aos investimentos requeridos pela regulação
		Liquidez para cobrir as necessidades de giro do negócio
		Retorno adequado para os acionistas
		Rentabilidade acima da média do setor
	Indicadores operacionais	Perdas reais de distribuição inferiores às admitidas pelo regulador
		Consumos por cliente e por área crescente
		Satisfação do consumidor
		DEC – duração equivalente de interrupção por consumidor – em evolução positiva
		FEC – frequência equivalente de interrupção por consumidor – em evolução positiva
		Satisfação dos <i>stakeholders</i>
		Atendimento aos padrões de conduta ética quanto à segurança e ao meio ambiente e às obrigações regulatórias
	Regulatórios	Indicadores financeiros
Redução de multas aplicadas pelo regulador		
Indicadores operacionais		Influência nos órgãos de representação
		Efetividade nas contribuições em audiências e consultas públicas
		Influência junto aos atores políticos
		Atendimento às obrigações regulatórias

Quadro 4 - Atributos desejáveis para cada variável principal dependente para gestão estratégica face à regulação para o setor de distribuição de energia elétrica

No Quadro 5 encontra-se estão destacados em negrito os tipos de ligação, e suas descrições, específicos para o setor de distribuição de energia elétrica, além daqueles que podem ocorrer tanto neste quanto em outros setores.

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

(continua)

(continuação)

#	Tipo de Ligação	Descrição
14	Acordo / Contrato de prestação de serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de assessoria, consultoria, treinamento, assistência técnica etc. Nessa categoria inserem-se, também, os contratos de trabalho e as relações sindicais.
15	Termo de associação	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de representação de interesses. Nessa categoria inserem-se as associações de representação.

Quadro 5 - Descrição dos tipos de ligações, em função do grau de intensidade, para distribuidoras de energia elétrica

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

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

Quadro 6 – Construtos para análise relacional – nível da indústria – para distribuidoras de energia elétrica

Obs.: Em negrito as características que implicam oportunidades.

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

Quadro 7 - Construtos para análise relacional – nível corporativo da empresa focal – para distribuidoras de energia elétrica

Obs.: Em negrito as características que implicam forças.

Indicador de Desempenho		Composição
ROA	Retorno Sobre Ativo	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / Ativo Total Médio
ROE	Retorno Sobre Patrimônio Líquido	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / Patrimônio Líquido Médio
ROCE	Retorno Sobre Capital Empregado	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / (Ativo Circulante Médio – Passivo Circulante Médio + Ativo Imobilizado Médio)
TOTATI	Rotação do Ativo Total	Venda Líquida / Ativo Total Médio
ROTCR	Rotação de Contas a Receber	Venda Líquida / Contas a Receber Médio
ROTIMO	Rotação do Ativo Imobilizado, Intangível e Diferido	Venda Líquida / Ativo Imobilizado Médio
ALAFIN	Alavancagem Financeira	Ativo Total Médio / Patrimônio Líquido Médio
ESTCAP	Estrutura de Capital 1	Empréstimos de Longo Prazo Médios / (Empréstimos de Longo Prazo Médios + Patrimônio Líquido Médio)
ESTPAS	Estrutura de Capital 2	(Passivo Circulante Médio + Passivo Não Circulante Médio) / Passivo Total Médio
LIQCOR	Liquidez Corrente	Ativo Circulante Médio / Passivo Circulante Médio
LIQSEC	Liquidez Seca	Disponibilidades Médias / Passivo Circulante Médio
LIQGER	Liquidez Geral	(Ativo Circulante Médio + Ativo Realizável a Longo Prazo Médio) / Passivo Total Médio
FCOSPC	Fluxo de Caixa Operacional 1	Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Circulante
FCOSPT	Fluxo de Caixa Operacional 2	Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Total
EBIT	EBIT (R\$ mil)	Ganhos Antes do Resultado Financeiro e Impostos
EBITSA	EBIT Sobre Ativo	EBIT / Ativo Total Médio
EBITSPL	EBIT Sobre Patrimônio Líquido	EBIT / Patrimônio Líquido Médio
EBITSRL	EBIT Sobre Receita Líquida	EBIT / Receita Líquida
EBITDA	EBIT (R\$ mil)	Ganhos Antes do Resultado Financeiro, Impostos, Depreciação e Amortização
EBITDASA	EBIT Sobre Ativo	EBITDA / Ativo Total Médio
EBITDASPL	EBIT Sobre Patrimônio Líquido	EBITDA / Patrimônio Líquido Médio
EBITDASRL	EBIT Sobre Receita Líquida	EBITDA / Receita Líquida

(continua)

(continuação)

Indicador de Desempenho		Composição
CUSTSRL	Custo de Bens e Serviços	(Custo de Bens e Serviços + SG&A) / Receita Líquida
EBITEE	EBIT Sobre Energia Distribuída	EBIT / Energia Distribuída (R\$ / GWh)
CSGAEE	Custo Sobre Energia Distribuída	(Custo de Bens e Serviços + SG&A) / Energia Distribuída (R\$ / GWh)
DEC	DEC	Duração Equivalente de Interrupção por Consumidor (horas / período)
FEC	FEC	Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor (interrupções de fornecimento / período)
CONCLI	Consumo Cliente	Consumo por Cliente (MWh / Cliente.ano)
CONAREA	Consumo Área	Consumo por Área (GWh / Km ² .ano)
CONCLIRES	Consumo Residencial	Consumo por Cliente Residencial (MWh / Cliente residencial.ano)
CONCLICOM	Consumo Comercial	Consumo por Cliente Comercial (MWh / Cliente comercial.ano)
CONCLIIND	Consumo Industrial	Consumo por Cliente Industrial (MWh / Cliente industrial.ano)
DENSCLI	Densidade	Densidade de Clientes (Quantidade de clientes / Km ²)
IASC	Índice de Qualidade	Índice ANEEL Satisfação do Consumidor

Quadro 8 - Composição dos indicadores de desempenho utilizados para avaliar empresas do setor de distribuição de energia elétrica

Em suma, os quadros apresentados são referências que auxiliam a realização de diversos passos da metodologia de análise proposta:

- Passo 2 - Identificação e avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais da empresa focal: Quadro 2.
- Passo 3 - Identificação e avaliação dos fatores macroambientais interagentes: Quadro 3.
- Passo 5 - Mapeamento e classificação das alianças que constituem a ego-rede da empresa focal: Quadro 5.
- Passo 6 - Identificação das características da rede estratégica política e a análise das suas implicações nos níveis da empresa e do setor focal: Quadros 6 e 7.
- Passo 7 - Caracterização do desempenho da empresa focal e do setor focal em função da estratégia política face à regulação realizada: Quadros 4 e 8.