

7 Casos

7.1.Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados dos casos de mudança regulatória analisados e o caso de aplicação do arcabouço proposto em uma distribuidora de energia elétrica, a Light.

7.2. Casos de mudança regulatória

Como destacado nos Capítulos 5 e 6, a ANEEL é pródiga em construir e aperfeiçoar, com os instrumentos à sua disposição, o ambiente regulatório do SEB. Com a intenção de corroborar e enriquecer o arcabouço proposto foram analisados dois casos de mudança regulatória. Foi evidenciado o processo formal de audiências e consultas públicas, a atuação, principalmente, das distribuidoras e da ABRADDEE. Os resultados foram obtidos de uma pesquisa documental e de depoimentos dos executivos e especialistas entrevistados. Os resultados apresentados neste capítulo também contribuem para o entendimento da rede de valor das distribuidoras de energia elétrica e das naturezas das ligações entre os diversos atores. Foram analisados os casos da Audiência Pública 040/2010, que define a metodologia de revisão tarifária para o terceiro ciclo e o processo de definição da Resolução 414/2010, que dita bases do relacionamento entre concessionárias distribuidoras de energia elétrica e consumidores.

7.2.1. A questão tarifária: o caso da AP 040/2010

Para compreender a relevância dos eventos de fixação de tarifas para as distribuidoras de energia elétrica, deve-se observar o seu ponto de partida que, para fins deste trabalho, deu-se na celebração dos contratos de concessão firmados entre o Poder Concedente e as empresas concessionárias de distribuição de

energia elétrica. Evidentemente, ao falar em tarifas está implícito o mercado regulado. No mercado livre os preços são função das leis de mercado de oferta e procura, naturalmente sob um ordenamento de regras estabelecido.

Os contratos de concessão das distribuidoras estabelecem três mecanismos de alteração das tarifas: reajuste tarifário anual (RTA), revisão tarifária periódica (RTP) e revisão tarifária extraordinária (RTE). Esses mecanismos visam, conforme expresso nos contratos de concessão, manter o equilíbrio econômico-financeiro da concessão. O RTA visa repassar os custos não gerenciáveis (parcela A) e atualizar monetariamente os custos gerenciáveis (parcela B). O reajuste ocorre sempre na data de aniversário do contrato de concessão.

A RTP ocorre a cada quatro anos, na grande parte dos contratos, com o objetivo de preservar o equilíbrio econômico-financeiro da concessão por meio da avaliação dos custos gerenciáveis (parcela B). Já a RTE pode ocorrer a qualquer tempo, desde que haja algum desequilíbrio que assim o exija, e não tem relação direta com RTA e RTP. Nos anos em que há RTP não há RTA.

A revisão tarifária é, portanto, o mecanismo regulatório mais importante para as distribuidoras. Há um constante jogo de forças entre as concessionárias, procurando aumentar sua rentabilidade ou mitigar redução, e o regulador, procurando a modicidade tarifária. Há que se destacar que a parcela B, objeto das revisões, corresponde, em média, entre 25 e 30% do valor total da tarifa.

A Figura 18 mostra de forma simplificada a estrutura das tarifas de energia elétrica, ou seja, aquelas praticadas pelas distribuidoras junto aos consumidores cativos em seus diversos segmentos. Não cabe aprofundar, para fins deste trabalho, toda a complexidade das tarifas de energia elétrica finais: baixa tensão (por classe e faixa de consumo) ou alta tensão (por nível de tensão e sazonalidade). Tampouco as tarifas de uso do sistema de distribuição, no caso dos clientes livres geograficamente na área de concessão, mas relacionados comercialmente com outro agente. O que é relevante para fins deste trabalho é que há necessidade de uma metodologia de revisão tarifária e que tal metodologia tem variado em cada um dos chamados ciclos de revisão tarifária, por falta de uma legislação mais específica.

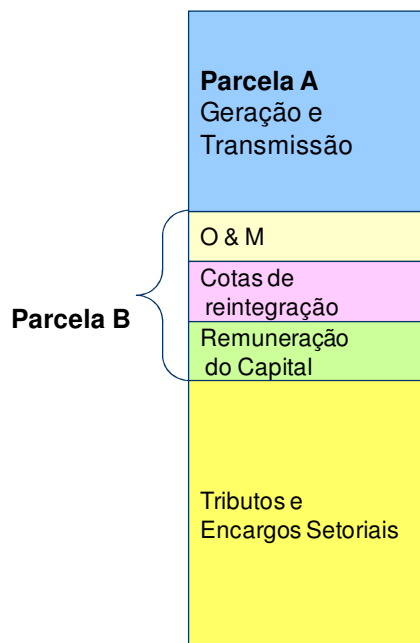


Figura 18 – Estrutura simplificada da tarifa de energia elétrica

Há um vazio na legislação na questão tarifária. O Artigo 175 da Constituição Federal estabelece que a lei deva dispor sobre a política tarifária. O que veio regulamentar esse artigo foi a Lei 8.987/1995, estipulando que estabelece que os contratos de concessão se incumbam da política tarifária. Ocorre que os contratos de concessão definem com alguma precisão os reajustes, mas não as revisões. Ou seja, a lacuna persiste. Um pouco mais a frente, a Lei 9.427/1996 em seu Artigo 14 diz que as tarifas são baseadas no serviço pelo preço, o que remete ao contrato de concessão ou a uma definição pela agência reguladora. Quanto ao reajuste, também é superficial. Em suma, não havendo uma política tarifária com bases ancoradas na legislação, a ANEEL tem feito esse papel, implicando em definições e redefinições metodológicas a cada ciclo de revisão tarifária (ES-ASS-9).

A metodologia adotada pela ANEEL para as revisões tarifárias é determinante das receitas das distribuidoras, dado que o mercado é uma variável com poucas possibilidades de ações de gestão, dada a condição importante de monopólio natural em sua maior parte. Sendo assim, o processo de discussão e decisão da metodologia de revisão tarifária é o ponto central das estratégias empresariais de natureza regulatória, notadamente no setor de distribuição de energia elétrica brasileiro, objeto deste trabalho. Determinada a metodologia, persiste a incerteza futura. “A gente tem a metodologia agora, mas para o próximo

ciclo tarifário, como é que vai funcionar? Qual vai ser o critério? Qual vai ser a saída?” (GE-AEP-20) Dessa forma, “a cada ciclo tarifário a empresa tem que se reinventar” (GE-AEE-21).

No 1º ciclo de revisão tarifária, 61 distribuidoras passaram pelo processo nos anos de 2003 a 2006. Já o 2º ciclo ocorreu de 2007 a 2010. O 3º ciclo devia ter sido iniciado em 2011, mas pela terceira vez a metodologia foi alterada, não tendo sido definida e aprovada pela Diretoria da ANEEL a tempo de sua aplicação nas concessionárias com data-base naquele ano. Os índices aplicados foram provisórios, devendo ser homologados, com devidos ajustes, na data anual seguinte. O Quadro 14 mostra a situação dos três ciclos de revisão tarifária.

A diretoria da ANEEL aprovou sete dos oito processos relativos às regras do 3º ciclo de revisões tarifárias periódicas (RTP) das tarifas de energia elétrica na 42ª Reunião Pública da diretoria, que aconteceu nos dias 08 e 09/11/2011. O item retirado de pauta, a respeito do tratamento tarifário para outras receitas, foi deliberado na reunião do dia 22/11. Sendo assim, a metodologia para o 3º ciclo está aprovada e será aplicada no período de 2012 a 2014.

A aprovação da nova metodologia, segundo a ANEEL “vai contribuir para queda das tarifas dos consumidores à medida que as empresas passarem pela revisão tarifária, no período de 2012 a 2014” (fonte: <http://www.aneel.gov.br>, acesso em 4/1/2012). No entanto, pode haver exceções, em relação a empresas que estavam com nível de investimento muito baixo e que investiram mais nos últimos anos, aumentando a sua base de remuneração, o que pode equilibrar os ganhos de produtividade apurados na revisão (fonte: <http://www.aneel.gov.br>, acesso em 4/1/2012).

#	EMPRESA	CICLO 1 (a)	CICLO 2 (b)		CICLO 3 (c)	Intervalo (anos)
1	AES ELETROPAULO	04/jul/03	04/jul/07		04/jul/11	4
2	AES SUL	19/abr/03	19/abr/08		19/abr/13	5
3	AMAZONAS (d)	01/nov/05	01/nov/09		01/nov/13	4
4	AMPLA	30/dez/03	15/mar/09		15/mar/14	5
5	BANDEIRANTE	23/out/03	23/out/07		23/out/11	4
6	BOA VISTA	01/nov/05	01/nov/09		01/nov/13	4
7	CAIUÁ	03/fev/04	10/mai/08		10/mai/12	4
8	CEA (e)					
9	CEAL	26/ago/05	28/ago/09		28/ago/13	4
10	CEB	26/ago/04	26/ago/08		26/ago/12	4
11	CEEE	25/out/04	25/out/08		25/out/12	4
12	CELESC	07/ago/04	07/ago/08		07/ago/12	4
13	CELG	10/set/05	12/set/09		12/set/13	4
14	CELPA	07/ago/03	07/ago/07		07/ago/11	4
15	CELPE	29/abr/05	29/abr/09		29/abr/13	4
16	CELTINS	04/jul/04	04/jul/08		04/jul/12	4
17	CEMAR	26/ago/05	28/ago/09		28/ago/13	4
18	CEMAT	08/abr/03	08/abr/08		08/abr/13	5
19	CEMIG	08/abr/03	08/abr/08		08/abr/13	5
20	CEPISA	26/ago/05	28/ago/09		28/ago/13	4
21	CERON	30/nov/05	30/nov/09		30/nov/13	4
22	CERR (e)					
23	CFLO	03/fev/04	03/fev/08		03/fev/12	4
24	CHESP	12/set/04	12/set/08		12/set/12	4
25	CNEE	03/fev/04	10/mai/08		10/mai/12	4
26	COCEL	30/mar/04	30/mar/08		30/mar/12	4
27	COELBA	22/abr/03	22/abr/08		22/abr/13	5
28	COELCE	22/abr/03	22/abr/07		22/abr/11	4
29	COOPERALIANÇ A	07/fev/06	14/ago/09		14/ago/13	4
30	COPEL	24/jun/04	24/jun/08		24/jun/12	4
31	COSERN	22/abr/03	22/abr/08		22/abr/13	5
32	CPFL JAGUARI	03/fev/04	03/fev/08		03/fev/12	4
33	CPFL LESTE	03/fev/04	03/fev/08		03/fev/12	4
34	CPFL MOCOCA	03/fev/04	03/fev/08		03/fev/12	4
35	CPFL PAULISTA	08/abr/03	08/abr/08		08/abr/13	5
36	CPFL PIRATININGA	23/out/03	23/out/07		23/out/11	4
37	CPFL SANTA CRUZ	03/fev/04	03/fev/08		03/fev/12	4
38	CPFL SUL PAULISTA	03/abr/04	03/fev/08		03/fev/12	4
39	DEMEI	29/jun/05	29/jun/09		29/jun/13	4
40	DMEPC	28/jun/04	28/jun/08		28/jun/12	4
41	EDEVP	03/fev/04	10/mai/08		10/mai/12	4
42	EEB	03/fev/04	10/mai/08		10/mai/12	4
43	EFLJC	30/mar/04	30/mar/08		30/mar/12	4
44	EFLUL	30/mar/04	30/mar/08		30/mar/12	4

(continua)

(continuação)

#	EMPRESA	CICLO 1 (a)	CICLO 2 (b)		CICLO 3 (c)	Intervalo (anos)
45	ELEKTRO	27/ago/03	27/ago/07		27/ago/11	4
46	ELETROACRE	30/nov/05	30/nov/09		30/nov/13	4
47	ELETROCAR	29/jun/05	29/jun/09		29/jun/13	4
48	ELFSM	07/fev/04	07/fev/08		07/fev/12	4
49	ENERGISA BO	04/fev/05	04/fev/09		04/fev/13	4
50	ENERGISA MG	18/jun/04	18/jun/08		18/jun/12	4
51	ENERGISA NF	18/jun/04	18/jun/08		18/jun/12	4
52	ENERGISA PB	26/ago/05	28/ago/09		28/ago/13	4
53	ENERGISA SE	22/abr/03	22/abr/08		22/abr/13	5
54	ENERSUL	08/abr/03	08/abr/08		08/abr/13	5
55	ESCELSA	07/ago/04	07/ago/07	07/ago/10	07/ago/13	3
56	FORCEL	26/ago/04	26/ago/08		26/ago/12	4
57	HIDROPAN	29/jun/05	29/jun/09		29/jun/13	4
58	IGUAÇU	07/ago/04	07/ago/08		07/ago/12	4
59	LIGHT	07/nov/03	07/nov/08		07/nov/13	5
60	MUX	29/jun/05	29/jun/09		29/jun/13	4
61	RGE	19/abr/03	19/abr/08		19/abr/13	5
62	SULGIPE	14/dez/04	14/dez/08		14/dez/12	4
63	UHENPAL	28/dez/05	19/abr/09		19/abr/13	4

Quadro 14 – Ciclos de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica

Obs.

(a) Fonte: Relatório ANEEL 2005. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br>, acessado em 21/12/2011.

(b) Fonte: Relatórios ANEEL 2007, 2008 e 2009. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br>, acessado em 21/12/2011.

(c) Projeção. As concessionárias com revisão em 2011 ainda não têm reposicionamentos homologados em função da indefinição da metodologia de revisão tarifária.

(d) Primeiro ciclo se refere à Manaus Energia, a CEAM não tinha contrato de concessão celebrado.

(e) Contrato de concessão não celebrado.

Foi um longo caminho até o ponto da aprovação da nova metodologia. Essa dinâmica é que interessa mais especificamente a este trabalho. É um caso típico de mudança regulatória que envolveu toda sorte de interação entre atores políticos, com destaque para a ANEEL e as distribuidoras, mas sem desmerecer a relevância dos papéis do executivo, do legislativo, dos órgãos institucionais do setor, de consumidores, de especialistas (consultores, juristas) etc.

A nova metodologia de revisão tarifária ficou em audiência pública (AP 040/2010) de 10/09/2010 a 10/01/2011 (primeira fase) e de 27/04/2011 a 03/06/2011 (segunda fase) e recebeu centenas de contribuições dos mais variados agentes, instituições e consumidores.

Há controvérsia quanto ao processo e quanto ao seu resultado final, do

ponto de vista das empresas, como expresso nas percepções a seguir:

Um processo longo, de praticamente dois anos de audiência pública, onde se partiu numa situação e veio terminando numa situação intermediária. Nem tudo que a gente demonstrou e pleiteou foi acatado, mas do que a ANEEL está propondo, ela teve um aperfeiçoamento. Ela evoluiu, no nosso ponto de vista. Chegou a um meio termo. Tem assuntos: isso é absurdo, não pode ser. Se a gente olhar o processo como um todo, ele completo, eu acho que teve uma série de evoluções. E evoluções, assim, não é porque é contra a empresa ou ruim para o consumidor, condições que trouxeram o equilíbrio. Eu acho que o grande papel da ANEEL é buscar esse equilíbrio. Nem beneficiar um lado, nem outro. Buscar esse equilíbrio, isso é que é o mais difícil. Tem temas que a gente pode dizer que ficamos frustrados, tem temas que ficamos felizes e tem temas que ficou equilibrado. Numa média geral eu acho que o processo em si foi positivo. (GE-AEP-20)

Houve muita mudança no processo da AP 40, a ANEEL se moveu na direção das empresas (GE-AEE-21)

Ontem teve uma reunião na ANEEL, assim, absurdamente maluca, onde a ANEEL ficou com audiência pública durante... 1 ano e tanto, desde de setembro sei lá de 2010 até hoje. E aí ela decidiu... Na última semana ela pegou uma proposta que vem lá há 1 ano e meio, ela pegou essa proposta jogou no lixo e falou assim: está aqui outra proposta. Nessa outra proposta ela tirou um tema importantíssimo do âmbito da revisão e colocou no âmbito da contabilidade regulatória. [...] Você imagina sem ter colocado isso em audiência pública, então eu estou aqui com a minha cabeça [...] eu vou entrar com todas as instâncias possíveis e imaginárias pra impedir que isso seja feito. É isso não é comum de acontecer, eu estou um pouco [...] em estado de choque com essa decisão da ANEEL. [...] Essa foi a primeira decisão que para mim que ultrapassou qualquer razoabilidade. (GE-AEP-L3)

Muito pouco (sobre mudanças na AP 40). Pouco ajuste e muitas aberrações. Aberrações, coisas erradas, você vê: olha, isso vai dar errado. A gente está levantando algumas aí e ainda temos recursos administrativos lá. (EX-AEP-18)

Nesse longo processo, houve uma grande interação com os agentes e o público em geral, no âmbito da Audiência Pública 040/2010. Foram feitas muitas contribuições, nos seguintes períodos:

- Abertura da AP 040: contribuições de 10/9/10 a 10/12/10 (fonte: DOU de 10/9/10);
- Abertura da AP 040: sessão presencial em 2/12/10 em Brasília (fonte: DOU);
- Antecipação da sessão presencial para 1/12/10 (fonte: DOU de 24/11/10);

- Prorrogação do prazo de recebimento das contribuições para 10/1/11 (fonte: DOU de 1/12/10);
- Reabertura de novo prazo para recebimento de contribuições, mediante apenas intercâmbio de documentos de 16/3/11 a 16/4/11 (fonte: DOU de 15/3/11)
- Prorrogação para recebimento de contribuições para 25/5/11 (fonte: DOU de 27/4/11);
- Prorrogação para recebimento de contribuições para 3/6/11 (fonte: DOU de 27/5/11).

Na sessão presencial, de fato ocorrida em 16/12/2010, estiverem presentes 105 participantes e 65 expositores (as apresentações são disponibilizadas pela ANEEL no seu *website*). São pessoas representando uma enorme variedade de organizações. Além dos agentes econômicos de porte (Ex.: AES, Neoenergia, EDP, Endesa) e de órgãos de representação (Ex.: ABRADÉE, ABRACE, Acende Brasil), há que destacar:

- Empresas de menor porte do setor (Ex.: Eletrocar, CERON, Santa Maria, CEPISA);
- Investidores e grande consumidores (Ex: Votorantim, Vale);
- Universidades (Ex.: PUC-Rio, Universidade Federal de Viçosa);
- Escritórios de advocacia (Ex.: Amim Advogados, Serrão Advogados, Martorelli Advogados);
- Mercado financeiro (Ex.: Vicipartners, Deutsche Bank, Banco Santander);
- Consultorias (Ex.: Bench, Roland Berger, Siglasul, Andrade & Canelas, Impacto, Gandara, LCA);
- Conselhos de consumidores (Ex.: Tocantins, Enersul);
- Executivo (Ex.: Ministério da Fazenda);
- Institutos de pesquisa (Ex.: DIEESE).

Percebe-se a grande variedade de agentes econômicos, agentes institucionais e *stakeholders* de uma forma geral preocupados com as consequências da

metodologia de revisão tarifária e dispostos a participar do evento presencial. Também com relação às contribuições escritas houve um grande volume de contribuições (48 e 107 indivíduos e organizações, respectivamente na primeira e na segunda fase). Como destacado por um executivo do setor: “A AP 40 teve a contribuição de muita gente; eu digo que metade foi empresa, metade não foi empresa, foram outras entidades” (EX-AEP-6). Cada uma das contribuições desmembrou-se em vários documentos podendo abordar os 8 temas propostos pela ANEEL. Para ilustrar e sustentar a importância e as particularidades desse processo há que destacar algumas citações dos entrevistados. A discussão do papel das associações de representação e a dualidade da abordagem pessoal *vis a vis* a abordagem coletiva frente ao regulador e aos atores políticos é explicitada e as dificuldades de consenso entre as distribuidoras vêm à tona.

Vou dar um exemplo claro, o problema agora da AP 40, do 3º ciclo tarifário, o problema dos incentivos fiscais. A retirada dos incentivos fiscais afeta o Nordeste e o Norte e um pouco a CEMIG também. Então é muito difícil conduzir a associação para dar a mesma ênfase de ação como o problema do WACC, o problema de redução do WACC, que não vai afetar a todos. Outros serviços afeta todos. (EX-AEP-13)

As empresas estavam preparando o 3º ciclo. De certa maneira, por mais que se esperasse que houvesse mudanças, mas não se esperava uma mudança tão profunda, [...] foi surpreendente, no sentido de que o 3º ciclo se baseia e se aplica muito mais na metodologia que precisava ter um estoque, precisava ter um histórico do passado. [...] Da mesma maneira, o 3º ciclo se baseia em mercados maduros que você pode inserir o que acontece ali e projetar os seus modelos. A gente não esperava que houvesse essa informação tão cedo, se procurou lutar, se lutou na tentativa de protelar, se fez lobby político, se procurou ministros... (EX-AEP-13)

Você não teve, digamos, empresas discutindo assunto com a ANEEL, você teve associações. (ES-ASS-9)

Em casos mais emblemáticos, como a AP 40, a ABRADÉE tem um papel essencial de articulação. Por exemplo, nas audiências públicas, há uma distribuição dos temas entre empresas e outros especialistas. (EX-AEP-L1)

No caso da metodologia do terceiro ciclo de revisão tarifária houve um maior consenso entre as empresas, se comparado ao segundo ciclo. (GE-AEP-L2)

Quanto à independência e transparência da ANEEL, a competência técnica de seus quadros e a existência de uma ideologia dominando suas decisões, os

entrevistados têm opiniões bastante firmes:

Quando a gente sente o que é regulação e o que é a política, como sempre tem uma solução. Quando a gente sente que essas ondas de sombra existem, como agora acha que existe, porque ela afeta a estabilidade econômica..., ela muda a estrutura de financiamento, e a percepção que a lógica tem dentro da ANEEL tá mudando... A própria ANEEL, está sendo suscetível também a atalhos, a pressão política. [...] Quando é político, é difícil trabalhar com ele porque se você trabalha diretamente com o poder político você pode ser cobrado um preço que você não quer pagar. (EX-AEP-13)

Nesse ciclo, particularmente, a ANEEL fechou questão em alguns princípios. Fechou questão na estratégia dela e tudo que nós temos conseguido pela ABRADÉE tem sido, vamos dizer assim, não vou dizer perfumaria, [...] são coisas que não alteram substancialmente o resultado. (EX-AEP-16)

Só que esse ano específico, esse período da AP 40, a área técnica se fechou, o que também não é normal. No segundo ciclo ela se abriu mais. Então ela se fechou e a diretoria se abriu para algumas coisas. (GE-AEP-L3)

Eu sinto uma coisa assim muito... é a gente mostrar algumas coisas que não estavam boas e eles falando assim: “Ah, é? Se você mudar isso eu mudo aquilo e fica tudo igual, entendeu?”. (GE-AEP-L3)

Os dois pontos mais polêmicos – a retirada do incentivo fiscal nas regiões da SUDAM e da SUDENE e a captura de multas nos investimentos em prol da modicidade tarifária – foram levadas à justiça pelas distribuidoras queixosas tendo obtido ganho de causa. A ANEEL, no entanto, não se dá por vencida e garante que recorrerá das decisões judiciais (fonte: O Globo, de 10/2/2012, disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/>).

A AP 40 indica um recrudescimento da regulação com perdas econômicas para as distribuidoras. Isso é suportado pelo depoimento a seguir:

Não houve nenhuma mudança significativa. Muito pelo contrário, houve até um retrocesso... retrocesso não é a palavra correta houve até uma piora de alguns resultados. [...] A minha visão, hoje, da atividade de regulação, ela caminha no seguinte sentido: daqui para frente eu vou ter como remuneração ou como ingresso de vantagens aquilo que está definido na base de remuneração do ativo regulatório, na busca de eficiência, (...) acabou o ganho extraordinários, não tem mais isso que é de certa forma a essência que norteou a estratégia de regulação no 1º ciclo nas atividades pós-privatização, logo após a privatização. O quadro hoje, digamos, de 12, 15 anos mudou radicalmente. (EX-AEP-16)

Para contrapor esse cenário, as distribuidoras deverão olhar para seus fatores organizacionais e aperfeiçoá-los. Em função das regras, a forma de jogar o jogo também se modifica. Isso é normalmente liderado pela área regulatória.

Agora só pra você saber, vou dar outro exemplo: então essa decisão da ANEEL de ontem, foi me requer um trabalho enorme de reação, mas também requer um trabalho dentro da empresa, porque talvez eu vá ter que chamar o meu comercial, porque essa decisão só ia ocorrer lá em novembro de 2013, então eu já estava pensando... assim que definir a AP 40 eu vou chamar o meu comercial e vou falar assim: a gente tem que mudar a forma de atuar junto aos grandes consumidores, porque tem uma parte das receitas que a gente precisa evitar. Por exemplo, ele não pode mais estar ultrapassando o contrato dele. É melhor mostrar para ele com papel e lápis que é melhor ele aumentar a demanda contratada, porque ele vai pagar menos do que ficar ultrapassando, por exemplo. E essa é uma coisa que estava no meu plano estratégico da área, da minha área, nas minhas metas etc. Assim que sair essa AP 40 eu levar as questões da AP 40 pra dentro da empresa, eu vou ter que mudar “n” processos da empresa. (GE-AEP-L3)

Por vezes, há um sentimento de ceticismo e descrédito entre os agentes econômicos e que equívocos de hoje serão mudados por administrações seguintes do regulador em função de perfil e preferências. No ínterim, a judicialização de decisões regulatórias consideradas equivocadas é um custo adicional para o setor. Isso fica explícito no depoimento a seguir:

Mas quer ver uma coisa, eu acho que estão fazendo uma bobagem enorme nessa implantação desse modelo que está aí (da revisão tarifária, AP 40). Não vai dar certo. Acho que daqui a 4 anos nós vamos cair na real. [...] Porque estamos comparando coisas muito diferentes. Teoricamente, não é para ser aplicado modelo de benchmarking, porque você tem uma área do Rio assim, você tem área do Ceara com outro problema, você tem 62 situações diferentes. [...] Depois a próxima diretoria da ANEEL, conforme for o perfil vai falar: opa, tem uma coisa estranha aqui. E até porque eu acho muito ruim o que estão fazendo é judicializando todas as questões. (EX-AEP-18)

As distribuidoras têm o fórum da ABRADDEE para a representação conjunta do setor, mas isso não as impede de aliar-se com um grupo menor de empresas sempre que a particularidade do tema impeça a ação coletiva pela associação de representação. No caso da questão da isenção fiscal da região da SUDENE formou-se um grupo específico. “Juntamos Neoenergia, a gente, [...] CEMAR. Três empresas..., juntamos nós três e fizemos um périplo pelo governo” (EX-AEP-18). Sem obter a reversão da decisão da ANEEL, coube ir à justiça, juntos, por meio da ABRADDEE, mas com representação restrita às empresas impactadas

(EX-AEP-18).

Essa breve narrativa e as evidências destacadas para o caso da AP 040 lançam luz sobre diversos pontos do arcabouço de análise estratégica, objeto deste trabalho, corroborando sua estrutura e enriquecendo-o, com destaque para:

- A insegurança regulatória quanto à metodologia de revisão tarifária, dada sua relevância, implica estratégias específicas pelas empresas.
- A mudança regulatória na metodologia de revisão tarifária decorrente da AP 040 evidenciou fatores organizacionais requeridos durante o processo de audiência pública e também para as atividades preparatórias para a revisão e durante a revisão tarifária.
- A importância das alianças entre empresas e no âmbito da ABRADDEE em todo o processo interativo com a ANEEL e outros atores políticos.
- A dificuldade no consenso entre distribuidoras para atuação conjunta por meio da ABRADDEE.
- Um longo processo de discussão pública levou, ao fim, numa percepção pelos agentes de poucas mudanças nos pontos de vista da ANEEL em direção às aspirações das distribuidoras.
- As decisões regulatórias não são necessariamente embasadas por questões técnicas, mas muitas vezes resultado de uma influência de políticas públicas.
- Há forte influência das grandes empresas e dos grupos econômicos em que elas estão inseridas tanto nas sessões presenciais quanto nas contribuições escritas no processo de audiência pública.
- Alianças das empresas com prestadores de serviços (jurídicos, consultoria) são evidenciados como assessorias às argumentações técnicas junto aos atores políticos, notadamente a ANEEL.
- Houve participação de diversos *stakeholders* no processo da AP 040: conselhos de consumidores, investidores, grandes consumidores, outras associações etc.
- Houve uma carência de articulação efetiva entre as contribuições de empresas, grupos econômicos e ABRADDEE: repetições, eventuais incoerências.

- Foi amplamente utilizada a tática de reuniões diretas com a ANEEL, sempre que possível.
- Viés ideológico e falta de experiência de quadros técnicos da ANEEL foram evidenciados como ameaças do ponto de vista das empresas.
- Evidenciou-se baixa prontidão de empresas, grupos econômicos e ABRADEE na gestão organizada da rede estratégica de alianças para abordar a AP 040. As ações foram predominantemente *ad hoc*, embora o processo de audiência pública fosse um processo regulatório previsível e padronizado.
- Não foram evidenciados acessos a outros atores políticos para com a intenção de influenciar indiretamente o julgamento do regulador, embora isso também não tivesse sido negado.
- O caminho da judicialização é uma tática cada vez mais utilizada no setor.
- Não foi evidenciado o uso de um arcabouço de análise estratégica como o proposto neste trabalho.

7.2.2.

A questão da qualidade dos serviços de distribuição de energia elétrica: o caso da Resolução ANEEL 414/2010

A Resolução Normativa 414, de 15 de setembro de 2010, substituiu a Resolução Normativa 456 de 29 de novembro de 2000. Esta é a resolução central na relação entre concessionária e consumidor, estabelecendo as condições gerais de fornecimento de energia elétrica. Em outras palavras, representa os direitos e deveres do consumidor de energia elétrica. Desde sua emissão original restavam dúvidas e lacunas, o que implicava desgaste nas relações consumidor / concessionária e concessionária / ANEEL, como evidenciado no seguinte depoimento:

Havia *gaps*, dupla interpretação de vários itens, necessidade de frequentes consultas à ANEEL pelas concessionárias. [...] Havia situações em que a própria ANEEL tinha dúvidas. [...] Havia reclamações de fornecedores. [...] A relação dos consumidores com as concessionárias evoluía. [...] Com isso foi se formando a necessidade de mudança da 456. (GE-AEP-L5)

A partir de uma minuta inicial feita pela ANEEL, foram feitas consultas às distribuidoras. Estas, por sua vez, discutiram extensamente os temas em grupos de trabalho no âmbito da ABRADDEE. “As contribuições geradas foram encaminhadas à ANEEL, que determinou a realização de uma audiência pública, de forma os que demais *stakeholders* pudessem comentar e argumentar favorável ou negativamente a seus termos” (GE-AEP-L5).

A Resolução 414/2010 foi resultado de um longo processo formal que se iniciou em 2008 pela instauração da Audiência Pública 008/2008, que teve duração de 1º de fevereiro a 23 de maio de 2008. Dando continuidade, houve a Consulta Pública 002/2009, que aconteceu entre 9 de janeiro e 27 de março de 2009. No âmbito da AP 008/2008, houve sessões presenciais em cinco capitais do país, com a seguinte estrutura (fonte: www.aneel.gov.br, acesso em 28/11/2011):

- Porto Alegre-RS: 116 participantes e 28 expositores;
- São Paulo-SP: 156 participantes e 33 expositores;
- Belém-PA: 68 participantes e 14 expositores;
- Salvador-BA: 72 participantes e 19 expositores;
- Brasília-DF: 55 participantes e 29 expositores.

Ao todo, a ANEEL recebeu 2.580 contribuições de 270 agentes, consumidores, associações de representação, órgãos de defesa do consumidor, legislativo, executivo, judiciário, prestadores de serviço da cadeia produtiva do setor etc. numa diversidade poucas vezes vista em processos de construção da regulação.

Há evidências de que as contribuições não foram tão bem orquestradas e consistentes por parte das empresas:

Se você olhar as contribuições que foram dadas lá, há dois, três anos atrás, você vai ver que mesmo de empresas importantes você tinha contribuições de fulano de tal... de fulano de tal... de fulano de tal da mesma empresa. (ES-ASS-9)

Todo o processo de elaboração da Resolução 414 foi bastante técnico. Como evidenciado pelo depoimento do entrevistado ES-ASS-2: “Eu tenho certeza que o Ministério não pôs o dedo na 414”.

A nova resolução veio resolver pendências e introduziu novas

determinações. Um exemplo das mudanças introduzidas foi a determinação feita às distribuidoras para que instalem postos de atendimento presencial em todos os municípios da respectiva área de concessão. Isso deve ser feito seguindo um cronograma, com o objetivo de conceder tempo para adaptação das empresas à nova regra. Municípios com mais de 10 mil unidades consumidoras devem contar com postos desde 15 de março de 2011, enquanto aqueles com duas mil a 10 mil unidades consumidoras devem contar com postos desde 15 de junho de 2011. Já o prazo para as localidades menores, com até duas mil unidades consumidoras, contarem com esses postos expirou em 15 de setembro de 2011. A Resolução 414/2010 também alterou, por exemplo, prazos para ligação de novos consumidores e para a religação do serviço de energia elétrica (ANEEL, 2010).

Alguns exemplos das determinações da Resolução Normativa 414/2010 são:

- A ligação em áreas urbanas deve ser feita em até dois dias úteis para consumidores do Grupo B (residenciais, rurais e pequenos estabelecimentos comerciais e industriais) e em até sete dias úteis para consumidores do Grupo A (indústrias e estabelecimentos comerciais de médio ou grande porte).
- O prazo para religação é de até 24h após o encerramento do motivo que gerou a suspensão do fornecimento.
- O não cumprimento de prazos para execução de serviços e a suspensão indevida de fornecimento obriga a distribuidora a efetuar compensações ao consumidor na conta de energia elétrica.
- A suspensão do fornecimento só poderá ser feita em horário comercial, 15 dias após a notificação formal ao consumidor, sendo que para as unidades consumidoras classificadas na subclasse Residencial Baixa Renda deve ocorrer um intervalo de 30 (trinta) dias entre o vencimento da fatura e a data da suspensão.
- Não é permitida a suspensão do fornecimento após o prazo de 90 (noventa) dias, contado da fatura vencida e não paga, desde que as faturas posteriores estejam quitadas.
- Nos casos de faturamento a menor ou ausência de faturamento, as distribuidoras devem providenciar a cobrança do consumidor das

quantias não recebidas, limitando-se aos últimos 3 (três) ciclos.

- Nos casos de faturamento a maior a devolução das quantias recebidas indevidamente, deve observar o prazo de 36 (trinta e seis) meses.
- São proibidas a cobrança de outros serviços na fatura de energia elétrica e a veiculação de propagandas comerciais.
- Todas as distribuidoras têm que adotar o modelo padronizado do Termo de Ocorrência e Inspeção (TOI).
- Distribuidora não pode mais condicionar o encerramento da relação contratual à quitação de débitos.

O produto final teve sucessos e fracassos do ponto de vista dos interesses das distribuidoras:

Houve vários pontos praticamente sem discussão e outros em que houve uma discussão com evolução até a forma final. Exemplo do primeiro caso: só cobrar de consumidores inadimplentes após abertura do termo de ocorrência. Exemplo do segundo caso: quantidade e obrigação de pontos de atendimento, PAs, em municípios com poucos consumidores. Com mais custo, essa determinação impactaria a tarifa. (GE-AEP-L5)

As obrigações definidas na Resolução 414/2010 possuem prazos diversos para entrada em vigor em função da complexidade da obrigação. Os prazos iniciaram-se em 30 de novembro de 2010. O maior prazo é de 36 (trinta e seis) meses, contados a partir da data da publicação da resolução. Isso não significa que seja uma obra acabada, como foi evidenciado pela instauração da Audiência Pública 049/2011, como o objetivo de obter contribuições à proposta de revisão da Resolução Normativa 414/2010. Os dois depoimentos a seguir mostram esse espírito de continuidade de aperfeiçoamento regulatório, de interação da área regulatória com restante das empresas e de interação dos agentes com regulador:

A 414, que está implementando: [...] isso aqui que botaram [...] não dá, não, pra fazer. Então vamos lá, vamos defender, tentar negociar. Tem toda uma coisa, assim, fazer o pessoal entender o que é. Mas a gente é muito aberto, a gente também não é uma área que: não, você tem que fazer isso de qualquer jeito. Então, tudo bem, vamos entender um ponto, você tem um ponto que a ANEEL talvez não tenha percebido, a gente não percebeu. (EX-AEP-17)

A própria 414 foi outro processo longo, de várias interações, que continua ainda existindo, e esse é aquele bom exemplo que eu disse das empresas irem lá e

motivarem. No primeiro processo da 414 saiu a nova regulamentação e também foi muito evolutiva. Ela evoluiu. A própria 456 precisava ter esse aperfeiçoamento. Ela teve. Também, no meu entendimento, ela trouxe um equilíbrio maior. Tem coisas que nos beneficiaram, tem coisas que nos apertaram mais, mas que dá um equilíbrio de um todo. E ela ainda continua sendo discutida, esse é o ponto. Porque agora ela está sendo colocada em prática, a gente está sentindo as dificuldades. E essas dificuldades estão sendo levadas para o regulador e o regulador está, vamos dizer assim, reavaliando alguns pontos para serem, vamos dizer assim, republicados. Da publicação da 414 até hoje, ela já teve, vamos dizer assim, 3 ou 4 publicações de alguns artigos que foram aperfeiçoados. (GE-AEP-20)

Considerando sua amplitude, a implantação da Resolução 414 é um importante exemplo de como a cultura regulatória deve desenvolvida nas distribuidoras, ainda que exista uma estrutura responsável pela função regulatória. O papel desta é de forte catalisador das mudanças, de disseminação de conhecimento e de principal interlocutor, embora não único, da empresa com o regulador e com órgãos de representação. Isso é evidenciado nos depoimentos a seguir:

Fizemos aqui nessa sala [...] um encontro das empresas para discutir as mudanças decorrentes da Resolução 414, pelo menos os principais desafios da empresa. [...] Veja também quem foram as pessoas que aqui estiveram expondo: o sujeito da área comercial, outro da área de distribuição, outro da área de rede, outro ... Ou seja, da área regulatória eu nem lembro se esteve alguém. [...] E essa sala estava absolutamente lotada, tá certo? E poucas pessoas também de áreas lotadas em áreas regulatórias; eram pessoas que estavam também na linha de frente, para digamos para adaptar as suas atividades do seu dia a dia aos termos da Resolução 414. É um sentimento que eu tenho. (ES-ASS-9)

Vamos pegar o exemplo da 414. A 414 foi toda capitaneada pela área comercial, mas todo o apoio técnico, de inteligência, foi da regulação. A apresentação base foi desenvolvida a 4 mãos entre comercial e regulação. O processo em si foi conduzido pela área comercial, eles que estruturaram como seria feito, e nós demos todos os subsídios e condições para que fossem passadas mensagens que eram necessárias para cada uma das áreas envolvidas. (GE-AEP-20)

A Audiência Pública 049/2011, na modalidade de audiência ao vivo, teve sessões em 5 capitais do país (Brasília, Manaus, Recife, São Paulo e Belo Horizonte) e gerou contribuições de 62 indivíduos e organizações. Cabe destacar, em todo o processo de construção e evolução da Resolução 414/2010 a consistente participação das grandes empresas de distribuição em termos de presença, exposição e contribuição escrita. Essa participação não foi na mesma intensidade pelas menores empresas do setor, que têm suas aspirações

normalmente externadas por meio da ABRADÉE. Outro destaque é a participação de contribuições escritas dos grupos econômicos e não de cada empresa individualmente.

Assim como no caso da AP 040, o caso da Resolução 414/2010 fornece insumos que corroboram e que enriquecem o arcabouço de análise estratégica, objeto deste trabalho. Além dos pontos destacados no Item 6.1 que encontram eco no caso da Resolução 414/2010, destacam-se:

- A importância do grande leque de *stakeholders* das empresas distribuidoras.
- Regulações mesmo aprovadas não eliminam dúvidas, interpretações e evoluções.
- O aumento das obrigações pelos agentes implicou aumento de custos.
- Houve muito menos divergências entre as empresas do que no caso da AP 040.
- Os agentes, logo após a aprovação da Resolução 414/2010, iniciaram ações de proposição de ajustes, o que evidencia a natureza contínua e evolutiva da regulação e a necessidade de recursos e processos de gestão regulatória pelos agentes.

7.3. Caso Light

A aplicação do arcabouço proposto na Light, distribuidora de energia elétrica com área de concessão em parte do Estado do Rio de Janeiro, baseou-se em análise documental em fontes públicas, em levantamento de percepções e aprofundamento de opiniões por meio de entrevistas junto a executivos e gestores da empresa. As etapas da metodologia de análise estratégica foram seguidas passo a passo, com vistas a demonstrar a aplicabilidade do arcabouço proposto e como seus resultados podem agregar valor à tomada de decisão estratégica face à regulação na empresa. Primeiramente, é apresentado o perfil da empresa e em seguida seguem-se as etapas da metodologia proposta.

7.3.1. Perfil da empresa

A história da Light no Brasil começou há mais de 100 anos, quando foi autorizada a funcionar em 17 de julho de 1899, por meio do empreendimento da Usina Hidrelétrica Parnaíba, no Rio Tietê, construída entre 1899 e 1901. Com a missão de atuar no Rio de Janeiro, então Capital Federal, foi fundada, em Toronto, em 1904, a The Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Co. Ltd., autorizada a operar em maio de 1905. Nesse mesmo ano adquiriu o controle acionário da concessionária de iluminação a gás, a empresa belga Société Anonyme du Gaz de Rio de Janeiro, serviço que foi controlado pela Light até 1969, quando foi transferido para o governo estadual. Seguiu-se a incorpora  o de uma série de usinas: Fontes, Ilha dos Pombos, Fontes Nova, Santa Cecília, Vigário etc. O serviço de fornecimento de energia elétrica estável e segura ao Rio de Janeiro pela Light iniciou-se em julho de 1907. Ainda em 1907, a Light adquiriu e unificou diversas companhias de carris urbanos que funcionavam na cidade do Rio de Janeiro, controlando o serviço até 1963. Além dos bondes, em 1918 investiu no ônibus elétrico. Adquiriu, ainda, a concessão do serviço telef  nico, passando a controlar as comunica  es nas duas principais cidades do país, Rio de Janeiro e São Paulo, quando em 1966 passou o serviço para o governo federal. (fonte: www.light.com.br, acesso em 14/02/2012)

A Light foi privatizada, por meio de leilão, em 21 de maio de 1996, sendo arrematada por um consórcio formado por três multinacionais - Electricité de France (EDF), AES Corporation e Reliant Energy - e pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Em fevereiro de 2002, foi concluído um processo de reestrutura  o societária, consolidando a EDF como controladora da Light. (fonte: www.light.com.br, acesso em 14/02/2012)

Em 2005, em fun  o de exigências legais, a Light passou pelo processo de desverticaliza  o, originando a *holding* Light S.A., controladora das três empresas operacionais: Light Energia S.A., responsável pela gera  o e transmissão; Light Serviços de Eletricidade S.A., responsável pela distribui  o; e Light Esco Ltda, comercializadora de energia. Mais    frente, se juntaram ao Grupo a LightCom, comercializadora de energia, e outras empresas de gera  o e serviços. (fonte: www.light.com.br, acesso em 14/02/2012)

Em 28 de Março de 2006, foi celebrado o Contrato de Compra e Venda de Ações entre a EDF International S.A (EDFI) e a Rio Minas Energia Participações S.A. (RME), composta pela Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), Andrade Gutierrez Concessões S.A. (AG Concessões), Pactual Energia Participações S.A. (Pactual Energia) e Luce Brasil Fundo de Investimentos em Participações (Luce). Essa configuração societária evoluiu nos anos seguintes até chegar à estrutura atual, que foi estabelecida em dezembro de 2009. Como consequência, uma nova administração foi empossada em março de 2010. (fonte: www.light.com.br, acesso em 14/02/2012)

A composição acionária da Light S.A. em 31/12/2010 (fonte: Relatório da Administração – 2010) era:

- Grupo de controle
 - Companhia Energética de Minas Gerais S. A. – CEMIG – 26,06%
 - RME – Rio Minas Energia Participações S. A. – 13,03%
 - LUCE Empreendimentos e Participações S. A. – 13,03%
- *Free float*
 - BNDESPAR – 15,02%
 - Minoritários – 32,85%

A RME e a LUCE, por sua vez, numa cadeia de participações societárias, são controladas indiretamente por BTG Pactual, Santander, Banco do Brasil, Votorantim e a própria CEMIG.

A Light distribui energia para 31 municípios do Estado do Rio de Janeiro, abrangendo cerca de 25% do território do estado, numa área de concessão de 10.970 Km². Em 31/12/2011, possuía mais de 4 milhões de consumidores, abrangendo cerca de 10 milhões de pessoas da população de 15 milhões do estado do Rio de Janeiro. As vendas de energia da Light correspondem a mais de 70% de toda a energia consumida no Estado do Rio de Janeiro.

A estrutura organizacional da Light é apresentada na Figura 19. A Assessoria da Presidência, quando da realização dos levantamentos, era ocupada por um ex-diretor de Regulação, o que lhe conferia um papel importante e orientado aos temas regulatórios. Em fevereiro de 2012 essa função deixou de

existir. A estrutura propriamente dita de regulação, embora não tenha o *status* de uma Diretoria, é ligada diretamente ao Presidente. Há outra Superintendência – Estratégia e Sustentabilidade -, também ligada à presidência, que abrange atividades de eficiência energética e pesquisa & desenvolvimento, altamente reguladas, além da responsabilidade pelo processo de elaboração e acompanhamento estratégico.

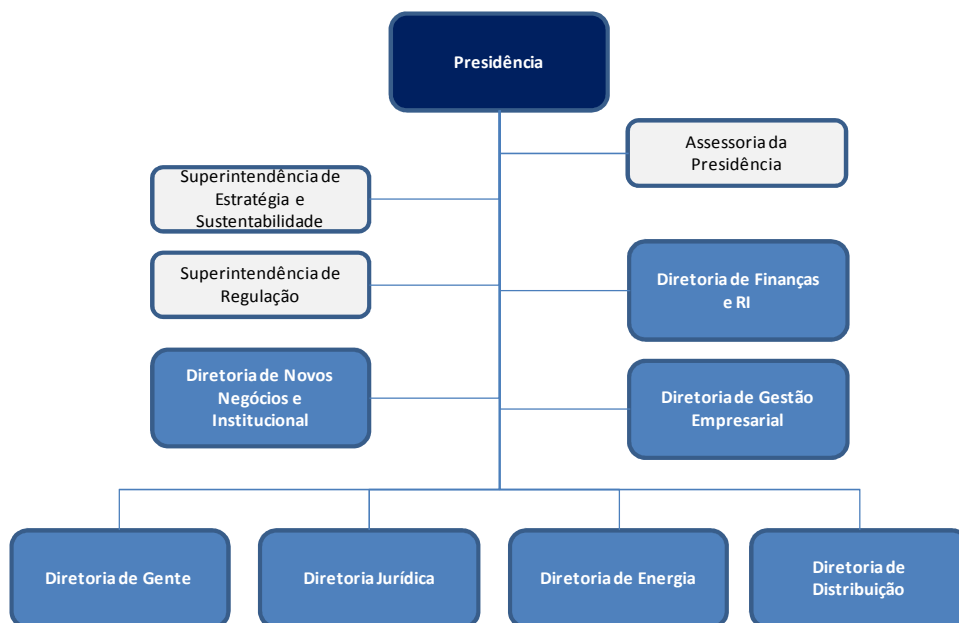


Figura 19 – Organograma da Light

A Superintendência de Regulação possui duas gerências: Gerência de Regulação Econômica (5 colaboradores ao todo) e Gerência de Regulação dos Serviços (8 pessoas ao todo).

Há uma Diretoria de Novos Negócios e Institucional, o que implica certa divisão entre temas considerados institucionais ou regulatórios. Na prática, há uma zona de interseção. Por exemplo, a ABRADDE possui um Grupo de Trabalho Institucional e nesse caso a interface é com a Diretoria de Novos Negócios e Institucional.

Cabe também destacar a Diretoria Jurídica. “Muito da documentação regulatória é produzida no Jurídico; há 3 advogados que tratam de temas regulatórios” (GE-AEP-L2). Não parece haver qualquer sobreposição ou conflito de funções entre as áreas regulatória e jurídica, o que é evidenciado pela seguinte declaração:

Muito claro, o jurídico ele cuida de uma parte da regulação específica que é o que a gente chama de regulação de contrato na parte de anuência societária, então também é muito bem estabelecida, eles não vão na ANEEL sem nos chamar e o papel tá muito claro, e a parte de recurso administrativo ou de resposta a termo de notificação e auto de fração. [...] Junto com a gente. Por exemplo, eu não quero entrar no recurso administrativo sobre essa decisão de hoje eu já chamei o meu jurídico pra conversar, então dentro da empresa assim eu acho que os papéis estão bem definidos. (GE-AEP-L3)

Há uma coordenação da área regulatória no contato com a ANEEL, mas não propriamente uma centralização. Isso pode significar que, eventualmente, alguma ação ou contato com a ANEEL, não seja do conhecimento da área regulatória. No entanto, isso não é considerado um problema para a gestão regulatória, especialmente no caso da distribuição, foco desse trabalho.

Aí eu acho que a Light poderia ser mais firme nisso [...] Tinha que ser uma coisa da diretoria determinar, só que também é muito raro de acontecer. É acontece mais quando é na parte de geração, e quando é consórcio, aí é mais difícil. (GE-AEP-L3)

A equipe regulatória é considerada enxuta pelo volume de demanda a que é submetida e mesmo em comparação com áreas regulatórias de grandes grupos do setor.

[...] Muito pequena (equipe atual de regulação) [...] Nem se compara (com a estrutura de outras empresas grandes do setor). É, você tem pressão de orçamento, as pessoas que eu encontro no mercado, que eu quero trazer, eu não consigo salário, não consigo cobrir o salário que elas têm de outras oportunidades, então esse é um desafio hercúleo. (GE-AEP-L3)

7.3.2. Caracterização da estratégia

De acordo com a metodologia para aplicação do arcabouço de análise estratégica proposto, inicialmente é feita a caracterização da estratégia da empresa focal.

A missão explícita da Light é: “Ser uma grande empresa brasileira comprometida com a sustentabilidade, respeitada e admirada pela excelência do serviço prestado a seus clientes e à comunidade, pela criação de valor para seus acionistas e por se constituir em um ótimo lugar para se trabalhar”. Os valores declarados pela empresa e atribuídos aos colaboradores da Light são: foco nos

resultados, mérito, coragem e perseverança, comportamento ético e solidário e alegria. Já os princípios de ação coletiva são voltados para clientes, acionistas, fornecedores, sociedade, comunicação, Estado e governos. (fonte: www.light.com.br, acesso em 14/02/2012)

A empresa se diz compromissada em prestar serviços à população buscando permanentemente a eficiência, com uma postura transparente e proativa junto a todos os públicos com os quais se relaciona (fonte: www.light.com.br, acesso em 14/02/2012).

No seu *website* de relações com investidores a Light explicita o que chama de Pontos Fortes e Estratégia para o grupo (fonte: http://www.light.com.br/ri/index_ri_pt.htm, acesso em 23/02/2012). Os pontos fortes são:

- Companhia integrada com atuação em área de concessão concentrada e desenvolvida.
- Desenvolvimento e operação de projetos de geração de energia.
- Excelência na prestação de serviços.
- Base de clientes sem concentração industrial.
- Posição de liderança no relacionamento institucional e regulatório.

Quanto a este último ponto, a empresa afirma que “desenvolveu um novo modelo interno de relacionamento com os órgãos regulatórios e outras instituições, de forma a apresentar uma visão integrada da concessionária e do setor elétrico brasileiro” (fonte: www.light.com.br, acesso em 14/02/2012), o que de fato foi corroborado nas entrevistas realizadas. No entanto, a declarada Diretoria de Desenvolvimento Sustentável da Concessão não mais existe. No *website*, “isso está desatualizado; era da administração Álqueres, quando havia uma centralização das funções institucional e regulatória numa diretoria” (GE-AEP-L2). A estrutura regulatória é formada por uma Assessoria da Presidência, com extensos conhecimento e experiência nas questões regulatórias do SEB e uma Superintendência de Regulação respondendo diretamente ao Presidente. Há que se destacar que o atual Presidente da Light, Sr. Jerson Kelman foi Diretor-Geral da ANEEL (2005-2008) e Diretor Presidente da ANA (2001-2004), portanto um

executivo com amplo conhecimento e experiência tanto no setor elétrico quanto nos temas regulatórios, entre outras qualificações.

A empresa ainda afirma como ponto forte que “no relacionamento institucional, destaca-se a atuação da Light SESA junto a prefeituras, governo do Estado, Associação Comercial do Rio de Janeiro, dentre outras instituições, que permitiram a negociação de dívidas passadas de alguns desses órgãos com a Companhia, assim como a elaboração de parcerias com o objetivo de desenvolver sua área de concessão” (fonte: www.light.com.br, acesso em 14/02/2012).

Quanto à estratégia declarada, evidencia-se a ênfase dada ao segmento de distribuição, à busca pela eficiência operacional, o destaque à redução de perdas de energia e à busca por custos otimizados via melhorias de processos. Não há destaque ao ambiente regulatório, mas há ênfase na “articulação institucional junto a outras instituições interessadas na redução da informalidade e ao governo por meio da participação em programas de urbanização de favelas e a conscientização da população acerca do conceito da ilegalidade e criminalidade da ação de furto de energia”, no que se refere à necessidade de reduzir perdas de energia elétrica. A estratégia declarada é a seguinte:

O principal objetivo da Companhia é gerar valor para os seus acionistas, por meio do constante crescimento nos mercados de distribuição, geração e comercialização de energia elétrica no Brasil. Para alcançar tal objetivo, a Companhia tem baseado a sua gestão na procura da eficiência operacional, com foco em aumento de receita combinado à redução das perdas e da inadimplência, na revisão de seus processos em busca de uma redução sustentável de seus custos gerenciáveis e na realização de investimentos prudentes.

Priorizar o plano de combate às perdas de energia. A área de concessão da Companhia enfrenta historicamente um elevado nível de perdas. Em 2008, o combate às perdas passou a ser uma das principais prioridades da Companhia. O programa está estruturado em diferentes campos de atuação que incluem um completo programa de combate às perdas, apoiado em tecnologias de última geração, a articulação institucional junto a outras instituições interessadas na redução da informalidade e ao governo por meio da participação em programas de urbanização de favelas e a conscientização da população acerca do conceito da ilegalidade e criminalidade da ação de furto de energia. A Companhia acredita que o sucesso na implementação dessa estratégia resultará em um impacto direto na receita e geração de caixa.

Ampliar a participação do segmento de geração de energia nas atividades da Companhia. Com o reequilíbrio financeiro alcançado após a conclusão de sua reestruturação, a Companhia retomou os investimentos em geração que acredita apresentar um grande potencial de retorno. Atualmente, a Companhia detém os direitos para exploração de três novos projetos em geração de energia de fonte hidrelétrica, que deverão entrar em operação entre 2011 e 2014, sendo (i) PCH Lajes, com previsão de Capacidade Instalada de 18 MW e cuja vigência da

autorização expira-se em 2026; (ii) PCH Paracambi, com previsão de Capacidade Instalada de 25 MW e cuja vigência da autorização expira-se em 2031; e (iii) UHE Itacara, com previsão de Capacidade Instalada de 195 MW e cuja vigência da concessão expira-se em 2036. Com o objetivo de ampliar a sua participação nesse segmento, a Companhia continuará a buscar novas oportunidades de investimentos em ativos de geração, com rentabilidade compatível com o seu plano estratégico. Além dos projetos de expansão do parque gerador, a Light Energia possui 478 MW médio que estão contratados nos leilões de energia existente. Deste volume, 74,1% será descontratado em 2013 e o restante em 2014.

Atuar ativamente no segmento de comercialização de energia. No segmento de comercialização, a Companhia atualmente realiza um trabalho de fidelização de clientes no Mercado Cativo de distribuição, mediante a prestação de serviços de eficiência energética que reduzem o custo desses clientes com energia. A Companhia também atua na venda de energia a clientes que estão no Mercado Livre e na venda de energia proveniente dos novos projetos de geração, em especial das PCHs Paracambi e Lajes, cujas entradas em operação são estimadas para a partir de 2011. Dado que estas atividades apresentam um baixo custo fixo para a Companhia e oferecem oportunidades de ganhos com as margens de comercialização, a Companhia pretende continuar ampliando a sua atuação no segmento de comercialização de energia e prestação de serviços com o objetivo de diversificar suas fontes de receita e promover a maior integração com a sua atividade de geração.

(fonte: http://www.light.com.br/ri/index_ri_pt.htm, acesso em 23/02/2012)

A estratégia política face à regulação, com base na tipologia de Oliver e Holzinger (2008), oscila entre a estratégia antecipatória e a estratégia proativa. Isso fica evidenciado pela consistente afirmação da busca pela criação de valor, por vezes por meio da adequação à regulação, e por vezes por meio de influência na construção da regulação.

Há dois aspectos principais: 1) Tomar decisões que estejam alinhadas com a regulação; e 2) Influenciar o desenvolvimento da regulação. (EX-AEP-L1)

Há preocupação com retorno econômico das decisões (interpretações da regulação / gestão de riscos de multa), mas com grande preocupação com a imagem da empresa. [...] Há sempre uma quantificação com uma nova regra em discussão: qual o efeito no EBITDA se aquela regra for aprovada como proposta pelo regulador. [...] Então a empresa vê quais os itens mais relevantes. Não apenas pelos aspectos conceituais: o que parece errado, o que é certo e o que é mais ou menos. A empresa não vai se pronunciar sobre algo que acha que está errado, mas que tem um impacto irrelevante. Mas se está errado e é relevante, sim. (EX-AEP-L1)

Como pano de fundo, há uma generalizada percepção de que a regulação tende a ser bastante exigente – nos aspectos econômico, de serviços e de meio ambiente -, o que direciona ações de mitigação de desvantagens (BAILEY, 1997), que podem ser coletivas ou individuais. No primeiro caso quando são do interesse das associadas da ABRADÉE, no segundo caso quando originadas em temas que

afetam diretamente e particularmente à Light, como no caso das perdas não técnicas. Existe a preocupação de que o maior rigor da regulação desequilibre economicamente o contrato de concessão: “Se a equação for satisfatória, OK. Se a pressão por modicidade tarifária prevalecer, o contrato se desequilibra” (GE-AEP-L5). Alguns outros destaques a suportar a atuação coletiva ou individual, caso a caso, são:

O ritmo de mudança da regulação é ainda muito alto. A regulação é ainda muito recente, uns 10 anos. Ainda estamos na fase infantil da regulação (no sentido de idade cronológica). Ainda por cima nesses anos houve muitas convulsões no setor (racionamento, mudança de modelo, políticas públicas). (EX-AEP-L1)

A atuação em relação à ANEEL é individual ou via ABRADDEE. Pode acontecer um contato com o regulador por um grupo de empresas, mas isso é mais raro. Exemplo: tema da inadimplência elevada e impacto na tarifa. É um problema maior para algumas empresas, como a Light. (GE-AEP-2)

Ações individuais normalmente estão associadas ao papel de liderança na interação com os atores políticos, notadamente a ANEEL, mas não restrito à ANEEL. Vide, por exemplo, o problema das milícias, que prejudicam o trabalho da empresa e exigem uma interação contínua com os Governos do Estado e do Município do Rio de Janeiro.

A liderança da Light nos estudos ou na interação com o regulador depende do tema. Destaques de temas que a Light lidera: inadimplência e perdas não técnicas. (GE-AEP-L4)

A pauta da Light com a ANEEL é proativa. [...] São temas que não são tocados pela ABRADDEE. Ex.: perdas não técnicas, particularidades econômico-financeiras da concessão como as milícias etc. Milícia só tem no Rio. (GE-AEP-L5)

Não é percebida a existência de hostilidade entre o regulador e os demais atores políticos. Particularmente na relação entre ANEEL e Light é percebida uma postura amigável pelo regulador. Isso não é necessariamente verdade na relação entre a ANEEL e outras empresas do setor. Com isso, evidencia-se uma ação orientada ao Regulador, por parte da Light, nos termos propostos por Holburn e Vanden Bergh (2008).

Alguns atores políticos são objeto de atenção especial, como os Governos Estadual e Municipal do Rio de Janeiro.

Relacionamento com Governo do Estado é muito importante. Caso do aterramento da rede. Impactos na tarifa (questões de isonomia, modicidade etc.). Dessa forma há uma relação triangular Light / Governo do Estado / ANEEL que tem que ser gerenciada. (GE-AEP-L4)

Em suma, o posicionamento estratégico da Light pode ser consolidado como de interação, nos termos propostos por Dahan (2005), trabalhando com a imagem pública, a reputação política e o suporte dos *stakeholders* de forma a suportar os recursos / competências da empresa em seu relacionamento com os atores políticos, notadamente a ANEEL. Dentre esses recursos / competências destacam-se fatores organizacionais e relacionais, a expertise técnica e regulatória e a expertise na administração política.

Quanto à estruturação da estratégia face à regulação, há evidências da ação *ad hoc*, mesmo nos casos em que há orientação à influência. Frequentemente foi utilizada a expressão “reativa” para descrever a postura usual da empresa, o que implica toda uma elaboração de ações após um fato consumado pela legislação ou regulação (ANEEL ou quaisquer outros atores políticos).

Em termos de planejamento estratégico, há uma preparação relativa para os temas sabidos, que estão na pauta do regulador ou no calendário de regulação, como os reajustes e revisões tarifárias. [...] As interações com o ambiente regulatório são projeto a projeto da ANEEL. (GE-AEP-L4)

Existe a intenção de estruturar uma agenda de atuação técnica e política detalhada no âmbito do planejamento estratégico, mas até agora isso nunca foi feito. (GE-AEP-L4)

Boa parte dos entrevistados considera que a empresa possui estratégia face à regulação estruturada. “A Light tem bastante estratégia regulatória” (GE-AEP-L5). Diversas vezes foi dado destaque à atuação cotidiana de adequação à regulação vigente e ao relacionamento usual com o regulador (ex.: fiscalizações). O impacto regulatório é importante no contexto do planejamento estratégico da empresa: “A estratégia regulatória da empresa faz parte do planejamento estratégico e a atuação do setor de regulação da empresa se dá sob determinação deste” (GE-AEP-L11). O modelo de governança e a capacitação da diretoria são considerados fatores críticos para tal encaminhamento. A cada ano, no âmbito do planejamento estratégico, é construído um cenário regulatório pelo Comitê de

Gestão. No entanto, “não se avaliam tendências regulatórias ou setoriais de longo prazo, tais como geração distribuída ou *smart grid*” (GE-AEP-L2).

Cabe destacar que a estruturação de estratégias via associações de representação, originadas de pautas prévias, leva a uma consequente maior organização interna de colaboração.

Quando há pautas prévias das associações, sim, há planejamento. [...] De outra forma, os assuntos são tratados à medida que surgem. (GE-AEP-L7)

As táticas evidenciadas na empresa na consecução de sua estratégia regulatória são:

- Participação em associações de representação de interesses.
- Divulgação e disseminação de informações na mídia.
- Construção de opinião pública, basicamente por meio de comunicação institucional.
- Reuniões diretas com atores políticos (incluindo regulador, executivo e legislativo).
- Reuniões com atores políticos (incluindo regulador, executivo e legislativo) por meio de associações de representação.
- Reuniões com atores políticos (incluindo regulador, executivo e legislativo) em conjunto com outras empresas do setor.
- Petições a órgãos reguladores.
- Testemunhos em fóruns regulatórios, executivos e legislativos.
- Ações judiciais.
- Promoções de eventos setoriais de discussão e divulgação de informações e posições.
- Contribuições em consultas e audiências públicas.
- Contribuições em consultas e audiências públicas por meio de associações de representação.

Destas táticas, foram mais enfaticamente destacadas como eficazes as reuniões diretas com corpo técnico e diretoria da ANEEL, as participações próprias ou conjuntas em audiências e consultas públicas e a atuação coletiva por

meio da ABRADEE.

Destaque-se, por fim, a visão orquestrada de grupo, o que coloca a estratégia para o segmento da distribuição relacionado, mas não dependente, da estratégia para os demais segmentos.

7.3.3. Implicações estratégicas dos fatores organizacionais

O segundo passo da análise estratégica, segundo a metodologia proposta, refere-se à identificação e avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais da empresa focal. Para tal foi utilizada a lista de construtos apresentada no Quadro 2, Capítulo 3, onde estão identificados os atributos desejáveis / necessários de cada fator organizacional. Sua comparação às características encontradas na empresa em estudo implicam forças ou fraquezas, reais ou potenciais.

No Quadro 15 é feita a consolidação das características dos fatores organizacionais, confrontando-os com os seus atributos necessários e desejáveis para a condução das estratégias de natureza regulatória, de modo a apontar suas forças e fraquezas. Alguns destaques, com as evidências de suporte são apresentados logo após o quadro.

Fatores Organizacionais	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Força	Fraqueza
1 - Pessoas				
Motivação da equipe	Colaboradores motivados	Dificuldades em manter pessoal motivado em ambiente de forte carga de trabalho e pressão por resultados. Indicação de <i>turnover</i> e absenteísmo acima do esperado.		Potencial
	Pessoal da área regulatória motivado	Dificuldade na manutenção da motivação com equipe relativamente pequena e submetida a intensa carga de trabalho.		Potencial
	Indicadores de desempenho balanceados compreendendo a dimensão regulatória	Indicadores de origem regulatória são disseminados nas áreas técnicas e comerciais, assim como na própria área regulatória. Destaques: quantificação dos efeitos da regulação em termos de impacto no EBITDA, multas reduzidas, impacto de revisões tarifárias.	Real	
Sistemas educacionais	Sistemas de educação contínua abrangendo as competências para a dimensão regulatória	Consistentes treinamentos para disseminação de requisitos regulatórios.	Real	
Competências	Competências regulatórias mapeadas	Entendimento do perfil necessário à área regulatória: conhecimento técnico, experiência no setor elétrico, visão holística da empresa, raciocínio analítico e capacidade multifuncional.	Real	
	Competências regulatórias presentes na empresa como um todo	Percepção de pessoal qualificado para os temas regulatórios com destaque para as áreas operacionais e comerciais.	Real	
	Competências regulatórias presentes na área regulatória	Competências existentes na empresa. Mas o mercado é competitivo para o profissional regulatório, tanto que a manutenção de quadro regulatório é difícil.	Potencial	

(continua)

(continuação)

Fatores Organizacionais	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Força	Fraqueza
	Competências regulatórias dinâmicas no sentido de internalizar todas as mudanças e demandas do ambiente regulatório	Área regulatória e demais áreas-chaves (operacionais e comerciais) com alta prontidão para absorção de mudanças exigidas pela regulação.	Real	
	Experiência dos colaboradores (área regulatória ou não) com reguladores	Profissionais experientes nos assuntos regulatórios. Principal exemplo: atual presidente é antigo Diretor Geral da ANEEL.	Real	
	Capacidade de elaboração e execução de estratégias regulatórias	Cenários / impactos regulatórios, embora consideradas no contexto do planejamento estratégico da empresa, são com uma visão predominante de curto prazo.		Potencial
2 - Estrutura organizacional				
Estilo de gestão	Área regulatória com <i>empowerment</i> para a disseminação do conhecimento regulatório	Área regulatória é considerada forte e dissemina conhecimento regulatório na empresa.	Real	
	Área regulatória com <i>empowerment</i> para a solução de problemas regulatórios	Área regulatória é considerada forte e lidera a solução de problemas de natureza regulatória, sempre dando ênfase à ação conjunta com áreas-fins.	Real	
Estrutura organizacional formal	Existência de estrutura específica para gestão de assuntos institucionais	Assuntos institucionais conduzidos por uma diretoria executiva. Percepção geral de estrutura adequada.	Real	
	Existência de estrutura específica para gestão de assuntos regulatórios	Superintendência regulatória ligada diretamente à Presidência, com duas gerências (regulação de serviços e econômica) com quadro próprio. Percepção geral de estrutura adequada.	Real	

(continua)

(continuação)

Fatores Organizacionais	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Força	Fraqueza
3 - Cultura				
Cultura organizacional	Cultura organizacional incorpora valor de aderência às obrigações regulatórias	Indicação de prontidão generalizada para as obrigações regulatórias.	Real	
Estilo de liderança	Interação da área regulatória com restante da empresa	Funções descentralizadas nas diversas áreas da empresa relacionando-se de forma matricial com a área regulatória. Percepção generalizada de que estrutura funciona com sucesso.	Real	
	Reconhecimento pela empresa da área regulatória como principal interlocutora para temas regulatórios	Embora haja contato das diversas áreas, notadamente as técnicas e comerciais, com o regulador, é dado, no mínimo, conhecimento à área regulatória do andamento dos trabalhos. Não há um processo interno formal, o que pode eventualmente significar alguma sobreposição de ações ou falha de comunicação. Quando são grandes mudanças de natureza regulatória, como a metodologia de revisão tarifária, a área regulatória claramente lidera a interação com os atores políticos e o regulador.		Potencial
	Alta administração comprometida com a realização das obrigações regulatórias	Comprometimento integral da alta administração.	Real	
	Nível gerencial comprometido com a realização das obrigações regulatórias	Comprometimento integral do corpo gerencial.	Real	
	Existência de grupos de trabalho multifuncionais para estudos e aplicações de questões regulatórias	Sempre que necessário forma-se grupos de trabalho multifuncionais para tratar de temas regulatórios, usualmente liderados pela área regulatória.	Real	

(continua)

(continuação)

Fatores Organizacionais	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Força	Fraqueza
Comunicação informal	Comunicação ampla e interfuncional viabilizando a disseminação do conhecimento regulatório	Há interação constante da área regulatória com restante da organização, facilitando o fluxo de conhecimento de natureza regulatória.	Real	
4 – Processos				
Processos de negócio	Processos mapeados, formalizados e disseminados por toda a organização, em <i>compliance</i> com as obrigações regulatórias.	Processos de natureza técnica e comercial formalizados, atendendo aos requisitos regulatórios. Ênfase no processo de gestão de ativos.	Real	
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.	Baixa formalização de processos regulatórios. Grande uso de planilhas e registros por e-mail, o que não garante a eficiência e a eficácias dos fluxos de trabalho.		Potencial
	Processos de fiscalização prévia.	Bem estruturados, frequentes, com grande participação dos colaboradores e resultados concretos para a aderência regulatória.	Real	
Comunicação formal	Existência de canais de comunicação formais viabilizando a disseminação das obrigações regulatórias.	Existência de canais de comunicação formal para disseminação do conhecimento de natureza regulatória e a área regulatória é protagonista nesse processo. Comunicação externa é feita por meio de interlocutores determinados.	Real	

(continuação)

Fatores Organizacionais	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Força	Fraqueza
5 – Tecnologia da informação				
Sistemas transacionais	Sistemas transacionais amplos e integrados	Sistemas de informação transacionais compatíveis com as práticas do setor, mas com gargalos nas necessidades de adaptação à regulação.		Potencial
Sistemas regulatórios	Sistemas de suporte para processos regulatórios contendo colaboração, fluxo de trabalho e gestão de documentos	Sistema simples de controle de eventos regulatórios; alto uso de e-mail e planilhas. Há um sistema em desenvolvimento para controle de ofícios.		Real
Sistemas de informação gerencial	Sistemas gerenciais amplos e integrados produzindo dados regulatórios	Sistemas de informação gerencial compatíveis com as práticas do setor, mas com gargalos de demandas.		Potencial
6 - 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	Grandes investimentos em andamento, mas ainda com passivo para modernização da rede. Decisões de investimento e registro contábil alinhadas às regras da ANEEL.		Potencial
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	Percepção de alto padrão de infraestrutura para atendimento ao cliente.	Real	

(continua)

(continuação)

Fatores Organizacionais	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Força	Fraqueza
7 – 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	Presidente e diversos executivos e técnicos reconhecidos pelo setor por sua credibilidade e conhecimento.	Real	
Reputação da organização	Reconhecimento pelos agentes do setor e pelos atores políticos do conhecimento e capacidade de gestão da organização	Empresa reconhecida pelo setor pela qualidade da gestão, notadamente em anos recentes. Credibilidade em assuntos regulatórios reconhecida pela ANEEL. Há preocupação com decisões voltadas ao retorno econômico, mas alinhadas à boa imagem da empresa.	Real	
8 – Recursos financeiros				
Geração de caixa	Geração de caixa pelas operações (tarifas) e capital de terceiros suficiente para assegurar a liquidez dos acionistas e o capital de giro requerido ao crescimento sustentado	Em evolução positiva nos últimos anos.	Potencial	
Rentabilidade	Retorno adequado sobre ativos, capital empregado e capital investido pelos acionistas, de forma a manter a atratividade dos investimentos de longo prazo	Em evolução positiva nos últimos anos.	Potencial	

(continua)

(continuação)

Fatores Organizacionais	Atributos Desejáveis / Necessários	Características	Força	Fraqueza
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	Em evolução positiva nos últimos anos.	Potencial	

Quadro 15 – Implicações estratégicas dos fatores organizacionais da Light na dimensão regulatória

No Quadro 15 é evidenciado um conjunto maior de forças do que de fraquezas. Os principais fatores organizacionais destacados como forças são: competências, cultura, reputação, estilo de gestão, estilo de liderança e comunicação.

A elite das empresas tem que compreender todo o processo regulatório, da mesma forma que em empresas de tecnologia tem que estar em inovação. [...] As empresas de distribuição de uma forma geral têm uma especialização em regulação. (EX-AEP-L1)

Há grande preocupação com o desenvolvimento e a manutenção das competências de natureza regulatória existentes na empresa, já que o mercado é competitivo para o profissional com essas qualificações, tanto que a manutenção de quadro regulatório é considerada o “maior desafio” (GE-AEP-L3).

Eu acho que a minha maior dificuldade é ter pessoas boas tecnicamente, é ter profissionais, porque profissional de regulação é muito procurado no mercado e paga-se bem. Porque tem que ter uma visão, assim, um raciocínio analítico muito bom, capacidade de se relacionar com vários temas ao mesmo tempo, e a maior dificuldade que eu tenho hoje como gestora dessa área é isso. (GE-AEP-L3)

A área regulatória é vista como protagonista na interação com o regulador e na disseminação do conhecimento regulatório na Light, realizando treinamentos internos.

A área regulatória é a interlocutora da Light junto à ANEEL. Quando chega uma demanda da ANEEL a área regulatória demanda o trabalho dos técnicos da Light. E faz o controle dos prazos. A área regulatória tem sempre a ciência de tudo que se passa nos assuntos regulatórios, mesmo quando a área comercial interage com a ANEEL. A ANEEL nunca multou a Light por descumprimento comercial, talvez num caso pequeno há algum tempo atrás....[...] A partir das demandas do regulador (ofícios) e repasse da área regulatória, a área comercial elabora planos de ação. O que o regulatório faz é acompanhar os prazos. (GE-AEP-L5)

O comprometimento integral da alta administração com os temas regulatórios é uma força real. “Decisões corporativas são afinadas com a questão regulatória” (EX-AEP-L1). Da mesma forma, há um comprometimento integral do corpo gerencial. “A elite intelectual da empresa compreende o processo regulatório” (EX-AEP-L1).

A reputação ou credibilidade, como muitas vezes referida, da empresa é amplamente destacada como ponto forte: “A Light não é campeã das causas que beneficiam as distribuidoras, mas sim da credibilidade de suas posições, independente de benefício ou prejuízo decorrente” (EX-AEP-L1).

Se o regulador está certo, mesmo que aquela decisão afete negativamente à Light, a empresa não vai ao regulador. Só leva ao regulador o que considera justo, por isso tem prestígio junto ao regulador. Eles escutam o que a Light tem a dizer. Acatar ou não depende da situação. Há caso em que um conserto pode implicar muitas outras coisas. (EX-AEP-L1)

Destaca-se como fraqueza potencial a falta de formalização dos processos regulatórios. É necessário deixar claro que estes se referem à gestão dos temas regulatórios e não aos processos comerciais, técnicos, operacionais, financeiros etc. que têm embutidos requisitos regulatórios. Processos de gestão dizem respeito, principalmente, a: controle da troca de documentação com o regulador (ofícios de uma forma geral), gestão das participações em associações, gestão de *stakeholders*, gestão de eventos e obrigações regulatórias, fiscalizações prévias e revisões tarifárias. Constituírem fraqueza não significa que haja omissão por parte da empresa em suas obrigações regulatórias, mas essa implicação é função de uma combinação de uso excessivo de recursos, produtividade aquém da possível e elevação de risco de uma não conformidade regulatória, como uma perda de prazo, por exemplo. Na Light há certa informalidade, com extenso uso de planilhas de controle, fluxo de trabalho documentado por troca de e-mails e uso de teleconferências em larga escala. Isso foi amplamente comprovado: “A gestão de

documentos regulatórios é frágil [...] manual” (GE-AEP-L2). Consequentemente, tais processos não podem ser classificados como eficientes, embora possam ser eficazes.

No entanto, a opinião sobre a qualidade dos processos regulatórios não é uma unanimidade na empresa. Há os que defendem a informalidade como uma qualidade que garante flexibilidade e agilidade aos processos. Isso parece mais uma tentativa de justificativa do que propriamente um argumento que reverta a percepção de fraqueza na formalização dos processos, sendo esta uma característica desejável dos mesmos.

[...] do ponto de vista de troca... de informação... de opinião... de conhecimento, é muito bom não ter controle, porque ao interagir eu tenho muita coisa que aprendo lá dentro. O meu par está vendo isso, ah eu não vi isso, vou ver, né? Agora em termos de tomada de decisão no nível mais estratégico é muito complicado eu acho que aí primeiro vamos lá: tem uma governança da associação que nunca há essa tomada de decisão nessa parte orgânica. (GE-AEP-L3)

As participações dos diversos colaboradores da empresa em reuniões (com regulador e associações) é controlada e disseminada (conteúdo, resultado das reuniões) por e-mail. [...] Não vejo problemas nisso [...] funciona bem. (GE-AEP-L4)

Já o processo de fiscalização prévia é visto como uma força da empresa, sendo bem estruturado.

As resoluções têm que ser interpretadas. Por isso, é bom um olhar de fora, como nas pré-fiscalizações realizadas por empresa prestadora de serviços (Antithesis). As pré-fiscalizações são coordenadas pela área regulatória. A consultoria ajuda tanto no desenho dos processos, quanto no acompanhamento, checando os pontos de controle. (GE-AEP-L5)

Foi levantada por GE-AEP-L5 a ressalva de que nos processos de fiscalização da ANEEL e nos processos internos de fiscalização prévia não são seguidos métodos estatísticos, logo as generalizações dos resultados são impossíveis e ficam eminentemente no campo qualitativo.

Sistemas de informação transacionais e de informações regulatórias são considerados pontos críticos e muitas vezes gargalos, configurando potencial fraqueza. “Processos e sistemas tendem à instabilidade, situação provocada por *turnover* e absenteísmo, ou seja, pela variável humana” (GE-AEP-L5). Todas as

dificuldades de Tecnologia da Informação são potencializadas numa empresa de varejo, com grande volume de clientes, de informações e de ativos.

A mudança de processos, ajustes da tecnologia de informação que os suporta e o treinamento da força de trabalho “têm sido grandes desafios da Light”, conforme depoimento de GE-AEP-L5.

Quanto aos recursos financeiros, há crescente evolução, com melhoria da rentabilidade e da geração de caixa, o que será destacado no item específico sobre o desempenho da Light. Destaque-se que as decisões de investimento devem estar sempre alinhadas com as regras da ANEEL e todas devem considerar o aumento potencial de produtividade ou risco de multa.

7.3.4.

Implicações estratégicas dos fatores macroambientais

Com base nas evidências documentais e nos depoimentos, houve a identificação de uma série de fatores macro ambientais, relacionados direta ou indiretamente à dimensão regulatória, que por suas implicações estratégicas resultam em ameaças ou oportunidades para a Light. Partindo da lista de referência (vide Quadro 3 no Capítulo 3), obtiveram-se elementos que indicam oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais, decorrentes da avaliação dos fatores macroambientais identificados. Este é o terceiro passo na metodologia de análise estratégica proposta. O resultado dessa consolidação encontra-se no Quadro 16. Após o quadro são apontados destaques e suas evidências.

Fatores	Implicações estratégicas	Ameaça	Oport.
Econômicos			
Atividade econômica	Perspectiva de atividade econômica crescente nos próximos anos com impacto positivo na demanda por energia elétrica.		Real
Demanda por energia elétrica	Perspectiva de demanda por energia elétrica crescente nos próximos anos com impacto positivo no desempenho da empresa. Eventos internacionais exigindo infraestrutura (Copa do Mundo, Olimpíadas) com forte demanda por investimentos.		Real
Expertise do regulador	Regulador com equipe jovem e inexperiente no setor elétrico, embora com excelente formação acadêmica, levando a decisões nem sempre práticas.	Real	
Migração de clientes potencialmente livres	Redução da base de clientes cativos pela migração de clientes potencialmente livres. Houve e ainda haverá.	Potencial	
Peso da tarifa de energia elétrica nos índices inflacionários	Pressão governamental pela modicidade tarifária sem perda da qualidade dos serviços levando a redução da rentabilidade da empresa.	Potencial	
Carga de tributos e encargos na tarifa de energia elétrica	Elevado peso de encargos e tributos nas tarifas inibe a expansão da parcela relativa à cobertura de custos e margem de lucro da distribuição.	Real	
Volatilidade de carga na área de concessão	A área de concessão da Light tem uma volatilidade de carga muito diferente do resto do Brasil, é altamente dependente das condições climáticas (ex.: ar condicionado, formal e fraudado), o que dificulta as decisões de compra de energia e pode levar a perdas de rentabilidade.	Potencial	
Oferta de energia	Baixo risco de falta de oferta de energia nos próximos anos.		Real
Oferta mão de obra	Carência oferta de mão de obra qualificada, notadamente com competências regulatórias. Perspectiva de mercado de trabalho aquecido. Já houve perda de colaboradores para a própria ANEEL.	Real	
Custo de mão de obra	Pressão por aumento de custos de mão de obra pelo mercado aquecido.	Real	
Poder aquisitivo na área de concessão	Baixo poder aquisitivo em boa parte da área de concessão leva a fraudes, causando perdas à empresa.	Real	
Fontes de financiamento de curto e longo prazo	O mercado tem capacidade de fornecer capital adicional às necessidades da empresa.		Real

(continua)

(continuação)

Fatores	Implicações estratégicas	Ameaça	Oport.
Socioculturais			
Respeito aos direitos dos consumidores	Crescente pressão social pela defesa dos direitos dos consumidores, com grande eco na opinião pública via mídia de eventos como as explosões de bueiros ocorridas nos últimos dois anos na área de concessão da Light.	Real	
Respeito às leis e à regulação	Há crescente consciência social pela regularização das fraudes (“gatos”), mas isso ainda não está em patamar aceitável, levando a perdas não técnicas extremamente elevadas.	Real	
Paternalismo do Estado e cultura estatizante	A cultura estatizante e o papel de um Estado forte ainda são muito presentes, o que leva a iniciativa privada a ser vista como nociva ou gananciosa e as empresas a serem vistas como inimigas da sociedade. Com isso, a opinião pública tende a alinhar-se contra as empresas, demandando esforço e investimentos de imagem corporativa.	Potencial	
Políticos			
Estabilidade do marco regulatório	Há percepção generalizada que o marco regulatório já evoluiu muito, mas que ainda tem muito que ser aperfeiçoado. Além disso, são esperadas exigências de natureza econômica, de serviços e de meio ambiente crescentes. Tudo isso pressiona custos e reduz potencialmente a rentabilidade do setor. A segurança jurídica é questionada pela quantidade e complexidade da legislação do setor elétrico.	Potencial	
Recursos orçamentários do regulador	A ANEEL vem sofrendo contingenciamentos em seu orçamento que limitam sua capacidade, por exemplo, de fiscalização. Isso pode mudar, mas ainda é um cenário factível no médio prazo.		Potencial
Influência política nas decisões do regulador	Há políticas públicas que em algumas situações poderão provocar pressão nas decisões de natureza regulatória. Ex.: renovação das concessões e subsídios tarifários.	Potencial	
Viés ideológico no corpo técnico do regulador	Corpo técnico da ANEEL tem o ímpeto dos jovens funcionários públicos, o que por vezes pode levar a decisões contrárias às empresas e favoráveis aos consumidores e à sociedade em geral, desequilibrando missão de independência do regulador.	Real	
Viés ideológico nas lideranças do regulador	Diretoria da ANEEL é indicada pelo Governo o mantém uma relação de vínculo político que pode levar a decisões privilegiando políticas públicas e limitar sua independência.	Potencial	

(continuação)

Fatores	Implicações estratégicas	Ameaça	Oport.
Rivalidade entre grupos de interesse	A ação das associações muitas vezes é conflitante. O que é bom para os geradores pode não ser bom para os distribuidores e assim sucessivamente. O que faz com que as associações defendam pontos de vista por vezes distintos e isso prejudique a atuação das mesmas de uma forma geral junto aos atores políticos. Além disso, há associações com mais trânsito político que outras.	Real	
Estabilidade política	A solidez das instituições democráticas, o pluralismo, o estado de direito e a atuação livre da mídia são vistos como positivos e induzem as discussões técnicas e levam às decisões equilibradas.		Real
Demográficos			
Taxa de crescimento populacional na área de concessão	Baixa taxa de crescimento populacional implica baixo potencial de crescimento de receitas.	Real	
Grau de urbanização na área de concessão	Alta concentração urbana implica a alta rentabilidade dos ativos.		Real
Grau de desorganização urbana na área de concessão	Grandes desafios para regularização, modernização e manutenção da rede em áreas de grande desorganização urbana implicando custos operacionais e investimentos elevados.	Real	

Quadro 16 – Implicações estratégicas dos fatores macroambientais relacionados direta ou indiretamente à dimensão regulatória da Light

Os fatores econômicos de uma forma geral estão relacionados ao ambiente macroeconômico do Brasil, com destaque para oportunidades reais decorrentes da perspectiva de crescimento da atividade econômica com consequente aumento do consumo de energia elétrica e baixo risco de falta de oferta de energia. O mercado aquecido de mão de obra é o outro lado da mesma moeda, com ameaça real de incremento de custos e falta de expertise regulatória. Mesmo com crescimento econômico a área de concessão ainda apresenta núcleos de baixa renda relevantes (nas favelas, por exemplo) o que também constitui ameaça. A grande carga tributária e de encargos não contribui para perspectivas de redução do nível das tarifas, representando ameaça real. Já a migração de clientes potencialmente livres pode representar perda de receitas para a distribuição.

Das ameaças, a que aparece consistentemente nas preocupações dos executivos e gestores da Light, e que foi corroborada por entrevistas com especialistas e gestores do setor, refere-se à juventude aliada à ainda baixa

experiência do corpo técnico da ANEEL:

[...] Esses profissionais muitas vezes são novos, não são necessariamente oriundos do setor. Até porque não têm como ser seletivo dessa forma num concurso público. [...] Essa maturação no setor elétrico demora um pouco. (GE-AEE-25)

A questão da volatilidade de carga da Light, colocada como ameaça potencial foi amplamente explicada por um dos entrevistados e, em realidade, combina fatores de natureza econômica com fatores de natureza sociocultural.

A volatilidade da carga da Light é completamente diferente do resto do Brasil. A área mais difícil de administrar que existe é a compra de energia da Light. Por quê? Só pra te dar um exemplo, a temperatura média de novembro de 2009, que foi o novembro mais quente de todos os tempos, foi 28°C. A nossa carga em novembro de 2009, em relação a 2008, subiu 25% no mesmo mês de um ano para outro. 25%, você imagina uma compra de energia que você tem que comprar entre 100 e 103%. Só em um mês dá 25% de diferença, se você pegar a temperatura média de novembro 2009, que foi de 28°C, e novembro agora, esse mês que nós estamos vivendo, está 22°C. 6 graus de diferença. Cada grau é uma quantidade enorme de energia na carga. A carga da Light é extremamente dependente do ar condicionado, tanto do ar condicionado formal quanto do informal, que é o fraudado. A maioria das fraudes está com gato no ar condicionado. (GE-AEP-L6)

A influência de políticas públicas nas decisões de natureza regulatória é uma ameaça potencial de destaque, como, por exemplo, no caso da renovação das concessões e nos subsídios tarifários. Nesses casos, “o âmbito da discussão é mais político” (GE-AEP-L5). “O executivo se coloca de uma forma mais responsável. O legislativo é totalmente voto, [...] vira bandeira o deputado bater na distribuidora” (GE-AEP-L3). A presidência da ANEEL, embora tenha preocupação com a independência e tenha “uma visão de isonomia baste forte”, mantém, por conta de sua indicação aos cargos, alguma “relação forte com o Poder Executivo”, segundo depoimento de GE-AEP-L7.

A grande complexidade do setor e suas conexões políticas levam a comportamentos do judiciário e do legislativo que só vêm trazer mais dificuldades para uma gestão regulatória proativa, incentivando um comportamento reativo. Esse cenário claramente constitui ameaça real.

[...] Você pega deputados criando projetos de lei muitas vezes inconsequentes. Você pega juízes tomando decisões estapafúrdias e aí você cria um imbróglio dentro do setor, que fica muito difícil, porque você acaba ficando na maioria das vezes na defesa. Quem está me ameaçando? Então 550 ameaças de deputado, de

gente que está entrando na justiça. Então, você acaba se ocupando, passando tanto tempo para se defender, que prejudica você armar um ataque consistente, um ataque no bom sentido, quer dizer, prejudica você armar um ataque no seu sistema, você fica se defendendo. (GE-AEP-L6)

Ideologia e ponderação são embates constantes na ANEEL, o que constitui ameaça potencial:

A ANEEL tem um corpo técnico e com ideologia forte, considera que tem que oferecer os melhores serviços ao país. Já a diretoria é mais ponderada, via de regra. Em geral a diretoria toma conhecimento das mudanças propostas na regulação após instauração da audiência ou consulta pública e vai aprendendo com a troca entre os técnicos e os agentes. (EX-AEP-L1)

Quanto aos fatores demográficos, o fato da área de concessão ser eminentemente urbana é uma oportunidade real, porém a baixa taxa de crescimento populacional aliada à, ainda, grande desorganização urbana são ameaças reais.

Em suma, no balanço da análise dos fatores macroambientais, evidenciam-se mais ameaças do que oportunidades, indicando que as fortalezas organizacionais da Light devem estar orientadas no sentido de mitigá-las. Isso de fato ocorre e está coerente com a estratégica regulatória da empresa, conforme descrição no Item 7.3.2.

7.3.5.

Atores da rede de valor política e suas implicações estratégicas

O quarto passo da metodologia refere-se à identificação dos atores da rede de valor política e avaliação das implicações estratégicas em termos de conferirem oportunidade e ameaças, reais e potenciais para a Light. O modelo genérico apresentado no Capítulo 3 (Figuras 7, 8 e 9) é parte integrante do arcabouço analítico proposto, sendo usado como referência para a identificação dos atores da rede de valor política da Light.

Com base na investigação documental / telematizada, pertinente ao setor em referência (vide Capítulo 5) e à empresa, e nas entrevistas realizadas, foram determinados, para fins desse trabalho, papéis genéricos. Em função disso, foram identificados os atores estratégicos / parceiros da rede de valor política da Light, destacados no Quadro 17.

O relacionamento da empresa com os atores / parceiros estratégicos possui características próprias a partir das quais foram identificadas as implicações estratégicas. No Quadro 18 é apresentado o resumo dessa análise, em termos de ameaças e oportunidades, reais ou potenciais. No Capítulo 5 encontra-se um amplo levantamento dos atores do SEB que basicamente repetem-se na análise dos atores da rede de valor da Light.

A atuação dos grupos de representação de interesse ligados à atividade distribuição podem constituir oportunidades (ABRADEE, Instituto Acende Brasil, ABCE). No entanto, como destacado no Capítulo 5, as atuações de inúmeras outras associações constituem ameaças potenciais, muitas vezes minimizadas pela participação de outras empresas do Grupo Light nas mesmas.

Papel Genérico	Atores / Parceiros Estratégicos
Empresas do mesmo grupo econômico	CEMIG, Empresas do Grupo Light
Regulador	ANEEL
Agentes econômicos do setor elétrico	Geradoras, transmissoras, distribuidoras e comercializadoras
Stakeholders da empresa	Clientes (cativos e potencialmente livres), sociedade na área de concessão, mídia regional (área de concessão), empregados, sindicatos de empregados, sindicato patronal, conselho de consumidores, ONGs
Organizações do ambiente institucional do SEB	ONS, CCEE, EPE
Poder executivo	CNPE, CMSE, MME, MMA, ANA, ANP, CONAMA, Controladoria Geral da União (CGU), Governo do Estado do RJ, Governo do Município do RJ, PROCON-RJ, PROCON-Rio
Poder legislativo	Senado Federal, Câmara dos Deputados, Assembleia Legislativa do RJ, Câmara de Vereadores do Rio de Janeiro
Poder judiciário	Justiça de 1ª Instância, Tribunais Regionais, Tribunais Superiores, Supremo Tribunal Federal, Tribunal de Contas da União (TCU)
Outros atores da rede de valor política	Universidades, institutos de pesquisa, empresas de serviços de conservação de energia (ESCOs), fornecedores de materiais e equipamentos, fornecedores de serviços especializados
Grupos de interesse ou representação da atividade de distribuição	ABRADEE, Instituto Acende Brasil
Grupos de interesse de outras atividades relacionadas ao setor elétrico	ABCE, ABIAPE, ABRACE, ABRACEEL, ABRAGE, ABRATE, APINE, ABDIB
Demais stakeholders do setor elétrico	Sociedade (âmbito nacional), mídia (âmbito nacional), BNDES, Eletrobras

Quadro 17 – Atores / parceiros estratégicos por papel genérico

Os agentes econômicos do setor elétrico – de geração, transmissão e comercialização - sempre poderão implicar em perdas para a atividade de distribuição, quando a legislação e a regulação tenderem a privilegiá-los em detrimento do segmento de distribuição. Não raro isso ocorre, lembrando que o segmento de distribuição é a interface com os clientes e a sociedade de uma forma geral de toda a cadeia produtiva do setor elétrico. Está, assim, sujeito às pressões desses atores, que se juntam à mídia, e “responsabilizam-no” por todo e qualquer desvio dos demais agentes do setor. Sendo assim, constituem ameaças potenciais. No caso das distribuidoras, por atuarem fortemente em bloco, podem ser classificadas como oportunidades reais. No entanto, uma regra que beneficie uma distribuidora em detrimento de outra é sempre uma possibilidade, embora não seja usual. Como simples exemplo, pode-se citar o nível de repasse para as tarifas de perdas comerciais (inadimplência e furtos), satisfatório para algumas distribuidoras e insatisfatório para outras.

A Light possui uma grande variedade de *stakeholders*. Muitos destes não constituem ameaças reais em função do baixo poder de organização e mobilização dos mesmos. Evidentemente, *stakeholders* do setor elétrico como um todo podem vir a pressionar o ambiente político e regulatório de forma que constituem ameaças potenciais, embora de forma mais tênue do que aquelas originadas dos *stakeholders* da própria empresa.

Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, assim como os demais órgãos do ambiente institucional do SEB, tendo a ANEEL em papel de destaque, são constantes ameaças potenciais, na medida em que influenciam em maior ou menor grau o nível de exigências legais e regulatórias da empresa e, conseqüentemente, sua rentabilidade.

Deve-se destacar o papel desempenhado por empresas do mesmo grupo econômico, com destaque para a CEMIG, como fontes de oportunidades reais, notadamente na troca de informações, recursos e competências, assim como na orquestração de estratégia de natureza política face à regulação.

Inúmeros parceiros e aliados classificados genericamente de fornecedores compõem a rede de valor da Light, conforme relacionados no referido Quadro, constituindo-se em oportunidades reais e potenciais.

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça	Oport.
Grupos de interesse ou representação da atividade de distribuição				
ABRADEE	Principal associação de representação de interesses das empresas do segmento de distribuição tem sua atuação dependente de um consenso que é considerado complexo. As distribuidoras de maior porte ou parte de grandes grupos empresariais tendem a uma influência maior na atuação da ABRADEE.	Representação de interesses da Light frente aos atores políticos, principalmente junto à ANEEL sempre que houver interesse numa ação conjunto com outras distribuidoras, com maior peso de representação, ou não houver interesse em expor a empresa a um contato direto que seja desgastante.		Real
Instituto Acende Brasil	Posiciona-se como um <i>think tank</i> , ou seja, um núcleo de estudos do SEB. Na prática é financiado por grandes empresas privadas do setor o que de certa forma direciona suas posições.	Defesa de pontos de vista conjunta em temas normalmente abrangentes ao SEB como um todo. Há uma percepção no setor de que o Acende Brasil defende pontos dos grandes investidores privados, a despeito de seu esforço de reposicionamento. Não é utilizado como intermediário no contato direto com a ANEEL, mas fortemente na influência da opinião pública e com atores do legislativo e executivo.		Potencial
Grupos de interesse de outras atividades relacionadas ao setor elétrico				
ABCE	Associação de representação de interesses de companhias de energia elétrica, congrega empresas privadas e estatais, geradoras, transmissoras e distribuidoras. Tem perdido capacidade de interlocução e influência no SEB.	Como defende interesses de diversos segmentos, tende a alinhar com parte dos interesses específicos da atividade de distribuição da Light. Embora associada a Light não atua proativamente com a ABCE.		Potencial

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça	Oport.
ABIAPE	Associação de representação de interesses dos investidores em autoprodução de energia, ou seja, grandes consumidores de energia elétrica (Ex.: Vale, Votorantim, Gerdau, CSN etc.). É vista como atuante e influente.	Interesses divergentes aos da Light podem implicar perdas.	Potencial	
ABRACE	Associação de representação de interesses de grandes consumidores industriais de energia e consumidores livres. Vários dos associados são também autoprodutores, como, por exemplo: Vale, Votorantim, Gerdau e CSN. Outros exemplos de associados: GM do Brasil, Rhodia, Nestlé do Brasil etc. É atuante e influente.	Interesses divergentes aos da Light podem implicar perdas.	Potencial	
ABRACEEL	Associação de representação de interesses de agentes comercializadores de energia elétrica. Grandes empresas e grupos do setor estão representados com suas empresas de comercialização. A Light ESCO é associada.	A acomodação de interesses do Grupo Light tende a privilegiar a atividade de distribuição, a mais importante, complexa e regulada do grupo. Eventualmente, um benefício legal / regulatório para as comercializadoras pode impactar negativamente a distribuição.	Potencial	
ABRAGE	Associação de representação de interesses de empresas geradoras de energia elétrica. Os grandes grupos privados e estatais estão presentes, sendo estes com bastante relevância do seu peso no segmento de geração. A Light Energia S.A. é associada.	A acomodação de interesses do Grupo Light tende a privilegiar a atividade de distribuição, a mais importante, complexa e regulada do grupo. Eventualmente, um benefício legal / regulatório para as geradoras pode impactar negativamente a distribuição.	Potencial	

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça	Oport.
ABRATE	Associação de representação de interesses de empresas transmissoras de energia elétrica, predominantemente estatais: Furnas, CEMIG, CHESF, COPEL, CTEEP etc.	Interesses divergentes aos da Light podem implicar perdas.	Potencial	
APINE	Associação de representação de interesses de produtores independentes de energia elétrica. Os grandes grupos do setor, e a própria Light, são associados: AES, Endesa do Brasil, Neoenergia, CPFL Energia, Duke, Tractebel, COPEL, CESP etc. É vista como muito atuante e influente.	Interesses divergentes aos da Light podem implicar perdas.	Potencial	
ABDIB	Associação de representação de interesses de empresas de infraestrutura e indústrias de base congrega uma ampla variedade de segmentos industriais e porte de empresas. Várias empresas dos diversos segmentos de energia elétrica fazem-se representar pela ABDIB, o que inclui a Light Serviços de Eletricidade S.A. (distribuidora).	A acomodação de interesses do Grupo Light tende a privilegiar a atividade de distribuição, a mais importante, complexa e regulada do grupo. A atuação, nesse caso, é sempre de defesa de pontos de vista do setor como um todo.		Potencial
Agentes econômicos do setor elétrico				
Geradoras	Setor mais desregulado e com grande presença de capital estatal.	Incrementos de preços podem implicar maior pressão para modicidade tarifária, penalizando o setor de distribuição.	Potencial	
Transmissoras	Setor altamente regulado com grande presença de capital estatal.	Incrementos de preços podem implicar maior pressão para modicidade tarifária, penalizando o setor de distribuição.	Potencial	

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça	Oport.
Distribuidoras	63 concessionárias de serviços públicos de distribuição com forte presença de capital privado e investidores internacionais. Altamente reguladas. Mercado cativo e clientes potencialmente livres.	Difícilmente haverá uma ameaça por uma regra que beneficie uma distribuidora em detrimento das demais. A atuação do bloco normalmente é por consenso, como destaque para as distribuidoras de capital privado.		Real
Comercializadoras	Setor em expansão com crescimento do ambiente de contratação livre.	Perda potencial de clientes potencialmente livres.	Potencial	
Stakeholders da empresa				
Clientes cativos	Não há opção de fornecimento de energia elétrica na área de concessão por outra empresa.	Possibilidade de manutenção de volume e margens. A área de concessão da Light tem grandes problemas com perdas não técnicas de energia pela histórica desordem urbana e áreas de risco. Isso tende a decrescer com políticas de segurança pública e crescimento econômico.		Real
Clientes potencialmente livres	Clientes de maior porte têm possibilidade de migrar para o mercado livre.	Receita restrita à tarifa de uso da rede de distribuição.	Potencial	
Mídia regional (na área de concessão)	Independente, mas com conhecimento limitado do setor, por sua alta complexidade e especialização.	Influência na opinião pública impacta decisões do Executivo e do Legislativo e pressiona ANEEL, podendo levar a perdas, principalmente multas. Caso das explosões de bueiros é emblemático.	Potencial	
Empregados	Diversas funções com alta especialização, com destaque para as competências regulatórias.	Mercado aquecido e escassez de mão de obra especializada pressionam custos.	Real	

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça	Oport.
Sociedade na área de concessão	Totalmente impactada pelos serviços de distribuição de energia elétrica.	A Light é o contato de todo o setor elétrico com a sociedade (com pouco poder de mobilização) dentro de sua área de concessão, implicando desgaste em questões de qualidade, incidente, acidentes e tarifárias.	Potencial	
Sindicato de empregado	Organizado.	Pressão por aumento de remuneração e benefícios implicando aumento de custos.	Potencial	
Sindicato patronal	Organizado.	Defesa de interesses da empresa.		Potencial
Conselho de consumidores	Organizado por exigência regulatória.	Pouca efetividade.	Potencial	
ONGs	Eco da sociedade, principalmente com relação aos impactos ambientais.	Pouca efetividade.	Potencial	
Demais stakeholders do setor elétrico				
Sociedade (âmbito nacional)	Totalmente impactada pelos serviços de distribuição de energia elétrica.	As distribuidoras são o contato direto de todo o setor elétrico para a totalidade da sociedade, implicando grande desgaste em qualquer desvio de qualidade, incidente, acidente e patamar tarifário. No entanto, a sociedade não tem grande poder de mobilização.	Potencial	
Mídia (âmbito nacional)	Independente, mas com conhecimento limitado do setor, por sua alta complexidade e especialização.	Influência na opinião pública impacta decisões do Executivo e do Legislativo e pressiona ANEEL, podendo levar a perdas, principalmente multas. Caso das explosões de bueiros é emblemático.	Potencial	
BNDES	Provedor de recursos financeiros de longo prazo. Acionista minoritário da Light por meio do BNDESPAR.	Tem papel relevante no financiamento e pode ter papel importante na consolidação de grandes grupos no SEB. Tem interesses societários na Light.		Potencial

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça	Oport.
Eletrobras	Competência de gestão de encargos setoriais.	Reflexo das decisões da ANEEL com relação a seu papel de gestor de encargos setoriais. Pode ter papel importante na consolidação de grandes grupos no SEB.		Potencial
Regulador				
ANEEL	Independência, capacidade técnica e centralidade na determinação da regulação.	Algum viés ideológico e influência das políticas públicas contribuem para uma perspectiva de regulação mais rigorosa e que influencie negativamente a rentabilidade da empresa.	Potencial	
Poder Executivo				
CNPE	Órgão definidor de políticas públicas.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
CMSE	Órgão de monitoramento.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
MME	Órgão técnico com influência política.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
MMA	Órgão técnico com influência política.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
CONAMA	Órgão técnico com influência política.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
ANA	Órgão técnico.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
ANP	Órgão técnico com influência política.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
CGU	Órgão técnico com influência política.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
Governo do Estado do RJ	Ênfase política.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
Governo do Município do Rio de Janeiro	Ênfase política.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça	Oport.
PROCON-RJ (estadual)	Órgão técnico estadual de defesa dos consumidores	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
PROCON-Rio (municipal)	Órgão técnico municipal recém criado de defesa dos consumidores	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
Organizações do ambiente institucional do SEB				
ONS	Órgão técnico.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
CCEE	Órgão técnico.	Influência potencial no recrudescimento da regulação.	Potencial	
EPE	Órgão técnico.	Influência potencial no recrudescimento da regulação e no mercado.	Potencial	
Poder Legislativo				
Senado Federal	Ênfase política.	Influência potencial no recrudescimento da regulação e no mercado.	Potencial	
Câmara dos Deputados	Ênfase política.	Influência potencial no recrudescimento da regulação e no mercado.	Potencial	
Assembleia Legislativa do RJ	Ênfase política.	Influência potencial no recrudescimento da regulação e no mercado.	Potencial	
Câmara de Vereadores do Rio de Janeiro	Ênfase política.	Influência potencial no recrudescimento da regulação e no mercado.	Potencial	
Poder Judiciário				
Instâncias diversas do judiciário	Órgãos técnicos.	Influência potencial no recrudescimento da regulação e no mercado.	Potencial	
TCU	Órgão técnico.	Influência potencial no recrudescimento da regulação e no mercado.	Potencial	
Empresas do mesmo grupo econômico				
CEMIG	Controladora da Light, empresa estatal com grande expertise técnica.	Atuação como grupo potencializa ganhos da atividade de distribuição.		Real
Empresas do Grupo Light	Empresas em outros segmentos do setor elétrico e eventual divergência de interesses, conforme legislação / regulação envolvida.	Atuação como grupo potencializa ganhos da atividade de distribuição.		Real

(continua)

(continuação)

Atores / Papéis	Características	Implicação estratégica	Ameaça	Oport.
Outros atores da rede de valor da empresa				
Universidades	Competências técnicas especializadas.	Desenvolvimento de fornecedores e relação de longo prazo privilegia qualidade e redução de custos.		Potencial
Institutos de pesquisa	Competências técnicas especializadas.	Desenvolvimento de fornecedores e relação de longo prazo privilegia qualidade e redução de custos.		Potencial
ESCOs	Competências técnicas especializadas.	Desenvolvimento de fornecedores e relação de longo prazo privilegia qualidade e redução de custos.		Potencial
Fornecedores de materiais e equipamentos	Competências técnicas especializadas.	Desenvolvimento de fornecedores e relação de longo prazo privilegia qualidade e redução de custos.		Real
Fornecedores de serviços especializados	Competências técnicas especializadas.	Desenvolvimento de fornecedores e relação de longo prazo privilegia qualidade e redução de custos.		Real
BNDESPar	Aporte de capital e conexões com executivo.	Acionista da empresa, embora fora do grupo de controle, possui assento no Conselho. Sua presença no grupo aproxima ainda mais a empresa do Poder Executivo.		Potencial

Quadro 18 – Implicações estratégicas dos atores / parceiros da Light

Nessa análise também se destaca a grande incidência de ameaças reais e potenciais com ênfase nos atores políticos e institucionais.

7.3.6. Ego-rede política e suas implicações estratégicas

O quinto passo da metodologia de análise estratégica proposta consiste no mapeamento da ego-rede política da empresa focal, destacando as ligações de natureza estratégica (alianças). O modelo apresentado no Capítulo 3 (Figuras 7, 8 e 9) é parte integrante do arcabouço proposto e serviu como referência inicial para o mapeamento da ego-rede da Light, assim como os atores evidenciados no passo

4.

Os tipos de ligações que regem a relação da Light com os atores de sua rede de valor são apresentados no Quadro 19, apontados a partir da investigação documental / telematizada, notadamente o *website* da empresa, e nas entrevistas realizadas. Tais relações variam em intensidade, conforme lista apresentada no Quadro 5, do Capítulo 3, e usada como referência.

Papel Genérico	Tipos de Ligação com os Atores / Parceiros Estratégicos
Empresas do mesmo grupo econômico	Participações acionárias majoritárias e minoritárias
Regulador	Contrato de concessão
Agentes do setor elétrico	Contrato de comercialização de energia elétrica
Stakeholders da empresa	Clientes: contrato de fornecimento de energia elétrica; contrato de conexão e uso do sistema de energia elétrica / Empregados: contrato de trabalho / Conselho de consumidores: legislação específica / Demais: acordo; termo de adesão; relação informal
Organizações do ambiente institucional do SEB	ONS: termo de adesão / CCEE: termo de adesão / Demais: relação informal
Poder executivo	Legislação específica / relação informal
Poder legislativo	Legislação específica / relação informal
Poder judiciário	Legislação específica / relação informal
Outros atores da rede de valor política	Contrato de fornecimento de materiais, equipamentos ou serviços; licenciamento de patente ou know-how; transferência de tecnologia; contrato de P&D
Grupos de interesse ou representação da atividade de distribuição	Termo de associação
Grupos de interesse de outras atividades relacionadas ao setor elétrico	Acordo / relação informal
Demais stakeholders do setor elétrico	Acordo / relação informal

Quadro 19 – Tipos de ligação da Light com atores / parceiros estratégicos por papel genérico

Os contratos de comercialização de energia elétrica mencionados de forma genérica no Quadro 19 são de diversos tipos, detalhados e regidos pela Resolução ANEEL 323/2008. Em resumo, existem as seguintes formas de relacionamento entre agentes no que tange à compra e venda de energia:

- Contratos de Comercialização de Energia Elétrica no Ambiente Regulado – CCEAR – resultantes de leilões de energia;
- Cessões e reduções de CCEARs decorrentes do Mecanismo de

Compensação de Sobras e Déficits – MCSD;

- Contratos de Energia de Reserva – CER, resultantes de leilões de energia de reserva;
- Contratos de Suprimento de Energia Elétrica entre agentes de distribuição dos Sistemas Isolados;
- Contrato de Compra e Venda de Energia Elétrica do Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica – PROINFA, celebrados entre a Eletrobras e os agentes habilitados;
- Contratos de Leilão de Ajuste – CLA, decorrentes de leilões de ajustes;
- Contratos de Compra e Venda de Energia Elétrica, celebrados entre agentes de distribuição e agentes de geração distribuída;
- Contratos de Compra e Venda de Energia Elétrica, celebrados por agentes de distribuição que tenham mercado próprio inferior a 500 GWh/ano;
- Contratos de Importação e Exportação de Energia Elétrica;
- Contratos de Compra de Energia no Ambiente de Contratação Livre – CCEAL, envolvendo agentes de geração, comercializadoras e/ou consumidores livres;
- Contratos de Compra de Energia Incentivada – CCEI, envolvendo agentes de geração incentivada, comercializadoras e/ou consumidores especiais;
- Contratos de comercialização de energia elétrica entre partes relacionadas também se inserem nessa tipologia.

Evidentemente, a Light não possui todos esses tipos de contrato. Foram mencionados como ilustração.

A Resolução ANEEL 414/2010 estabelece os instrumentos de relacionamento com os clientes: os contratos de fornecimento de energia elétrica e os contratos de conexão e uso do sistema elétrico das distribuidoras.

Embora haja diversos instrumentos formais e obrigatórios (ex.: contrato de concessão, adesão ao ONS, adesão à CCEE) no relacionamento de uma distribuidora como a Light com atores de sua rede de valor política, conforme apontados no Quadro 19, em diversos relacionamentos importantes não há um

instrumento formal regendo-os. O Poder Executivo, por exemplo, possui ascendência direta, por meio da legislação em vigor, mas não existe outro instrumento específico formal a reger os laços políticos, a menos do contrato de concessão, que é celebrado entre a ANEEL e as distribuidoras, por delegação do Poder Concedente – o Estado. Da mesma forma, o relacionamento com o Poder Legislativo não é regido por um instrumento formal. O esperado é o cumprimento das leis vigentes, mas quanto à legislação em elaboração ou potencial, o relacionamento é informal.

A representação gráfica da ego-rede da Light é apresentada na Figura 20. Envolvendo os atores e suas ligações estratégicas, encontram-se os fatores macroambientais gerais, ou seja, que a todos em maior ou menor grau implicam ameaças e oportunidades. Envolvendo a empresa focal, num tom mais claro, são representados os fatores macroambientais específicos, ou seja, que atuam diretamente sobre a empresa. Os principais atores e suas ligações com a empresa focal são representados por linhas contínuas. Sobre cada linha há uma indicação numérica, de 1 a 10, representando o grau de intensidade das ligações, da mais intensa (1) para a menos intensa (10). As ligações que não têm a empresa focal envolvida diretamente, mas que podem afetar de forma relevante o ambiente regulatório são representadas com linhas pontilhadas grossas, sem entrar no mérito de seu grau de intensidade. Esses atores e suas ligações são objeto da estratégia política face à regulação da empresa focal, embora de forma indireta, ou seja, esses atores são sensibilizados de forma indireta, por meio de outros atores com os quais a empresa focal tem relação direta. Já a influência da opinião pública sobre atores da rede de valor - notadamente os Poderes Executivo e Legislativo e a ANEEL - são representadas por linhas descontínuas finas e com um conector “A”. A intermediação da mídia nessas relações e os efeitos sobre as políticas públicas e, conseqüentemente, sobre a regulação, podem ser relevantes.

Para o caso da representação gráfica da rede de valor da Light, não foram destacados os Poderes Executivos e Legislativos nas esferas federal, estadual e municipal. No entanto, há que destacar a enorme importância e relação da empresa com os poderes constituídos no Estado e no Município do Rio de Janeiro, lembrando que estes poderes relacionam-se entre si ativamente.

Um exemplo flagrante das relações mencionadas acima é todo o trabalho de cadastramento da população de baixa renda executado pela Light em parceria com

o Município do Rio de Janeiro que beneficia tanto a empresa quanto para o desenvolvimento de políticas públicas pelos poderes constituídos.

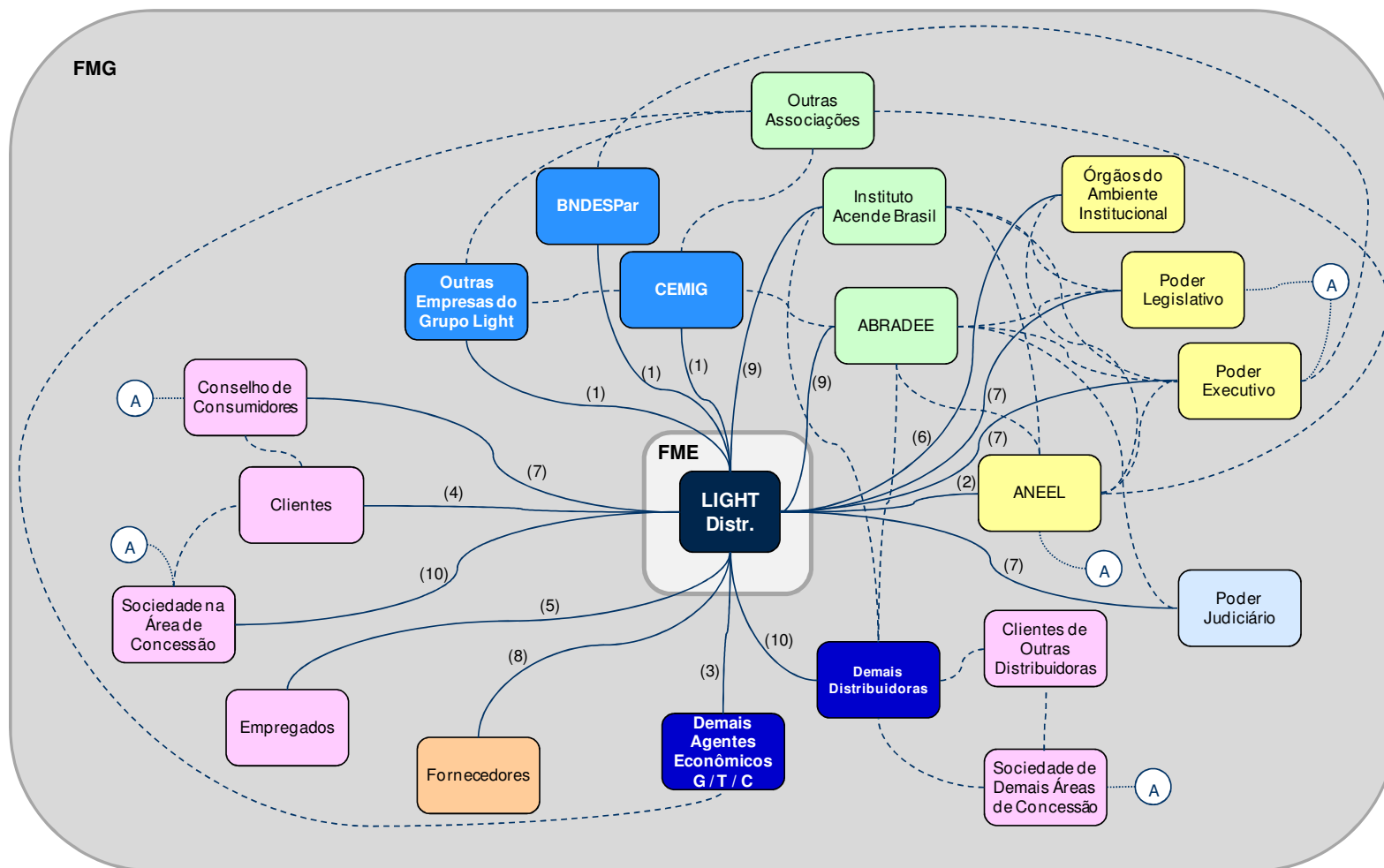


Figura 20 – Ego-rede da Light

Obs.: a) (1) a (10) nas linhas contínuas representam os graus de intensidade das alianças, da mais intensa à menos intensa, em ligações diretas com a empresa focal; b) linhas pontilhadas grossas representam principais ligações de interesse entre atores da ego-rede, como potencial para influenciar o ambiente regulatório; c) linhas pontilhadas finas com conector "A" representam influências da opinião pública sobre atores da rede de valor da empresa focal; d) FMG – Fatores macroambientais gerais; e) FME – Fatores macroambientais específicos.

7.3.7. Implicações estratégicas de alianças e redes

O sexto passo consiste da identificação das características da ego-rede política da empresa focal e a análise de suas implicações estratégicas nos níveis da própria empresa e no nível da indústria (no caso o segmento de distribuição de energia elétrica).

Os Quadros 20 e 21 resumem o resultado da análise relacional da Light, em termos de implicações estratégicas ao nível da empresa e ao nível da indústria de energia elétrica, a partir das listas de referência (vide Quadros 6 e 7 no Capítulo 3). Cabe destacar que é uma análise altamente qualitativa, em função da baixa prontidão formal encontrada na empresa para a caracterização da rede de alianças estratégicas.

Construtos	Características	Implicações Estratégicas no Nível da Indústria
Estrutura da rede		
Densidade	Alta	Oportunidade potencial – A alta densidade de alianças implica uma constante busca por melhorias na regulação e uma boa capacidade de argumentação quando há ameaças à rentabilidade da empresa.
Escopo	Restrito: área de concessão	Oportunidade real – O mercado cativo numa área de concessão garante remuneração ao segmento de distribuição, a menos de reduções nas revisões tarifárias em função da metodologia adotada pela ANEEL. Ameaça potencial – Há possibilidade de perda de consumidores potencialmente livres, no entanto é mantida a parte da remuneração garantida pelo uso da rede de distribuição.
Posição e centralidade	Central em relação à área de concessão	Oportunidade real – O acesso a recursos / informações e a centralidade na área de concessão é total.
	Intermediária em relação ao segmento de distribuição	Oportunidade potencial – O acesso a recursos / informações e o protagonismo compartilhado na influência sobre a regulação, seja de forma individual, seja por meio da associação de representação (ABRADEE) confere uma potencial vantagem.
	Periférica em relação ao setor de energia elétrica	Ameaça potencial – Enquanto distribuidora, embora sendo das maiores é periférica em relação ao segmento como um todo em termos de regulação / legislação setorial. No entanto, como parte integrante de um Grupo com interesses nos diversos segmentos, essa ameaça minimiza-se.

(continua)

(continuação)

Construtos	Características	Implicações Estratégicas no Nível da Indústria
Orifícios estruturais	Inexistente	Ameaça potencial – Não foram identificados orifícios estruturais que permitam influenciar positivamente a rentabilidade da indústria e da Light.
Composição da rede		
Identidade dos parceiros na indústria focal	Forte	Ameaça real – Praticamente todos os atores / parceiros da rede política possuem identidades fortes e podem influenciar diretamente o ambiente regulatório notadamente em termos de modicidade tarifária e exigências de qualidade.
Status dos parceiros na indústria focal	Sucesso	Oportunidade potencial – Os atores / parceiros têm mantido um nível de relacionamento aberto e com ênfase técnica, o que permite influenciar positivamente a rentabilidade do setor.
Acesso a recursos da indústria focal	Difícil	Oportunidade potencial – Embora seja um setor altamente regulado, com grande esforço da ANEEL em diminuir a assimetria de informações, esta ainda consiste em fonte de vantagem às empresas para alavancar sua rentabilidade.
Modalidade de laços		
Força das conexões	Fortes	Oportunidade real – Muitos dos laços são fortes, duradouros, regidos por instrumentos formais (contratos, termos de adesão), num ambiente altamente regulado, o que traz benefícios à indústria em termos de estabilidade, o que tende a impactar positivamente a rentabilidade. Mudanças desse estado de coisas normalmente são negociadas e levam tempo, permitindo nova adaptação e manutenção da oportunidade.
	Fracas	Ameaça potencial – Alguns relacionamentos são informais, como nos contatos com o legislativo e executivo, quer seja particular da empresa, quer seja por intermédio de associação de representação, o que constitui ameaça.
Natureza dos laços	Colaborativas	Oportunidade real – Os laços formais com empresas do grupo, com fornecedores e mesmo com atores do ambiente institucional, particularmente o regulador, tem natureza eminentemente colaborativa. Isso não evita efeitos desfavoráveis à indústria e à empresa, mas consiste usualmente uma oportunidade real.
	Oportunistas	Ameaça potencial – Na arena política, ainda que sejam minorias, há margem para laços oportunistas, no que se refere aos poderes executivo e legislativo, o que confere ameaça potencial, já que intrinsecamente são laços tensos e instáveis.

(continua)

(continuação)

Construtos	Características	Implicações Estratégicas no Nível da Indústria
	Voluntárias	Oportunidade potencial – Há laços voluntários, como no caso dos fornecedores de equipamentos, materiais e serviços, que contribuem para a resposta ao ambiente regulatório. Benefícios desse tipo de laço são esperados, quer seja em absorção de conhecimento, quer seja em otimização de custos. Laços voluntário ocorrem também frente a atores políticos onde não existem laços de natureza obrigatória.
	Obrigatórias	Ameaça potencial – Por ser uma indústria regulada a grande parte dos laços é de natureza obrigatória, limitando a capacidade de atuação dos agentes econômicos da indústria. Consistem numa ameaça potencial na medida em que tendem a favorecer os consumidores, a sociedade e as políticas públicas, mesmo que a ANEEL tenha a missão da independência e equilíbrio entre os <i>stakeholders</i> do SEB.

Quadro 20 - Implicações estratégicas das alianças e redes da Light no nível da indústria

Construtos	Características	Implicações Estratégicas no Nível da Empresa
Estrutura da rede		
Densidade	Alta	Força real – A grande quantidade de clientes, fornecedores e atores políticos (destaque para a ANEEL), permite um acesso a um grande ativo informacional, potencializando a assimetria de informações em relação ao regulador e contribuindo para o desempenho da empresa.
Escopo	Restrito: área de concessão	Força potencial – A atuação restrita a uma área de concessão limitada e a capacidade de crescimento limitada pode levar à acomodação de gestão e desempenho inferior no longo prazo. No entanto, a formalização de clientes antes em áreas não acessíveis pelo poder público tem constituído uma aumento de receita paralelo a uma redução das perdas não técnicas de energia. O era uma fraqueza potencial no passado tem se transformado numa força potencial.
	País	Força potencial – A Light é uma empresa relevante no cenário nacional, não apenas na distribuição como parte integrante de um grupo econômico que tende a se fortalecer ainda mais com a maior integração com a CEMIG. Isso confere força potencial na arena política com influência potencial no ambiente regulatório.

(continua)

(continuação)

Construtos	Características	Implicações Estratégicas no Nível da Empresa
Posição e centralidade na rede	Central no âmbito da área de concessão	Força potencial - O acesso a recursos / informações e o controle sobre as ações de gestão operacional (técnica e comercial) são grandes, em função da alta centralidade na área de concessão. Isso permite acumular informações, conhecimento de processos e desenvolvimento de capacidades que contribuem para o desempenho da empresa.
Orifícios estruturais	Existência	Força real – Clientes livres só têm energia fornecida passando pela rede de distribuição da Light; fornecedores de materiais e equipamentos de rede só chegam aos clientes por intermédio da Light; conselho de consumidores relaciona-se prioritariamente com a Light e tem pouco acesso a demais atores da rede política. Isso tudo confere força real, com possibilidade de detenção de informações desenvolvimento de competências distintas.
Tipo de laço	Invisíveis	Força real – Há alguns laços com atores políticos que são invisíveis, especialmente nas relações pessoais dos colaboradores da Light com elementos-chaves do setor. Isso pode ser usado em benefício da empresa.
	Visíveis	Fraqueza real – Pela condição de empresa altamente regulada, os laços são mais que visíveis, são públicos, que o elimina movimentos de gestão para benefício da empresa.
Padrão dos laços	Diretos	Força real – Laços diretos (fornecedores, clientes, regulador) são benéficos à empresa, permitindo acúmulo de informações e experiência que podem ser utilizados na relação com o regulador.
	Indiretos	Força real – Há laços indiretos, quando a relação com os atores políticos se dá por meio de associação de representação, notadamente a ABRADDEE. Nesse caso mantêm-se todos os benefícios esperados dos laços diretos.
Composição da rede		
Identidade da empresa focal	Forte e favorável	Força real – O peso econômico da Light é forte e altamente favorável, constituindo força real.
	Forte e desfavorável	Fraqueza potencial – O questionamento da qualidade dos serviços <i>vis à vis</i> a importância econômica da atividade implica posição desfavorável que constitui fraqueza da empresa. Isso implica custos adicionais, por meio de multas e de ações de gestão da opinião pública.

(continua)

(continuação)

Construtos	Características	Implicações Estratégicas no Nível da Empresa
Status da empresa focal	Forte e favorável	Força real – Frente aos parceiros da indústria, atores políticos e ao regulador o status da Light é forte e altamente favorável.
	Forte e desfavorável	Fraqueza real – Frente à opinião pública, segmentos da sociedade organizada, mídia e atores políticos locais o status da Light, embora forte, é desfavorável, com uma percepção de serviço caro e de qualidade aquém das necessidades.
Modalidade dos laços		
Força das conexões	Fortes	Força real – Laços duradouros e regidos em sua maioria por instrumentos formais conferem força permitindo um processo decisório mais informado e objetivo.
Natureza dos laços	Colaborativa	Força real – Os laços com empresa do grupo, associações, fornecedores e os atores públicos generalizadamente, incluindo a ANEEL, são via de regra colaborativas.
	Oportunística	Força potencial – Sempre que há necessidade de ações <i>ad hoc</i> com parceiros para atingir o regulador, há construção de laços oportunistas. Normalmente tem origem em relacionamentos pessoais dos colaboradores (principalmente gestores e executivos) e não surtem necessariamente efeito positivo.
	Voluntária	Força real - Há laços voluntários, como no caso dos fornecedores de equipamentos, materiais e serviços, que contribuem para a resposta ao ambiente regulatório. Benefícios desse tipo de laço são esperados, quer seja em absorção de conhecimento, quer seja em otimização de custos. Laços voluntários ocorrem também frente a atores políticos onde não existem laços de natureza obrigatória.
	Obrigatória	Fraqueza real - Por ser uma empresa regulada a grande parte dos laços é de natureza obrigatória, limitando a sua capacidade de atuação. Consistem numa ameaça potencial na medida em que tendem a favorecer os consumidores, a sociedade e as políticas públicas, mesmo que a ANEEL tenha a missão da independência e equilíbrio entre os <i>stakeholders</i> do SEB.
Gestão da rede		
Uso de mecanismos de governança	Não apropriado	Fraqueza real – Não há mecanismo estruturado para gestão dos diversos relacionamentos da Light, de natureza estratégica ou não. É uma gestão <i>ad hoc</i> que constitui fraqueza por não permitir aproveitar a potencialidade das oportunidades e a mitigação das ameaças.

(continua)

(continuação)

Construtos	Características	Implicações Estratégicas no Nível da Empresa
Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações entre firmas	Alto estágio de desenvolvimento	Força real – Há bastante troca de informações entre as distribuidoras com ou sem a intermediação da ABRADDEE.
Experiência com múltiplas alianças	Extensa	Força real – A natureza em rede do setor confere extensa experiência com alianças.
Alinhamento de interesses entre os parceiros	Nível adequado	Força potencial – Nem sempre os interesses são alinhados, porém há sempre uma discussão que pode levar a um consenso na atuação coletiva ou a decisão pela atuação individual.
Sistemas de medição de desempenho de rede	Não apropriado	Fraqueza real – Não foram evidenciados instrumentos de mediação estruturados e numa base contínua quanto ao desempenho das alianças.

Quadro 21 - Implicações estratégicas das alianças e redes da Light no nível da empresa

Uma característica marcante da ego-rede de uma distribuidora de energia elétrica é da obrigatoriedade de ligações, moldadas pela legislação e pela regulação que, apesar disso, têm natureza estratégica, podendo ser objeto de ações gerenciais pela empresa focal.

Há que se destacar que emergiram muitas oportunidades e forças, assim como se reduziram as ameaças e fraquezas, quando da análise relacional, em relação àquela dita “tradicional” ou não relacional. A existência de laços tanto fortes quanto fracos, de natureza tanto colaborativa quanto oportunística, voluntários ou obrigatórios, visíveis e invisíveis, diretos e indiretos, enriquece a análise e produz mais oportunidades que ameaças, mais forças que fraquezas, em função da análise no nível da indústria e da empresa, respectivamente. No caso da Light destaca-se uma gestão ainda inapropriada de sua rede de alianças estratégicas, realizada de forma *ad hoc* e informal, o que permite antever ainda maiores ganhos quando incrementada.

Uma dimensão relevante no caso do setor elétrico brasileiro é a das relações individuais. Essa dimensão não foi explorada pela dificuldade em mapeá-las. Como destacado, executivos e especialistas transitam no setor por décadas e relacionam-se diretamente com atores políticos. Da força dessas ligações e da invisibilidade delas podem emergir forças e oportunidades que no dia a dia são materializadas na gestão de empresas como a Light.

7.3.8. Desempenho

Nesse ponto da metodologia de análise estratégica proposta deve ser evidenciado o desempenho da empresa sob estudo, particularmente em relação à estratégia política face à regulação explícita ou não e caracterizada no passo 1. O ponto de partida desse passo são os indicadores expressos nos Quadros 4 e 8, no Capítulo 3.

A identificação da parcela do desempenho da Light que consistiu da contribuição de sua estratégia face à regulação foi um desafio intransponível. Embora diversos indicadores de desempenho regulatório tenham sido mencionados nas entrevistas, não foi possível ter acesso aos seus quantitativos. São destacadas a seguir algumas percepções do pessoal da Light quanto aos indicadores de desempenho regulatório:

Para avaliação do desempenho regulatório não basta olhar o impacto econômico. Há teses certas ou erradas que podem ou não impactar no EBITDA. (EX-AEP-L1)

Procuram quantificar todos os impactos regulatórios, mas muitos não são gerenciáveis. (GE-AEP-L2)

Meta para mim é fácil: multa regulatória, multa ou auto de infração. Então, primeiro, é lógico que multa, a regulação não faz sozinha, não faz verão. Se a área técnica é uma bomba... se a área de atendimento é uma bomba..., nunca vou conseguir reverter, mas eu tenho um trabalho importante tanto quanto de prevenção e de defesa. (GE-AEP-L3)

Então eu tenho e posso pegar uma das metas importantes, é a parte de multas. [...] Na parte tarifária, é a tarifa, impacto no resultado na companhia. (GE-AEP-L3)

Metas (de impacto da revisão) no lápis. Não é o percentual, porque o percentual não o quer dizer nada, ele tem a ver com o mercado, ele tem a ver com quanto valeu a parcela A, se a ANEEL criou um novo encargo... O impacto no resultado da empresa dá para você quantificar perfeito no EBITDA. O impacto, o valor presente no EBITDA é de cinco anos, porque cada ciclo tem cinco anos, então é muito bem quantificável. [...] Revisão e reajuste, multa, contingência regulatória [...]. (GE-AEP-L3)

Ficou claro que há indicadores internos, dos quais se evidenciam como relevantes:

- Índice de aceitação de teses.
- Impactos mensurados no EBITDA de cada efeito regulatório relevante, sendo o principal a revisão tarifária.
- Multas evitadas ou reduzidas.
- Obrigações regulatórias cumpridas no prazo.

Notadamente, não há aceitação de indicadores de volume de trabalho, como, por exemplo, a quantidade de participações em reuniões de associações, com a ANEEL ou quaisquer outros atores políticos. Numa situação ideal seria interessante medir o grau de influência da Light no setor e na relação com a ANEEL. Isso demandaria uma pesquisa qualitativa, dado que essa qualificação não pode ser obtida de indicadores quantitativos disponíveis.

Quanto ao desempenho geral da empresa, admitindo-se que é parcialmente decorrente de sua estratégia face à regulação, há evidências não muito favoráveis no período 2006-2010. É verdade que a situação econômico-financeira da empresa era gravíssima e que a nova administração assumiu no início de 2010, portanto os efeitos de sua gestão ainda não haviam sido sentidos nos dados do período analisado. Cabem alguns destaques desse período, baseados nas 30 empresas cujos desempenhos foram analisados no Item 5.5.2:

- A Light é a 5ª maior empresa em termos de quantidade de clientes e de energia distribuída no ano de 2010.
- O IASC médio do período 2006-2010 da Light é o 17º entre as distribuidoras analisadas, ligeiramente acima da média geral.
- O DEC piorou entre 2006 e 2010, sendo a Light a 7ª empresa na média do período.
- O FEC apresenta melhora no período, sendo a Light a 6ª empresa na média do período.
- A variação do consumo por Km² da Light entre 2006 e 2010 foi a menor entre as 30 distribuidoras analisadas. A Light tem a segunda maior densidade, atrás apenas da AES Eletropaulo.
- O consumo por cliente da Light entre 2006 e 2010 foi o 4º pior, permanecendo praticamente constante, enquanto muitas distribuidoras

tiveram evoluções positivas significativas. Ressalte-se que a maior distribuidora do país em energia distribuída e segunda maior em número de clientes – a AES Eletropaulo – também ficou estagnada na relação energia / cliente.

- O retorno sobre ativos (ROA) não mostrou tendências claras de melhorias, sendo o 8º melhor em 2010 e o 25º melhor em 2008 entre as 30 empresas analisadas.
- O retorno sobre capital empregado (ROCE) teve clara evolução positiva, embora bem tímida em relação ao restante do setor. A Light foi a 25ª em 2010 e 26ª em 2009.
- Quanto ao retorno sobre patrimônio líquido (ROE) a Light foi a 16ª em 2010 e a 23ª em 2009.

7.3.9.

Avaliação da consistência estratégica

Cabe neste ponto da análise estratégica realizar os passos 8, 9 e 10 da metodologia proposta. O passo 8 consiste da avaliação da consistência das implicações identificadas nos passos 2 a 6 com a estratégia da empresa (caracterizada no passo 1) e sua relação com o desempenho, apurado no passo 7.

No passo 1 foi evidenciada a estratégia face à regulação corrente da Light, com destaque para:

- Busca de influência e proatividade no ambiente regulatório em relação aos temas de maior sensibilidade para a empresa;
- Rigorosa adequação à regulação em vigor;
- Zelo pela postura técnica e equilíbrio na defesa de temas de interesse da empresa;
- Manutenção da credibilidade individual e coletiva junto aos atores políticos e à opinião pública;
- Postura reativa, atacando cada problema *ad hoc*, nos casos de temas de menor impacto na operação e desempenho da empresa.
- Intenso uso da participação em associações (ABRADEE e Instituto Acende Brasil) em detrimento de um posicionamento individual,

sempre que possível.

Dentre as táticas empregadas pela empresa para a execução da estratégia face à regulação destacaram-se como principais:

- Participação ativa em associações de representação de interesses, com destaque para a ABRADDEE e o Instituto Acende Brasil.
- Divulgação e disseminação de informações na mídia.
- Construção de opinião pública, basicamente por meio de comunicação institucional.
- Reuniões diretas com atores políticos (incluindo regulador, executivo e legislativo).
- Reuniões com atores políticos (incluindo regulador, executivo e legislativo) individuais, em grupos de empresas e por meio de associações de representação.
- Ações judiciais.
- Participação individual e por meio de associações de representação de interesses em todo o processo de consultas e audiências públicas.

O desempenho regular da Light no período 2006 a 2010, como já destacado, foi impactado por um passivo de administrações anteriores, que levou a empresa à quase insolvência. Destaque-se que ter um mau desempenho não significa que a estratégia não seja adequada. Em termos relativos (evolução histórica e comparação com demais distribuidoras), o desempenho indica uma gestão com desempenho positivo, que tem sido capaz de, tanto aproveitar oportunidades quanto mitigar ameaças do macro ambiente regulatório e institucional.

O conjunto de fatores macroambientais (vide Quadro 16) é fonte de intensas ameaças para a empresa, destacando-se as características econômicas e socioculturais na área de concessão e a pressão política existente no SEB como um todo e que impacta o ambiente regulatório específico a que está submetida a distribuidora.

Claramente, a empresa detém forças que permitem fazer frente a essas ameaças, com destaque para: a) competências regulatórias – dos pontos de vista

técnico e motivacional -; b) estilo de gestão com *empowerment* para a área regulatória; c) cultura orientada à regulação; e d) reputação individual e da organização. Quanto aos processos e aos sistemas de informação, evidenciaram-se pontos de potencial fraqueza, que vêm sendo atacados pela administração da empresa. O destaque dos fatores organizacionais, corroborado nas entrevistas realizadas com executivos e especialistas fora da empresa, é a reputação e credibilidade individual de seus executivos e técnicos e da empresa como um todo.

O conjunto dos fatores organizacionais, com base nas evidências colhidas, mostra-se consistente com os grandes desafios do macro ambiente e alinhados ao direcionamento estratégico da empresa.

A análise relacional a partir de uma extensa identificação dos principais atores / parceiros que se relacionam com a Light e da qualificação das alianças existentes e potenciais estabelecidas pela empresa expõe de forma mais evidente a complexidade da rede de valor política e evidencia implicações estratégicas adicionais. Em função da ênfase deste trabalho na estratégia política face à regulação, destaca-se a centralidade da ANEEL no âmbito da indústria. Mas vários outros relacionamentos destacam-se direta ou indiretamente no direcionamento estratégico da Light para ver suas aspirações acatadas pelo regulador: a) as associações de representação – ABRADÉE e Instituto Acende Brasil -; b) as empresas do Grupo Light; c) os fornecedores de materiais, equipamentos e serviços especializados; e d) o poder executivo, por meio dos seus diversos órgãos nas esferas federal, estadual e municipal.

Ainda numa perspectiva “tradicional” foram evidenciadas ameaças em grande número quando analisados os papéis desempenhados pelos atores da rede de valor político da Light. Já a análise estratégica do ponto de vista relacional mostra como a incidência de ameaças pode ser revertida em oportunidades quando alianças são estabelecidas. Cabe destaque para a atuação das associações de representação de interesses. Tanto no âmbito do segmento de distribuição quanto em sua própria rede de valor (ego-rede) a estrutura, a composição e a modalidade da rede política produzem oportunidades e forças, respectivamente, à Light, como mostrado nos Quadros 20 e 21.

Quanto ao relacionamento com os atores do Executivo, nas esferas federal, estadual e municipal, em seus diversos órgãos, evidenciaram-se alianças

estratégicas. O contrato de concessão é o principal instrumento que rege formalmente esses relacionamentos, contrato este celebrado pela intermediação da ANEEL e por ela gerido. Há destaque para a aliança da Light com os Governos Estadual e Municipal do Rio de Janeiro, possibilitado uma abordagem bem sucedida na formalização de clientes e redução de perdas a partir de uma política de segurança pública de ocupação de áreas antes inacessíveis ao poder público e às concessionárias de serviços públicos.

O trabalho revelou que a atuação da Light no âmbito regulatório tem se mantido bastante alinhada às sua estratégia declarada e que essa estratégia tem sido capaz de levar a desempenho em processo de melhoria contínua. Portanto, não se encontraram propriamente inconsistências nas implicações estratégias destacadas nas análises realizadas nos passos anteriores, do ponto de vista da estratégia política face à regulação e do seu efeito no desempenho da empresa. Mas destacam-se pontos de melhoria evidenciados da análise realizada.

7.3.10.

Definição de mudanças nos fatores organizacionais e no direcionamento estratégico

Cabe neste ponto da análise estratégica realizar os passos 9 e 10 da metodologia proposta, quais sejam:

- 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, com ajustes ou adoção de nova estratégia.

Com relação aos fatores organizacionais e relacionais, são indicados como prioritários pontos de melhoria na gestão estratégica da empresa face à regulação: 1) sustentação da postura positiva e técnica que dê consistência às reputações individuais e coletivas da empresa e permite ser uma voz influente no ambiente institucional e regulatório do SEB; 2) ênfase na melhoria de processos de gestão regulatórios, nos aspectos de formalização e informatização; e 3) desenvolvimento de competências e ferramental de gerenciamento da rede de alianças estratégicas.

Quanto ao primeiro, não há muito sobre o qual discorrer. Refere-se à manutenção de uma força existente, mas que dada sua importância, deve ser destacada para que não seja comprometida no futuro.

Já os processos de gestão regulatória têm um grande potencial de melhoria, notadamente com uma maior formalização e possível uso de ferramentas informatizadas a partir da premissa que todas as demandas (internas ou externas, formais ou “informais”) para a área regulatória devem ser registradas num sistema de gerenciamento de ações regulatórias. O acompanhamento de entradas, responsabilidades, prazos e produtos finais passariam a ser formalizados.

Por processos de gestão regulatória, em suas vertentes de regulação econômica ou técnico-comercial e sem entra no mérito da regulação em si, destacam-se:

- Gestão da documentação regulatória;
- Gestão da participação em associações de representação;
- Gestão de *stakeholders*;
- Gestão de eventos e obrigações regulatórias.

Os direcionadores dessa busca por melhorias de processos seriam: conhecimento regulatório, gestão de documentos e alocação de responsabilidades / prazos às ações regulatórias. Destaque-se que tais direcionadores já existem na Light.

As soluções de mudanças nos processo deveriam passar, então, pela melhor estruturação de um ambiente colaborativo, pela formalização da gestão de documentos e pela automação de fluxos de trabalho.

A análise relacional suporta o terceiro item de melhoria proposto - desenvolvimento de competências e ferramental de gerenciamento da rede de alianças estratégicas – ao evidenciar a incipiente gestão sobre os relacionamentos da empresa de forma estruturada e antecipatória. O estabelecimento de alianças que adicionam valor à estratégia face à regulação da Light ocorre de uma forma *ad hoc* mesmo quando há uma clara intenção de influência ou proatividade junto aos atores da rede de valor política. A capacidade de mobilização e articulação caso a caso foi evidenciada, mas o aproveitamento de oportunidades e a mitigação

de ameaças de um complexo ambiente regulatório e institucional estão aquém das possibilidades da empresa.

A empresa não realiza o mapeamento formal de sua ego-rede, não planeja a construção de alianças de forma antecipatória numa base regular e não faz uma gestão de *stakeholders* de forma organizada. Há exceções que confirmam o potencial da sugestão. Nas duas mudanças regulatórias analisadas neste trabalho – a Audiência Pública 040/2010 e a Resolução 414/2010 – a empresa preparou-se e estabeleceu alianças de forma mais estruturada. Nesses casos, foi evidenciado o papel estratégico desempenhado pela ABRADÉE, por fornecedores de serviços e por colaboradores diretamente relacionados a atores-chaves do ambiente institucional e regulatório. Mas estes foram casos de fácil previsão. O primeiro decorreu de uma indicação com bastante antecedência, por parte da ANEEL, da decisão de reavaliar a metodologia de revisão tarifária realizada no segundo ciclo. A segunda foi decorrente de um longo processo de aprendizado a partir da aplicação da Resolução 456/2004, antecessora da Resolução 414/2010.

As características da ego-rede de Light sustentam a sugestão apresentada. Várias oportunidades decorrem de características da rede no nível da indústria. Há uma alta densidade de alianças, o que ajuda em todo o processo de argumentação por uma regulação mais eficiente. O escopo restrito à área de concessão favorece a rentabilidade da indústria e da empresa, lembrando que há ameaça de perda de clientes em função de serem potencialmente livres. A condição de grupo econômico com interesses também na comercialização minimiza essa ameaça. O difícil acesso a recursos, notadamente decorrentes de assimetria de informações, no âmbito da indústria, também contribui para alavancar a rentabilidade.

Há conexões fortes e duradouras, o que constitui oportunidade real, porém há conexões informais, nos contatos pessoais entre empresa e atores políticos, o que indica ameaças. Em ambos os casos, e considerando o volume de ligações (alta densidade), incentiva à gestão estruturada da rede de relacionamentos. O mesmo raciocínio pode ser feito em função da incidência de laços de natureza tanto colaborativa - vide associações de representação -, quanto oportunística - vide casos de uso de relacionamentos pessoais.

A realização de alianças com esferas governamentais e com a mídia permite minimizar fraquezas de um status da empresa considerado forte e desfavorável. Há que lembrar a posição delicada da distribuidora na linha de frente do

relacionamento com o consumidor final e representado toda uma cadeia produtiva complexa desde a geração. No caso da Light, há também diversos exemplos de status favorável frente aos atores políticos e aos fornecedores, o que implica força real, originados em sua credibilidade.

Em suma, são muitos os exemplos que demonstram que, embora a análise estratégica realizada não tenha indicado uma necessidade de significativa mudança estratégica para a Light, foi possível mostrar a emergência de ajustes, como os destacados.

7.3.11. Conclusões do caso Light

A aplicação do arcabouço analítico proposto no caso da Light fala por si. Não é o caso de repetir considerações já realizadas a título de conclusão. Mas há que reafirmar duas argumentações: 1) a validade da análise realizada; e 2) demonstração de que o arcabouço proposto pode agregar valor à tomada de decisão da empresa. Com isso, espera-se responder à questão central desse trabalho.

Embora a análise realizada tenha se dado fora de um contexto real de elaboração estratégica da Light, considerando diversas as outras dimensões comerciais, societárias, econômicas etc., pessoas-chave que participam da tomada de decisão estratégica foram ouvidas e suas opiniões confrontadas com dados públicos. Em outras palavras, foi feita uma emulação do processo de formulação estratégica, com a participação dos atores responsáveis pelo processo real, o que confere validade à aplicação do arcabouço proposto.

Inexistiram evidências, com base nos levantamentos junto a executivos e especialistas e ao próprio caso Light, de que qualquer empresa distribuidora tenha um processo estruturado de análise com a amplitude do proposto. Sendo assim, pode-se afirmar que o arcabouço proposto tem todo o potencial de auxiliar a tomada de decisão estratégica das empresas distribuidoras. Além disso, a natureza relacional do arcabouço proposto produziu insumos mais ricos para a análise estratégica do que aqueles provenientes de uma abordagem integrativa (não relacional).

O modelo proposto contribuiu para o mapeamento da ego-rede da Light, as

listas de referência mostraram-se pertinentes e a metodologia de análise pôde ser executada em sua totalidade, guardadas as limitações do acesso a informações sensíveis e do distanciamento de uma análise realizada fora do contexto do processo rotineiro / real da empresa.

Os resultados da análise do setor (Capítulo 5), dos levantamentos junto a especialistas e executivos do setor (Capítulo 6) e dos casos de mudança regulatória estudados, vieram enriquecer e ajudar a confirmar a validade da aplicação do arcabouço proposto no caso da Light.

Por fim, cabe ressaltar que a análise realizada, embora originada de dados empíricos da Light, não expressa a opinião da empresa. Espera-se que numa condição de aplicação rotineira, ou seja, no contexto do macroprocesso de planejamento da empresa, os resultados de análise similar sejam muito mais ricos em *insights*, contribuindo em maior grau que o demonstrado, para a formulação e realização de estratégias políticas face à regulação.