

8 Arcabouço GEPE

Tendo por base os resultados da análise empírica realizada, o arcabouço de trabalho apresentado no Capítulo 3 evoluiu. Neste capítulo é realizada uma análise dessa evolução e apresentado o arcabouço final proposto: arcabouço para a Gestão de Estratégias Políticas Empresariais - GEPE. Por fim, neste capítulo, são destacadas as diferenças do arcabouço GEPE em relação ao arcabouço SNA.

8.1. Evolução do arcabouço de trabalho

A pesquisa empírica permitiu enriquecer e ajustar o arcabouço de trabalho. Notadamente, houve um refinamento do modelo, como ampliação da representação de atores relevantes e ajuste nas naturezas das ligações com vistas às estratégias políticas face à regulação.

O papel do poder judiciário, a princípio classificado como moderador entre os demandadores e os fornecedores de políticas públicas, foi revisto. As evidências de aumento de judicialização de temas regulatórios refletem estratégias das empresas em não apenas buscar direitos considerados legítimos, mas influenciar, de forma indireta, mudanças no ambiente regulatório.

As associações de interesse aparecem com uma grande relevância na rede de valor das empresas não apenas de forma direta (empresa focal como associada), mas também indireta, dado que interesses de outros grupos podem implicar oportunidades e ameaças para a empresa focal. Em paralelo, estratégias moldadas por grupos econômicos sobressaem-se quando esses grupos têm interesses em mais de um segmento do setor e participam de grupos de interesse em cada segmento. A orquestração de uma estratégia de grupo deve ser levada em conta.

A necessidade de representar ligações diretas e indiretas na rede de valor da empresa focal foi considerada, sendo relações indiretas aquelas capazes impactar a empresa focal, mas sobre as quais a empresa não possui um relacionamento direto.

A metodologia de trabalho, segundo componente do arcabouço, mostrou-se adequada e os 10 passos do arcabouço de trabalho confirmaram-se na aplicação no caso Light.

As listas de referência sofreram alguns ajustes, com destaque para as variáveis macroambientais de referência e os indicadores de desempenho propostos. No entanto, muitos destes não puderam ser apurados por falta de dados.

Incorporando melhorias decorrentes da pesquisa empírica, o arcabouço GEPE, composto de modelo, metodologia e listas de referência, para a análise de estratégias políticas face à regulação, no caso de empresas distribuidoras de energia elétrica, é apresentado a seguir.

8.2. Modelo proposto

O modelo proposto encontra-se representado nas Figuras 21, 22 e 23. Na Figura 21 tem-se a visão geral, na Figura 22 o mercado político é detalhado e na Figura 23 faz-se um *zoom* da rede estratégica política face à regulação da empresa focal, destacando os principais grupos de atores com os quais ela se relaciona. Estas figuras são evoluções das Figuras 7, 8 e 9 (Capítulo 3), depois de realizadas as etapas empíricas da pesquisa, cujo resultado foi apresentado nos Capítulos 5, 6 e 7.

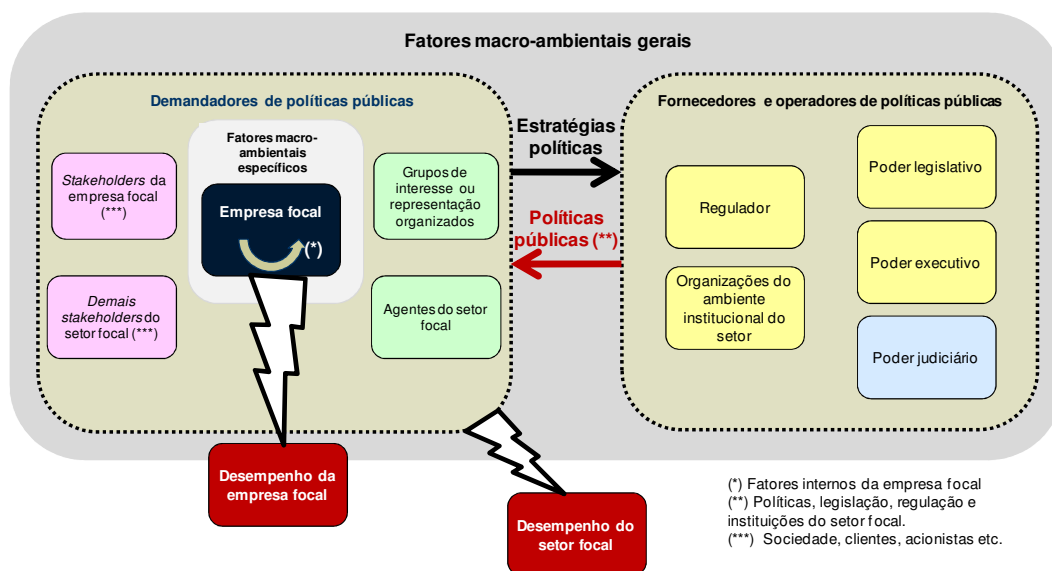


Figura 21 – Visão geral do modelo proposto para análise de estratégias políticas

face à regulação

Na Figura 22 são destacados os principais atores sobre os quais a empresa focal atua estrategicamente (ER) de forma a obter alguma vantagem ou mitigação de desvantagem no ambiente regulatório. Esse retorno é chamado genericamente de política pública (PP).

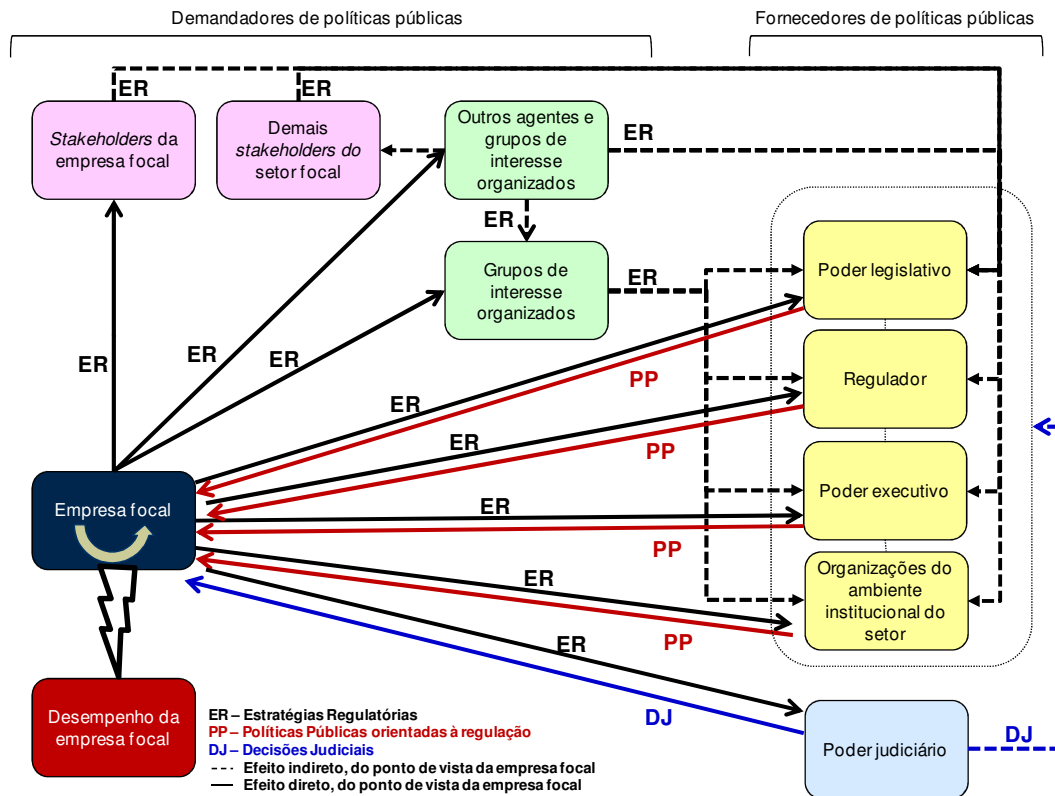


Figura 22 - Modelo detalhado proposto para análise de estratégias políticas face à regulação

Note-se que, na Figura 23, as ligações da empresa focal com os grupos de atores estratégicos estão representadas por linhas contínuas ou tracejadas, em função de serem relações, respectivamente, diretas ou indiretas. Por simplificação, os inúmeros atores fornecedores de políticas públicas, no caso do SEB, são representados de forma consolidada. Dentre eles está o regulador, no caso a ANEEL. Também por simplificação, não foram representadas as ligações entre atores que afetam indiretamente a empresa focal. O caso Light e os casos de mudança regulatória evidenciaram tais ligações. A rede estratégica política da Light foi mostrada em toda a sua complexidade.

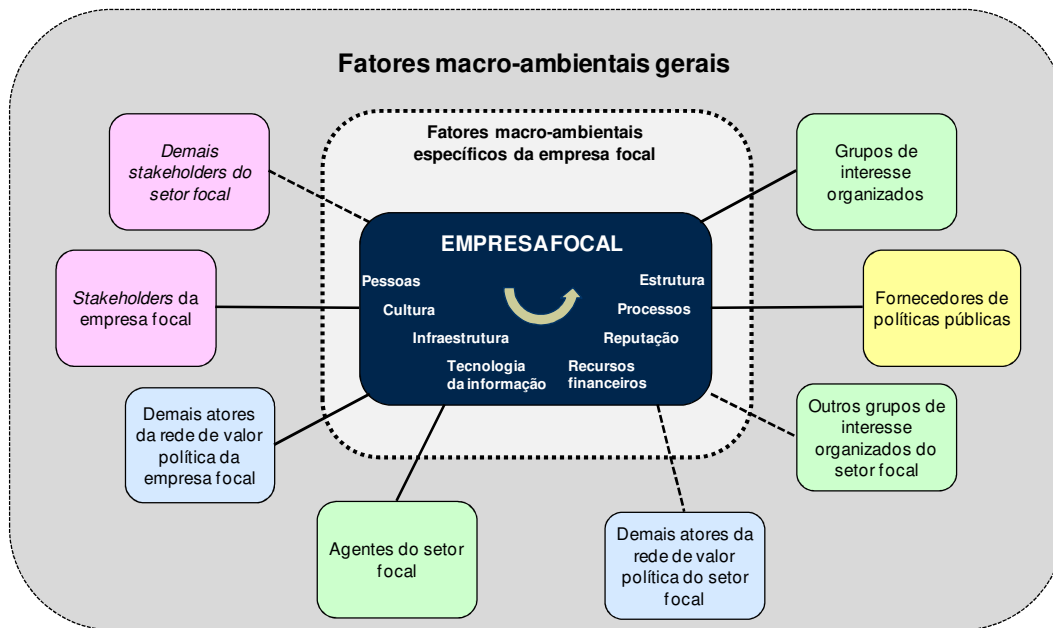


Figura 23 – Rede estratégica política da empresa focal

Por fim, cabe destacar que no modelo são representados os fatores macroambientais interagentes à empresa focal e os atores de sua rede de valor e a própria empresa focal com seus recursos / competências.

8.3. Metodologia proposta para análise estratégica

A metodologia proposta para análise de estratégias políticas face à regulação, para o caso de empresas em ambientes regulados, com base nas evidências empíricas, confirmou a metodologia de trabalho detalhada no Capítulo 3:

- Passo 1: Caracterização da estratégia política face à regulação corrente, explícita ou implícita, da empresa focal.
- Passo 2: Identificação e avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais da empresa focal.
- Passo 3: Identificação e avaliação dos fatores macroambientais interagentes.
- Passo 4: Identificação dos atores da rede de valor política da empresa focal e avaliação das implicações estratégicas dos atores estratégicos demandadores e fornecedores de políticas públicas.

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

8.4. Listas de referência propostas

A pesquisa empírica permitiu ajustar e enriquecer as listas de referência apresentadas no Capítulo 3, Quadros 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8, especificamente para o caso de distribuidoras de energia elétrica. Nos Quadros 22 e 23 encontram-se os construtos propostos para análise dos fatores organizacionais e macroambientais (variáveis independentes). Já no Quadro 24 encontram-se os construtos propostos para a avaliação do desempenho das estratégias regulatórias das distribuidoras de energia elétrica (variáveis dependentes). No Quadro 25 encontra-se a descrição dos tipos de ligação entre os atores, segundo o grau de intensidade, para empresas do setor de distribuição de energia elétrica. Nos Quadros 26 e 27 encontram-se os construtos propostos para a análise relacional, adaptados ao setor de distribuição de energia elétrica. Para a análise do desempenho das empresas são propostos os indicadores listados, com suas respectivas composições, no Quadro 28.

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

(continua)

(continuação)

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

Quadro 22 - Atributos desejáveis para cada variável principal independente para gestão estratégica face à regulação para o setor de distribuição de energia elétrica

Não houve mudanças do Quadro 2, componente do arcabouço de trabalho, para o Quadro 22, componente do arcabouço final proposto.

Categorias	Variáveis	Fatores
Econômicos	Mercado de energia	Demanda por energia elétrica
		Migração de clientes potencialmente livres
		Volatilidade de carga na área de concessão
	Consumidores	Poder aquisitivo na área de concessão
	Fornecedores	Oferta e custo de energia
		Oferta e custo de mão de obra
		Fontes de financiamento
	Regulador	Expertise do regulador
		Orçamento do regulador
	Cenário macroeconômico	Nível da atividade econômica
Impacto econômico das tarifas de energia elétrica		
Carga de tributos e encargos nas tarifas de energia elétrica		
Socioculturais	Orientação aos consumidores	Mecanismos e valores de defesa dos direitos dos consumidores
	Orientação às leis e à regulação	Consciência e prática social de respeito às leis e à regulação
Políticos	Estabilidade do marco regulatório	Alterações nos mecanismos legais e regulatórios
		Independência do regulador
		Influência política nas decisões do regulador
	Ideologias	Viés ideológico do corpo técnico do regulador
		Viés ideológico nas lideranças do regulador
		Rivalidade entre grupos de interesse
	Estabilidade política	Solidez das instituições democráticas
		Pluralismo e liberdade de expressão
Estado de direito pleno		
Demográficos	Crescimento populacional	Taxa de crescimento populacional na área de concessão
	Organização urbana	Grau de urbanização na área de concessão
		Grau de desorganização urbana na área de concessão
Dispersão populacional	Grau de dispersão populacional na área de concessão	

Quadro 23 - Fatores macroambientais e indicadores para análise estratégica no caso de estratégias face à regulação para distribuidoras de energia elétrica

A pesquisa empírica evidenciou a necessidade de um rearranjo das variáveis macroambientais com seus respectivos fatores adaptados ao setor em estudo.

Categorias	Variáveis	Atributos Desejáveis
Gerais	Indicadores financeiros	Geração de caixa positiva e suficiente para fazer frente aos investimentos requeridos pela regulação
		Liquidez para cobrir as necessidades de giro do negócio
		Retorno adequado para os acionistas
		Rentabilidade acima da média do setor
		Redução de vendas, gerais e administrativos
		Redução de custos de compra de energia
		Custos abaixo da média do setor
	Indicadores operacionais	Perdas reais de distribuição inferiores às admitidas pelo regulador
		Consumos por cliente, por área de concessão e por extensão da rede crescentes
		Satisfação do consumidor
		DEC, FEC, DIC, FIC e DMIC – indicadores regulatórios de qualidade dos serviços – em evolução positiva
		Satisfação dos <i>stakeholders</i>
		Atendimento aos padrões de conduta ética quanto à segurança e ao meio ambiente e às obrigações regulatórias
Regulatórios	Indicadores financeiros	Impacto no EBITDA de argumentações vencidas que impactem o índice de revisão tarifária obtido em relação ao índice original proposto pelo regulador
		Redução de multas aplicadas pelo regulador
		Custos dos processos regulatórios abaixo da média do setor
	Indicadores operacionais	Influência nos órgãos de representação
		Efetividade nas contribuições em audiências e consultas públicas
		Influência junto aos atores políticos
		Atendimento às obrigações regulatórias medidas por meio de penalizações impostas pelo regulador

Quadro 24 - Atributos desejáveis para cada variável principal dependente para gestão estratégica face à regulação para o setor de distribuição de energia elétrica

As categorias e variáveis das variáveis dependentes foram mantidas em comparação ao Quadro 4 do arcabouço de trabalho (Capítulo 3), mas os atributos foram revistos à luz da pesquisa empírica.

Já o Quadro 25, descrevendo os tipos de ligações entre a empresa focal e os atores de sua rede de valor manteve-se como apresentado no Quadro 5 do arcabouço de trabalho (Capítulo 3).

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

(continua)

(continuação)

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

Quadro 25 - Descrição dos tipos de ligações, em função do grau de intensidade, para distribuidoras energia elétrica

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

Os Quadros 26 e 27 também não sofreram alterações entre o arcabouço de trabalho e o arcabouço proposto. Já os indicadores de desempenho – Quadro 28 – tiveram inúmeras inserções. Veja em negrito essas alterações.

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

Quadro 26 – Construtos para análise relacional – nível da indústria – para distribuidoras de energia elétrica

Obs.: Em negrito os construtos que implicam oportunidades.

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

Quadro 27 - Construtos para análise relacional – nível corporativo da empresa focal – para distribuidoras de energia elétrica

Obs.: Em negrito os construtos que implicam forças.

Indicador de Desempenho		Composição
ROA	Retorno Sobre Ativo	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / Ativo Total Médio
ROE	Retorno Sobre Patrimônio Líquido	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / Patrimônio Líquido Médio
ROCE	Retorno Sobre Capital Empregado	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / (Ativo Circulante Médio – Passivo Circulante Médio + Ativo Imobilizado Médio)
ALAFIN	Alavancagem Financeira	Ativo Total Médio / Patrimônio Líquido Médio
ESTCAP	Estrutura de Capital 1	Empréstimos de Longo Prazo Médios / (Empréstimos de Longo Prazo Médios + Patrimônio Líquido Médio)
ESTPAS	Estrutura de Capital 2	(Passivo Circulante Médio + Passivo Não Circulante Médio) / Passivo Total Médio
LIQCOR	Liquidez Corrente	Ativo Circulante Médio / Passivo Circulante Médio
LIQSEC	Liquidez Seca	Disponibilidades Médias / Passivo Circulante Médio
LIQGER	Liquidez Geral	(Ativo Circulante Médio + Ativo Realizável a Longo Prazo Médio) / Passivo Total Médio
FCOSPC	Fluxo de Caixa Operacional 1	Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Circulante
FCOSPT	Fluxo de Caixa Operacional 2	Fluxo de Caixa Operacional / Passivo Total
EBIT	EBIT	Ganhos Antes do Resultado Financeiro e Impostos
EBITSA	EBIT Sobre Ativo	EBIT / Ativo Total Médio
EBITSPL	EBIT Sobre Patrimônio Líquido	EBIT / Patrimônio Líquido Médio
EBITSRL	EBIT Sobre Receita Líquida	EBIT / Receita Líquida
EBITDA	EBITDA	Ganhos Antes do Resultado Financeiro, Impostos, Depreciação e Amortização
EBITDASA	EBITDA Sobre Ativo	EBITDA / Ativo Total Médio
EBITDASPL	EBITDA Sobre Patrimônio Líquido	EBITDA / Patrimônio Líquido Médio
EBITDASRL	EBITDA Sobre Receita Líquida	EBITDA / Receita Líquida
CUSTSRL	Custo de Bens e Serviços	(Custo de Bens e Serviços + SG&A) / Receita Líquida
EBITEE	EBIT Sobre Energia Distribuída	EBIT / Energia Distribuída (R\$ / GWh)
CSGAEE	Custo Sobre Energia Distribuída	(Custo de Bens e Serviços + SG&A) / Energia Distribuída (R\$ / GWh)
CREGEE	Custo da Atividade Regulatória	Custo da Atividade Regulatória / Energia Distribuída (R\$ / GWh)

(continua)

(continuação)

Indicador de Desempenho		Composição
DEC	DEC	Duração Equivalente de Interrupção por Consumidor (horas / período)
FEC	FEC	Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor (interrupções de fornecimento / período)
DIC	DIC	Duração de Interrupção por Unidade Consumidora (horas / período)
FIC	FIC	Frequência de Interrupção por Unidade Consumidora (interrupções de fornecimento / período)
DMIC	DMIC	Duração Máxima de Interrupção por Unidade Consumidora (horas / período)
CONCLI	Consumo Cliente	Consumo por Cliente (MWh / Cliente.ano)
CONAREA	Consumo Área	Consumo por Área (GWh / Km2.ano)
CONREDE	Consumo Rede	Consumo por Extensão da Rede (GWh / Km.ano)
CONCLIRES	Consumo Residencial	Consumo por Cliente Residencial (MWh / Cliente residencial.ano)
CONCLICOM	Consumo Comercial	Consumo por Cliente Comercial (MWh / Cliente comercial.ano)
CONCLIIND	Consumo Industrial	Consumo por Cliente Industrial (MWh / Cliente industrial.ano)
DENSCL1	Densidade Área	Densidade de Clientes por Área de Concessão (Quantidade de clientes / Km2)
DENSCL2	Densidade Rede	Densidade de Clientes por Extensão da Rede de Distribuição (Quantidade de clientes / Km)
INDCOM1	Índice de Compliance 1	Índice de Compliance à Regulação Vigente, medido por meio não conformidades apontadas em fiscalizações da ANEEL
INDCOM2	Índice de Compliance 2	Índice de Compliance à Regulação Vigente, medido por meio não conformidades apontadas em fiscalizações internas
EBITDAR	EBITDA por Item de Revisão Tarifária	Impacto de cada item de Revisão Tarifária no EBITDA (R\$ / item)
IMULT	Índice de Redução de Multas	Multas Pagas / Multas Originais (%)
ISSTA	Índice de Satisfação de Stakeholders	Índice de Satisfação de Stakeholders proveniente de pesquisa junto aos stakeholders principais
IINFLP	Índice de Influência Política	Índice de Influência Política proveniente de pesquisa junto aos atores políticos
ITESES	Índice de Aceitação de Teses	Itens aceitos / itens não aceitos em audiências e consultas públicas (%)
IPRREG	Índice de Cumprimento de Prazos	Prazos cumpridos / prazos não cumpridos de solicitações do Regulador (%)
IASC	Índice de Qualidade ANEEL	Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor

Quadro 28 - Composição dos indicadores de desempenho utilizados para avaliar empresas do setor de distribuição de energia elétrica

Obs. Em negrito os indicadores que foram acrescentados ao arcabouço de trabalho após pesquisa empírica.

8.5. Diferenças entre o arcabouço GEPE e o arcabouço SNA

Ao longo deste trabalho foram mencionadas diversas contribuições à teoria. Sendo assim cabe recapitular as diferenças do arcabouço GEPE para a sua referência inicial principal, que foi o arcabouço SNA.

O modelo proposto considerou elementos dos modelos de Bailey (1997), Bonardi, Holburn e Vanden Bergh (2006), Vanden Bergh e Holburn (2007) e Oliver e Holzinger (2008) específicos para estratégias políticas face à regulação, podendo ser também considerado uma evolução do modelo de Bonardi, Holburn e Vanden Bergh (2006). As categorias de atores foram então adaptadas para o setor em estudo, com destaque para os *stakeholders* da empresa focal e do setor focal e as associações de representação. Além disso, foram apontadas estratégias regulatórias diretas e indiretas.

A metodologia de trabalho foi adaptada no sentido de se tratar do caso de empresas reguladas e suas estratégias políticas face à regulação. Assim, na caracterização da estratégia são adotadas como referências as tipologias de Bailey (1997), Dahan (2005), Hillman e Hitt (1999), Holburn e Vanden Bergh (2008), Oliver e Holzinger (2008) e Yoffie (1985).

Utilizando como referência a tipologia de recursos políticos de Dahan (2005), a lista de referência para análise interna foi reestruturada com destaque para o novo construto da reputação (individual e coletiva). Já a lista de referência para análise do macroambiente, baseada em Austin (1990), foi desenvolvida com fatores específicos para o caso de empresas distribuidoras de energia elétrica.

Os tipos de ligações / alianças estratégicas de referência foram adaptados para o caso do segmento em estudo, com destaque para os tipos de contrato específicos do setor (concessão, fornecimento, comercialização e conexão), os termos de adesão aos órgãos setoriais e os termos da adesão às associações de representação. Quanto aos construtos para análise relacional, destaca-se a contribuição da introdução das naturezas de laços obrigatórias ou voluntárias. Diversos indicadores de desempenho específicos foram identificados, embora não tenham sido apurados nos casos em estudo por falta de dados.

Essas adaptações e inserções indicam a originalidade, especificidade e valor agregado pelo arcabouço GEPE em comparação à sua fonte de inspiração principal, o arcabouço SNA.