

# Regulação e gestão competitiva em setores de infra-estrutura: a procura de um equilíbrio dinâmico\*

CARLOS RAUL BORENSTEIN\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Regulação; 3. Regulação e gestão competitiva; 4. O equilíbrio dinâmico entre regulação e gestão competitiva; 5. Conclusões.

**PALAVRAS-CHAVE:** regulação; gestão competitiva; estratégias empresariais.

Este artigo apresenta um arcabouço conceitual e teórico para a compreensão da regulação exercida em setores de infra-estrutura e a capacidade de escolha estratégica das empresas na obtenção de vantagens competitivas (gestão competitiva). O artigo concebe regulação e gestão competitiva como um processo de ações e reações em equilíbrio dinâmico e sugere um instrumento para analisar este processo.

## **Regulation and competitive management in the infrastructure sector: the search for a dynamic balance**

This paper presents a conceptual and theoretical framework for the understanding of the regulation on infrastructure sectors and the ability of organizations to make strategic choices in search of competitive advantages (competitive management). The paper conceives regulation and competitive management as an action-reaction process in dynamic balance and suggests a tool for its analysis.

## 1. Introdução

### *Histórico*

A ação de regulamentar (ou regular) o comportamento das organizações confunde-se com a própria existência do Estado como entidade.

---

\* Artigo recebido em fev. e aceito em jun. 1999.

\*\* Professor doutor dos programas de pós-graduação em engenharia de produção e administração da UFSC.

No que se refere às empresas privadas, há mais de 4 mil anos, na Babilônia, o Código de Hamurabi já estabelecia regras para a atividade mercantil. Na Grécia antiga e no Império Romano, foram concebidas as regras básicas de muitos códigos comerciais e de direito civil da civilização ocidental (Kast & Rosenweig, 1974).

Desde então, a intervenção do Estado na atividade das organizações foi-se ampliando, a ponto de que “entre o século 13 e o século 16 todas as atividades comerciais e industriais estavam sujeitas a regulações detalhadas. As regras em Barcelona, em 1330, por exemplo, especificavam o número exato de rebites a serem colocados numa armadura” (Nader, 1980).

Com a Revolução Industrial e a internacionalização das relações comerciais e da competição, surgiram pressões dos industriais e comerciantes locais por medidas protecionistas contra a entrada de produtos estrangeiros. Foi exigida do governo a regulamentação da importação, via estabelecimento de taxas.

Nos EUA, com a aprovação do *Interstate Commerce Act*, em 1887, e do *Sherman Antitrust Act*, em 1890, iniciou-se, de forma efetiva, a intervenção do Estado nas atividades anti-sociais e monopolistas de muitos industriais. A intervenção não cessou de crescer, a partir destes primeiros atos, com arrefecimento nos governos republicanos de Ronald Reagan e George Bush. Por exemplo, o *Catálogo de regulamentações federais para a indústria do ferro e do aço dos EUA*, em 1976, listava 6.500 regulamentos de 27 agências federais atuando na indústria (Mintzberg, 1983). Estes atos regulatórios assumiram importância por ocorrerem num país com fortes tradições liberais, com acentuada crença nos mecanismos de auto-regulação do mercado, e avesso à interferência do Estado nas questões econômicas e da auto-iniciativa.

As questões relativas aos direitos dos consumidores nos EUA tiveram em Ralph Nader uma referência importante (Mintzberg, 1983) na luta contra os abusos da indústria automobilística. As ações predatórias das grandes corporações americanas (o caso da talidomida na indústria farmacêutica, a questão nuclear e ecológica e o uso de napalm no Vietnã, por exemplo) mostraram um quadro em que parcelas significativas de indivíduos, grupos e organizações agiram para influenciar, impedir, interferir e controlar as organizações. Mostraram, também, a capacidade de influência direta da sociedade para impor limite às ações organizacionais, via movimentos populares de pressão e através da constituição de organizações não-governamentais, com o objetivo de proteção contra os abusos do poder organizacional.

Por outro lado, em decorrência da depressão econômica dos anos 30, os governos de vários países resolveram interferir na atividade econômica, via criação de *empresas públicas*, normalmente com controle acionário e administração governamental. Visando à reativação da economia, implantaram grandes empreendimentos, especialmente na área de infra-estrutura, como energia, combustíveis, comunicação, transporte e siderurgia.

Presentes nos mais diferentes setores econômicos das nações, estas organizações públicas ao longo do tempo desviaram-se do desejado e planejado (quando da sua criação) equilíbrio entre *objetivos sociais e econômicos*.

Nos EUA, o *New Deal* (nova política econômica) do presidente Franklin D. Roosevelt, na década de 30, permeado pelas idéias de J. M. Keynes, além de proporcionar um avanço na ação intervencionista e regulatória nas organizações privadas americanas, fez surgir uma nova problemática: *o controle, a regulação, das empresas públicas pelo próprio governo*. A implantação dos grandes projetos federais de desenvolvimento regional no vale do Tennessee, através da Tennessee Valley Authority, empresa pública federal, constitui um exemplo das dificuldades, conseqüências e dinâmica da relação organização-sociedade-governo (Selznick, 1966).

A crise econômica da metade da década de 70, somada à influência das idéias neoliberais, criou a necessidade de debater a regulação e a função das empresas públicas, dentro do questionamento maior do papel do Estado e do projeto de país e de sociedade pretendido para cada nação.

Esta problemática foi simultaneamente enfrentada por vários países, conforme relatos do Seminário Inter-Regional sobre Sistemas de Controle de Empresas Públicas em Países em Desenvolvimento, na Iugoslávia, com o patrocínio da Organização das Nações Unidas (*Revista de Administração Pública*, 1980).

Na década de 80, a partir de políticas implantadas nos EUA e Inglaterra (governos Reagan, Bush e Thatcher), incrementou-se a discussão sobre o papel e o tamanho do Estado, naqueles e em outros países, em especial os menos desenvolvidos (*Columbia Journal of World Business*, 1993; Russo, 1991; Amaral Filho, 1996). Dois pontos foram considerados chaves nesta discussão:

- ▼ as áreas de atuação do Estado (tamanho do Estado);
- ▼ a forma de atuação do Estado nestas áreas, em especial o controle do Estado e da sociedade nas organizações públicas (papel do Estado).

Kandir (1994), apontando a dificuldade na obtenção de soluções para as questões acima levantadas, tendo em vista a internacionalização das organizações e dos capitais, sustenta que “a globalização, associada à intensificação e diversificação dos fluxos financeiros, comerciais etc., tolheu a capacidade dos Estados nacionais de dirigir o comportamento dos agentes econômicos (...) colocando limites estreitos ao poder regulatório e de intervenção do governo”.

No Brasil, ao analisar o processo histórico de criação das empresas públicas, Wahrlich (1980), citando trabalho de Baer (1973), comenta que “A atual predominância do Estado na economia brasileira não é um esquema cuidadosamente concebido (...) decorrendo de numerosas circunstâncias que forçaram a intervenção crescente no sistema econômico (...) desde reações a

crises econômicas internacionais e o desejo de controlar as atividades do capital estrangeiro, principalmente no setor de serviços de utilidade pública e na exploração dos recursos naturais, até a ambição de industrializar rapidamente um país atrasado”.

Entretanto, conforme coloca Rodrigues (1990), a partir da metade da década de 70 começou a surgir na imprensa uma forte campanha contra este movimento de intervenção estatal. Esta campanha, responsabilizando as empresas do governo pela maioria dos problemas do país, continuou crescente até os dias atuais.

A campanha coincidiu com os problemas financeiros do Estado devido à crise do petróleo, com o questionamento do modelo político e econômico dos governos militares e com a questão do endividamento externo.

Pressionado, o governo verificou a necessidade de redirecionar suas prioridades, visando a equacionar o problema econômico-financeiro. Para isto, tornou-se necessário, também, revisar a atuação, os gastos, investimentos e tarifas de suas empresas. Uma vez que as mesmas, por força de concepção e do Decreto-lei nº 200/67, gozavam de relativa autonomia gerencial e financeira, surgiu a questão de estabelecer controles sobre suas atividades ou eventualmente privatizá-las.

Na década de 90, vários setores de infra-estrutura, como os de eletricidade, telecomunicações e transportes, tiveram as “regras do jogo” modificadas, com a privatização de empresas estatais, a eliminação do monopólio e o estabelecimento da competição entre as organizações.

### ***A problemática***

Nesses setores de infra-estrutura, a regulação estatal, definida como a interferência do governo nas ações organizacionais, está-se modificando. Esta nova relação do Estado com as empresas não está ainda perfeitamente definida. Pretende-se reformar a situação vigente até recentemente, que conduziu à interferência na definição tarifária, no financiamento empresarial e até na utilização político-partidária das empresas estatais. Foram criados órgãos reguladores, como executores da política criada para estes setores com a função de estabelecer diretrizes e fiscalizar as atividades das empresas, atuando no interesse dos consumidores.

Para o governo e a sociedade interessam que estes setores sejam geridos de forma competente, profissional, a serviço do desenvolvimento do país. Para isto, pressupõe-se a necessidade de mecanismos de controle externo, por parte do governo e da sociedade, visando à harmonização entre os objetivos das organizações e da sociedade. Estes mecanismos podem atuar de forma isolada ou em conjunto (Mintzberg, 1983), assim como modificar-se ao longo do tempo.

Pretende-se a retomada da necessária expansão destes setores, implicando um (re)posicionamento estratégico para as empresas que estejam atuando

do ou venham a neles atuar. A sobrevivência das organizações dependerá de uma gestão que conduza à obtenção e à manutenção de vantagens competitivas. Para isto torna-se necessária a capacidade de analisar, de forma abrangente, os diversos aspectos organizacionais — estratégicos e econômicos — financeiros do posicionamento da empresa em seu ambiente.

Nesta nova realidade, dois elementos-chave determinarão o sucesso das medidas implementadas pelo governo federal: a regulação exercida no setor e a gestão competitiva das empresas. Estes dois elementos envolvem a adoção de medidas habitualmente conflitantes. A regulação, conceituada como a interferência externa nas organizações do setor, com reflexo na concorrência, visa a estabelecer e a garantir regras para a competição, procurando ganhos de eficiência e produtividade das empresas em favor da sociedade. As empresas, por sua vez, necessitam de uma certa “margem de manobra” para exercer suas estratégias, visando a criar e a sustentar vantagens competitivas. Em consequência, uma regulação “restritiva” pode impedir a implementação de uma gestão empresarial competitiva, não garantindo a sobrevivência das organizações do setor. Por outro lado, a regulação “deficiente” (até pela “captura” do órgão regulador) pode levar a manobras predatórias à concorrência e a prejuízos aos interesses sociais. Necessita-se, assim, do estabelecimento e manutenção de um equilíbrio dinâmico entre estes dois elementos. Este artigo estuda conceitualmente esta questão, valendo-se de modelos amplamente utilizados na literatura (Borenstein et alii, 1995) e propondo um instrumento de análise que auxilie os envolvidos no problema a obterem e manterem este equilíbrio.

## 2. Regulação

Mitnick (1980), com sua obra *The political economy of regulation*, apresenta um profundo e completo trabalho das ações de regulação sobre as organizações. Esclarece o autor que a questão central ao estudar-se a regulação é a interferência, de alguma maneira, nas atividades sujeitas à regulação, isto é, determinado comportamento deve ser governado, alterado, controlado, guiado. Deve-se notar, entretanto, que não se deseja substituir a atividade, mas sim regulá-la, não sendo, portanto, a regulação diretamente parte da atividade ou envolvida na sua realização.

Para Mitnick (1980), “regulação é um processo, consistindo na restrição intencional da atividade do regulado, por uma entidade externa não envolvida diretamente nas atividades do regulado”.

Esta definição, de caráter amplo, que será a utilizada neste artigo, coloca a regulação como um processo entre regulado e regulador, em que o segundo procura restringir a escolha do primeiro, e este, sofrendo a restrição, vai agir ou reagir em resposta a esta restrição. Pode-se, assim, analisar, ao longo do tempo, os efeitos da regulação, seja internamente na organização regulada, seja na sua relação com o ambiente externo.

## ***As finalidades da regulação***

A regulação (Mitnick, 1980) pode ser exercida com os objetivos de

- ▼ *proibição* de determinados comportamentos, isto é, vedando e impedindo a realização de certas ações expressas nos objetivos da regulação;
- ▼ *mediação*, isto é, atuando como um filtro entre o público e o privado, muitas vezes evitando o confronto direto entre as partes, num processo de troca ou de relação, através do regulador;
- ▼ *promoção*, isto é, incentivando certos comportamentos através de benefícios.

## ***Os benefícios da regulação***

### **Para o regulado**

Stigler (1971) aponta quatro tipos de benefícios para o regulado, em especial quando o regulador é estatal:

- ▼ fornecimento de subsídios diretos, como na contratação de serviços exclusivos do regulado;
- ▼ barreiras de entrada para competidores, constituindo as regras empecilho e até impossibilidade para a entrada de concorrentes;
- ▼ dificuldade de entrada de produtos substitutos e complementares;
- ▼ preços fixados artificialmente, coordenando e gerenciando a competição.

### **Para o público em geral**

A regulação pode servir para o estabelecimento de regras em benefício da segurança e bem-estar dos cidadãos, como no controle da poluição, nas normas de segurança do transporte e dos veículos automotores, arcando o fabricante com o custo social dos seus produtos.

No caso de regulamentação dos direitos do consumidor, frente ao fabricante ou fornecedor de produtos ou serviços, a regulação consiste na garantia de um amparo legal, junto aos poderes estabelecidos, de ressarcimento por eventuais problemas com a aquisição destes produtos ou serviços.

Algumas formas de intervenção estatal no mercado têm-se mostrado, em determinadas situações e por determinados períodos, mais eficientes na proteção do público que na regulamentação direta das atividades do regulado. É o caso do manejo de tarifas de importação, facilitando a entrada de produtos estrangeiros a preços competitivos, forçando a baixa dos preços praticados por setores cartelizados ou monopolizados.

## Os problemas da regulação

Verificam-se pelo menos três problemas com o estabelecimento da regulação (Mintzberg, 1983; Mitnick, 1980):

- ▼ a regulação normalmente impõe restrições genéricas a um conjunto de organizações, não distinguindo, muitas vezes, organizações com um comportamento social adequado daquelas com comportamentos inadequados; seu aspecto formal, muitas vezes expressando-se em lei ou regulamento, impede juízos de valor;
- ▼ o estabelecimento de regras normalmente ocorre de forma lenta e conservadora, seja pelas pressões sobre o governo, seja pela própria dificuldade de formalizar em regras certos comportamentos a serem regulados;
- ▼ geralmente a aplicação e a administração da regulação não são uma tarefa fácil, exigindo períodos de adaptação do regulado, pressões sociais, discussões judiciais, ou ainda impossibilidade de aplicação prática; é o caso das chamadas “leis que não pegam”, já folclóricas junto ao público brasileiro.

### 3. Regulação e gestão competitiva

A seguir, são apresentados três estudos publicados sobre o relacionamento entre regulação estatal e gestão competitiva, contendo aspectos de interesse para este artigo, visando à compreensão do processo de relacionamento entre as duas ações.

- ▼ O trabalho de Javidan et alii (1990) analisa a mudança da regulação sobre as organizações do setor de transporte aéreo no Canadá.

Os autores citados demonstram que a interação organização/ambiente externo, em especial naquelas ocasiões em que a interferência sobre a *performance* da organização é significativa, “leva as mesmas a desenvolverem processos internos, isto é, valores, estruturas, sistemas de controle e uma distribuição de poder”, conduzindo ao equilíbrio com o ambiente.

Os quadros 1 e 2, retirados do trabalho mencionado, ilustram as mudanças no ambiente externo e no comportamento da organização em função da mudança da regulamentação do setor de transporte aéreo.

Quadro 1

**Equilíbrio antes da mudança na regulação**

<i>Stakeholders</i> principais	Implicações estratégicas
Órgãos reguladores e governo	Ênfase nas questões legais e relacionamento com o governo.
Sindicatos	Ênfase no conhecimento normativo, através dos executivos com experiência. Pouca ou nenhuma diferenciação do produto e/ou serviço. Custos altos. Qualidade e segurança. Relacionamento cordial com os sindicatos. Pouca preocupação com a eficiência.

Fonte: Javidan et alii (1990).

Quadro 2

**Equilíbrio após a mudança na regulação**

<i>Stakeholders</i> principais	Implicações estratégicas
Consumidores	Ênfase no marketing:
Competidores	▼ diferenciação de produtos e/ou serviços; ▼ promoções; ▼ segmentação de mercado; ▼ preços flexíveis.  Segurança. Custo-eficiência.

Fonte: Javidan et alii (1990).

Javidan et alii (1990) verificam que a desregulamentação, isto é, a diminuição da regulamentação governamental, leva a uma mudança dos *stakeholders* (Freeman, 1983) mais influentes sobre a organização. Para lidar com os novos membros influentes do ambiente, torna-se necessário um reposicionamento estratégico.

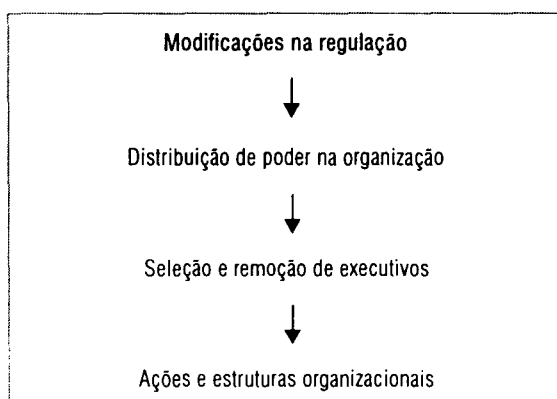
Os autores em tela concluem, em consonância com os quadros acima e com o modelo de Pfeffer e Salancik (1978), que modificações nas estratégias são obtidas à custa da variação do nível de influência interna de alguns membros da organização. Por exemplo, profissionais de marketing e finanças passam a deter



uma influência maior devido à ênfase em marketing e em custo-eficiência, em relação a engenheiros de segurança aeronáutica, que desempenhavam anteriormente papel importante nas operações da organização, pela preocupação prioritária com regras governamentais de segurança (Javidan et alii, 1990).

Assim, as ações dos *stakeholders* provocam modificações no ambiente externo, restringindo as ações da organização. Esta, internamente, adaptar-se-á ao novo ambiente externo e/ou tentará influir nele, para diminuir ou reverter a ação externa, conforme a figura 1.

Figura 1  
Relação entre mudanças ambientais e o interior da organização



Fonte: Pfeffer & Salancik (1978).

Tem-se, pois, duas forças agindo: uma externa sobre a organização e outra da organização sobre o ambiente (*countervailing power* — Galbraith, 1983). O efeito líquido destas duas forças (Weick, 1979) é que definirá o novo posicionamento da organização.

- ▼ No trabalho de Lioukas et alii (1993), são pesquisadas as empresas estatais gregas, sendo proposto um modelo para a análise da relação de forças entre o governo (regulador) e as empresas (reguladas).

No entender dos autores, a capacidade do governo em efetivar a regulação vai depender do poder relativo entre governo e empresa, sendo categorizado em *político* e *econômico*.

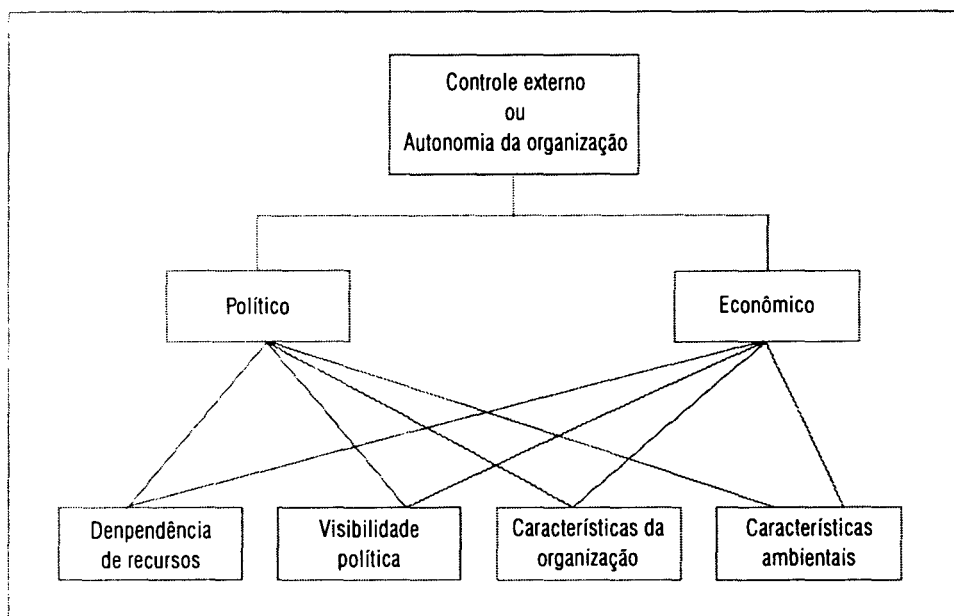
A *autonomia* da organização está relacionada com a falta de capacidade do governo em exercer a regulação.

Para examinar esta relação de forças, devem-se considerar, entre outros indicadores:

- ▼ a *dependência* da empresa em relação a recursos fornecidos ou sob controle do Estado, como áreas de concessão, recursos financeiros e nomeação de diretores;
- ▼ a *visibilidade política* da empresa, que levará em conta sua contribuição a objetivos sociais e o atendimento a necessidades básicas da população, entre outros fatores;
- ▼ *características da empresa*, como tamanho, *performance* etc.;
- ▼ *características ambientais*, como competição;
- ▼ *características do sistema político e administrativo* do país e das pessoas envolvidas, isto é, filiação partidária dos administradores, suas personalidades, redes de influência etc.

A figura 2, extraída do trabalho de Lioukas et alii (1993), esclarece os indicadores citados.

Figura 2  
Fatores que determinam autonomia



Fonte: Lioukas et alii (1993).

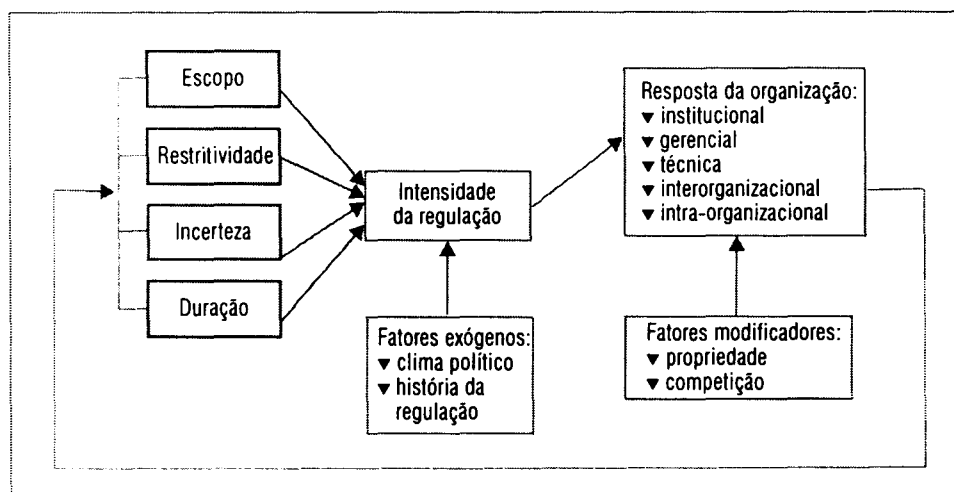
- ▼ Finalmente, o trabalho de Cook et alii (1983) analisa o efeito da regulação, via restrições financeiras, em hospitais, relacionando esta mudança ambiental (restrições financeiras) com as modificações no poder interno.

Manifestam-se, assim, os autores: “A tese central é que o tipo e o nível de resposta organizacional dependerão do grau de intensidade da regulação (...) na extensão do possível, mudanças na equipe profissional serão evitadas. Estas mudanças podem-se tornar necessárias se for necessário maior conhecimento especializado para lidar com a regulação e a regulação em si exija que se exerça maior controle sobre o comportamento profissional”.

Estes autores propõem um modelo para a análise da resposta organizacional à regulação, conforme figura 3.

Figura 3

### Modelo para resposta da organização à regulação



Fonte: Cook et alii (1983).

Para Cook et alii (1983), a intensidade da regulação pode ser dimensionada em:

- ▼ *escopo*, isto é, o objetivo a ser atingido com a regulação, através da restrição do comportamento organizacional;
- ▼ *restritividade*, relacionada com o grau de restrição sobre a organização;

- ▼ *grau de incerteza*, criado pelo processo regulatório;
- ▼ *duração da regulação*.

Deve-se, também, entre outros, considerar fatores contextuais como o clima político e a história da regulação. A resposta à regulação varia em função da intensidade da regulação, acontecendo em níveis.

#### 4. O equilíbrio dinâmico entre regulação e gestão competitiva

A seguir, será feita uma análise do equilíbrio, ao longo do tempo, entre a regulação e a gestão competitiva das empresas, a partir da concepção de Hrebiniack e Joyce (1985). Para estes autores, o *grau de determinismo ambiental*, isto é, a capacidade relativa de o ambiente externo influenciar ou restringir as ações da organização, e a *capacidade de escolha estratégica* (Child, 1972), entendida como a autonomia da organização de decidir, antecipar-se ou, ainda, influir sobre as ações a serem tomadas nestas situações de mudança, são *variáveis independentes*. A regulação influi no grau de determinismo ambiental, relacionado à gestão competitiva da empresa, restringindo ou permitindo a capacidade de escolha estratégica.

Estas variáveis podem ser representadas em dois eixos, cuja interação determina quatro tipos principais de comportamento organizacional, conforme a figura 4:

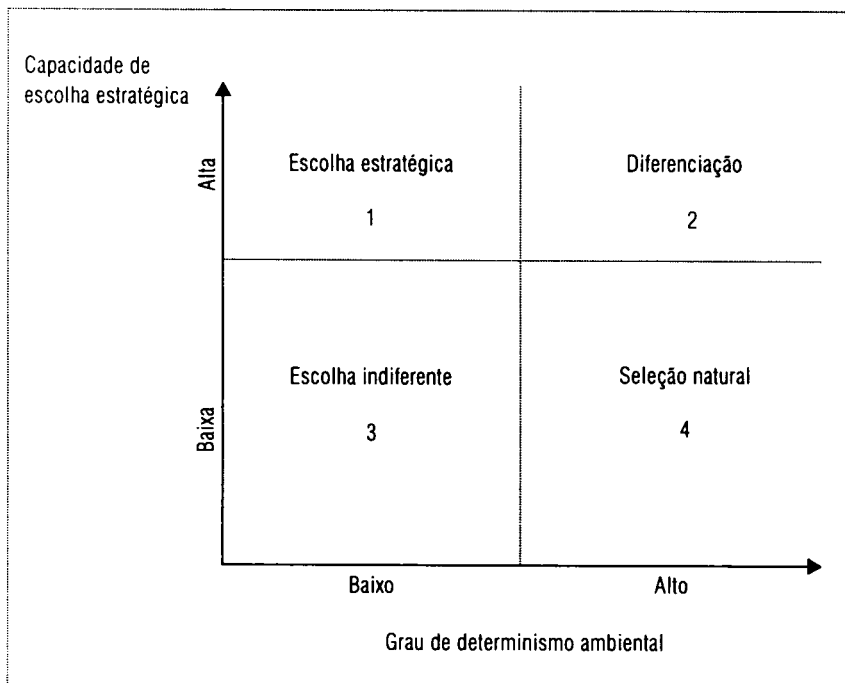
- ▼ *seleção natural*, com mínima capacidade de escolha estratégica, isto é, a organização adapta-se ou é descartada, tendo alguma capacidade de escolha nos seus processos internos;
- ▼ *diferenciação*, com alta capacidade de escolha estratégica e alto grau de determinismo ambiental, podendo adaptar-se restritivamente, com mudanças internas na organização;
- ▼ *escolha estratégica*, com máxima capacidade de escolha e adaptação planejada;
- ▼ *escolha indiferente*, com escolha incremental e adaptação pelas oportunidades.

Desta forma, no entender dos autores citados, existe sempre, para a organização, algum “grau de liberdade” ou “margem de manobra”, na eventualidade de variações no ambiente externo. Esta “margem de manobra” pode ser exercida internamente na organização (sobre processos ou métodos de produ-

ção, por exemplo) e/ou externamente (influindo no ambiente externo). Isto se aplica à organização posicionada em qualquer um dos quadrantes abaixo.

Figura 4

**Grau de determinismo × capacidade de escolha estratégica**

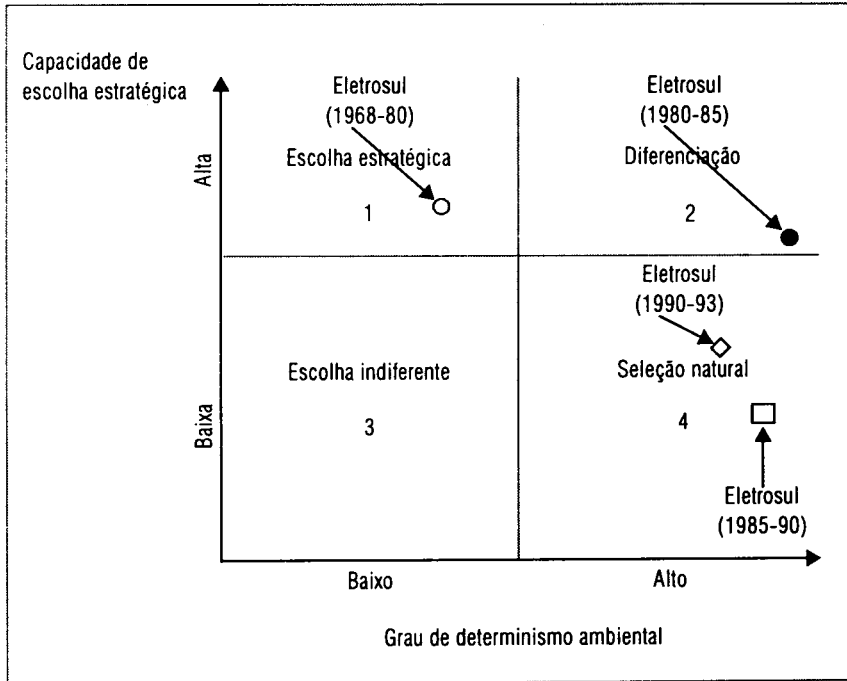


Fonte: Hrebiniak & Joyce (1985).

Esta abordagem já foi objeto de verificação empírica no trabalho de Borenstein (1996), ao estudar a modificação na gestão da Centrais Elétricas do Sul do Brasil, Eletrosul, no período 1968-93. Naquele estudo verificou-se a modificação do posicionamento da empresa nos quadrantes, em função da variação da regulação estatal, conforme figura 5.

Desta forma, propõe-se a utilização da abordagem de Hrebiniack e Joyce (1985), devendo o órgão regulador levar em conta os efeitos da regulação nas empresas, conforme expostos nas seções anteriores, de forma a manter as organizações no quadrante 2, diferenciação. Neste quadrante, elas possuem razoável capacidade de gestão competitiva. Estarão sujeitas, entretanto, à contraposição das ações regulatórias, garantindo os interesses governamentais e da sociedade. Desvios deste quadrante, especialmente para o primeiro, devem ser imediatamente motivo de intervenção do órgão regulador, levando a um reposicionamento no quadrante 2.

Figura 5  
**Reposicionamento da Eletrosul (1968-93)**



Fonte: Borenstein (1996).

## 5. Conclusões

Regulação e gestão competitiva podem ser entendidas como um processo, ao longo do tempo, de ações e reações, em equilíbrio dinâmico. O órgão regulador, conhecendo a dinâmica deste processo, pode agir de forma a melhor garantir o fornecimento de serviços de qualidade a preços justos e que reflitam a utilização eficiente dos recursos organizacionais, através do “ajuste” na “margem de manobra” das empresas no ambiente competitivo. Este artigo apresentou um estudo teórico e conceitual da questão, propondo um instrumento de análise deste equilíbrio dinâmico.

## Referências bibliográficas

Amaral Filho, Marcos Jordão Teixeira do. *Privatização no Estado contemporâneo*. São Paulo, Ícone, 1996.

- Baer, Werner et alii. As modificações no papel do Estado na economia brasileira In: Wahrlich, Beatriz. Controle político das empresas estatais federais no Brasil: uma contribuição ao seu estudo. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, abr./jun. 1980.
- Borenstein, Carlos Raul. A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul. Florianópolis, UFSC, 1996. (Tese de Doutorado.)
- & Camargo, C. Celso B. *O setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro*. Porto Alegre, Sagra-Luzzatto, 1997.
- et alii. A mudança organizacional em ambientes desregulamentados: um instrumento de análise para o setor elétrico. In: Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica (SNPTEE), 13. *Anais*. 1995.
- Child, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6:1-22, 1972.
- Columbia Journal of World Business*. New York, 28(1), Spring 1993.
- Cook, Karen et alii. A theory of organizational response to regulation: the case of hospitals. *Academy of Management Review*, 8(2):193-205, 1983.
- Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2 ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986.
- Freeman, Edward R. Managing the strategic challenge in telecommunications. *Columbia Journal of World Business*, Spring 1983. p. 8-18.
- Galbraith, John Kenneth. *Anatomia do poder*. São Paulo, Pioneira, 1983.
- Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, Sept. 1985. p. 336-49.
- Javidan, Mansour et alii. Strategic change: the search for new equilibria. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3):59-76, 1990.
- Kandir, Antonio. Poder no fio da navalha. *Folha de S. Paulo*, 13-11-1994. (Caderno 2, p. 2.)
- Kast, F. E. & Rosenweig, J. E. *Organization and management: a systems approach*. New York, McGraw-Hill, 1974.
- Lioukas, S. et alii. Managerial autonomy of State-owned enterprises: determining factors. *Organization Science*, 4(4):645-65, 1993.
- Mintzberg, Henry. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1983.
- Mitnick, Barry M. *The political economy of regulation*. New York, Columbia University Press, 1980.
- Nader, L. Power and continuity. In: Conference on the Exercise of Power in Complex Organizations. *Proceedings*, Wenner-Gren Foundation, 1980.

Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald R. *The external control of organizations*. New York, Harper & Row, 1978.

*Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, abr./maio 1980.

Rodrigues, Paulo Henrique. A campanha "antiestatização" e o desempenho das principais empresas estatais (1965-1985). *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, out./dez. 1990. p. 44-73.

Russo, Michael V. Regulatory restructuring and strategic evolution: lessons from the American experience. *Long Range Planning*, 254(2):37-45, 1991.

Selznick, Philip. *TVA and the grass roots*. New York, Harper & Row, 1966.

Währlich, Beatriz. Controle político das empresas estatais federais no Brasil: uma contribuição ao seu estudo. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, abr./jun. 1980. p. 5-37.

Weick, K. E. *The social psychology of organizing*. Massachusetts, Addison-Wesley, 1979.