

6 Conclusões

Podemos analisar agora, o posicionamento dos grupos estratégicos para cada variável. A seguir apresentamos uma síntese dos resultados, ou de outra forma, o ranking final.

Tabela 27
Quadro Síntese de Desempenho

	Receita	Resultado	EBITDA	ROA	ROI
1	Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação	Enfoque Custo	Custo
2	Custo	Enfoque Custo	Custo	Diferenciação	Diferenciação
3	Enfoque Custo	Custo	Enfoque Custo	Custo	Enfoque Diferenciação
4	<i>Stuck in the Middle</i>	Enfoque Diferenciação	<i>Stuck in the Middle</i>	Enfoque Diferenciação	Enfoque Custo
5	Enfoque Diferenciação	<i>Stuck in the Middle</i>	Enfoque Diferenciação	<i>Stuck in the Middle</i>	<i>Stuck in the Middle</i>

Fonte: Elaboração Própria

Se somarmos a posição no ranking para as cinco variáveis e tendo em mente que tanto o grupo de diferenciação quanto o *stuck in the middle* apresentam resultados significativamente diferentes em relação todos os outros grupos **podemos concluir que a melhor estratégia na indústria de distribuição de energia elétrica no período de 2002 a 2004 foi a de diferenciação e que a ausência de uma estratégia clara, ou seja, o grupo stuck in the middle é, como previsto na teoria, o que possui pior desempenho.**

Tabela 28
Ranking Final de Desempenho

1	Diferenciação
2	Custo
3	Enfoque Custo
4	Enfoque Diferenciação
5	<i>Stuck in the Middle</i>

Fonte: Elaboração Própria

Ficou claro, portanto, que a estratégia de diferenciação foi a melhor nesta indústria no período analisado. Isto significa que empresas que investiram na redução de interrupções no fornecimento, na qualidade dos serviços e do atendimento ao consumidor, na confiabilidade das informações enviadas ao consumidor, enfim, uma série de estratégias voltadas para aumentar o valor percebido pelo cliente e sua fidelidade de forma a se diferenciar das demais empresas, tiveram um desempenho superior nesta indústria no triênio de 2002 a 2004.

Cabe destacar ainda que este resultado reflete o fato de que as empresas que adotaram uma estratégia de diferenciação encontram-se em mercados “premium” como é o caso de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Santa Catarina, Bahia e Paraná. Dito de outra forma, este grupo atende os estados mais ricos da federação. Isto certamente contribuiu para que tenham um desempenho superior as demais distribuidoras pois possuem uma grande base de consumidores, relativamente concentrada e com poder aquisitivo superior aos demais Estados.

Finalmente as empresas *stuck-in-the-middle*, são as empresas que integram o sistema isolado e que possuem uma situação oposta: áreas de concessão com baixa densidade demográfica, consumidores com baixo poder aquisitivo e alto custo de geração de eletricidade. Estes fatores também ajudam a explicar o desempenho inferior destas distribuidoras.

Vale a pena ressaltar que o grupo estratégico que seguiu a estratégia genérica de diferenciação era composto por 7 empresas das quais 3 são controladas pelos governos estaduais. Por sua vez o grupo *stuck in the middle*, foi constituído por 8 empresas das quais 6 controladas pelo Governo Federal.

Cabe ainda destacar que para as variáveis ROI e ROA as estratégias vencedoras foram de liderança em custo e enfoque em custo respectivamente.

Outra questão pertinente é que o no ranking final a estratégia de enfoque em custo apresentou um desempenho superior ao enfoque em diferenciação. Sendo assim, para as pequenas distribuidoras de energia elétrica talvez seja mais interessante adotar uma estratégia de liderança em custo do que uma estratégia de diferenciação.

No entanto, devemos considerar que apesar da estratégia de diferenciação ter sido a vencedora isto não significa que todas as empresas devam seguir esta estratégia. Cada uma delas possui um conjunto de habilidades e forças, aversão ao risco, área de concessão que torna uma determinada estratégia mais natural e adequada de ser seguida do que outras.

Após a apresentação das conclusões e dos resultados tentaremos a seguir elucidar como estes podem contribuir para um melhor entendimento das questões levantadas quanto à relevância deste estudo.

De uma maneira geral o desempenho do setor é fraco. Isto fica claro na análise da variável resultado (lucro ou prejuízo) pois todos os grupos apresentam, na média, prejuízo e da variável ROA que também apresenta valores baixos.

Isto pode comprometer novos investimentos em distribuição, colocando em risco a segurança e a qualidade da oferta de energia elétrica.

As empresas de distribuição de energia elétrica também podem beneficiar-se deste estudo pois ele fornece uma visão estratégica da indústria e a respectiva performance de cada grupo estratégico. Por meio deste estudo, é possível para uma empresa comparar-se com as demais em várias dimensões. Possivelmente contribuindo para o planejamento estratégico das mesmas.

O estudo é útil também como subsídio para políticas governamentais no setor, principalmente tributárias, como mudança nos encargos. Ficou claro que as distribuidoras do sistema isolado apresentam o pior desempenho, apesar da CCC. Isto implica que novas políticas devem ser adotadas visando à redução dos custos de geração, transmissão e distribuição na região. Tais medidas podem ser a gradual interligação com o resto do país, a introdução do gás natural da província de Urucu no parque gerador, a utilização de energia solar, entre outros. De forma que no futuro seja possível reduzir os encargos pagos pelos consumidores de todo o país.

Este estudo também é útil para o aparato de defesa da concorrência brasileiro, em especial agências reguladoras federais e estaduais pois permite identificar quais distribuidoras obtém melhor desempenho e quais estão em dificuldades. Além disso analisa variáveis importantes para o desempenho do

papel de regulador e para avaliação da formação de tarifas tais como: despesa operacional, preço médio, margem unitária e despesa fixa.

Finalmente, é importante para a academia por apresentar mais um teste empírico para a proposição de estratégias genéricas de Porter. Neste sentido, podemos fazer uma análise crítica comparativa com outros estudos sobre o setor de distribuição de energia elétrica, mais especificamente com DE OLIVEIRA (2004).

Cabe reforçar que este trabalho difere em vários aspectos: período de análise, variáveis selecionadas, grupo amostral, entre outros. Entretanto o mais importante, é que as conclusões encontradas no presente trabalho divergem significativamente dos resultados encontrados por DE OLIVEIRA (2004).

DE OLIVEIRA (2004), não identificou diferença de desempenho estatisticamente significativa entre os grupos estratégicos, nem antes, nem após a privatização. Ainda assim, pelo teste post-hoc de Bonferroni o grupo estratégico diferenciação, apresentou em DE OLIVEIRA (2004) o pior desempenho. Ou seja, uma conclusão totalmente oposta à encontrada no presente estudo.

Este resultado pode ter ocorrido pelo fato que DE OLIVEIRA (2004) utilizou variáveis que não capturaram adequadamente uma estratégia de diferenciação. Este problema foi solucionado neste trabalho pela inclusão de cinco variáveis ligadas ao índice ANEEL de satisfação do cliente.

DE OLIVEIRA (2004) também não considerou na análise nenhuma distribuidora de energia elétrica do sistema isolado, o que pode ter dificultado a identificação de grupos com desempenhos diferentes.

Pode ter ocorrido ainda que no período selecionado em DE OLIVEIRA (2004) não foi possível capturar o reposicionamento estratégico das distribuidoras após a privatização.

Portanto, seria muito interessante continuar testando a evolução desta indústria nos próximos anos para validar se a estratégia de diferenciação, conforme a conclusão deste trabalho, é realmente aquela que apresenta melhor desempenho.

Sugestão de pesquisas futuras.

Um ponto que ficou ausente nesta discussão refere-se ao ambiente competitivo. Não dispomos de variáveis que permitam inferir sobre o ambiente no qual a indústria de distribuição de energia elétrica está inserida. Podemos inferir pela experiência, entretanto, que houve aumento da competição entre as distribuidoras devido à desregulamentação do mercado, a desverticalização de empresas e a entrada de novos concorrentes, principalmente as distribuidoras de gás natural.

Portanto um estudo que inclua a dimensão ambiente, iria trazer mais fundamentos para a discussão sobre a aplicabilidade das tipologias utilizadas nesta dissertação.

Alternativamente, uma análise da concorrência entre as distribuidoras de energia elétrica e de gás natural seria de grande relevância acadêmica. Entender as diferenças de estratégia e desempenho entre as empresas de gás natural e energia elétrica, a competição entre moléculas e elétrons pode elucidar algumas questões sobre concorrência dentro da indústria e novos entrantes, além de ser de extrema relevância para o aparato de defesa de concorrência no Brasil, entre eles os órgãos reguladores.

Finalmente, como mencionado no fim da seção anterior, é importante que esta metodologia seja aplicada a indústria de distribuição de energia elétrica em várias cenas. Portanto uma análise semelhante a esta, conforme exista disponibilidade de dados no futuro seria muito interessante como um exercício de dinâmica comparativa.