

AS PRIVATIZAÇÕES E O NOVO MODELO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: O IMPACTO SOBRE O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR

Moises Ari Zilber

Faculdade de Administração – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Sérgio Lex

Faculdade de Administração – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Cely Ades

Faculdade de Administração – Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO

Historicamente a geração, a transmissão e a distribuição de energia elétrica no Brasil eram atividades estatais. A partir da necessidade de investimentos no Setor Elétrico, houve a migração da gestão estatal para um novo modelo de privatizações e aporte de capital nacional e estrangeiro. O presente estudo mostra como as mudanças ocorridas no novo modelo de gestão do setor alteraram o atendimento aos clientes. Um novo modelo concorrencial, em um mercado maduro, deve nortear a introdução de mudanças, para que ele possa se ajustar às necessidades dos consumidores de energia elétrica.

Palavras-chaves: setor de energia elétrica, privatização, atendimento do cliente.

ABSTRACT

Historically, electric power generation, transmission and distribution in Brazil were a State activity. With investment necessity in electric industry, government transferred its administration to private capital, foreigner and national. This study shows how changes in electric sector management pattern modifies customer service. A new competition model, in a mature market, must guide changes introduction, looking for fitting customers necessity.

Keywords: energy generation industry, privatization, client service.

Endereço dos autores:

Moises Ari Zilber
Sérgio Lex
Cely Ades

Rua da Consolação, 896 - 7º andar - sala 76 - 01302-907 - São Paulo - SP

INTRODUÇÃO

No início dos anos 1980, praticamente todo o Setor Elétrico se caracterizava pela gestão estatal e apenas uma pequena quantidade de empresas estava em poder de capitais nacionais privados (www.mme.org.br). A partir do final dessa década, as empresas começaram a encontrar dificuldades para captação de recursos no mercado nacional e, principalmente, no mercado internacional. Essa falta de recursos paralisou ou retardou significativamente a construção de usinas hidrelétricas. O prolongamento das dificuldades de obtenção de recursos e a necessidade de ampliação dos investimentos, entre outras, foram alegações do Governo Federal para estudar, desenvolver e implantar, na década de 1990, um novo modelo para o Setor, concomitantemente a um programa de privatização, cujo principal objetivo era atrair investimentos privados nacionais e estrangeiros (www.mme.org.br).

A avaliação do impacto e conseqüências desse novo modelo e da privatização sobre os consumidores e o desempenho estratégico das empresas do setor é o objetivo que se pretende atingir com este trabalho.

Assim, a proposta de introdução de um novo modelo teve por origem a pretensa exaustão do modelo Estatal, que teria deixado, segundo o Governo, de ser capaz de financiar o crescimento da expansão da oferta. A solução encontrada e consubstanciada no novo modelo modificou profundamente a estrutura do Setor, desmembrou empresas, mudou o controle acionário de diversas delas e empresários estrangeiros passaram a atuar nessa área da atividade econômica. Em razão desses aspectos, emergiu a questão: qual o impacto do novo modelo e das privatizações em relação à satisfação dos consumidores e da competitividade das próprias empresas do setor elétrico do Brasil? Essa questão gerou a idéia de desenvolvimento deste estudo com o objetivo geral de verificar, após a implantação do novo modelo, associado ao processo de privatizações, quais variáveis estratégicas foram mais afetadas e se melhoraram as condições de atendimento do consumidor de energia elétrica. O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisas de campo qualitativa e quantitativa. A primeira foi dirigida no sentido de le-

vantar e firmar hipóteses e confirmar as variáveis estratégicas relativas ao impacto recebido da implementação do novo modelo e da privatização. Os resultados dessa pesquisa permitiram que fosse definida a variável estratégica e dependente para a pesquisa quantitativa. A pesquisa qualitativa foi realizada com base em amostra formada por empresas concessionárias da região Sul e Sudeste do país, especificamente distribuidoras de energia elétrica. Foram aplicadas entrevistas em profundidade junto a seus principais executivos e as informações obtidas, tratadas pela técnica de análise de conteúdo de Bardin (1990). As variáveis estratégicas definidas a partir da pesquisa realizada foram preço, qualidade do produto, serviços prestados, disponibilidade da energia, segurança, satisfação do consumidor e benefícios.

A pesquisa quantitativa foi desenvolvida para responder à principal questão acima levantada sobre a satisfação dos consumidores após a adoção do novo modelo e da privatização. Foi realizada com base em amostra de consumidores residenciais da principal empresa distribuidora de eletricidade do Estado de São Paulo: a AES Eletropaulo. Os dados foram obtidos a partir de respostas a questionário estruturado com o uso de escala do tipo Likert, tratados por meio de técnica de análise fatorial.

A AES Eletropaulo, maior empresa Distribuidora do país, atende a um mercado formado por cerca de 4,5 milhões de clientes. Sua área de concessão, que compreende o município de São Paulo e mais 23 outros, abrange população de cerca de 15 milhões de habitantes. Apesar de cobrir apenas 0,05% do território nacional, a área abriga 9% da população do país e é responsável por 15% do PIB nacional. (www.eletropaulo.com.br). Na **Tabela 1**, está resumida a situação atual das principais empresas Distribuidoras das regiões Sul e Sudeste, destacando-se que mais de 70% da distribuição nacional foi transferida para a iniciativa privada. Praticamente o total da distribuição foi privatizado nos Estados de S. Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo e cerca de 85% no Rio Grande do Sul. Permaneceram sob controle total dos respectivos Governos Estaduais a distribuição em Santa Catarina, no Paraná e em Minas Gerais. (www.bndes.gov.br).

Tabela 1: Distribuidoras após privatizações - Regiões Sul e Sudeste

EMPRESA	VALOR DA VENDA (R\$ milhões)	MUNICÍPIOS	CONSUMIDORES	CONSUMO	
				TOTAL (GWH)	PER CAPITA (kWh/cons.)
ESCELSA (ES)	385	70	954.000	6.047	6,34
Light (RJ)	2.230	31	3.305.000	19.735	5,97
CERJ (RJ)	605	66	1.778.000	6.752	3,80
RGE (RS)	1.635	254	1.003.000	5.884	5,87
AES Sul (RS)	1.510	116	630.000	7.366	7,59
CPFL (SP)	3.015	234	3.000.000	18.185	6,06
Elektro (SP)	1.479	228	1.600.000	10.2858	6,43
AES Eletropaulo (SP)	2.026	24	4.500.000	32.451	7,21
Bandeirante (SP)	1.014	28	1.300.000	10.160	7,82
SUB TOTAL PRIVATIZADAS	13.899	1.051	18.411.000	116.865	6,35
CEEE (RS)		72	1.259.000	6.057	4,81
CELESC (SC)		258	1.830.000	12.875	7,04
CEMIG (MG)		774	5.591.000	34.883	6,24
COPEL (PR)		392	3.011.000	17.451	5,80
SUB-TOTAL ESTATAIS		1.496	11.691.000	71.266	6,00
SUB TOTAL SUL/SUDESTE		2.547	30.102.000	188.131	6,25
TOTAL -BRASIL		5.561	51.340.000	290.465	5,66

Fonte: ABRADÉE

REFERENCIAL TEÓRICO

O Setor Elétrico, até meados da década de 1990, caracterizava-se por inércia empresarial, pois os mercados eram monopolizados em termos geográficos, os preços eram definidos exogenamente às empresas e as decisões de fontes energéticas também eram tomadas externamente. Essas condições não exigiam muita habilidade gerencial e competência na busca e domínio de clientes, que eram garantidos pela concessão. A situação criada a partir da implementação de um modelo mais aberto para o setor passou a exigir uma atuação empresarial no sentido de procurar e definir uma política de atuação com claras intenções e indicações de objetivos estratégicos. Isso significa determinações de avaliação de uso de fontes energéticas, captura e manutenção de clientes, preços e descontos e, principalmente, de qualidade no atendimento do consumidor. Fleury e Fleury (2000) consideram competência a capacidade de assumir iniciativas e não estar limitado a tarefas pré-definidas.

Na medida em que o cliente passa a ser realmente o elemento-chave para o desenvolvimento da organização no Setor Elétrico, seu atendimento, em decorrência, transforma-se, porque os desejos e necessidades, que anteriormente não eram prioritários, passam a ser determinantes para o desempenho empresarial. Segundo Shiozawa (1993), atendimento ao

cliente significa tudo aquilo que, em conformidade com os requisitos, ajude a criar o produto ou serviço potencial. Mas, por outro lado, satisfazer o cliente não é o suficiente para retê-lo, porque, na verdade, até mesmo os clientes satisfeitos apresentam um alto grau de infidelidade.

O simples aspecto de manter um consumidor ligado não permite a uma Distribuidora de energia entender que ele se sinta satisfeito. Desse modo, a postura de uma concessionária deveria sofrer uma total adaptação a essa nova situação de concorrência e mobilidade, que um consumidor passaria a ter dentro do novo ambiente que se avizinhava. Contradizendo a idéia predominante até meados da década de 1990, quando muitas empresas consideravam que a satisfação dos clientes era uma garantia de sucesso futuro, verificou-se que clientes felizes não são necessariamente fiéis (NEAL, 1998).

Um exemplo desse pensamento é que as empresas americanas possuíam seu foco na satisfação dos clientes como um meio para conquistar sua fidelidade e conseqüentemente a lucratividade, supondo que quanto mais satisfeito estivesse o cliente, mais leal ele seria (GRIFFIN, 1998; NEAL, 1998). Corroborando essa idéia, Griffin (1998) observa que a satisfação é uma atitude enquanto a fidelidade está relacionada ao comportamento de compra. Assim, mesmo haven-

do altos níveis de satisfação, esses não levarão necessariamente a compras regulares e aumentos nas vendas.

De outro lado, quando se contempla o cliente, parece haver uma mudança no que ele representa para uma empresa. Segundo Drucker (2001), a única fonte de lucro seria ele. A retenção de clientes passa a ser vista como alternativa estratégica para as empresas, uma vez que deve-se comparar os diferenciais de custo de manutenção deles e de sua conquista. Martin (1993) afirma que na medida em que os mercados amadurecem e os custos de amealhar novos consumidores aumentam, uma maior ênfase precisa ser dada à retenção e à estabilização dos negócios fechados com eles e, ainda, no desempenho de prestação de serviços adicionais para mantê-los. Dessa forma, novas variáveis devem ser consideradas pelos gestores das empresas de energia no contato com seus consumidores.

Até então, pela legislação, o consumidor, dentro de certas condições, de acordo com seu porte e tipo e quantidade de energia que contratava, era obrigatoriamente atendido pela concessionária. A relação que se impõe dentro das novas regras é de negociação entre as partes, onde a satisfação do cliente passa a ser fundamental, uma vez que ele poderá declinar do atendimento de uma companhia por outra. Desatnick e Detzel (1995) discutiram sobre a questão da satisfação dos clientes como elemento vital para o sucesso de uma empresa. Para Whiteley e Hessian (2000) é necessário se desenvolver estratégias bem-definidas para ouvir o cliente e depois sistematizar o que aprendeu, de modo que os funcionários possam oferecer o que o cliente busca. A associação das expectativas do cliente a uma medição interna é um poderoso exemplo de sistematização da voz do cliente.

Em termos de satisfação do cliente, Juran (1990) afirma que o volume de vendas e a rentabilidade provêm uma indicação global para tanto. Para Juran (1990), a relativa demanda, a repetição de compra e serviços são também indicadores de satisfação. Porém, para ele, esses indicadores não dizem se o cliente está contente com a acessibilidade, com o serviço prestado, com o relacionamento, com a velocidade do serviço, com o preço ou outros aspectos. Kotler (1999) alerta que se o índice de satisfação do cliente aponta um grande número de clientes insatisfeitos, deve-se tentar descobrir a razão para isso. Ele alerta que é preciso diferenciar o cliente satisfeito do muito satisfeito, pois o cliente meramente satisfeito pode trocar de fornecedor facilmente.

Dutka (1999) acrescenta que o foco no cliente é fator chave para o sucesso nos negócios em mercados competitivos e que isso requer que o vendedor adote o ponto de vista dele de modo que a venda de um produto ou serviço venha a satisfazê-lo. Whiteley e Hessian (2000) abordam de certa forma esse conceito afirmando que a empresa orientada para o cliente tem disposição e capacidade para trazê-lo para o centro de seu ser organizacional. Quando isso acontece, eles passam a ser reconhecidos e suas necessidades são comunicadas a toda a organização.

Para complementar, as empresas devem vender pacotes de benefícios e não mais simplesmente produtos, por meio da criação do produto ampliado, que surge com a adição de prestação de serviços e benefícios ao produto central (KOTLER, 1999, p.178). Valor ao cliente é uma oferta única da empresa formada pelo conjunto de bens e experiências, que pode criar ao seu redor um pequeno grau de necessidade dos clientes. É oferecer aos clientes algo que ninguém oferece (ALBRECHT, 1999, p.4). À luz dos autores citados, torna-se patente que a percepção de valor pelo cliente varia em função de suas necessidades e expectativas individuais. Existem atributos nos produtos e serviços que aumentam essa percepção, devendo ser esses os pontos aos quais a organização precise se ater para a criação de uma proposta de valor que objetive, além de benefícios aos clientes, a diferenciação frente aos concorrentes e também a geração de valor para os acionistas.

A idéia prevaiente era a de que em relação ao setor elétrico a competição induzida pelo governo com a reforma pudesse incentivar suas empresas a empreender sistemáticas estratégias que beneficiassem seus consumidores, ou seja, sua satisfação. Dessa maneira, o consumidor teria papel fundamental como fiador e receptor dessas novas medidas.

Pesquisadores representados por Ansoff (1993), Porter (1996) e Hambrick (1983) conceituam a estratégia como o conjunto de regras, posicionamento e comportamento da empresa. Pode-se citar como conceitos mais representativos desta categorização o de Ansoff (1993, p. 70): “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” e o de Porter (1986, p. 63): “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” Por outro lado, atitudes como selecionar oportunidades, atender às necessidades dos clientes, criar valor a eles representam outra categorização defendida por Pascale (1996), Albrecht (1995),

Thompson (2000) e Ohmae (1998). Explorando com mais detalhe essa última categorização, Pascale (1996) considera estratégia como o processo de seleção de oportunidades definidas em termos dos mercados que serão servidos e de produtos a oferecer. Já Ohmae (1998), Albrecht (1999) e Thompson (2000) defendem explicitamente a criação de valor, o atendimento das necessidades reais dos clientes e a promoção da sua satisfação.

Conforme Zairi (1997), as estratégias vencedoras estão fundamentadas numa combinação de critérios que enfatizam cada vez mais o mercado e o consumidor final, em lugar de operações internas, tecnologias, produtos e serviços. A partir dos conceitos de estratégia acima apresentados e discutidos, pode-se afirmar que a essência da estratégia é a obtenção de resultados e dos objetivos organizacionais por meio da compatibilização de habilidades, planos de ação e recursos, com as oportunidades encontradas no ambiente externo. Como os resultados e objetivos organizacionais resultam do atendimento das necessidades dos clientes, ou seja, da criação e fornecimento de valor, pode-se completar a conceituação e essencialidade da estratégia como a criação e fornecimento de valor aos clientes, estabelecendo uma vantagem competitiva sustentável, por meio da compatibilização de recursos, habilidades e planos de ação com as oportunidades do ambiente externo.

Segundo Kotler (1996), uma empresa ou oferta de mercado pode ser diferenciada por meio de quatro dimensões básicas: produto, serviços, pessoal ou imagem. Por outro lado, Mintzberg (1996) considera que uma empresa possa diferenciar sua oferta de seis formas distintas: diferenciação por preço, diferenciação por imagem, diferenciação por serviço (*support*), diferenciação por qualidade, diferenciação por *design* e, finalmente, simplesmente pela não-diferenciação. Conforme Levitt (1980), qualquer produto ou serviço pode ser diferenciado, inclusive a *commodity*, que parece diferir das ofertas concorrentes em preço.

A realidade da globalização, a formação de blocos econômicos, a complexidade dos mercados em constante mutação, o aumento crescente do número de concorrentes, a competição, novas tecnologias, a tecnologia da informação, entre outras variáveis, estão modificando profundamente os resultados e a vantagem competitiva conquistada por uma determinada empresa (TOLEDO e AMIGO, 1999). Segundo Porter (1996), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar

para seus clientes, por meio da liderança de custos ou da diferenciação. Parasuraman (1997), por outro lado, defende que valor é freqüentemente medido como um atributo baseado nos desejos ou preferências que influenciarão a compra. Este conceito de Vantagem Competitiva agregada ao valor também é explorado por Kotler (1996) e Tavares (2000).

Por outro lado, Bateman e Snell (1998) introduzem quatro vetores como os responsáveis pela vantagem competitiva de uma empresa: qualidade, velocidade, inovação e custo. É importante notar que essas quatro dimensões podem ser vistas também como uma forma de medir o grau de competitividade, ou seja, o valor gerado (pela ótica do cliente) e, portanto, complementam-se conceitualmente. Para Zaccarelli (2000), vantagem competitiva é qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes percebem como um diferenciador positivo em relação a outras empresas concorrentes e que os atrai a ela. Thompson e Strickland (2000, p.153) acrescentam que, para formar vantagem competitiva, a estratégia da empresa deve, essencialmente, ter o objetivo de proporcionar aos compradores o que eles percebem como valor superior; um bom produto a um preço menor, ou um produto tão melhor que valha a pena pagar um pouco mais por ele.

Dessa forma, o conceito de vantagem competitiva parece ser aquele que consiste na capacidade de uma empresa se posicionar e prover valor superior para os clientes-alvo selecionados, atraindo-os, conquistando sua lealdade e apoiando-se, para tanto, em cinco vetores: qualidade, velocidade, inovação, custo e serviços. O vetor serviços foi explicitado pela sua importância, uma vez que estava implícito no vetor inovação. Christopher (1999) resume sua posição quanto à vantagem competitiva sustentável como uma posição duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente. Por outro lado, para Wright *et al.* (2000), focalizando os resultados empresariais, vantagem competitiva sustentável consiste nas estratégias empresariais de valor que não podem ser integralmente copiadas pelos concorrentes, resultando em expressivos retornos financeiros por um longo período de tempo.

Outra visão, baseada em recursos que se contra-põem à visão de sistema de atividades de Porter (1989), considera que a vantagem competitiva de uma empresa é primariamente determinada por seus recursos e capacidades (GRANT, 1991). Para esse autor, duas características básicas determinam a sustentabilidade das competências distintivas de uma empre-

sa e, portanto, da sua vantagem competitiva: durabilidade e imitabilidade (*transparency, transferability and replicability*).

Para Barney (1995), as fontes de vantagem competitiva sustentável são valiosas, raras, de difícil imitação e substituição.

Considerando os vários enfoques apresentados, parece possível a indicação de que a vantagem competitiva tem uma relação importante com a satisfação e o atendimento das necessidades do cliente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa constituiu-se de entrevistas em profundidade, e as informações colhidas foram interpretadas aplicando-se a técnica da **análise de conteúdo**, seguindo-se as recomendações de Bardin (1977). Essas técnicas podem ser aplicadas para o “enriquecimento da leitura, pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam (ou infirmam) o que se procura demonstrar a propósito de mensagens” (BARDIN, 1977, p. 29). Entende-se como análise do conteúdo a comunicação estudada levando em conta seus elementos básicos (as palavras) e principalmente as proposições, os enunciados e a seqüência (a frase), como definiu Bardin (1977). As informações analisadas foram obtidas de entrevistas feitas com executivos, detentores do comando, como Presidentes e Diretores das maiores empresas Distribuidoras de energia das regiões Sul e Sudeste. Suas idéias puderam ser interpretadas, de modo a se inferir e obter as confirmações ou negações das hipóteses aventadas.

Constituíram a amostra executivos da RGE, da COPEL e da CEMIG, respectivamente do Rio Grande do Sul, do Paraná e de Minas Gerais. De São Paulo, da AES – Eletropaulo, da Elektro e da Bandeirante. Para o desenvolvimento da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com esses executivos, foram cumpridas as três etapas recomendadas por Bardin (1977): (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferências e extrapolações.

Resultados da pesquisa qualitativa

A seqüência dos procedimentos recomendados por Bardin (1977) compreende a escolha de **temas**, que devem ser entendidos como “(...) afirmações acerca de um assunto, um resumo de um conjunto

mais amplo de idéias formuladas pelo locutor” (BARDIN, 1977, p.103). Neste estudo, adotou-se como tema as **Unidades de Registro – UR’s**, que são “segmentos de conteúdo a se considerar como unidade base, visando a categorização e contagem, restringindo-se, portanto, o estudo ao nível semântico da análise, deixando-se de lado o nível lingüístico das palavras ou mesmo das frases”, como definiu Bardin (1977, p. 103).

No **Quadro 2** estão as UR’s escolhidas para serem analisadas no *corpus*. Adotou-se como **regra de enumeração** (modo de contagem das UR’s) duas medidas de presença (ocorrência ou não ocorrência do tema no discurso): a **freqüência** (quantidade de vezes em que a UR ocorreu em cada discurso) e a **co-ocorrência** (freqüência com que as UR’s apareceram simultaneamente ao longo dos discursos). Uma vez definidos, os vários níveis para cada um dos fatores devem ser numericamente designados de forma arbitrária, mas coerente, com o intuito de indicar o respectivo valor relativo (KING, 1975).

Da observação dos dados tabulados, pôde-se inferir os seguintes pontos:

1. O preço da energia elétrica, tema incluído na UR₁, foi abordado com a mais alta freqüência (citado 20 vezes nas entrevistas), indicando que é preocupação constante de todas as empresas. Aspectos como a fixação de seu valor, reajustes e a aceitação dos valores pelos consumidores são motivos de atenção constante dos executivos dessas empresas.

Quadro 2: Unidades de Registro

UR ₁	Eficiência do modelo antigo do SEB
UR ₂	Eficiência do modelo atual do SEB
UR ₃	Desverticalização das empresas do setor, em empresas de Geração, de Transmissão e de Distribuição
UR ₅	Privatização das empresas Distribuidoras
UR ₆	Privatização das empresas Geradoras
UR ₇	Manutenção das empresas de Transmissão sob controle acionário estatal
UR ₈	Concorrência entre as empresas distribuidoras para atender à demanda dos consumidores livres
UR ₉	Desempenho das empresas Distribuidoras no atendimento dos consumidores cativos (monopólio natural)
UR ₁₀	Concorrência entre as geradoras para abastecer as empresas Distribuidoras

UR ₁₂	Importância da ANEEL
UR ₁₃	Qualidade da energia fornecida aos consumidores
UR ₁₄	Qualidade dos serviços fornecidos aos consumidores
UR ₁₅	Percepção dos consumidores em relação à qualidade dos serviços e da energia fornecida pelas Distribuidoras
UR ₁₆	Desempenho operacional das empresas após a privatização
UR ₁₇	Preços da energia elétrica
UR ₁₉	Financiamento da expansão da capacidade de geração, de transmissão e de distribuição
UR ₂₀	Endividamento das empresas privatizadas e o custo financeiro decorrente do endividamento

Fonte: Elaborado pelos autores

- O tema da **desverticalização**, incluído na UR₃, também foi um dos mais freqüentes (citado 17 vezes nas entrevistas), evidenciando que esta determinação, contida no novo modelo, é motivo de atenção entre as concessionárias. Observando-se com mais atenção as falas dos entrevistados, alguns se mostraram favoráveis à desverticalização, enquanto outros se mostraram contrários, evidenciando que, além de importante, o assunto é controverso entre as concessionárias.
- Com elevada freqüência (16 citações) aparece a **atuação da ANEEL** (incluído na UR₁₂). Sendo um órgão regulamentador e fiscalizador e sendo o tema das entrevistas a formatação e a regulamentação do Setor Elétrico, é natural que a atuação da ANEEL tenha sido citada com grande freqüência. Transparece também dessas referências o respeito atribuído pelas empresas à ANEEL, indicando que, mesmo que haja divergências no Setor, as regras devem estar sendo respeitadas pelas concessionárias.
- Assuntos ligados ao **desempenho** (UR₁₆) e **endividamento** (UR₂₀) não foram tratados com freqüência. Isto pode ser indicação de que as empresas consideram que seu desempenho é satisfatório e o endividamento das empresas não parece estar afetando.
- Uma outra co-ocorrência também apresentou freqüência elevada (14 citações), envolvendo as Unidades de Registro UR₃ (**desverticalização** das empresas do setor), UR₇ (**controle estatal** das empresas de Transmissão) e UR₅ (**privatização** das empresas Distribuidoras).

São três temas diretamente ligados à estrutura básica do novo modelo, que naturalmente devem ser assuntos que permeiam as decisões estratégicas das empresas e que devem estar sendo tratados com grande importância pelas empresas. Isso pode indicar que eventuais propostas de mudanças no modelo atual levarão a prontas reações das empresas, porque seu futuro pode ser alterado de modo significativo.

- Com 12 citações, aparecem as Unidades de Referências UR₈ (**concorrência** entre as empresas distribuidoras) e UR₆ (**privatização** das empresas geradoras), o que pode indicar que os benefícios trazidos pela intensificação da concorrência no Setor podem depender da existência de concorrência entre as Distribuidoras.

Analise dos resultados da pesquisa qualitativa

As análises que se seguem foram tiradas das freqüências de ocorrência das UR's durante os discursos dos entrevistados, bem como das co-ocorrências mais significativas. As análises basearam-se também em Aaker *et al.* (1993, p. 153), que afirmaram que: "(...) *cuando se reportan comentarios, no es suficiente repetir lo que se dijo, sin ponerlo em um contexto para que las deduciones sean más evidentes*".

- Todas as empresas entrevistadas, privatizadas ou estatais, têm uma visão de que o modelo antigo se deteriorou. As razões são diversas, mas os problemas financeiros das empresas do setor estão sempre presentes quando os entrevistados procuram explicar a deterioração do modelo. Esta conclusão leva ao entendimento de que o antigo modelo do Setor Elétrico brasileiro atendeu bem às necessidades do mercado até o ponto em que o Estado teve suas disponibilidades de caixa exauridas e deixou de investir no desenvolvimento das empresas.
- O modelo atual, cuja implantação foi interrompida, não parece ser eficiente para o setor na visão de todos os entrevistados, principalmente porque não foi completada.
- Não há consenso entre as empresas entrevistadas em relação à necessidade de as empresas Transmissoras serem mantidas sob controle estatal. Entretanto, a desverticalização das empresas do setor, imposta pelo modelo atual, não parece ter o favoritismo nem das empresas estatais, nem das privatizadas. Foi consenso que

- a desverticalização trouxe aumentos de custos, originando pressões para aumentos de tarifas.
4. A privatização das empresas Distribuidoras tem avaliações divergentes. Os entrevistados pertencentes às empresas estatais não foram favoráveis à venda do controle acionário à iniciativa privada, ao contrário das empresas privatizadas. Da mesma forma, as empresas privatizadas julgam que o desempenho dessas empresas melhorou depois que a iniciativa privada passou a comandar suas operações, visão esta que não é compartilhada pelas empresas que se mantiveram sob controle estatal.
 5. A interrupção do processo de privatização das empresas Geradoras é condenada pelas empresas Distribuidoras privatizadas, pois elas se ressentem de que a concorrência pretendida pelo modelo não está ocorrendo. De outro lado, porém, as empresas estatais parecem aceitar a situação atual, não evidenciando desagrado em relação à permanência das Geradoras sob controle estatal. Sob a ótica das empresas privadas, deve ser aceita, pois elas são muito enfáticas ao defender que a privatização das Geradoras não deveria ter sido interrompida. Defendem o ponto de vista de que, se as Geradoras continuarem em poder do Estado, existe a possibilidade de haver manipulação política da energia elétrica, destruindo os aspectos positivos que a eventual concorrência poderia trazer ao mercado.
 6. Todas as empresas acham que a qualidade da energia fornecida aos consumidores melhorou após a privatização. As empresas privatizadas são mais enfáticas ao comentar tais melhorias. No entanto, esta parece ser uma situação paradoxal, uma vez que nenhuma empresa acha que os consumidores tenham notado qualquer melhoria, pois eles não têm parâmetros seguros para tais conclusões.
 7. Unanimemente, as empresas entrevistadas julgam que as tarifas, que cresceram muito acima da inflação média, continuarão subindo em ritmo superior ao da inflação média, porque há necessidade de geração de superávit de caixa que possa ser usado em investimentos na geração, transmissão e distribuição de energia. É consensual a idéia de que o Governo não tem capacidade de investir na ampliação da capacidade produtiva do setor e que a iniciativa privada tem que participar, mas ela tem que receber retorno sobre os investimentos que vierem a ser feitos.

8. Todos os entrevistados mostram seu fundamental que o Governo garanta estabilidade de regras para o setor. Mesmo as empresas estatais notam que essa situação de incerteza regulatória é muito prejudicial ao setor.

Considerando os resultados obtidos e as análises conseqüentes, mesmo com uma amostra envolvendo executivos de concessionárias de energia elétrica privadas e estatais com óbvios motivos para posições contraditórias, algumas das hipóteses foram consensualmente aceitas. É explícita, por exemplo, a necessidade de controle do setor por entidades exógenas às empresas, divergindo-se, no entanto, quanto a elas representarem diretamente o Governo ou uma conjunção de instituições composta por aquele e pelas próprias companhias.

Assim, algumas definições foram alcançadas:

1. O modelo atual idealizado pelo Governo seria satisfatório para o mercado, mas ele não está funcionando porque sua implantação não foi completada.
2. A desverticalização das empresas aumentou seus custos operacionais, resultando em maior pressão por aumento das tarifas, repercutindo negativamente na satisfação do consumidor.
3. Os aspectos concorrenciais contidos no modelo atual são necessários para a melhoria da eficiência das empresas e levam à redução da pressão por incrementos de tarifas, permitindo aumento da satisfação do consumidor.
4. A qualidade da energia elétrica fornecida aos consumidores melhorou com a introdução, ainda que parcial, do modelo atual, aumentando sua satisfação.
5. Os consumidores perceberam que houve melhoria na qualidade dos serviços prestados após a privatização das Distribuidoras, estando mais satisfeitos.
6. As empresas Distribuidoras, após a privatização, melhoraram seus desempenhos operacionais, contribuindo para a satisfação dos consumidores.
7. As tarifas cresceram mais do que a inflação média dos últimos anos e deverão continuar apresentando esse comportamento nos próximos anos, para poder gerar caixa e financiar os investimentos necessários, parecendo indicar que o modelo não foi competente em ter impactos positivos à satisfação do consumidor.

Resumindo-se, por meio da análise qualitativa, pode-se indicar como variáveis estratégicas: preço, qualidade do produto, serviços prestados, disponibilidade de energia, segurança, satisfação do consumidor e benefícios. Conforme Ohmae (1998), os clientes deveriam ser ouvidos sobre o que eles necessitam. Por meio de pesquisa quantitativa a seguir apresentada e discutida foi possível avaliar essas questões junto aos consumidores residenciais.

Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa foi realizada junto aos consumidores residenciais de energia elétrica, procurando-se identificar sua percepção em relação às mudanças realizadas no setor. Conhecer a percepção que eles têm das mudanças sofridas pelo Setor, as conseqüências que observam e que idéias têm em relação à evolução futura desse modelo implantado. Para a coleta dos dados junto aos consumidores, optou-se pela aplicação de questionário estruturado.

O universo da pesquisa foram os 33,5 milhões de consumidores de energia elétrica, localizados nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, atendidos por pouco mais de duas dezenas de empresas Distribuidoras de energia elétrica. A determinação do tamanho da amostra, segundo Mattar (1996), depende do grau de dispersão da população em torno da média, da precisão da amostra (ou erro máximo admissível) e do tamanho da população. A aplicação de critérios de amostragem probabilísticos seria absolutamente impraticável, apesar de ser altamente desejável. Optou-se por constituir uma **amostra por conveniência**, formada por **315 elementos** escolhidos entre os consumidores residenciais da AES Eletropaulo. A tabela apresentada por Mattar (1997, p.161) permitiu identificar o erro máximo admissível de 5,7%. A coleta de dados foi feita por meio de questionário com 35 questões, em que as variáveis foram quantificadas por meio de uma escala tipo Likert com seis níveis: discordo totalmente, discordo parcialmente, discordo, concordo, concordo parcialmente e concordo totalmente.

A análise quantitativa dos dados colhidos foi feita iniciando-se pela estatística descritiva, procurando-se caracterizar a amostra. Em seguida, foi feita uma análise multivariada fatorial, que, apesar das limitações estatísticas, permitiu obter alguns direcionamentos interessantes para responder à pergunta-problema.

Resultados da pesquisa quantitativa

Os dados colhidos forneceram as principais características apresentadas no **Quadro 2**, que permitem uma descrição suficiente para a compreensão da amostra e, por conseqüência, da população estudada.

Quadro 2. - Características principais dos consumidores da Eletropaulo.

1. A renda mensal dos consumidores da Eletropaulo está entre R\$ 2.000 e R\$ 4.000.
3. O nível de utilização mensal de energia elétrica pelos consumidores da Eletropaulo é de 100 a 300 kWh. Todas as famílias utilizam gás para cozinhar: 57% usam gás de botijão e 43% usam gás de rua. As famílias usam também forno elétrico (41%).
2. 88% das famílias usam a eletricidade para aquecer a água do banho, enquanto apenas 12% usam o gás para tal fim; dentre as que usam a eletricidade, 51% das famílias possuem apenas um chuveiro elétrico na residência, apenas 19% das famílias usam sistema de aquecimento central em suas residências.
4. Geladeira e lavadora de roupas são equipamentos encontrados em todas as residências, sendo que 14% das famílias possuem mais do que uma geladeira.
5. 23% não possuem aspirador de pó, enquanto 40% declaram não possuir <i>freezer</i> e 14% não possuem forno de microondas; uma porcentagem desprezível declara possuir mais do que um aspirador de pó ou microondas.
6. A televisão em cores está presente em 99% das famílias entrevistadas, sendo que 68% declaram possuir mais do que um aparelho; apenas 11% das famílias possuem um ou mais aparelhos de TV em branco e preto.

Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores

A análise **estatística multivariada** tem o propósito de descobrir uma eventual estrutura subjacente das inter-relações entre as diversas variáveis observadas no levantamento do comportamento dos consumidores de energia elétrica (HAIR *et al.* 1998). Assim, pode-se analisar o comportamento desses consumidores por meio de um número reduzido de variáveis (fatores), sem perder de forma significativa o poder de explicação contido nas variáveis originais. A **análise fatorial** aplicada aos dados colhidos junto aos consumidores residenciais da Eletropaulo, formada por 315 observações, permitiu identificar 20 variáveis (dentre as 26 originalmente pesquisadas), que apresentaram comunalidades (variância total de cada variável original em comum com todas as outras variáveis incluídas na análise) superiores a 0,500, identificadas na **Tabela 2**. As demais foram descartadas, seguindo recomendação de Hair *et al.* (1998).

Tabela 2: Variáveis consideradas e suas comunalidades

CÓDIGO	DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL	COMUNALIDADE
r1	Variação da qualidade da energia fornecida pela concessionária após a introdução do modelo atual para o setor elétrico e da privatização	0,611
r2	Frequência de interrupção do fornecimento após a introdução do modelo atual e da privatização	0,657
r4	Grau de adequação dos indicadores de falhas à realidade	0,579
r5	Capacidade de a concessionária explicar as razões da interrupção no fornecimento	0,592
r6	Frequência com que erros são cometidos nas contas de energia	0,528
r7	Agilidade com que a concessionária atende às reclamações diversas	0,509
r8	Confiança na concessionária após a introdução do modelo atual e da privatização	0,544
r9	Duração da falta de energia após a introdução do modelo atual e da privatização	0,674
r10	Capacidade de a concessionária esclarecer quanto ao uso correto da energia elétrica	0,709
r12	Frequência com que a energia elétrica causa danos aos equipamentos elétricos	0,633
r13	Nível de consumo de energia após a introdução do modelo atual e da privatização	0,653
r14	Evolução da tarifa de energia elétrica em relação à evolução da inflação após a introdução do modelo atual para o setor elétrico e da privatização	0,583
r16	Nível de investimento em melhorias tecnológicas na rede de distribuição	0,560
r17	Nível de satisfação quanto ao atendimento das reclamações	0,555
r18	Agilidade com que a concessionária atende aos pedidos de religação	0,527
r19	Facilidade para contatar o serviço de atendimento telefônico da concessionária	0,502
r21	Nível de preocupação da concessionária em relação a seus clientes	0,458
r24	Intensidade do desejo do consumidor para mudar de fornecedor de energia elétrica	0,613
r25	Lucro das concessionárias após a introdução do modelo atual e da privatização	0,625
r26	Quantidade de benefícios aos consumidores após a introdução do modelo atual e da privatização	0,500

Fonte: Dados da pesquisa

A análise fatorial permitiu identificar 7 fatores distintos, cuja nomenclatura foi atribuída na tentativa de reproduzir a idéia comum às variáveis que compõem cada fator:

Primeiro fator – satisfação do consumidor

- r19 – Facilidade para contatar o serviço de atendimento telefônico da concessionária
- r5 – Capacidade de a concessionária explicar as razões da interrupção no fornecimento de energia
- r18 – Agilidade com que a concessionária atende aos pedidos de religação
- r7 – Agilidade com que a concessionária atende às reclamações diversas
- r17 – Nível de satisfação quanto ao atendimento das reclamações

Segundo fator – serviços prestados

- r10 – Capacidade de a concessionária esclarecer quanto ao uso correto da energia elétrica
- r4 – Grau de adequação dos indicadores de falhas à realidade

Terceiro fator – preço

- r25 – Lucro das concessionárias após a introdução do modelo atual para o setor elétrico e da privatização
- r14 – Evolução da tarifa de energia elétrica em relação à evolução da inflação após a introdução do modelo atual para o setor elétrico e da privatização

Quarto fator – disponibilidade

- r9 – Duração da falta de energia após a introdução do modelo atual para o setor elétrico e da privatização
- r2 – Frequência de interrupção do fornecimento de energia elétrica após a introdução do modelo atual para o setor elétrico e da privatização

Quinto fator – benefícios

- r26 – Quantidade de benefícios trazidos aos consumidores após a introdução do modelo atual para o setor elétrico e da privatização
- r16 – Nível de investimento em melhorias tecnológicas na rede de distribuição

Sexto fator – qualidade

- r12 – Frequência com que a energia elétrica causa danos aos equipamentos elétricos
- r24 – Intensidade do desejo do consumidor para mudar de fornecedor de energia elétrica
- r6 – Frequência com que erros são cometidos nas contas de energia

Sétimo fator – segurança

- r1 – Variação da qualidade da energia fornecida pela concessionária após a introdução do modelo atual para o setor elétrico e da privatização
- r13 – Nível de consumo de energia após a introdução do modelo atual para o setor elétrico e da privatização
- r8 – Confiança na concessionária pós a introdução do modelo atual para o setor elétrico e da privatização

A medida de adequação de dados Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que reflete a força da relação entre as variáveis, calculada a partir dos coeficientes de correlação observados entre os fatores e as variáveis, resultou 0,716, valor superior ao limite inferior (0,500) recomendado, segundo Hair *et al.* (1998). O teste de Esfericidade de Bartlett – BTS, que atesta a validade da aplicação da análise fatorial a esse conjunto de variáveis, apresentou qui-quadrado de 1011,603 (nível de significância 0,00 com 190 graus de liberdade).

Tabela 3 - Variância explicada para os fatores

FATOR	NOMENCLATURA ATRIBUÍDA AO FATOR	VARIÂNCIA EXPLICADA (%)	VARIÂNCIA EXPLIC. ACUMUL. (%)
1	Satisfação do consumidor	11,07	11,07
2	Serviços prestados	8,66	19,74
3	Preço	8,43	28,17
4	Disponibilidade	7,58	35,75
5	Benefícios	7,54	43,30
6	Qualidade	7,44	50,74
7	Segurança	7,33	58,07

Fonte: Dados da pesquisa.

A aplicação da rotação à matriz de correlações parciais (método VARIMAX com normalização de Kaiser), segundo procedimentos recomendados por Grimm e Yarnold (2003), trouxe como resultado final a explicação de 58,07% da variância total, por meio dos sete fatores escolhidos, conforme Tabela 3. A rotação convergiu após 10 interações.

Análise dos resultados da pesquisa quantitativa

Como pode ser verificado pela análise fatorial, as principais variáveis estratégicas se distribuem em valores similares de variância explicada. A satisfação do consumidor encabeça essa relação e demonstra que todas as questões que compõem o fator se consubstanciam na agilidade, capacidade, facilidade de atender o cliente, confirmando a preocupação de Desatinick e Detzel (1995), que defendem a satisfação do cliente como vital para o sucesso de uma empresa. Complementam Whiteley e Hessar (2000) ressaltando a necessidade de desenvolver estratégias para ouvir o cliente e poder oferecer a ele o que ele busca. A satisfação é também fundamental, como afirma Dutka (1999), que o vê como fator chave para o sucesso dos negócios em mercados competitivos. A importância de atender o cliente e satisfazê-lo é ainda realçada com insistência por Pascale (1996), Albrecht (1999) e Ohmae (1998). Do ponto de vista empresarial, Zairi (1997) ressalta que as estratégias vencedoras estão fundamentadas numa combinação de critérios que abrangem o mercado e o consumidor.

O segundo fator, em termos de explicação da variância, é o dos serviços prestados. Esse fator agrega a competência de uma empresa esclarecer o uso correto de seu produto, no caso a energia elétrica. Kotler (1996) realça essa capacidade, enfatizando serviços como uma das quatro dimensões que pode diferenciar uma empresa. Acompanham essa visão Mintzberg (1996) e Levitt (1980).

O fator preço, que explica 8,43% da variância, diz respeito, de um lado, à lucratividade da empresa; do outro, à capacidade do consumidor em absorvê-lo. Juran (1990) reporta a rentabilidade como uma indicação da satisfação do cliente. Thompson e Strickland (2000) confirmam a importância do preço, afirmando que para formar uma vantagem competitiva, a estratégia da empresa deve ser, entre outras, oferecer um bom produto a preços menores. Porter (1986) defende a adoção de estratégias empresariais que não possam ser copiadas, mas que impliquem vantagens competitivas por longo tempo.

O quarto fator encontrado, disponibilidade, engloba a problemática da falta de energia para o cliente. Grant (1991) relata que a disponibilidade do produto é uma das fontes de estratégias competitivas, o que diz respeito à falta de energia.

Benefício foi outro fator encontrado e refere-se aos impactos trazidos pelo novo modelo e as privatizações e os investimentos feitos em novas tecnologias. Porter (1996) discute esse aspecto realçando que a vantagem competitiva surge quando uma empresa cria condições para seus clientes por meio de diferenciação. Kotler (1996) acrescenta como importante no que se refere aos benefícios a dimensão da imagem da empresa e Levitt (1980) revela que inclusive a *commodity*, caso da energia elétrica, é um produto que pode ser diferenciado, beneficiando seus clientes. Da mesma forma, Toledo e Amigo (1999) defendem as novas tecnologias como causas de vantagens competitivas.

Qualidade e segurança são os demais fatores relacionados à confiabilidade do produto e de serviços a ele atrelados. Mintzberg (1996) considera que uma empresa pode diferenciar sua oferta pela qualidade.

CONCLUSÕES

Associadas as informações obtidas pelas pesquisas quantitativa e qualitativa realizadas, pode-se concluir que:

1. O consumidor nota pequenas melhorias no atendimento de suas necessidades. Ele parece haver absorvido as mudanças ocorridas, inclusive os aumentos de preço que paga pela energia. Ele não parece ter conhecimento dos riscos de longo prazo para o suprimento da energia que usa.
2. Os consumidores residenciais notaram que as tarifas aumentaram mais que a inflação, mas isso não parece ser motivo de grande preocupação, pois pode estar havendo alguma relação entre a melhora da qualidade e o aumento das tarifas. O consumidor não parece ter notado que o aumento das tarifas ainda está vinculado às necessidades de investimentos, que não foram resolvidas pelo modelo atual e que garantiriam a oferta de energia no futuro não muito distante.
3. Em termos de satisfação de suas necessidades, o consumidor residencial não se manifesta nitidamente incomodado pelo fato de estar sendo servido por uma empresa que detém o monopólio do serviço. Ele recebe o produto que deseja, com nível de qualidade que lhe satisfaz e a um nível de preço adequado a seu orçamento.
4. O consumidor julga que não houve mudanças em seu atendimento após as introduções das

mudanças do modelo atual e das privatizações. Ele não notou que tenha havido diminuição da qualidade dos serviços ou da energia elétrica fornecida. Ele, inclusive, chega a manifestar a idéia de que o número de interrupções no fornecimento tenha diminuído e que a duração das interrupções tenha diminuído. Ele ainda parece manifestar que seu nível de confiança nas empresas concessionárias aumentou.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo, de caráter exploratório, não teve a capacidade de responder a algumas questões fundamentais que caracterizam o Setor Elétrico brasileiro. Assim, muitas respostas e considerações podem trazer mais dúvidas e polêmicas, o que pode causar uma certa decepção ao leitor. No entanto, essas dúvidas fornecem, de um lado, material substancial para a continuidade das pesquisas e a procura de resultados mais conclusivos em trabalhos com amostras probabilísticas.

De outro lado, um viés que deve ser apontado é o que decorre da amostra utilizada neste trabalho. Ela foi formada por executivos que trabalham em empresas privatizadas, que obviamente devem ser propensos a apresentar opiniões favoráveis ao processo em curso. O oposto pode estar ocorrendo com os executivos das empresas estatais. No entanto, as questões relativas ao modelo do setor envolvem igualmente as empresas privatizadas e as estatais e, portanto, foram esclarecidos possíveis interesses e impactos em função do controle acionário.

Os resultados desta pesquisa podem ser considerados válidos apenas para os consumidores residenciais da AES Eletropaulo. A extrapolação a consumidores de outras concessionárias pode levar a conclusões equivocadas, pois podem se tratar de públicos com perfis diferentes do deste consumidor pesquisado. Da mesma forma, o uso que o consumidor faz da energia pode levar a conclusões diferentes, caso fossem considerados consumidores industriais ou comerciais da mesma concessionária. Outras pesquisas voltadas para essas diferentes populações poderão ser conduzidas, a fim de se obter um panorama mais amplo das mudanças introduzidas pelo novo modelo e pelas privatizações.

O tamanho da amostra usada admitiu um erro amostral elevado, que poderia ser reduzido se fosse viável obter uma amostra com maior número de elementos. O caráter aleatório da amostragem, se introduzido, com a cooperação das próprias concessionárias, certamente garantiria maior confiabilidade estatística aos resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, A.; DAY, S. **Investigación de mercados**. McGraw Hill: Ciudad de Mexico, 1993.
- ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica – www.abradee.gov.br - *site* acessado em 04/09/03.
- AES - ELETROPAULO S/A - www.eletropaulo.com.br - *site* acessado em 22/08/03.
- ALBRECHT, K. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANSOFF, H. I.; McDONNEI, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BANDEIRANTE DE ELETRICIDADE S/A
www.bandeirantes.com.br - *site* acessado em 12/07/03
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, 1995.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - www.bndes.gov.br *site* acessado em 04/10/03.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DESATNICK, L; DETZEL, L. **Gerenciar bem, manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DRUCKER, P. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review On Line**, Boston, p. 61-78, 2001.
- DUTKA A. Research. **Loyalty Real**. Lessons from Leading Manufactures. Estudo do Deloitte Research - Manufacturing Institute. North Caroline, 1999.
- ELEKTRO Eletricidade e Serviços S/A - www.elektro.com.br - *site* acessado em 14/09/03
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, Berkeley, v.33, n.3, p.114-133, Spring, 1991.
- GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate data analysis**. 5th. ed. Upper Sadler River, NJ, USA, 1998.
- HAMBRICK, D. C. High profit strategies in mature capital goods industries: contingency approach. **Academy of Management Journal**, v. 26, n.4, p. 687-707, 1983.
- JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- KING, R. W. **Análise qualitativa em administração mercadológica**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1975.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Marketing management**. Prentice-Hall: Upper Saddle River, 1999.
- _____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- LEVITT, T. Marketing success trough differentiation of anything. **Harvard Business Review**. p.83-91, Jan-Feb, 1980.
- MARTIN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed compacta. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG, H. **Generic business strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. New Jersey: Prentice Hall, 1996. p. 83-92.
- MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA - MME - www.mne.gov.br - *site* acessado em 12/09/03
- NEAL, W. D. Satisfaction be damned, value drives loyalty. Presentation to the 1998 **ARF Week of Workshops**: <http://www.sdrnet.com/satisfactionbedamned.htm> Acesso em 31/08/01.
- OHMAE, K. **Voltando à estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 67-81.
- PARASURAMAN, A. Reflections on Gaining Competitive Advantage through Customer Value. **Academy of Marketing Science Journal**, v.25, n. 2, p.154-161, 1997.
- PASCALE, R. T. The Honda Effect. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **Readings in the strategy process**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Estratégia competitiva: técnica para análise de industrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SHIOZAWA, R. **Qualidade no atendimento e tecnologia da Informação**. Atlas, São Paulo, 1993.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON E.; STRICKLAND JR.; A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico, elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TOLEDO, G. L.; AMIGO, R. J. R. Orientação de mercados e competitividade em mercados industriais. **Caderno de pesquisas em administração**, v.1, n.10, p. 64-76, 1999.
- WHITELEY, R. & HESSAR, D. **Global economic prospects and the developing countries**. Washington, 2000.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ZAIRI, M. O verdadeiro significado da competição. **HSM Management**, ano 1, n.3, p. 86-94, jul./ago. 1997.