

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**MARKETING ESTRATÉGICO:  
SERVIÇOS AGREGADOS NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES INDUSTRIAIS  
DE ENERGIA ELÉTRICA, EM UM AMBIENTE NÃO REGULADO**

**Carlos Augusto**

**Porto Alegre, 2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**MARKETING ESTRATÉGICO:  
SERVIÇOS AGREGADOS NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES INDUSTRIAIS  
DE ENERGIA ELÉTRICA, EM UM AMBIENTE NÃO REGULADO**

**Carlos Augusto**

**Orientadora: Professora Dra. Carla Schwengber ten Caten**

**Banca Examinadora:  
Profa. Dra. Gladis Bordin Schuch  
Prof. Dr. Silvio Ceroni da Silva  
Profa. Dra. Márcia Elisa Soares Echeveste**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como  
requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade  
Profissionalizante – Ênfase Gerência de Serviços**

**Porto Alegre, 2004**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Prof. Dra. Carla Schwengber ten Caten**

Orientadora  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Prof. Dra. Helena Beatriz Bettella Cybis**

Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Silvio Ceroni da Silva**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Dra. Márcia Elisa Soares Echevest**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Dra. Gladis Bordin Schuch**  
PPGEE/UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, pelo dom da vida e por estar ao nosso lado em todos os momentos.

Ao Prof. **Dr. Silvio Ceroni da Silva**, que sempre me orientou e incentivou nos momentos mais difíceis, que, com suas sugestões e observações, tornou possível o atingimento dos objetivos e a realização deste trabalho.

Aos amigos e funcionários da Rio Grande Energia, que participaram diretamente deste trabalho, demonstrando um grande sentido colaboração e companheirismo, especialmente, à Gabriela Lampert, Luciana Sauer e Rosemeri Paes.

Finalmente à família, minha esposa Meires, aos filhos Flávio, Marina e André, que, em todos os momentos da vida, estão ao meu lado, incentivando-me e colaborando para meu crescimento pessoal e profissional.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>3</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>4</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>7</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>8</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS .....	11
1.2 TEMA .....	15
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	15
1.4 OBJETIVOS .....	20
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>20</b>
1.5 MÉTODO .....	21
<b>1.5.1 Pesquisa Bibliográfica</b> .....	<b>21</b>
<b>1.5.2 Pesquisa Documental</b> .....	<b>21</b>
<b>1.5.3 Pesquisa de Campo</b> .....	<b>22</b>
<b>1.5.4 Análise dos resultados e determinação de etapas futuras</b> .....	<b>22</b>
1.6 ESTRUTURA .....	23
1.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	24
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>26</b>
2.1 A NATUREZA DO SETOR DE SERVIÇOS .....	26

2.1.1	Conceito de Serviços .....	26
2.1.2	A nova economia voltada a serviços .....	28
2.1.3	Característica dos serviços .....	30
2.1.4	Criando o pacote de serviços.....	32
2.2	A ESTRATÉGIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	33
2.2.1	Competitividade em serviços .....	33
2.2.2	A confiabilidade do Serviço.....	34
2.2.3	<i>Marketing</i> na prestação de serviços .....	35
2.3	QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	36
2.3.1	Definições e avaliação da qualidade de serviços.....	36
2.3.2	Dimensões da qualidade em serviços.....	37
2.3.3	Cultura para a qualidade dos serviços.....	38
2.3.4	<i>Bechmarking</i> .....	40
2.4	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - FATOR DIFERENCIAL .....	41
2.4.1	A competitividade através da utilização da informação .....	41
2.5	OS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS .....	41
2.5.1	Os níveis de relacionamento com o cliente .....	41
2.5.2	Aspectos Culturais e ambientais.....	43
2.5.3	Momentos da Verdade.....	44
2.6	A INDÚSTRIA DA ENERGIA ELÉTRICA .....	45
2.6.1	A busca de um regime de mercado.....	46
2.6.2	O atual modelo do setor elétrico .....	48
2.6.3	Um novo modelo.....	50
3	<b>A RGE DENTRO DO CONTEXTO ELÉTRICO NACIONAL .....</b>	<b>52</b>
3.1	IMPLICAÇÕES DO MODELO .....	52
3.2	VERTICALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS .....	54
3.3	INTRODUÇÃO DA COMPETIÇÃO .....	54
3.3.1	<b>Criação do Operador Independente do Sistema de Transmissão .....</b>	<b>55</b>
3.3.2	<b>Regulamentação do Mercado Cativo .....</b>	<b>55</b>
3.3.3.	<b>Comercializadora de Energia .....</b>	<b>56</b>
3.4	A NECESSIDADE DE OFERECER SERVIÇOS AGREGADOS.....	57
3.5	A RIO GRANDE ENERGIA (RGE) - HISTÓRICO .....	58
3.6	AS IMPLICAÇÕES DO SETOR ELÉTRICO .....	61

<b>4</b>	<b>PROPOSTA DE UM PLANO DE MARKETING PARA ATENDIMENTO DOS CLIENTES INDUSTRIAIS EM SERVIÇOS NÃO REGULADOS .....</b>	<b>62</b>
4.1	ENTENDIMENTO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES.....	63
<b>4.1.1</b>	<b>Caracterização da Base de Clientes.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Levantamento do Conhecimento dos Clientes .....</b>	<b>65</b>
4.2	RESULTADO DA PESQUISA DE MERCADO.....	67
4.3	MERCADO POTENCIAL .....	71
4.4	SERVIÇOS EMERGENCIAIS .....	73
4.5	DEFINIÇÃO DO PLANO DE MARKETING.....	74
<b>4.5.1</b>	<b>Estratégia de mercado .....</b>	<b>74</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Os processos de negócios .....</b>	<b>76</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Organização e Gestão .....</b>	<b>80</b>
<b>4.5.4</b>	<b>Treinamento .....</b>	<b>80</b>
<b>4.5.5</b>	<b>Definição do suporte de Tecnologia da Informação -TI.....</b>	<b>82</b>
4.6	PLANO DE AÇÃO.....	83
<b>4.6.1</b>	<b>A estratégia para implantação .....</b>	<b>85</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Divulgação .....</b>	<b>85</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Resultados Preliminares .....</b>	<b>86</b>
<b>4.6.3.1</b>	<b>Manutenção e Operação de Subestações .....</b>	<b>86</b>
<b>4.6.3.2</b>	<b>Serviços Emergenciais .....</b>	<b>87</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>
5.1	CONCLUSÃO.....	89
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	92
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução de Clientes e Competidores .....	17
Figura 2 – Resposta à importância de necessidades .....	18
Figura 3 – Fornecedor mais capaz de prover confiabilidade.....	19
Figura 5 – Modelo do Setor Elétrico .....	53
Figura 6 – Abertura do mercado.....	55
Figura 7 – Localização da área de concessão .....	59
Figura 8 – Implicações do Atual Modelo .....	61
Figura 9 – Consumo de energia elétrica por ramo de atividade <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
Figura 10 – Percentual de utilização de energia elétrica por segmento de mercado .....	65
Figura 11 – Produtos e serviços.....	75
Figura 12 – Fluxo de trabalho para o atendimento aos clientes industriais.....	78
Figura 13 – Manutenção e operação de subestações – Previsão de vendas acumulada 2004 (milhares R\$) .....	79
Figura 14 – Serviços emergenciais – Previsão de vendas acumulada 2004 (milhares R\$).....	80
Figura 15 – Modelo Comercial Requerido .....	81
Figura 16 – Suporte de TI.....	82
Figura 17 – Plano de ação .....	84
Figura 18 – Estratégia Corporativa.....	85
Figura 19 – Manutenção e operação de subestações .....	87
Figura 20 – Serviços emergenciais.....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Processo de privatização do setor elétrico brasileiro — 1995/00.....	47
Tabela 2 – Percentual de clientes industriais por ramo de atividade.....	64
Tabela 3 – Existência de máquinas <i>full time</i> .....	64
Tabela 4 – Serviços Demandados pelos clientes .....	67
Tabela 5 – Serviços realizados internamente .....	68
Tabela 6 – Serviços demandados por terceiros .....	68
Tabela 7 – Empresas concorrentes .....	69
Tabela 8 – Notas dos serviços contratados.....	69
Tabela 9 – Empresas que contratariam a RGE.....	70
Tabela 10 – Considerações sobre a qualidade dos serviços RGE .....	70
Tabela 11 – Estimativa do mercado potencial da RGE .....	71
Tabela 12 – Mercado Total Estimado.....	72
Tabela 13 – Preço médio por serviço .....	72
Tabela 14 – Estimativa de Mercado RGE por serviço e porte de empresa .....	73
Tabela 15 – Produtos x estratégia da empresa.....	77

## RESUMO

Com a mudança da legislação que disciplina o setor elétrico brasileiro, novos parceiros foram integrados a este fundamental insumo da economia mundial – a energia elétrica. Com a crescente importância do setor de serviços na economia, torna-se cada vez mais necessário oferecer serviços complementares ao fornecimento de energia elétrica.

Esta dissertação tem por objetivo propor um plano de marketing para o atendimento dos clientes industriais de energia elétrica, atendidos em alta tensão, de serviços complementares não regulados pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

O plano foi implementado em uma empresa distribuidora de energia elétrica do Rio Grande do Sul, baseado em uma pesquisa de mercado e considerando as características de uma empresa que trabalha com clientes cativos (atendidos exclusivamente pela concessionária), porém com a implantação de competição de mercado, (permite a figura de clientes livres que podem optar pelo fornecedor de energia). Os resultados no primeiro ano de implantação foram excelentes, indicando que o caminho está correto e que o mercado necessita de serviços agregados à Energia Elétrica.

**Palavras chaves:** Setor Elétrico Brasileiro, Energia Elétrica, Serviços Complementares, Clientes Cativos, serviço Público

## **ABSTRACT**

With the change to the legislation regulating the Brazilian electric sector, new partners were integrated into this key resource to world economy – electric energy. With the increasing importance of the services sector in economy, a new approach in the offering of supplementary services for public utility clients has become more necessary each passing day.

This dissertation has the purpose of proposing a marketing approach for supplying industrial clients of high-tension electric energy with supplementary services not regulated by the National Electric Energy Agency (ANEEL).

The proposed approach is being implemented in an electric energy distribution company, based on comprehensive theoretical underpinnings, taking into account the characteristics of a public utility company that works with captive clients, with perspectives for market opening though.

With the initial results achieved, it could be concluded that the way for adding value to electric energy services is in the right track, and that Brazilian society will increasingly demand and recognize efforts aimed at the improvement of basic public utilities.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

A diversificada oferta de produtos e serviços, aliada à crescente competitividade entre as empresas e aos níveis cada vez mais elevados de exigência dos clientes, faz com que as atividades de *marketing* assumam importante papel no desempenho das organizações. A prática dos conceitos apresentados na teoria de *marketing* possibilita às mesmas o aprimoramento na prestação de seus serviços junto ao mercado efetivo e/ou potencial.

De acordo com Kotler (1998, p. 30), “*marketing* de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo, com partes – chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para ter sua preferência e negócios a longo prazo”.

De uma forma genérica, pode-se dizer que o setor de serviços no Brasil vem, há algum tempo, experimentando um processo contínuo de reformatação e redefinição de seu ambiente e de suas práticas.

Em virtude da forte redução dos empregos no setor secundário da economia (produção industrial), a área de serviços ganha força e hoje representa, nos Estados Unidos, mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) e 70% dos empregos (FITZSIMMONS, 2000).

Neste contexto socioeconômico, aqueles que atuam com serviços necessitam encontrar alternativas criativas e concretas que possibilitem a melhoria constante e sistemática da qualidade e produtividade das organizações onde desempenham os seus trabalhos, garantindo, assim, a geração de um diferencial competitivo para as empresas.

Os relacionamentos estão se tornando mais importantes que produtos físicos (ALBRECHT & ZEMKE, 1990). Neste sentido, as empresas estão descobrindo que para sobreviverem terão que estar efetivamente voltadas para os clientes.

Não é possível se adquirir uma vantagem competitiva duradoura sem se trabalhar na qualidade do produto (energia elétrica), assim como na qualidade dos serviços agregados. As empresas precisam estruturar-se para fazer um bom gerenciamento de sua posição comercial.

De acordo com Whiteley (1999), os passos que as empresas estão dando para criar uma postura voltada para os clientes podem ser sintetizados em sete pontos, que são os verdadeiros fundamentos para o sucesso empresarial:

- crie uma visão que preserve o cliente;
- sature sua companhia com a voz do cliente;
- aprenda com os vitoriosos;
- libere os defensores dos seus clientes;
- derrube as barreiras ao desempenho conquistador de clientes;
- esteja sempre medindo; e

- faça o que você diz.

Porém, a grande dificuldade encontrada é com a eficácia dos programas de *marketing*. Clancy (2002) classifica como perniciosa a existência de um padrão generalizado de se desenvolver planos de *marketing* que tem causado tantas angústias, ou seja, o processo insano de fazer e refazer as ações de *marketing*, em vez de estudar adequadamente a situação e fazer o que deve ser feito já na primeira vez.

Ainda, segundo Clancy (2002), este tipo de *marketing* caracteriza-se por decisões intempestivas, tomadas com base na intuição empresarial, seguida de um vendaval de implementações. O resultado previsível, e não surpreendentemente inevitável, é que os programas de *marketing* não atingem seus objetivos.

Existem diversas forças básicas por trás das necessidades de novos métodos de *marketing*. Um dos mais importantes é a aceleração do ritmo de transformação. Normas tradicionais de *marketing* foram inventadas para mercados e indústrias estáticos, entretanto, o mundo dos negócios de hoje pode ser tudo, menos estático. Avanços na tecnologia e a abertura do mercado cativo estão fazendo com que produtos e companhias modifiquem-se com muita rapidez. Estratégias empresariais que parecem promissoras num dia são obsoletas no outro.

O ritmo da mudança, atualmente, também, está se acelerando em indústrias conservadoras, como a indústria da energia, provocando grandes desafios para os administradores conservadores. Mercados que durante décadas ficaram estáticos viram-se de uma hora para outra, envolvidos por concorrentes, uma figura que, até há bem pouco tempo, não se poderia imaginar. Os administradores, inseridos nesse contexto, certamente, estão tendo dificuldades para acompanhar todas essas mudanças.

Nesse novo meio, os gerentes de *marketing* precisam desenvolver produtos e serviços pensando em tratar cada cliente como único. Com o passar do tempo, os clientes exigirão cada vez mais diversidade e exclusividade dos serviços para atender às necessidades únicas, ou seja, suas necessidades.

Todas estas tendências, o ritmo acelerado das transformações, a crescente diversidade e a maior complexidade, estão criando novos desafios no *marketing*. Em muitos casos, as companhias defrontam-se com as experiências pela primeira vez. Isto é, enfrentam situações jamais vivenciadas quando detinham um mercado cativo, sem concorrência e onde os clientes aceitavam pacificamente o que lhe eram ofertados. Essas situações envolvem riscos e incertezas enormes. Acima de tudo, os administradores devem estar dispostos a modificarem seus planos à medida que o mercado for se modificando. O mundo está em transformação constante. Assim, as estratégias de *marketing* devem ser modificadas (MCKENNA, 1999).

Nas empresas nacionais de distribuição de energia elétrica, observa-se que a área de relacionamento com o mercado vem obtendo maior importância. As empresas começaram a perceber o potencial de sua base de clientes, ao mesmo tempo em que reconheceram o baixo conhecimento que detêm sobre ela.

Quanto à oferta de novos serviços, ainda são pouco estruturadas e normalmente não existe um processo claro para a definição de quais serviços devem passar a ser oferecidos. Normalmente, são selecionados de forma oportunística, sem uma clara quantificação do retorno que podem trazer e, conseqüentemente, sem uma priorização adequada. Os serviços tipicamente mencionados endereçam desde questões de clientes mais complexos até ofertas para a base ampla de clientes. Numa empresa, como salienta Clancy (2002, p. 124), “a definição do alvo é, talvez, o componente isolado mais importante num plano de *marketing*”.

Neste contexto, o presente trabalho apresenta-se como uma proposta inovadora para o setor elétrico nacional, sugerindo-se um plano de ações voltado a desenvolver um plano de *marketing* de relacionamento direcionado aos clientes industriais da Rio Grande Energia (RGE), oferecendo serviços complementares agregados ao fornecimento de energia elétrica, objetivando a retenção dos mesmos, visto que, com a atual regulamentação do setor, esses clientes podem optar por outros fornecedores de energia.

## 1.2 TEMA

O tema do presente estudo é marketing estratégico de novos negócios a serem oferecidos aos clientes industriais da Rio Grande Energia (RGE), sob o enfoque de *marketing* estratégico, como forma para a retenção dos clientes em um ambiente de abertura para a competição do setor elétrico nacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

A voz do cliente constitui-se em um elemento fundamental, pois é considerado um manancial poderoso em termos de idéias, sugestões e críticas aos serviços oferecidos (CERONI, 2001). A importância da indústria de serviços na economia mundial tem apresentado um grande crescimento, como se pode constatar, segundo dados da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – FIBGE (1990, 1993), o setor terciário tem representado mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB), sendo responsável por mais da metade dos empregos da população brasileira. Na economia norte-americana, o setor de

serviços apresenta um índice de empregabilidade de 70% sobre a população economicamente ativa (ALBRECHT & ZEMKE, 1990).

Berry e Parasuraman (1992) apontam a confiabilidade como fator mais importante para os clientes de serviços. O cliente julga a qualidade do serviço de acordo com suas percepções e valores individuais ou coletivos que influenciam em sua avaliação de confiabilidade.

Os serviços estão absorvendo o excedente da força de trabalho, oriundo principalmente do setor industrial. Os países mais desenvolvidos são os mais avançados em oferta de serviços, sendo visível a transição de uma economia baseada em produção para uma economia baseada em serviços.

A criação e estabelecimento de um novo modelo institucional de energia para o Brasil e a abertura do mercado trouxeram consigo algumas implicações relevantes a serem consideradas:

- desverticalização e privatização das empresas;
- abertura do Setor Elétrico Nacional;
- surgimento de oportunidades de mercado; e
- conscientização dos clientes.

As observações de todos estes fatores reforçam que as empresas distribuidoras de energia elétrica precisam acompanhar e atuar com planos comerciais focados em serviços não regulados pela ANEEL e uma estrutura comercial rápida e ágil, com capacitações para desenvolver produtos e serviços em função das necessidades específicas de seus clientes.

Neste contexto, a monitoração da evolução dos clientes e competidores, por meio da realização de pesquisas específicas sobre grandes consumidores e do acompanhamento da

movimentação das empresas de distribuição de energia elétrica no que tange ao relacionamento comercial, demonstra a necessidade de se estruturar um plano de *marketing* para atender às novas demandas dos clientes e à competição que se avizinha. A Figura 1 mostra a mudança dos parâmetros comerciais que ocorreram no setor elétrico.

Parâmetros	Passado	Presente/Futuro
EXPECTATIVAS DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As empresas de eletricidade são monopólios</li> <li>▪ Existem muitas barreiras para melhorar e inovar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É possível escolher</li> <li>▪ As empresas e o serviço podem melhorar rapidamente</li> <li>▪ Os preços de amanhã são requeridos hoje</li> </ul>
NATUREZA DA COMPRA (O QUE?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Separação de energia (eletricidade, gás, etc.)</li> <li>▪ Volume de energia e serviço eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compra de energia, serviços e informação</li> <li>▪ Compra conjunta de serviços de valor agregado</li> <li>▪ Gestão local de operações e manutenção</li> <li>▪ Gestão de riscos/finanças</li> </ul>
FORMA DA COMPRA (COMO?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os clientes são cativos</li> <li>▪ O valor agregado está fragmentado</li> <li>▪ O preço não é negociável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seleção entre múltiplas ofertas</li> <li>▪ Compra conjunta é atrativa</li> <li>▪ Consciência de preço e serviço</li> </ul>
COMPETIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competição limitada</li> <li>- Zonas geográficas limitadas</li> <li>- Autogeração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competição de outras empresas de energia elétrica</li> <li>▪ Competição de outras empresas de serviços (água, telefonia, etc.)</li> <li>▪ Novos competidores</li> <li>▪ Comercializadores de energia</li> <li>▪ Agregadores de demanda</li> </ul>

**Figura 1 – Evolução de Clientes e Competidores**

Fonte: Booz Allen e Hamilton (2001, p. 5)

Segundo a empresa de consultoria Booz Allen (2001), foram avaliados mais de 1.800 grandes clientes nos Estados Unidos e Europa, focando o comportamento de compra e seus padrões. Os resultados mostraram que, conforme estes clientes possuam maior número de opções, sua compra torna-se mais profissionalizada e eles começam a considerar opções alternativas, como provisão de serviços múltiplos, terceirização do gerenciamento de energia

e consolidação dos serviços. Além disso, conclui-se que, ao contrário da crença comum, o menor preço não é a sua maior preocupação. Confiabilidade foi freqüentemente citada como sendo a principal prioridade. Estas conclusões podem ser ilustradas pela Figura 2.

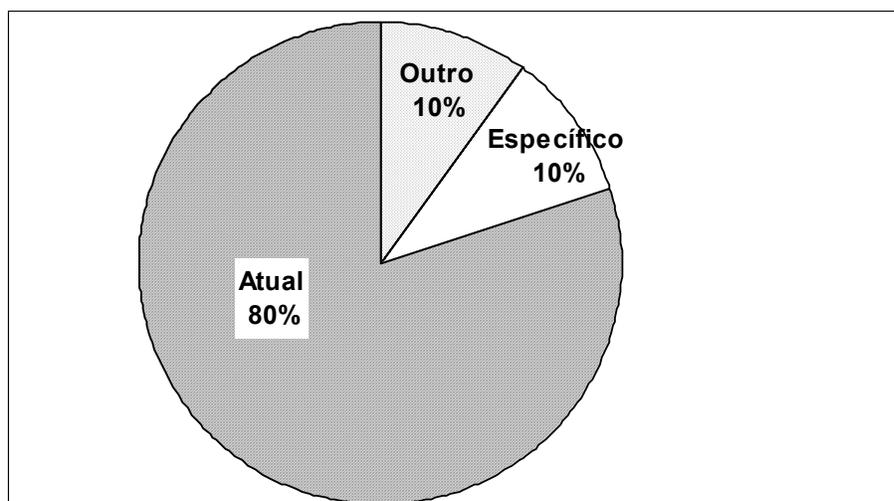


**Figura 2 – Resposta à importância de necessidades**

Fonte: Booz Allen (2001, p.6)

Ainda, segundo a empresa de consultoria Booz Allen (2001), outra descoberta importante foi que os grandes consumidores não são parecidos. Eles possuem necessidades específicas e, quando uma segmentação por necessidades é realizada, fornecedores de energia podem escolher os segmentos mais atrativos e ajustar seus produtos e serviços adequadamente.

A pesquisa também mostrou que mais de 80% dos clientes acreditam que o seu fornecedor atual será o mais capaz de atingir sua necessidade mais crítica – confiabilidade (ver Figura 3).



**Figura 3 – Fornecedor mais capaz de prover confiabilidade**

Fonte: Booz Allen (2001, p.7)

O trabalho considera não somente a satisfação das necessidades dos clientes industriais como ação fundamental no desenvolvimento de ações que visem a manter os clientes cativos num momento que estes podem se tornar livres e procurar novos fornecedores de energia elétrica. Trata-se, portanto, de uma forma eficaz e agressiva de atuação no mercado e de convívio com os competidores.

O antigo formato, sem competição, que permeava os relacionamentos de negócio no setor elétrico com base em mercado cativo, vive um processo de declínio e aproxima-se da extinção.

Neste contexto, o marketing de relacionamento pode ser um fator propulsor das relações entre a empresa e o mercado a fim de estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo no intuito de ganhar e reter a preferência dos clientes (KOTLER, 2000).

Para Darcio Crespi, vice-presidente da Arthur D. Little International, citado por Pagnoncelli (2001, p. 29), “neste mundo de mudanças rápidas e constantes, vencem as empresas prontas a responder e a se antecipar às mudanças”.

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as companhias precisam claramente de uma nova forma de posicionamento. Necessitam estabelecer estratégias que possam sobreviver às mudanças turbulentas no meio mercadológico. Precisam destruir fundações sólidas que não sejam destruídas na tempestade (MCKENNA, 1999).

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo do trabalho é identificar a relação entre as necessidades dos clientes industriais atendidos pela RGE e desenvolver um Plano de Marketing Estratégico de produtos e serviços para o atendimento desta demanda.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Obter o entendimento da base de clientes, executar uma segmentação preliminar e estruturar o entendimento aprofundado da base de dados dos clientes industriais;
- Definir o plano de *Marketing*;
- Definir o modelo suporte de Tecnologia da Informação (TI) necessário; e
- Elaborar o plano de ação para atingir o plano de *Marketing*.

## 1.5 MÉTODO

O método parte da constatação da mudança promovida pelo governo brasileiro do setor elétrico nacional, assim, exigindo uma completa mudança de paradigmas e procurando um encontro entre a experiência vivida de um monopólio estatal e a necessidade de entender e enfrentar uma nova situação de mercado, onde a competição dará o tom para o desenvolvimento das empresas.

O estudo foi desenvolvido com base em uma pesquisa qualitativa exploratória, para tanto foi contratada a empresa LCA Consultores, que optou pelo estudo de casos selecionados para se ampliar o conhecimento sobre as necessidades de clientes industriais de energia elétrica. Embora não existam regras para a escolha de casos, em pesquisas exploratórias, são valiosos os casos que apresentam contrastes ou aspectos salientes.

### 1.5.1 Pesquisa Bibliográfica

Na pesquisa bibliográfica, foram utilizadas várias fontes de pesquisa, tais como livros especializados, periódicos nacionais e internacionais e artigos técnicos. As diversas fontes consultadas são as referências para a sustentação teórica para o plano.

### 1.5.2 Pesquisa Documental

Para obter o entendimento inicial da base de clientes industriais, utilizou-se a documentação existente e a análise dos dados qualitativos diretamente da base de clientes.

Estas duas informações permitiram a segmentação preliminar da base de clientes que contemplam informações, tais como receitas necessárias, custos, localização, perfil de consumo, grau de sofisticação, dados qualitativos conhecidos pela RGE, etc., permitindo

efetuar a caracterização básica da base de clientes industriais. Ao mesmo tempo, este levantamento permitiu a obtenção do entendimento da qualidade do cadastro existente e do grau de conhecimento interno sobre os clientes.

### **1.5.3 Pesquisa de Campo**

De acordo com o *Webster's International Dictionary*, a pesquisa é uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma diligente busca para se detectar algo. Pesquisa não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

- Devido à relevância do conhecimento sobre a base de clientes, tem este estudo também como objetivo obter o entendimento inicial da base de clientes e estruturar os seus entendimentos aprofundados, tomando-se por base a pesquisa Viabilidade de serviços aos clientes industriais realizada entre agosto e novembro de 2002..

Outras pesquisas realizadas pela RGE foram levadas em consideração na realização deste trabalho:

- Análise de Viabilidade e Potencial Econômico de Novos Mercados;
- Estudo Técnico Econométrico das Relações Causais entre as Variáveis Condicionantes do Perfil da Curva de Carga da RGE;

### **1.5.4 Análise dos resultados e determinação de etapas futuras**

A partir do entendimento inicial da base de clientes e dos resultados das pesquisas de campo, uma segmentação permitirá o agrupamento de clientes de acordo com suas

características e importância, propiciando o planejamento de ações ao mesmo tempo em que viabilizará o melhor conhecimento do cliente.

O processo envolverá a análise das oportunidades, pesquisa e seleção de mercados alvo, preparação de estratégias, planejamento de programas e organização, implementação e controle do esforço de marketing (KOTLER, 1998).

## 1.6 ESTRUTURA

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. A fim de dar ao leitor uma seqüência estruturada com idéias consubstanciadas em estudo teórico, que permita o entendimento da problemática e possibilite traçar um paralelo entre as necessidades específicas dos clientes industriais de energia elétrica e o plano de ação estruturado para o atendimento desta demanda.

O capítulo 1 apresenta os comentários iniciais e é feita uma introdução ao tema, onde se procura conectar afirmações de importantes autores com a proposta do trabalho. Sobre o tema escolhido enfatizam-se os objetivos e justificativas, o método utilizado, a estrutura do trabalho e as limitações do plano.

No capítulo 2, apresenta-se uma revisão bibliográfica, onde são descritas e analisadas as pesquisas dos principais autores que abordam o tema da administração de marketing de serviços, necessárias para a formulação dos fundamentos teóricos, referentes a atendimento e satisfação de clientes e marketing estratégico.

O capítulo 3 enfoca uma análise atual do setor elétrico brasileiro, suas implicações e tendências. Conceitua a empresa RGE dentro deste contexto, demonstrando a necessidade de oferecer serviços agregados à energia elétrica.

O capítulo 4 descreve as pesquisas feitas junto aos clientes industriais, identificando-se as necessidades destes clientes, determinando os níveis de serviços que se pretende para atingir, projetando planos de ação para o dimensionamento dos serviços e os resultados iniciais.

Por fim, no capítulo 5, apresentam-se as conclusões, comenta-se o trabalho como um todo e colocam-se sugestões para trabalhos futuros.

## 1.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O trabalho não pretende esgotar a revisão bibliográfica sobre a implantação de um plano de marketing estratégico em uma empresa de prestação de serviços públicos.

O plano desenvolvida considera especificamente as condições técnicas e os recursos existentes na RGE, com suas peculiaridades, características dos clientes do Rio Grande do Sul, limitações do sistema elétrico em operação, variações atmosféricas freqüentes da região e atendimento às regulamentações da ANEEL.

A implantação de novos recursos tecnológicos, sistemas de informações de apoio ao marketing estratégico e desenvolvimento do banco de dados existentes podem alterar significativamente os resultados e conseqüentemente o dimensionamento dos serviços.

O plano de ação proposto abrange exclusivamente clientes industriais, sendo que as demais classes consumidoras, como residenciais, rurais, comerciais e poder público não foram objeto deste estudo.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 A NATUREZA DO SETOR DE SERVIÇOS**

#### **2.1.1 Conceito de Serviços**

Segundo Cobra (1986), entende-se como serviço uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente, não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes.

No Brasil, observa-se que a participação dos serviços na composição do Produto Interno Bruto tem crescido vertiginosamente. Caso se analise a evolução do setor de 1950 para cá, pode-se notar que os últimos 15 anos foram responsáveis pelo efetivo crescimento dos serviços, estando, portanto, longe de se encontrar uma fase de maturidade, como nos países desenvolvidos com franca economia de mercado.

O aumento da renda, aumento da expectativa de vida, a diminuição da mortalidade infantil e o aumento da população, entre outros, gera um grande contingente de mão-de-obra, levam à busca de mais serviços para serem produzidos e consumidos adicionalmente.

O desenvolvimento da sociedade brasileira dos últimos tempos foi baseado em uma deficiente distribuição da renda e na tendência de redução nos tamanhos das famílias, e isto tem reduzido a necessidade por certos tipos de serviços (COBRA, 1986).

Percebe-se que os clientes estão mais céticos em relação a serviços supérfluos ou inócuos, em contrapartida, tem crescido a busca por serviços que proporcionem melhoria na qualidade de vida das pessoas. É a hora e a vez dos serviços.

Antes de oferecer descontos para aumentar a lucratividade, deve-se criar vínculos mais fortes com os clientes, desenvolvendo a fidelidade dos clientes mais valiosos e, assim, aumentar a lucratividade (PEPPERS, 2000). Pode-se afirmar que os serviços profissionais envolvem geralmente um alto grau de interação com o cliente, juntamente com um alto grau de personalização (MINTZBERG, 2001).

McKenna (1999) cita quatro regras de ouro do posicionamento dos serviços junto aos clientes:

- Compreender a dinâmica e as tendências do mercado.
- Enfocar fatores intangíveis do serviço.
- Fixar seu alvo em um público específico.
- Estar disposta a experimentar.

A prestação de um serviço implica em um contato entre o prestador do serviço e o cliente que passa a fazer parte integrante do processo, pois participa interativamente com o fornecedor (TÉBOUL, 1999). Segundo Las Casas (apud CUNHA, 2000), uma das melhores definições de serviços é que são um conjunto de atos, ações e desempenhos agregados ou não a um bem.

Tèboul (1999) afirma que, a partir do conceito de serviços, é definida uma proposta de valor que realiza uma análise levando-se em consideração as necessidades do cliente, os recursos e competências da empresa e a situação da concorrência.

Para Darcio Crespi, vice-presidente da Arthur D.Little International, citado por Pagnoncelli (2001, p. 29), “neste mundo de mudanças rápidas e constantes, vencem as empresas prontas a responder e a se antecipar às mudanças”.

Os serviços públicos devem utilizar com especial atenção esses conceitos, na medida em que o monopólio, em alguns setores, não lhes confere um privilégio, mas sim um desafio de substituir o concorrente pelo usuário, que exige do serviço qualidade, eficiência e eficácia. Fazer negócios numa perspectiva moderna de mercado significa ver todo o negócio a partir da perspectiva do cliente.

### **2.1.2 A nova economia voltada a serviços**

Afirma-se que se vive a ditadura do consumidor, na qual todo o resto do sistema produtivo vai a reboque deste novo líder (GARBER, 2001). Assim, a importância do serviço chega a tal relevância em alguns setores, que ele passa a fazer parte da missão corporativa da empresa (COBRA, 1992).

A importância do serviço como fator diferenciador cresce à medida que se observa que produtos de excelente tecnologia, se abandonados à sua própria sorte, podem apresentar desempenhos insatisfatórios. Portanto, é preciso oferecer serviços de qualidade.

Segundo Tweed (1998), as estratégias devem estar focadas na percepção do cliente. Para que a empresa atinja o sucesso é necessário que saiba levar ao cliente serviços que atendam suas necessidades. Desse modo, torna-se cada vez mais nítida a importância do serviço como fator estratégico de diferenciação de negócios, pois cliente satisfeito é a essência de qualquer

negócio. Apesar disso, essa é a área mais crítica de muitas organizações: a prestação de serviços. Um bom projeto pode fracassar se a qualidade do serviço não corresponder.

Ao invés de se vender para mercados, vende-se para clientes, procura-se maior participação no mercado, busca-se maior participação no cliente (PEPPERS, 2000). O novo desafio passou a ser, então, entender o que o consumidor deseja para conquistá-lo, satisfazê-lo e retê-lo (GARBER, 2001).

As empresas desenvolvem suas atividades no meio de um macroambiente que as circunda, o qual condiciona de forma considerável seu funcionamento (CHING, 1999). O maior ou menor êxito das empresas dependerá de seu sucesso no relacionamento nesse macroambiente e em procurar um equilíbrio dinâmico e permanente.

Lovelock e Wright (2001) afirmam que a satisfação do cliente pode trazer muitos benefícios para a empresa e, ocorrendo em níveis mais altos, resulta em fidelidade. A substituição da ansiedade por um enfoque racional e interativo, a partir da definição clara de objetivos, é a atitude correta (ALVARENGA, 1994).

Criar uma operação de serviços bem-sucedida é uma tarefa difícil, mas sustentar o seu sucesso é tarefa mais difícil ainda, pois serviços são baseados em desempenhos e o desafio em sustentar o vigor, o compromisso, as habilidades e o conhecimento de quem os executa é grande (BERRY, 2001).

As empresas realmente focadas em clientes procuram criar produtos e serviços de forma a melhor satisfazer as necessidades específicas de cada um de seus clientes (PEPPERS, 2000). Com esta visão, foram criadas nos Estados Unidos, e, recentemente no Brasil, companhias de Serviços de Energia (ESCO's), com o propósito de definir estratégia de oferta de serviços

neste novo ambiente competitivo. As ESCO's têm como missão encontrar as saídas que os clientes desejam.

Warkentin (1996) demonstra que as ESCO's estão envolvidas em quatro diferentes tipos de atividades que trarão um aumento do valor agregado dos serviços:

- Produtos e serviços.
- Planejamento financeiro e consultoria energética.
- Opções de gerenciamento energético eficiente.
- Gerenciamento de commodities.

### **2.1.3 Característica dos serviços**

Os serviços prestados à clientela pelas empresas monopolistas não são nem de longe comparáveis aos das empresas de concorrência de mercado. Em primeiro lugar, dada a sua própria condição de monopolista, elas tendem a se manter distantes de seus clientes. Em segundo lugar, prestar serviços aos clientes quer dizer satisfazê-los em suas necessidades e desejos do consumo nem sempre são as prioridades das empresas monopolistas (MOREIRA JÚLIO, 1998).

Ainda conforme Moreira Júlio (1998), a pouca utilização de instrumentos de pesquisa pelas empresas monopolistas faz com que despendam grandes somas de dinheiro à guisa de prestar serviços aos seus clientes, mas, como não sabem quais são os seus anseios e necessidades, todas as iniciativas tomadas nesta direção acabam por cair no vazio.

Cobra (1986) destaca seis características básicas em serviços:

- Os serviços são mais intangíveis do que tangíveis.

- Os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos.
- Os serviços são menos padronizados e uniformes.
- Os serviços não podem ser estocados.
- Via de regra não podem ser protegidos por patentes.
- É difícil estabelecer preço.

O serviço pode ser algo comercializado como uma mercadoria, ou pode estar anexado a produtos tangíveis. Mas os produtos são quase sempre combinações do tangível e do intangível (LEVITT, 1985).

Moreira José (1998) defende que empresas de bens e serviços industriais não primam por flexibilidade se comparadas com empresas de bens de consumo. Moreira utiliza um modelo bastante oportuno que permite avaliar, analisando mais profundamente as entranhas de uma empresa, assim, identificando quatro subsistemas que integram constantemente qualquer organização, seja do porte que for, são eles:

- Subsistema tecnológico: reúne o conhecimento da empresa que suporta a engenharia do bem ou serviço produzido.
- Subsistema de produção: é a forma como se concretiza o bem ou serviço projetado.
- Subsistema administrativo: cada empresa utiliza-se de critérios administrativos próprios, cujo objetivo é realizar o plano da companhia, quer exista explicitado ou não.
- Subsistema psicossocial ou sociotécnico: estimular a integridade das relações humanas internas. A integridade externa é decorrente desta.

#### 2.1.4 Criando o pacote de serviços

Segundo Fitzsimmons (2000), os critérios para avaliar o pacote de serviços podem ser: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos. Dentre os serviços explícitos, destacam-se os aspectos de disponibilidade, como serviços 24 horas, *site* na *web* ou algum número para ligações gratuitas. Neste sentido, encontra-se o *call center*, como sendo um dos grandes serviços percebidos pelos clientes.

A inovação pode ser vista como a primeira redução para praticar uma idéia em uma cultura (MINTZBERG, 2001). Esse enfoque não é a inovação em si, mas o contexto da inovação, isto é, a situação em que a inovação faz parte intrínseca da organização e do segmento de energia elétrica.

No cenário que se vive na atualidade, em face da globalização, fenômeno que ocorre em todo o mundo, é de vital importância que se conheça a opinião dos consumidores de um determinado produto ou serviço (SILVA, 2001). Enfim, efetuar pesquisas para conhecer o comportamento e a opinião de uma parcela da população que pode influir em um assunto de interesse da organização.

A finalidade da pesquisa é descobrir respostas para questões mediante a aplicação de métodos científicos (MARCONI, 1985). Ainda, segundo Marconi, a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e constitui-se no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

McGraw-Hill (1982) ensina que a interferência estatística considera as decisões sob condição de incerteza. Nesta linha de pensamento, Lemos e Cunha (1997) sugerem que a

identificação de oportunidades relacionadas ao ambiente, no qual a empresa está inserida pode ocorrer através da coleta de informações.

Garber (2001) afirma que a forma mais simples de construção de conhecimento é a partir de informações que nascem de dados. As empresas monopolistas devem conhecer o seu mercado, buscando saber o que este deseja em relação a produtos e serviços, assim como o que ela pode oferecer, evitando o risco de oferecer aquilo que o mercado não quer ou não se interessa. Empresas que desejam manterem-se competitivas devem converter-se em organizações baseadas no conhecimento (DRUCKER, 2000), adaptando continuamente os serviços oferecidos aos clientes.

## 2.2 A ESTRATÉGIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

### 2.2.1 Competitividade em serviços

A competitividade, segundo Margulies (apud LEMOS e CUNHA, 1997, p.2), consiste em dispor de informações e saber utilizá-las de forma a conquistar vantagem competitiva. Não existe um melhor caminho para se criar estratégia, tampouco, existe um melhor caminho para organização (MINTZBERG, 2001).

Segundo Franco (2001), nos anos 80 e 90, surgiram várias tentativas de iniciar revoluções no mundo do trabalho. As propostas de modificação das estratégias empresariais trouxeram receitas radicais para melhorar os resultados, aproximando as empresas de um ideal de competitividade.

Mintzberg (2001) sugere nove critérios para a validação da estratégia: Clareza; Impacto motivacional; Consistência; Compatibilidade com meio ambiente; Adequação de recursos; Grau de risco; Valores pessoais; Horizonte de tempo e Praticabilidade.

De acordo com Garber (2001), inteligência de mercado, como se conhece atualmente, é um conjunto de conhecimentos que as organizações armazenam e baseiam-se para entender a lógica pela qual o mercado se movimenta, de modo a tomar partido destes conhecimentos na conquista do mercado e na competitividade dos serviços.

A estrutura da organização inovadora pode parecer pouco convencional, mas sua formação de estratégia o é ainda mais (MINTZBERG, 2002).

### **2.2.2 A confiabilidade do Serviço**

A confiabilidade é medida na relação de confiança do cliente com o fornecimento do serviço; a tangibilidade está relacionada com instalações físicas, equipamentos, recursos humanos e materiais do fornecedor do serviço; a sensibilidade está ligada à existência de funcionários prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento. O item segurança está relacionado à competência, confiança e educação dos funcionários da prestadora de serviços; a empatia define-se na atenção, cuidado e personalização que os funcionários oferecem ao cliente. De todas as dimensões, a confiabilidade tem se mostrado o fator mais importante na avaliação do cliente (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

No período de grande desenvolvimento econômico, na década de 60, as indústrias japonesas cresceram rapidamente, e foi justamente nessa época que começou a se consolidar o conceito da garantia da qualidade no Japão. Com essa situação, foi introduzido, em primeiro lugar, o conceito de confiabilidade (AKAO, 1996).

Juran (1993) cita o tempo de espera por um serviço, como um dos aspectos mais importantes da prestação dos serviços. Bressan (2001) define como processo de serviço, o tempo que cada usuário do sistema de fila passa em serviço.

Conforme Russel (1971, p. 288), “a dificuldade na maioria dos problemas de filas, reside na determinação das distribuições do tempo de espera e não na solução do modelo de custos, uma vez que se conheçam as propriedades essenciais das filas”.

### **2.2.3 Marketing na prestação de serviços**

Pode-se definir *marketing* de serviços como sendo uma disciplina que procura estudar fenômenos e fatos que ocorrem na venda de serviços (COBRA, 1986).

Clancy (2002, p. 34) estabelece a seguinte definição:

“O objetivo de uma empresa é criar e manter o consumidor. Afirmamos que o objetivo do *marketing* e o objetivo de uma empresa são fundamentalmente o mesmo, já que o objetivo do *marketing* é conquistar e manter clientes e consumidores para a empresa.”

A preocupação básica de produtos e serviços é compatibilizar o produto com a satisfação das necessidades e desejos dos clientes. Dentro dessa linha de raciocínio, Cobra (1992) define *marketing* como sendo o estudo e a preparação de todos os meios necessários para permitir à empresa aproximar, permanentemente e no interesse comum, das necessidades e desejos do cliente e as possibilidades de produção do produto.

Na visão de Richers (1986), o modelo de interação das ferramentas do *marketing* com o seu meio ambiente pode ser exprimido pelos 4 A's: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação.

Especialmente por sua essência, ligada ao mercado, por excelência pólo social de grandes contradições, dinamismo e mutações sistêmicas, as atividades de *marketing* apresentam, em curtos períodos de tempo, novos ferramentais que surgem, na maioria das vezes, redimensionando a sua própria capacidade (MOREIRA, 1998).

O *marketing* tradicional procura mais clientes para produtos específicos, enquanto o *one to one* procura mais produtos e serviços para seus clientes (PEPPERS, 2000). Em termos mais gerais, os administradores precisam de um novo estilo de pensamento sobre o marketing. Precisam ser criativos, inteligentes, agressivos e abertos a mudanças (MCKENNA, 1999).

Muitas indústrias estão em territórios inexplorados, assim, estudos de caso são de pouca utilidade. Os administradores devem experimentar coisas novas, métodos novos. Quanto mais competitivo for o mercado, mais bem aproveitada será a inteligência de *marketing* (GARBER, 2001).

## 2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

### 2.3.1 Definições e avaliação da qualidade de serviços

A qualidade real de um serviço não é a única importância: a idéia que o cliente faz do serviço é, via de regra, muito importante, quando não é a maior (COBRA, 1992). O dinamismo, a busca por qualidade e sua aplicação de forma contínua mostra que a empresa tem visão estratégica e foco no negócio definido (TWEED, 1998).

Juran (1993) cita características da qualidade como os itens básicos para a adequação ao uso. São elas: psicológicas, baseada no tempo, contratual, ética e tecnológica.

Por mais mercado que você tenha, jamais despreza a tecnologia e a qualidade dos seus produtos (RICHERS, 1996). Portanto, segundo Ballou (1993), nível de serviço é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado.

A qualidade é o modo como o cliente percebe o serviço que está comprando ou usando, e sua satisfação é medida pela comparação entre o serviço percebido em relação ao esperado (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

A qualidade refere-se ao desenvolvimento da organização e manutenção de seus processos, cultura, tecnologia e sistemas de mensuração para criação, coleta, organização disseminação e uso do conhecimento a fim de se obter a vantagem competitiva (CLARKE, 2000).

A qualidade em serviços é definida pelo cliente, sendo importante para a empresa ouvir a voz do cliente a fim de que possa buscar os níveis ideais de qualidade (BERRY, 1996).

### **2.3.2 Dimensões da qualidade em serviços**

Conforme Berry (apud FITZSSIMMONS, 2000), as cinco primeiras dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços são: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade, listadas em ordem decrescente de importância.

Clientes buscam, cada vez mais, qualidade. Albrecht (apud CUNHA, 2000) afirma que a qualidade em serviços é a capacidade de uma experiência ou qualquer outro fator que possa satisfazer uma necessidade, resolver problemas ou fornecer benefícios a alguém.

Para Berry (1998), encontrar serviços de elevada qualidade é algo raro, mas não é impossível. Muitas empresas têm adotado a excelência em serviços, obtendo, desta forma, o lucro.

Whiteley (1999) defende que a qualidade de serviços é a palavra de ordem neste novo milênio e enumera sete imperativos fundamentais para uma empresa proporcionar uma alta qualidade na prestação de serviços:

- Crie uma visão que preserve o cliente.
- Sature sua companhia com a voz do cliente.
- Aprenda com os vitoriosos.
- Libere os defensores de seus clientes.
- Derrube as barreiras ao desempenho conquistador de clientes.
- Esteja sempre medindo.
- Faça o que você diz.

### **2.3.3 Cultura para a qualidade dos serviços**

Para se obter uma qualidade de serviço é preciso contratar gente voltada para fora, gente que goste de gente, depois lhes dar uma visão do atendimento, um conhecimento do que o cliente necessita e apoio para desempenharem suas tarefas (WHITELEY, 1999).

Conforme Berry (1996), reter clientes é bem mais difícil do que conquistar novos clientes. Pensando nisso, justifica-se a necessidade de buscar conhecer os procedimentos gerenciais utilizados no atendimento dos itens de qualidade desejados pelo cliente.

Segundo Lovelock e Wright (2001), as organizações conhecidas por fornecer serviços de excelência e qualidade sabem ouvir seus cliente e funcionários da linha de frente. Para isso, as empresas necessitam criar um constante processo de pesquisa de serviço que forneça aos gerentes dados úteis.

Berry (apud LOVELOCK e WRIGHT, 2001) afirma que as empresas precisam desenvolver sistemas de informações sobre qualidade dos serviços e cita ainda algumas formas de pesquisas aplicáveis:

- Pesquisas transacionais, que medem a satisfação do cliente e suas percepções sobre os serviços recebidos, são realizadas imediatamente ou em curto prazo após seu contato com o serviço.
- Pesquisas de mercado, as quais medem a avaliação geral do cliente com a qualidade do serviço, são aplicadas em amostras constituídas por clientes e não clientes, quando se deseja saber qual a posição competitiva da empresa no contexto.
- Cliente oculto, que ocorre quando a empresa contrata pessoas para desempenhar o papel do cliente, a fim de conhecer o desempenho do funcionário e sua interação com o cliente.
- Pesquisa com novos clientes, desistentes e ex-clientes pode fornecer informações valiosas sobre as deficiências da empresa. Este tipo de pesquisa evita perda de clientes que apresentam declínio de consumo.
- Entrevistas com grupos focados quando se interrogam grupos representativos de clientes, aplicando-se questões e tópicos específicos na discussão. Este método gera informações sobre problemas do serviço e possibilita a identificação de possíveis soluções, além de fornecer *feedback* para a empresa sobre uma nova idéia ou serviço.
- Relatório de campo do funcionário, que consiste num método sistemático para conhecer o que os funcionários descobrem a partir de suas interações com os

clientes e as observações diretas do comportamento destes clientes; os dados são coletados dos funcionários por meio de questionários.

#### **2.3.4 *Bechmarking***

O *benchmarking* é uma ferramenta bastante utilizada quando se pretende comparar uma empresa com a outra ou um setor com o outro. A comparação deve se basear em uma empresa ou organização que seja líder no momento, segundo Lemos e Cunha (1997).

Leibfried (apud LEMOS e CUNHA, 1997) define *benchmarking* como uma análise prática das atividades, objetivando entender processos ou atividades, com a finalidade de alcançar a melhoria contínua. Para Garvin (2000), o *benchmarking* pode ser visto como uma forma de desenvolver a perspectiva externa e pode ter como fonte de idéias os próprios clientes da organização.

Para Fisher (1996), aplicar *benchmarking* significa examinar atividades vitais para o negócio de uma empresa e comparar o desempenho destas atividades com o desempenho de outras organizações.

Em resumo, *benchmarking* pode ser encarado como uma forma de auto-avaliação da empresa, permitindo-lhe questionar, de forma crítica, como aprender a operar melhor.

Conversar com os clientes pode ser uma forma de estimular o aprendizado, pois eles podem fornecer informações atualizadas sobre produtos e proporcionar comparações com os concorrentes, trazer idéias sobre mudanças e dar *feedback* sobre serviços e padrões de uso (GARVIN, 2000).

Quando o cliente não consegue manifestar com clareza suas necessidades ou não lembra dos problemas recentes que enfrenta em contato com o serviço do fornecedor, o gestor da organização deve observar os desempenhos e o cliente em ação (GARVIN, 2000).

## 2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - FATOR DIFERENCIAL

### 2.4.1 A competitividade através da utilização da informação

Tecnologia da Informação (TI) permite que o gerenciamento seja feito de forma mais ampla, utilizando a informação no momento em que ela é capturada (ALBERTIN, 2000). O futuro das empresas está na mão da Tecnologia da Informação (RICHERS, 1996).

Para que a empresa adote um sistema gerencial baseado em informação, não é necessário que opere com tecnologia avançada, mas é fundamental que ocorram mudanças nos processos decisórios, estruturas gerenciais e formas de execução dos trabalhos (DRUCKER, 2000).

## 2.5 OS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

### 2.5.1 Os níveis de relacionamento com o cliente

“Nunca foi simples entender o comportamento e conhecer os consumidores. Eles podem declarar suas necessidades e desejos, mas agir de outra maneira” (KOTLER, 1998, p.161).

Berry (1998) afirma que equipes motivadas trabalham com empenho e tendem a desempenhar suas funções com qualidade, revertendo em resultados positivos para a organização. Para que isso ocorra são necessários bons líderes, que saibam conduzir bem os negócios. Estes líderes, na verdade, são excelentes treinadores de times, que dirigem suas equipes, fornecendo-lhes ferramentas e orientações adequadas.

Segundo Cobra (1992), o indivíduo recebe do meio ambiente, basicamente, cinco tipos de influências, ou sejam: do meio ambiente físico, tecnológicas, econômicas, políticas e legais. Ainda de acordo com Cobra (1992), a compreensão dos fatores ambientais que agem sobre o consumidor moldando o seu processo decisório de compra é o primeiro passo para se entender o que leva as pessoas a comprar ou rejeitar um produto ou serviço.

Os líderes em serviços acreditam nas pessoas com as quais trabalham e colocam a comunicação como uma prioridade que pode remover barreiras. Uma boa comunicação permite a todos o conhecimento da visão e do foco da empresa (BERRY, 1996).

Existem desafios específicos, segundo Berry (2001), que sustentam o sucesso dos serviços, sendo que quanto mais dependentes da mão-de-obra são estes serviços maiores são os desafios, tais como operar eficazmente enquanto a organização cresce rapidamente, com competições de preços e retendo o espírito empreendedor da empresa. Apresentar normas flexíveis, reforçar a visão e cultura da empresa e prestar serviços de qualidade também são grandes desafios para empresas em expansão.

Para Drucker (apud OLIVEIRA, 2000, p. 56), o maior desafio isolado com o qual os administradores atualmente se defrontam é a elevação da produtividade dos trabalhadores de informação e prestadores de serviços. Duffy (2000) afirma que o conceito do capital humano está relacionado ao capital intelectual e pode ser confundido com este último.

Ser parte de uma equipe, trabalhar juntos para atingir objetivos comuns, discutir abertamente as diferenças e medir o sucesso pelos resultados é muito recompensador para os envolvidos (BRYCE, 1991).

A empresa, por sua vez, sobrevive com sucesso por estar cheia de vida e todo este ciclo de sustentação dos negócios só reafirma a grande importância que representam os valores humanos para a organização (BERRY, 2001).

Desta forma, conclui-se que o grande sucesso da organização baseia-se em usar corretamente toda a gama de conhecimento de todas as comunidades nela inseridas, de forma vantajosa e competitiva, a fim de produzir inovações em seus produtos, processos e práticas.

### **2.5.2 Aspectos Culturais e ambientais**

Mais importante, entretanto, que a implantação de uma nova filosofia de trabalho, o processo de conversão em uma empresa voltada para os clientes passa pelo repensar das mais básicas filosofias de como fazer negócios, superar posturas de gerentes e dos funcionários e provavelmente reconstruir a cultura da empresa.

Para Prusak (apud MENDES e SOUZA, 1997), a administração do capital intelectual, que constitui um bem de alto valor para as organizações, pode melhorar o desempenho financeiro da empresa, tornando-a competitiva. Todavia, são poucas as organizações que incentivam o desenvolvimento de seus membros nesse aspecto, o que resulta numa vasta quantidade de recursos não aproveitados (SENGE, 1990).

Adizes (1997) ensina que se deve procurar mudar o comportamento das pessoas não as substituindo, mas mudando o ambiente no qual elas trabalham. São muito importantes os esforços voluntários e empreendedores dos funcionários, pois estes critérios individuais fazem a diferença, produzem inovação e melhoria e sustentam o sucesso da empresa (BERRY, 2001).

Os valores econômicos e de mercado não podem se sobrepôr aos valores humanos (FEDERASUL, 2000). As organizações que cultivam a arte de ouvir abertamente e com atenção e seus gerentes devem manter-se receptivas às críticas. Não são organizações construídas do dia para a noite, e os maiores exemplos de sucesso são produto de atitudes, comprometimentos e processos gerenciais cuidadosamente cultivados, acumulados de maneira gradual e constante ao longo do tempo (GARVIN, 2000). Argyris (2000) relata que o sucesso competitivo depende, cada vez mais, do aprendizado, mas a maioria das pessoas não sabe aprender.

### **2.5.3 Momentos da Verdade**

Um cliente torna-se encantado porque um funcionário faz por ele algo que não está registrado em nenhum manual de procedimentos, e a equipe de funcionários que lida com este cliente é definidora de seu contentamento MARTIN (apud CUNHA, 2000). O uso da força dos funcionários junto ao mercado pode ser uma eficaz estratégia para obter informações relevantes (GARBER, 2001).

A intangibilidade e a perecibilidade dos serviços colocam o atendimento como um fator importante na definição de qualidade; o cliente forma sua opinião nos momentos da verdade, quando entra em contato com a empresa. Os serviços são prestados diretamente e de forma interativa com o cliente, levando o prestador de serviços a atuar diante das expectativas do cliente, que deseja resposta imediata. Este é o grande desafio do atendimento, uma tarefa difícil e estressante, porém de grande importância no segmento de serviços: é por meio do atendimento recebido que o cliente avalia a qualidade da empresa. A tarefa rotineira ao prestador de serviços pode ser uma nova – e boa ou má – experiência para o cliente (BERRY, 2001).

É indispensável reestruturar a empresa com objetivo de ter uma visão única do cliente. Toda a organização tem de estar preocupada em conhecer bem o cliente. Isso pode afetar até áreas administrativas que agora têm de ser flexíveis o suficiente para aceitar as necessidades específicas de cada cliente.

Segundo Lovelock e Wright (2001), as organizações conhecidas por fornecer serviços de excelência e qualidade sabem ouvir seus cliente e funcionários da linha de frente.

## 2.6 A INDÚSTRIA DA ENERGIA ELÉTRICA

Uma breve síntese da evolução da indústria elétrica nas últimas duas décadas dá uma idéia das questões envolvidas nesta indústria. Em curso desde meados dos anos noventa, a reestruturação do setor elétrico brasileiro inspirou-se em processos semelhantes aos desenvolvidos por países europeus (especialmente Inglaterra) e americanos (EUA, Chile e Argentina) a partir de meados dos anos setenta.

As linhas básicas da reforma foram, além dos arranjos tarifários e financeiros realizados no início do processo, a criação de mecanismos de mercado para o setor e, sobretudo, as privatizações, admitindo-se que a introdução da concorrência e dos agentes privados – acondicionados num aparato regulatório ágil e, sobretudo, autônomo e independente – criaria as condições necessárias para a superação das deficiências do setor, sobretudo, porque o Estado já não se encontrava em condições financeiras de assumir tais responsabilidades.

Como é que uma empresa paralisada durante anos de tumulto e fracasso e restringida por recursos limitados pode criar uma organização vibrante, comprometida como espírito empreendedor (BADEN, 1987). Ainda, segundo Baden (1987), é preciso uma atitude para

iniciar uma forma de comportamento empreendedor que aumente as chances de recuperação duradoura.

Drucker (1992, p.1) ensinava que: “Os anos 90 irão trazer, em cinco áreas importantes, mudanças de amplas conseqüências nos ambientes social e econômico e também nas estratégias, na estrutura e na gerência das empresas”.

### **2.6.1 A busca de um regime de mercado**

O atual modelo institucional do setor elétrico brasileiro rompeu com o conceito de monopólio em toda a cadeia da indústria da energia elétrica. Apenas foram mantidos os chamados monopólios naturais, ou seja, situação onde a operação de apenas uma empresa traz mais eficiência econômica do que a existência de concorrência.

Em decorrência de sua importância vital na vida moderna, a indústria da eletricidade desenvolveu-se, em todo o mundo, com características de monopólio natural. Essa característica ocorreu de forma independente da origem do capital das empresas, quer estatal quer privado. Essa reflexão conduz à necessidade de identificação do adequado nicho de mercado, onde seus atributos sejam corretamente valorizados (BARCELLOS, 1995).

Outro aspecto importante a destacar, na decisão de introduzir a competição no setor elétrico e da sua privatização, foi a necessidade de atração de novos investimentos (CONGRESSO NACIONAL, 2002), conforme demonstrado na Tabela 1.

O projeto de reestruturação do setor elétrico brasileiro, concluído em 1998, constituiu-se, ao lado do Código de Águas de 1934, em um dos mais completos e importantes instrumentos regulamentares e inovadores jamais produzidos no âmbito setorial, no Brasil (PAIXÃO, 1999).

Embora o processo de reformas no setor elétrico esteja ocorrendo em todo o mundo, estas transformações têm motivações e desenhos distintos e, geralmente, são precedidas da redefinição dos papéis entre os agentes públicos e privados num setor tradicionalmente identificado como um fornecedor público de serviços públicos (BOOZ – ALLEN, 2001).

**Tabela 1 – Processo de privatização do setor elétrico brasileiro — 1995/00**

Empresas	Data leilão	Principais acionistas (país)	Share (% do total)
<b>Distribuidoras</b>			<b>63,8</b>
1 Escelsa (ES) (a)	12/07/95	Iven (Brasil), GTD (Brasil) EDF (FRA), AES (EUA), RELIANT (EUA),	2,2
2 Light (RJ)	21/05/96	CSN (BRA)	9,0
3 Coelba (BA)	01/07/96	Iberdrola (ESP), Previ (Brasil)	3,3
4 Cerj (RJ)	20/11/96	Endesa (ESP), Chilectra (CHI), EDP (POR)	2,4
5 RGE (RS, ex CEEE)	21/10/97	VBC (Brasil), CEA (EUA)	1,9
6 AES-Sul (RS, ex CEEE)	21/10/97	AES (EUA)	2,4
7 CPFL (SP)	01/11/97	VBC (Brasil), Bonaire (Brasil)	7,1
8 Enersul (MS) (a)	19/11/97	Iven (Brasil), GTD (Brasil)	1,0
9 Cemat (MT)	27/11/97	Grupo Rede/Inepar (Brasil)	1,0
10 Energipe (SE)	01/12/97	Cataguazes (Brasil), CMS (EUA)	0,6
11 Cosern (RN)	01/12/97	Iberdrola (ESP), Previ (Brasil)	0,9
12 Coelce (CE)	02/04/98	Endesa (ESP), Chilectra (CHI), EDP (POR) EDF (FRA), AES (EUA), RELIANT (EUA),	1,9
13 Metropolitana (SP, ex Eletropaulo)	15/04/98	CSN (BRA)	13,7
14 Celpa (PA)	01/07/98	Grupo Rede/Inepar (Brasil)	1,2
15 Elektro (SP, ex CESP)	16/07/98	Enron (EUA)	4,1
16 Bandeirante (SP, ex Eletropaulo)	17/09/98	VBC (Brasil), Bonaire (Brasil), EDP (POR)	9,2
17 Celb (Borborema)	01/12/99	Cataguazes-Leopoldina	0,2
18 Celpe (PE)	17/02/00	Iberdrola (ESP), Previ (Brasil), BB (Brasil)	1,8
<b>Geradoras</b>			<b>18,5</b>
19 Cachoeira Dourada (GO, ex Celg)	05/09/96	Endesa (ESP)	1,2
20 Gerasul (RS, ex Eletrosul)	15/09/98	Tractebel (BEL)	6,8
21 Paranapanema (SP, ex CESP)	28/07/99	Duke-Energy (EUA)	4,9
22 Tietê (SP, ex CESP)	27/10/99	AES (EUA)	5,6

(a) A EDP (Portugal) comprou 73% do grupo Iven em 25.08.99. (b) Share em 1998 (Aneel).  
Fonte: BNDES e Gazeta Mercantil (2000).

A existência de agentes econômicos capazes de participar competitivamente da indústria de capital intensivo e a clara condição de competição no mercado de energia, uma onda de

reformas acontece em todo o mundo na regulamentação e reforma do setor elétrico. Os grandes atrativos deste mercado estão concentrados nas mudanças setoriais, associadas ao potencial de crescimento, à possibilidade de compra de ativos energéticos e ao processo de integração do Mercosul (TOLMASQUIM, 2002).

As reformas em curso no setor elétrico de diversos países, em sua grande maioria, têm mantido a propriedade estatal sobre a indústria, embora com uma tendência geral para a introdução de níveis de concorrência na geração de eletricidade (autoprodução, co-geração, produção independente) e garantia de acesso à malha básica de transmissão de energia elétrica. O comprometimento político é a questão-chave no planejamento dos principais campos do setor público (JABUR, 2001).

De acordo com a Booz–Allen (2001), as operadoras públicas de eletricidade, tradicionalmente protegidas da concorrência por barreiras institucionais, vêem seus mercados ameaçados, seja pela presença de novos geradores (cogeração, produção independente), seja pela entrada, na distribuição de energia elétrica, de novos atores oriundos do fornecimento de outros serviços em sistemas de rede (TV a cabo, cabos de fibra ótica e telecomunicações).

Goldemberg (1987) defende que uma das possibilidades de resolver tais problemas é converter empresas de energia em companhias de serviços de energia, da mesma forma que hoje vendem eletricidade ou outros vetores energéticos.

### **2.6.2 O atual modelo do setor elétrico**

O novo modelo adotado para dirigir o mercado de energia elétrica no Brasil tem algumas semelhanças aos já adotados na Inglaterra, Argentina e Chile. No entanto, buscou-se uma identidade própria baseada nas características nacionais.

Conforme Camargo (2001), os aspectos do marco regulatório considerados fundamentais para a o atual modelo do setor elétrico são:

- A criação de um novo marco institucional e normativo e o início do processo de “autonomização” dos principais agentes setoriais: Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), Mercado Atacadista de Energia (MAE), Operador Nacional do Sistema (NOS).
- A desverticalização das atividades de geração, transmissão e distribuição e o início do processo de privatização das empresas desverticalizadas; e
- O compartilhamento, entre os agentes do mercado, das redes de transmissão e distribuição de energia, com a introdução (paulatina) da concorrência nos segmentos de geração e comercialização.

Com a reestruturação do setor energético, surgiu a figura do comercializador de energia, responsável pela compra, importação, exportação e venda de energia elétrica a outros comercializadores, distribuidores, geradores ou consumidores livres, através de contratos de longo prazo ou no mercado spot, com os preços livremente negociados entre as partes de acordo com o montante de energia.

O Mercado Atacadista de Energia (MAE), é o ambiente onde se processa a contabilização de toda a energia elétrica produzida e consumida no país. Estabelece as diretrizes de funcionamento, regendo as obrigações e direitos dos seus membros, as garantias financeiras e suas regras comerciais. O MAE é composto por agentes de energia elétrica de todo o país, agentes de geração, comercialização, compradores, importadores e exportadores e pelos consumidores livres

Em nenhum momento, os setores transferidos à iniciativa privada deixaram de ser considerados como de interesse público (AGERGS, 2001). Sob nenhuma hipótese, a autonomia e independência das agências de regulação devem distanciar o agente regulador da realidade a ser enfrentada a ponto de dispensá-lo de prestar satisfações a quem quer que seja (AGERGS, 2001).

A competição possível no âmbito da distribuição e transmissão de energia elétrica é pelo mercado; não é viável, do ponto de vista econômico, estabelecerem-se dois agentes distribuidores ou transmissores com redes paralelas, construídas para abastecerem um mesmo mercado (SOUTO, 1999), o que caracteriza um monopólio natural.

### **2.6.3 Um novo modelo**

Está em votação no Congresso Nacional, a Medida Provisória 144 que regula os seguintes pontos:

- ✓ a viabilidade da competição em torno de um produto homogêneo e indiferenciado com altos custos fixos (energia elétrica), agravada, no Brasil, pelas afluições hidrológicas sujeitas a profundas variações ao longo do tempo;
- ✓ a capacidade de auto-regulação, pelo mercado, que viabilize a expansão dos sistemas elétricos. No Brasil, num regime de mercado competitivo de curto prazo as características particulares do sistema resultam em acentuada

volatilidade de preços, não se prestando a orientar os elevados investimentos exigidos para expandir a geração de energia no país.

- ✓ as incertezas criadas por um arcabouço regulatório instável, frágil e mal aplicado, incrementam a percepção de risco do agente individual, que exigirá altas taxas de retorno para efetuar investimentos.

Sem sombra de dúvida, pode-se afirmar que o modelo de competição no mercado não atende e não será capaz de atender às necessidades do setor elétrico brasileiro. Os fatos recentes comprovam a afirmativa (SAUER 2003).

### **3 A RGE DENTRO DO CONTEXTO ELÉTRICO NACIONAL**

#### **3.1 IMPLICAÇÕES DO MODELO**

O ambiente altamente regulado do setor elétrico permaneceu praticamente inalterado até meados de 1996. As reformas do setor só tiveram um maior impulso a partir da instituição da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), e da definição das regras regulatórias, tarifas e estrutura de mercado. Todo o modelo foi concebido por um grupo de trabalho que desenvolveu um Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro – RE-SEB, considerando experiências anteriores tanto em nível nacional quanto internacional, desenvolvendo um processo novo e interativo no qual, de um lado, participava uma consultoria reconhecida mundialmente, e, de outro lado, a mundialmente reconhecida experiência dos profissionais brasileiros (PAIXÃO, 1999).

Em linhas gerais, os objetivos da reforma foram:

- Redução do papel do Estado no setor Elétrico.
- Atração do capital privado.

- Concorrência na geração e comercialização.
- Mercado auto-regulado.
- Desverticalização.
- Regulação no transporte.
- Operação independente e regulada.
- Realismo tarifário.
- Liberdade de escolha.

A Figura 4 identifica os papéis de cada entidade do modelo institucional, ou seja, o governo deve ditar as políticas por meio do setor elétrico pelos seus diversos órgãos Ministério das Minas e Energia (MME), Serviço Nacional de energia ( SNE). A ANEEL tem o dever de regular sobre o sistema; o Operador Nacional do Sistema (ONS) e o Mercado Atacadista de Energia (MAE) devem coordenar a cadeia de valores com a geração, transmissão e distribuição de energia elétrica; e, finalmente, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social o financiamento do setor.

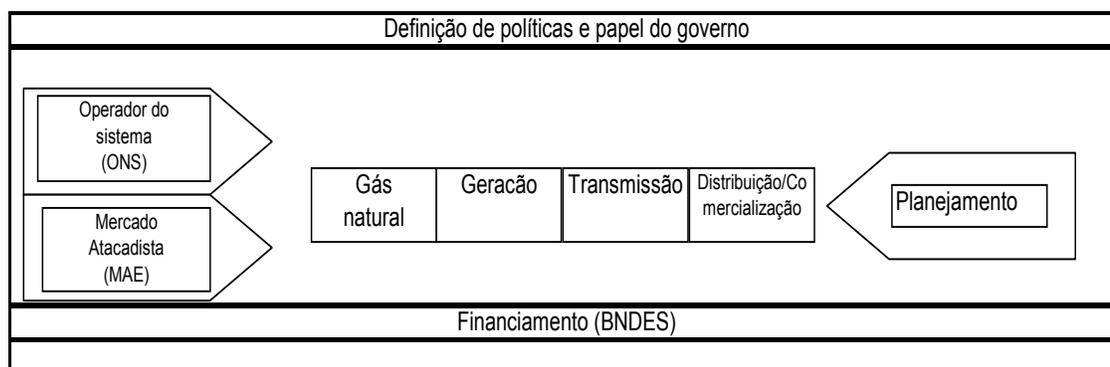


Figura 4 – Modelo do Setor Elétrico

Fonte: ATKEARNE (Seminário “A regulação econômica do setor elétrico” – 2002, p. 5)

### 3.2 VERTICALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

Para a prevenção de abuso de poder dominante e de concentração de mercado a ANEEL adotou três mecanismos básicos:

a) Desagregação vertical através da orientação que os segmentos de geração, transmissão, distribuição e comercialização sejam separados estruturalmente para prevenir possíveis cobranças discriminatórias da rede de distribuição, permitir a visualização de custos específicos pelos consumidores e facilitar a ampliação do mercado não cativo.

b) Separação contábil, que além de ser uma decorrência do processo de verticalização, vem sendo adotada de forma generalizada pela ANEEL a partir da celebração de contratos de concessão por segmentos de negócios das concessionárias.

c) Ação preventiva e de monitoramento dos atos de concentração de mercado, pois a nova legislação do setor elétrico estipulou uma série de limites à composição acionária, à propriedade cruzada e à política de compra de energia entre os agentes.

### 3.3 INTRODUÇÃO DA COMPETIÇÃO

Na geração, estimulou-se a entrada de novos agentes por meio dos critérios de licitação para a construção de novas plantas, da privatização de plantas de geração e da classificação das potenciais geradoras. Em face da expectativa de crise energética para os próximos anos, o governo procurou acelerar a resolução de pontos pendentes (tais como o preço do gás) para poder aumentar o parque gerador.

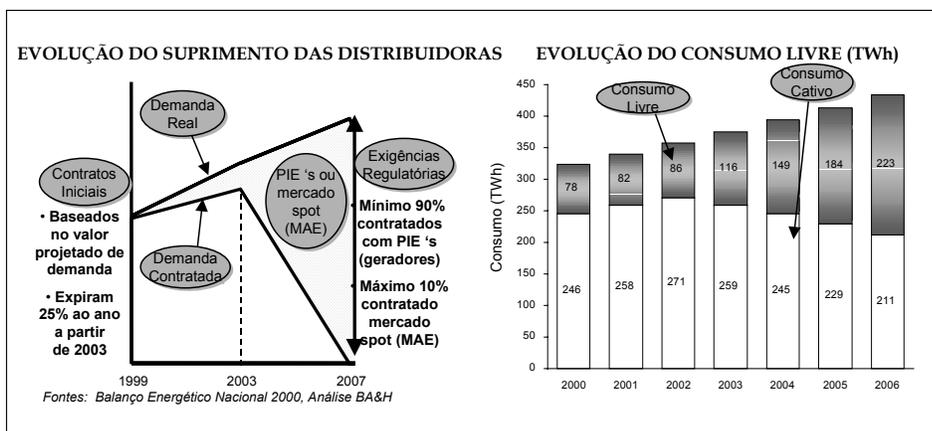
### 3.3.1 Criação do Operador Independente do Sistema de Transmissão

A regulação do acesso envolve dois aspectos centrais: a obrigatoriedade de livre acesso às redes de transporte e a definição de tarifas de uso e conexão não discriminatórias. Para isso, o governo também criou o Operador Nacional do Sistema Elétrico (**ONS**), uma entidade privada composta por representantes dos diversos agentes do setor, dos consumidores e do poder concedente, que tem a responsabilidade do controle operacional direto de todos os que compõem a rede básica de transporte de energia elétrica (despachante), sejam eles de propriedade das empresas de geração, transmissão ou distribuição.

### 3.3.2 Regulamentação do Mercado Cativo

A reforma do setor elétrico prevê a redução progressiva do segmento de consumidores cativos através de reduções nos limites de consumo.

A Figura 5 demonstra que, a partir de 2003, os consumidores acima de 0,3MW serão livres.



**Figura 5 – Abertura do mercado**

Fonte: Booz Allen (2001, p.3)

Com a abertura gradual do mercado, que previa a liberação total dos grandes clientes em 2005, a única receita assegurada das empresas de distribuição e de transmissão é a

proveniente da tarifa de uso dos seus sistemas. Esta tarifa deve ser suficiente para remunerar os investimentos e assegurar a expansão e a operação dos sistemas com qualidade e confiabilidade.

A partir de 2003, poderá haver um grande aumento da concorrência no setor devido ao aumento do número de clientes, que não serão obrigados a comprar diretamente das distribuidoras. Essa liberalização e a finalização dos contratos iniciais provocarão algumas mudanças em relação ao modelo de comercialização existente.

### **3.3.3. Comercializadora de Energia**

Na comercialização, o Mercado Atacadista de Energia (**MAE**) foi criado para intermediar todas as transações de compra e venda de energia elétrica de cada um dos sistemas elétricos interligados. Por meio do Acordo de Mercado, participam do **MAE** todos os geradores com capacidade igual ou superior a 50MW, todos os varejistas com carga anual igual ou superior a 300GWh e todos os grandes consumidores com demanda acima de 50MW. Existe um período de transição para a entrada em funcionamento do MAE, no qual se manterão contratos iniciais entre geradores e compradores. Na prática, a manutenção dos contratos de suprimento históricos. Assim, a competição no segmento de geração ficará restrita a toda energia nova que for acrescida ao sistema. Após essa data, a quantidade de energia comercializada livremente será acrescida anualmente em 25% do volume dos contratos iniciais, criando maior competição entre geradoras e comercializadoras.

Há que se ressaltar que as empresas comercializadoras ainda não estão atuando exclusivamente na comercialização de energia. Na prática disputam mercado com as empresas Distribuidoras de Energia. No caso da RGE, atua no mercado como distribuidora e comercializa energia com os grandes clientes.

### 3.4 A NECESSIDADE DE OFERECER SERVIÇOS AGREGADOS

Nas empresas nacionais de distribuição de energia elétrica, observa-se que a área de relacionamento com o mercado vem crescendo de importância.

As empresas começaram a perceber o potencial de sua base de clientes ao mesmo tempo em que reconheceram o baixo conhecimento que detêm sobre ela. Passaram então a trabalhar para conhecê-la melhor, iniciando pelos maiores clientes que não necessariamente são os mais críticos, para então focar nos clientes médios. Elas vêm fazendo isso por meio de pesquisas sucessivas e/ou da criação de "força de vendas" posicionadas próximo ao cliente e com contato mais freqüente.

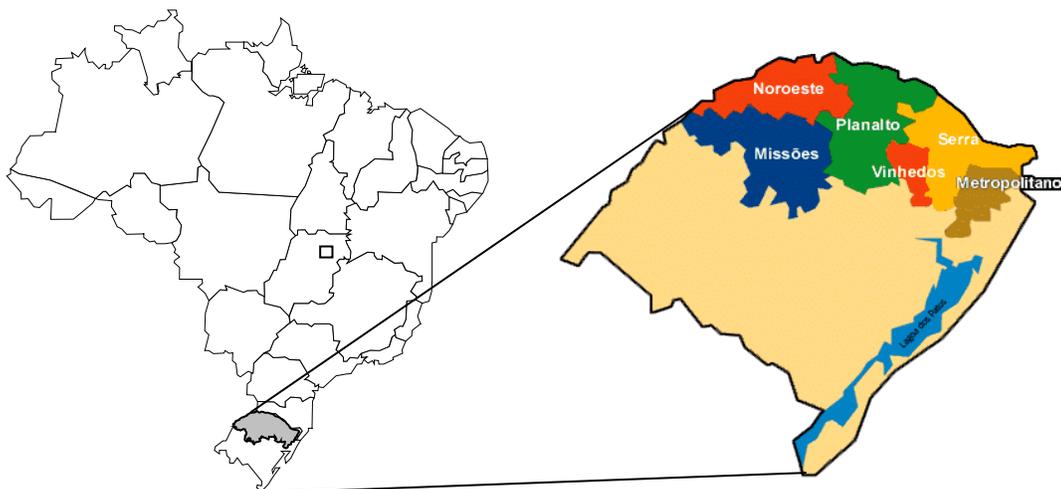
Quanto à oferta de novos serviços, ainda são pouco estruturadas e normalmente não existe um processo claro para a definição de quais serviços devem passar a ser oferecidos. Normalmente, são selecionados de forma oportunística, sem uma clara quantificação do retorno que podem trazer e conseqüentemente sem uma priorização adequada. Os serviços tipicamente mencionados endereçam desde questões de clientes mais complexos até ofertas para a base ampla de clientes. Numa empresa, como salienta Clancy (2002, p. 63), “quanto mais idéias forem desenvolvidas e testadas, maior a probabilidade de encontrar uma que seja um verdadeiro sucesso”.

### 3.5 A RIO GRANDE ENERGIA (RGE) - HISTÓRICO

A RGE surgiu a partir da divisão da CEEE, que durante mais de 50 anos foi a única empresa a operar o sistema elétrico do Rio Grande do Sul. A partir de 1997, quando o Estado passou por uma reforma administrativa, a CEEE foi dividida em seis empresas, sendo duas de geração, uma de transmissão e três de distribuição. As três empresas de distribuição são responsáveis por cobrir toda a área do estado. Uma delas, que manteve o nome CEEE, permanece sob controle estatal e é responsável pela região sul-sudeste do estado, inclusive a capital. A empresa cobrindo a área centro-oeste recebeu o nome de AES Sul ao ser privatizada. A empresa cobrindo a área norte-nordeste do estado recebeu o nome Rio Grande Energia S.A. (**RGE**). O leilão de privatização da **RGE** foi realizado em 21/10/1997.

A RGE é responsável pelo atendimento de aproximadamente um milhão de clientes sendo que 4200 são classificados como industriais, situados em cerca de 240 municípios, numa área de 100.000 quilômetros quadrados. Também é responsável pela operação das linhas de transmissão abaixo de 230 kV (subtransmissão) e por 58 subestações existentes na sua área de concessão.

A operação da RGE está dividida em cinco regiões (Noroeste, Missões, Planalto, Serra, Metropolitano), e conta com o centro de operação da distribuição dos serviços (COD) centralizado na cidade de Caxias do Sul. A Figura 6 mostra a localização geográfica da RGE.



**Figura 6 – Localização da área de concessão**

Fonte: RGE (2001)

Ao longo dos últimos anos, a RGE tem atuado em uma série de iniciativas, buscando se modernizar e atingir a excelência operacional. Alguns dos exemplos destas iniciativas são:

- A implantação do sistema de automação do Centro de Operação da Distribuição (COD) e sua centralização em Caxias do Sul.
- A certificação ISO, inclusive na operação da distribuição.
- O estabelecimento do *call center* em Caxias do Sul.
- A desativação das agências de atendimento, ao mesmo tempo mantendo os altos níveis de satisfação dos clientes.
- A implementação de sistemas mais modernos, tais como SAP, nas funções financeira, logística e de manutenção.

Como consequência, ganhou inúmeros prêmios pela sua reconhecida competência empresarial:

Ano: 2001

- *Benchmarking* no Brasil no Índice de Aprovação do Cliente –atingindo 90,2% do índice.
- *Benchmarking* na Imagem- índice de 87,5%.
- *Benchmarking* em preservação do meio ambiente- 88,8%.
- 4º melhor distribuidora de Energia Elétrica do Brasil de acordo com o prêmio Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE).
- Melhor Empresa da Região Sul, pelo terceiro ano consecutivo pela Revista Eletricidade Moderna.2002
- Melhor índice de satisfação dos clientes no Estado do Rio Grande do Sul na prestação de serviços elétricos, de acordo com a Pesquisa da ANEEL – índice de 68,96%.
- Prêmio As 100 Mais Inovadoras no Uso de TI (Tecnologia da Informação), concedido pela Revista *Informationweek* Brasil – 2º lugar no *ranking* das empresas de serviços públicos e 29º lugar no *ranking* geral das empresas Brasil.
- Prêmio Eletricidade Moderna - Melhor Desempenho Comercial do Brasil.

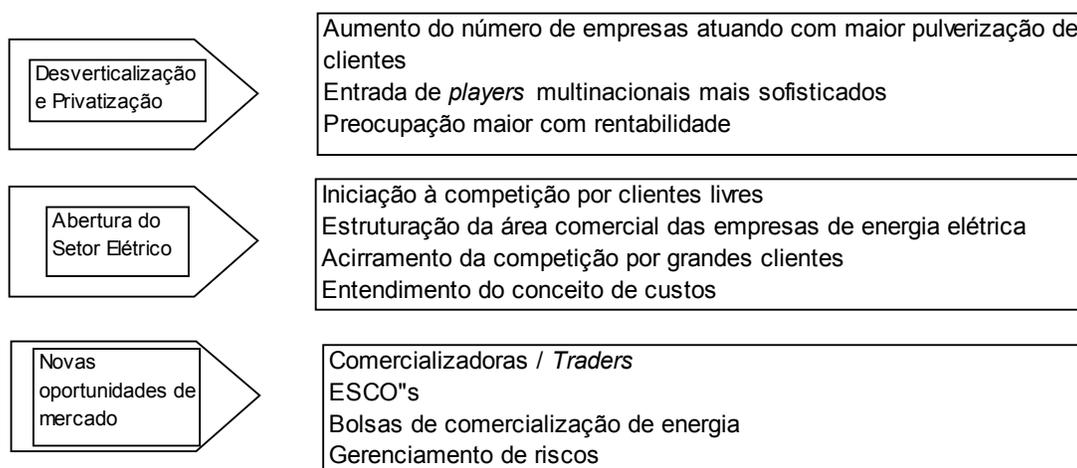
A RGE já está com a sua estratégia corporativa definida, em termos operacionais, atingiu padrões de eficiência reconhecidos nacionalmente. Na área comercial, apesar de ter um dos melhores índices de satisfação dos clientes (pesquisa ANEEL) a RGE vislumbrou que precisa

planejar e se estruturar para gerar valor a partir da base de clientes e alavancar os ativos que possui nesta área pelas seguintes ações:

- aumentando o conhecimento sobre a base de clientes.
- levantando idéias em como gerar valor a partir da base de clientes (novos negócios).
- definindo as capacitações necessárias vs. as capacitações existentes.
- definindo um plano de ação e estabelecendo prioridades para atingir todos estes objetivos.

### 3.6 AS IMPLICAÇÕES DO SETOR ELÉTRICO

A criação e estabelecimento deste modelo institucional e da abertura do mercado trouxeram algumas implicações relevantes conforme demonstrado na Figura 7, nos quais as empresas atuantes no setor terão que se adaptar para a sobrevivência no mercado.



**Figura 7 – Implicações do Atual Modelo**

Fonte : BOOZ ALEN – 2001 p. 4

#### **4 PROPOSTA DE UM PLANO DE MARKETING PARA ATENDIMENTO DOS CLIENTES INDUSTRIAIS EM SERVIÇOS NÃO REGULADOS**

Existem diversas forças básicas nos novos métodos de *marketing*. A mais importante é a aceleração do ritmo da transformação. Normas tradicionais de *marketing* foram inventadas para mercados estáticos e indústrias estáticas (McKENNA, 1999). Avanços na tecnologia estão fazendo com que produtos e companhias se modifiquem com rapidez nunca vista.

Todas estas tendências – o ritmo acelerado da transformação, a crescente diversidade, a maior complexidade – estão criando novos desafios no *marketing*. Em muitos casos, as companhias (especialmente as de serviços públicos) defrontam-se com as experiências pela primeira vez. Isto é, vivenciam situações jamais enfrentadas por qualquer outra companhia. Essas situações envolvem riscos e incertezas enormes.

A partir do entendimento das necessidades dos clientes industriais atendidos em Alta Tensão pela RGE, foi definido um plano de *marketing* com metas e objetivos direcionado às necessidades dos clientes. O plano proposto levou em consideração os resultados da pesquisa feita junto aos clientes industriais, as peculiaridades do setor elétrico brasileiro, a necessidade de uma estruturação mercadológica para o oferecimento de novos serviços aos clientes da RGE, e o aprimoramento contínuo do conhecimento dos clientes.

#### 4.1 ENTENDIMENTO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES

O conhecimento do cliente deu-se ao longo do acompanhamento e monitoramento de suas preferências, das suas necessidades e como elas evoluem. Este conhecimento permitiu conhecer o potencial de mercado existente, o que foi a base para o desenvolvimento do plano de *marketing* em estudo.

O entendimento das necessidades dos clientes foi estruturado em três etapas, ou seja, a caracterização da base de clientes industriais existentes na RGE, o levantamento do conhecimento dos clientes e a definição do mercado potencial dos serviços agregados ao fornecimento de energia elétrica.

##### 4.1.1 Caracterização da Base de Clientes

No mercado competitivo de hoje é difícil diferenciar produtos ou serviços semelhantes, bem como estabelecer o quanto seu competidor é considerado bom e estimado, além de ser complexo estabelecer a base para a seleção de um consumidor. Pode-se solucionar isso identificando o consumidor chave, entendendo o que lhe motiva e trabalhando para criar uma afinidade pela aproximação de forma de atuação, na qual são criados laços que podem fornecer a uma companhia o mercado alvo.

O primeiro passo foi o levantamento dos dados existentes sobre os clientes para poder conhecer suas características básicas, o que permitiu um entendimento quantitativo dos mesmos. A Tabela 2 ilustra o percentual de clientes industriais divididos por segmento de atuação.

**Tabela 2 – Percentual de clientes industriais por ramo de atividade**

CLIENTES INDUSTRIAIS POR RAMO DE ATIVIDADE	
Ramo de atividade	%
Alimentos e Bebidas	10,6
Comercial	7,2
Material de Transporte e Metalúrgica	13,2
Material Elétrico e Mecânico	4,2
Mobiliário e Madeira	11,5
Borracha, Produtos Químicos e Materiais Plásticos	10,9
Vestuário, Calçados, Textéis, Couros e Peles	9,4
Agropecuária	4,4
Outros *	28,6
Total	100

\* Hospitais, clubes, bancos, sociedades, universidades, etc.

Fonte: Pesquisa do consumidor AT 2001 RGE

Para melhor entender os clientes industriais, foi necessário conhecer a intensidade de utilização das máquinas e equipamentos elétricos (vide Tabela 3), que trouxe evidências sobre seus hábitos de consumo.

**Tabela 3 – Existência de máquinas *full time***

Ramo de atividade	Não (%)	Sim (%)
Alimentos e Bebidas	65,5	34,5
Comercial	32,5	17,5
Material de Transporte e Metalúrgica	86,5	13,5
Material Elétrico e Mecânico	84,8	15,2
Mobiliário e Madeira	94,5	5,5
Borracha, Produtos Químicos e Materiais Plásticos	52,3	47,7
Vestuário, Calçados, Textéis, Couros e Peles	87,8	12,2
Agropecuária	91,4	8,6
Outros	80,5	19,5
Total	79,7	20,3

Fonte: Pesquisa do consumidor AT 2001 RGE

Outro indicativo importante para o conhecimento dos clientes é a identificação do consumo de energia elétrica por segmento de mercado demonstrado na Figura 8



**Figura 8 – Percentual de utilização de energia elétrica por segmento de mercado**

Fonte: Pesquisa do consumidor AT 2001 RGE

#### 4.1.2 Levantamento do Conhecimento dos Clientes

Inicialmente, foi feita uma pesquisa para se conhecer os clientes industriais atendidos em alta tensão elétrica e avaliar o potencial de novos negócios ligados à energia elétrica. A pesquisa foi aplicada por meio de um questionário fechado, cujo modelo encontra-se no Anexo A, tendo como objetivo mapear algumas características dos equipamentos elétricos de Alta Tensão utilizados pelos clientes industriais, bem como conhecer as práticas usuais de manutenção, tais como análise de óleo dos transformadores, fator de potência nas instalações, manutenção preventiva nos equipamentos, termografia e medida das grandezas elétricas (*power quality*). A pesquisa foi feita com uma amostra de 475 consumidores industriais

representados nas diversas faixas de consumo, em toda a área de concessão da RGE. A coleta de dados foi feita através de entrevistas telefônicas no período de junho a setembro de 2002.

A segmentação utilizada foi baseada nos grandes grupos de clientes, ou seja:

- Faixa 1: (18 clientes) Consumidores atendidos em tensão elétrica acima de 13, kV. Foram feitas entrevistas com 100% dos clientes.
- Faixa 2 (46 clientes) Consumidores atendidos em tensão elétrica até 13,8 kV, da classe industrial, com consumo médio (12 últimos meses) superior a 420 MW ao mês. Foram feitas entrevistas com 100% dos clientes.
- Faixa 3 (525 clientes) Consumidores Classes industrial, com consumo médio entre 50 MW e 420 MW em média por mês. Foram feitas entrevistas com 224 clientes (42%).
- Faixa 4 (3080 clientes) Pequenos Consumidores da Classe industrial. Foram feitas 187 entrevistas com clientes (6%).

A pesquisa teve um intervalo de confiança de 95%, com uma margem de erro de 3,24%, e basicamente se dividiu em 3 etapas, ou seja:

Identificação das atuais formas de manutenção preventiva, onde se identificou o tipo de equipamentos existentes nas empresas, tipo de manutenção efetuada, qual o fornecedor e frequência.

Exploração da marca RGE, onde se procurou identificar a aceitação da RGE como fornecedora de serviços de manutenção. Finalmente foi identificados a empresa e o entrevistador.

## 4.2 RESULTADO DA PESQUISA DE MERCADO

As questões da pesquisa buscaram investigar se as empresas realizam algum tipo de serviço de manutenção especializada em seus equipamentos elétricos de alta tensão, seja internamente ou contratando terceiros (inclusos os diversos tipos de profissionais). Na apuração dos resultados foi utilizado o método de ponderação baseado na quantidade de clientes entrevistados por classe de consumo, conforme definido no item 4.1.2.

Há um grupo de serviços mais demandado, inclusive por empresas de menor porte (análise de óleo e correção de fator de potência); e outro em que se destacam os maiores consumidores (manutenção preventiva regular em subestações e termografia). Serviços de medição de grandezas elétricas (*power quality*) é um serviço desconhecido da grande maioria dos consumidores conforme Tabela 4.

**Tabela 4 – Serviços Demandados pelos clientes**

Faixas	SERVIÇOS DEMANDADOS				
	Análise de óleo %	Fator de potência %	Preventiva %	Termografia %	Power Quality %
1	92,3	84,6	100,0	84,6	7,7
2	87,5	83,0	70,8	72,9	20,8
3	83,7	75,6	24,4	23,3	14,5
4	67,1	67,1	73,7	15,8	6,6
<b>Total ponderado</b>	<b>71,9</b>	<b>69,7</b>	<b>62,0</b>	<b>19,7</b>	<b>8,9</b>

Fonte : LCA Consultores 2002, p.3

O resultado da pesquisa revelou as empresas que realizam serviços de manutenção internamente ou de forma não profissionalizada (ex-funcionário prestador de serviço e “integrado” à empresa etc.) como mostra-se na Tabela 5, e os serviços tipicamente terceirizados – caso da análise de óleo isolante, fator de potência, manutenção preventiva em

subestações de Alta Tensão, termografia e análise de grandezas elétricas (*power quality*) de acordo com a Tabela 6.

**Tabela 5 – Serviços realizados internamente**

SERVIÇOS REALIZADOS COM PESSOAL PRÓPRIO					
Faixas	Análise de óleo %	Fator de potência %	Manutenção Preventiva %	Termografia %	Power Quality %
1	8,3	90,9	25,0	18,2	20,0
2	4,8	79,5	41,2	14,3	30,0
3	4,9	72,3	23,8	5,0	8,0
4	7,8	29,4	19,6	7,5	58,3
Total ponderado	6,9	42,8	20,5	13,5	57,7

Fonte : LCA Consultores 2002, p.4

**Tabela 6 – Serviços demandados por terceiros**

SERVIÇOS DEMANDADOS DE TERCEIROS					
Faixas	Análise de óleo %	Fator de potência %	Manutenção Preventiva %	Termografia %	Power Quality %
1	91,7	9,1	75,0	81,8	80,0
2	95,2	20,5	58,8	85,7	70,0
3	95,1	27,7	76,2	95,0	12,0
4	92,2	70,6	80,4	92,5	41,7
Total ponderado	93,1	57,2	79,5	86,5	42,3

Fonte: LCA Consultores 2002, p.4

Quanto às empresas contratadas para realizar estes serviços, observou-se um mercado absolutamente pulverizado, mesmo no segmento de grandes empresas, disputado por pelo menos cinco empresas estruturadas.

Vale salientar que este mercado vem passando por mudanças recentes rumo à maior concentração e focalização da oferta. É de se esperar um avanço neste processo na área de concessão da RGE, em que já se destaca o maior mercado relativo de algumas empresas, em

especial, no segmento de indústrias de maior porte (exemplos: Traffo Power e Rombaldi, Megawatt, etc.) conforme demonstra a Tabela 7.

**Tabela 7 – Empresas concorrentes**

Empresas concorrentes (% do número de vezes que foram citadas)							
Faixas	Rombaldi	Eletrotec	Traffo	Megawatt	Debaco	Cel Engenharia	Sr Engenharia
1	11	5,0	21,7	13,3	1,7	6,7	11,7
2	11,8	9,2	1,3	2,6	3,9	2,6	0,0
3	11,1	7,4	1,9	0,0	1,9	0,0	0,0
4	7,6	3,2	2,1	0,0	0,0	0,0	1,1
<b>PONDERAÇÃO</b>	11,2	7,5	2,8	1,0	2,1	0,7	0,6

Fonte: LCA Consultores (2002, p.5)

A Tabela 8 ilustra que apesar da aparente baixa profissionalização deste mercado, as empresas dizem-se bastante satisfeitas com a forma atual com que são atendidas. Tendo de eleger uma nota de zero a dez para o grau de satisfação com o atendimento atual (incluindo serviços feitos por terceiros ou internamente), os resultados foram bastante positivos: média acima de 8.

**Tabela 8 – Notas dos serviços contratados**

NOTA AOS SERVIÇOS CONTRATADOS (0 a 10)		
Faixas	MÉDIA	MÍNIMO
1	8,00	7,00
2	8,70	7,20
3	8,59	4,00
4	8,25	5,00
<b>TOTAL</b>	8,50	4,00

Fonte: LCA Consultores (2002, p.5)

Embora satisfeitas com a forma com que são atendidas atualmente, as empresas mostraram-se fortemente inclinadas a contratar estes serviços junto à RGE.

A Tabela 9 demonstra, em linhas gerais, que é notável a maior aceitação do conceito RGE ampliado (fornecedora de serviços) dentre os consumidores de maior porte (faixa 1 e 2), sendo ligeiramente menor, mas significativo, nas empresas de porte pequeno e médio (faixas 3 e 4).

**Tabela 9 – Empresas que contratariam a RGE**

% EMPRESAS QUE CONTRATARIAM A RGE			
Faixas	SIM	NÃO / NÃO SABE	TOTAL
1	76,9	23,1	100,0
2	88,2	11,8	100,0
3	65,2	34,8	100,0
4	63,1	36,9	100,0
PONDERAD O	67,2	32,8	100,0

Fonte: LCA Consultores (2002, p.6)

Em geral, os clientes das faixas 1 e 2 querem contratar, argumentam na linha dos ganhos de escopo, escala e confiabilidade ao se fazer com a RGE, mas a grande maioria (implícita ou explicitamente) não está disposta a pagar mais que a média de mercado pelo serviço sabidamente diferenciado;

Os clientes das faixas 3 e 4 que não contratariam argumentam uma insatisfação com a qualidade do atendimento e/ou dos serviços RGE. Destacam-se avaliações de que a RGE corre o risco de perder o foco de seu negócio principal, ou que necessitaria de equipe muito grande para a empreitada, inviabilizando-se pelo alto custo.

A Tabela 10 traça um painel de avaliação qualitativa dos clientes sobre a RGE, com vistas à contratação de serviços e em questões como qualidade do atendimento e competitividade.

As notas indicam o grau de concordância com a afirmativa a RGE tem qualidade superior à concorrência. As respostas independem de considerações sobre preço, indicando apenas a aceitação da empresa, não necessariamente a demanda potencial. Assim, somando-se as notas 4 e 5, o grupo relevante é da ordem de 70% na faixa 1, 77% na faixa 2, 67% na faixa 3; e 74% na faixa 4.

**Tabela 10 – Considerações sobre a qualidade dos serviços RGE**


---

QUALIDADE DO SERVIÇO RGE EM RELAÇÃO A OUTROS

## FORNECEDORES

Tipo	Não sabe	Discorda totalmente	Discorda	Indiferente	concorda	Concorda totalmente
1	30,0	0,0	0,0	0,0	70,0	0,0
2	15,6	0,0	6,6	0,0	42,2	35,6
3	11,0	0,7	8,2	13,7	49,3	17,1
4	3,4	0,8	2,5	18,7	58,5	16,1
Total	9,4	0,6	5,6	13,2	52,4	18,8

Fonte: LCA Consultores 2002, p.6

## 4.3 MERCADO POTENCIAL

A pesquisa de mercado mostrou o resultado das expectativas dos clientes, com base nas declarações de campo, considerando percentualmente quanto de contratação existe para cada tipo de serviço demandado e projeta um mercado potencial da RGE conforme Tabela 11.

**Tabela 11 – Estimativa do mercado potencial da RGE**

ESTIMATIVA DO MERCADO POTENCIAL DA RGE					
Tipos	Análise de óleo %	Fator de potência %	Preventiva %	Termografia %	Power Quality %
1	76,9	38,5	76,9	76,9	61,5
2	74,3	41,2	66,7	86,3	64,7
3	49,1	29,0	12,5	45,5	37,5
4	47,6	46,5	42,8	38,0	42,2
Total ponderado	53,1	37,5	32,0	47,8	42,9

Fonte : LCA Consultores 2002, p.6

A Tabela 12 faz uma primeira estimativa do mercado total de serviços de manutenção em alta tensão na área RGE a partir dos valores médios pagos atualmente dos contratos anuais de serviços declarados pelas empresas. Tomando-se por base os dados de campo – percentual de empresas que contratam cada um dos serviços vezes os valores contratuais médios pagos pelas empresas (declarados). Assim o mercado total seria da seguinte grandeza:

**Tabela 12 – Mercado Total Estimado**

MERCADO TOTAL ESTIMADO POR SERVIÇO (R\$)					
Tipos	Análise de óleo	Fator de potência	Preventiva		
			S/E	Termografia	Power Quality
1	40.866	5.538	111.375	20.032	1.894
2	123.402	37.558	189.624	60.955	12.577
3	838.351	243.517	499.522	170.362	84.894
4	2.228.130	1.886.543	5.441.951	416.781	124.560
Total	3.230.768	2.173.157	6.242.472	670.130	223.925

Fonte: LCA Consultores 2002, p.7

A Tabela 13 demonstra qual o preço médio por serviço que poderia ser cobrado, baseado nas respostas de quanto as empresas estariam dispostas a pagar pelos serviços à RGE..

**Tabela 13 – Preço médio por serviço**

PREÇO MÉDIO POR SERVIÇO (R\$)					
Tipos	Análise de óleo	Fator de potência	Preventiva S/E	Termografia	Power Quality
Média para grande porte	2.684	4.000	8.250	1.768	1.368
Média Ajustada	1.960	2.167	5.000	1.436	1.236
Preços Máximos	5.400	4.000	11.250	3.600	1.500

Fonte: LCA Consultores (2002, p.7)

Assim, o mercado RGE foi estimado (Tabela 14) a partir da expansão dos percentuais de empresas que contratam cada um dos serviços de empresas especializadas vezes os valores médios apurados para estes serviços, tem-se que o mercado esperado para a RGE por segmentos e porte. Os valores expressos estão valor presente, embora que para o mercado potencial da RGE subentende uma trajetória de médio e longo prazo para se cristalizar.

Tabela 14 – Estimativa de Mercado RGE por serviço e porte de empresa

MERCADO TOTAL RGE ESTIMADO POR SERVIÇO (R\$)						
Tipos	Análise de óleo	Fator de potência	Preventiva S/E	Termografia	Power Quality	Total
1	31.451	2.130	85.673	16.948	1.166	137.368
2	104.044	15.465	126.416	52.589	8.138	306.652
3	411.690	70.663	62.440	77.576	31.835	654.204
4	1.060.447	877.697	2.328.108	158.243	52.622	4.477.117
Total	1.607.632	965.955	2.602.637	305.355	93.761	5.575.340

Fonte: LCA Consultores (2002, p.7)

#### 4.4 SERVIÇOS EMERGENCIAIS

Para o atendimento técnico emergencial dos clientes, a RGE é acionada a partir de uma ligação telefônica via *Call Center*, que aciona as equipes técnicas necessárias para o restabelecimento da energia elétrica. Muitas vezes, o problema encontrado é além do ponto de entrega de energia determinado pela ANEEL, portanto, não é de responsabilidade da RGE.

Caso o técnico da RGE constate que para restabelecer a energia é necessária a substituição de elos fusíveis, para – raios, chaves fusíveis, porta fusíveis, disjuntor ou transformador, pode ser oferecido aos clientes o serviço.

Somente em 2002, 10% das chamadas técnicas recebidas pela RGE para restabelecimento de energia eram de serviços emergenciais não previstos pela ANEEL. Nestas situações ocorria deslocamentos sem execução de serviços e o cliente ficava sem consumir energia.

## 4.5 DEFINIÇÃO DO PLANO DE MARKETING

A partir dos resultados da pesquisa de mercado e da interação com a realidade operacional da empresa, é proposto um plano de ações de marketing de relacionamento com os clientes industriais, que foi conduzido pelo autor e sua equipe. Diante desta premissa, para o desenvolvimento do plano de *marketing* foi considerada uma estratégia de posicionamento em quatro etapas:

- A Estratégia de mercado
- Os processos de negócio
- A organização e Gestão
- O Plano de Implementação
- Análise da concorrência
- Cronograma

### 4.5.1 Estratégia de mercado

Foi definido que todos os serviços a serem oferecidos aos clientes teriam que ter necessariamente as quatro seguintes premissas:

Agregar valor ao produto energia elétrica para o cliente

Agregar valor ao nosso negócio (distribuição de energia elétrica)

Retorno sobre os investimentos

Definiu-se que o objetivo da área comercial no desenvolvimento de novos negócios não regulados é a exploração das bases de clientes através de desenvolvimento e vendas de

serviços agregados, com objetivo de atender aos clientes industriais com serviços não regulados pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), não limitado à área de concessão da RGE, utilizando o nome fantasia “**RGE SERVICE**”.

Com base nos resultados da pesquisa de mercado, foram selecionados os seguintes serviços para compor o Plano de Marketing e serem oferecidos aos clientes: Manutenção e Operação de subestações de alta tensão; Manutenção de cabines de 15 / 25 kV; Manutenção com Linha Viva (energizada); Termografia; Serviços emergenciais.

A Figura 09 mostra os serviços a serem oferecidos aos clientes industriais da RGE, com uma breve síntese dos serviços e que tipo de equipe irá realizar os trabalhos..

PRODUTO	SÍNTESE	REALIZAÇÃO
Manutenção e operação de subestações de alta tensão.	Prestação de serviços em subestações de até 230kV, com enfoque em atividades preditivas, preventivas e corretivas	Equipes próprias
Manutenção de cabines de 15 / 25 kV	Pacotes de tarefas combinadas, planejamento, execução e gerenciamento anual das funções de manutenção em cabines	Equipes de empreiteiras contratadas.
Manutenção com Linha Viva (Energizada)	Para evitar a interrupção no processo produtivo dos clientes. Tensões de 13.8 kV a 230 kV.	Equipes de empreiteiras contratadas
Análise de óleo isolante	Ensaio no óleo isolante de transformadores, com a finalidade de identificar a presença de compostos ácidos, rigidez dielétrica e análise cromatográfica.	Equipes de empreiteiras contratadas
Termografia	Serviço de inspeção para subestações de alta tensão realizado com uma câmera sensível à emissão infravermelha que detalha, com rapidez e eficiência, os registros de equipamentos e sistemas elétricos.	Equipes de empreiteiras Contratadas
Serviços emergenciais	Substituição de elos fusíveis, para raios, porta fusíveis, chaves fusíveis, transformadores e disjuntor	Equipes próprias e/ou contratadas

**Figura 09 – Produtos e serviços**

Fonte: RGE (2002)

No desenvolvimento de cada serviço, foram consideradas as 4 premissas básicas, ou seja: Agregar valor ao produto; agregar valor ao negócio; pequeno ou nenhum investimento; e retorno sobre os investimentos.

#### **4.5.2 Os processos de negócios**

Todos os serviços oferecidos podem ser executados através de tarefas independentes ou pacotes combinados, exceto os serviços emergenciais, que pela sua natureza são executados pelos eletricitistas no restabelecimento de energia elétrica.

A Tabela 15 demonstra que cada produto atende a estratégia da empresa e a agregação que cada serviço ofertado trará para a prestação de serviço de distribuição de energia elétrica. Pode-se observar que os investimentos praticamente inexistem, pois são marginais aos custos já praticados pela RGE e o retorno financeiro são significativos. Destacam-se também os ganhos adicionais (não financeiros) que efetivamente trarão o diferencial e a vantagem competitiva comercial para a empresa.

##### **4.5.2.1 Gestão por processos**

Para se adequar às novas necessidades de negócios e com a evolução e complexidade das relações interdepartamentais, promoveu-se a alteração na metodologia de gestão, convergindo as atividades para uma visão de processos em substituição da visão por tarefas.

Observou-se a necessidade de estabelecer critérios para o processo comercial dentro da organização.

Na Figura 10 é destacado o fluxo de trabalho para o atendimento aos clientes industriais.

Tabela 15 – Produtos x estratégia da empresa

PRODUTO	AGREGAÇÃO DE VALOR	INVESTIMENTO	RETORNO (\$ / ANO)	OUTROS GANHOS
Manutenção e operação de subestações de alta tensão.	Prestação de serviços em subestações de até 230kV, com enfoque em atividades preditivas, preventivas e corretivas	Insignificante Marginal	383.000,00	Retenção do cliente industrial Imagem Continuidade de fornecimento
Manutenção de cabines de 15 / 25 kV	Pacotes de tarefas combinadas, planejamento, execução e gerenciamento anual das funções de manutenção em cabines	Insignificante Marginal	44.000,00	Retenção do cliente industrial Imagem Continuidade de fornecimento
Manutenção com Linha Viva (Energizada)	Para evitar a interrupção no processo produtivo dos clientes. Tensões de 13.8 kV a 230 kV.	Insignificante Marginal	(incluída na manutenção cabines de 15 / 25kV)	Retenção do cliente industrial Imagem Continuidade de fornecimento
Análise de óleo isolante	Ensaio no óleo isolante de transformadores, com a finalidade de identificar a presença de compostos ácidos, rigidez dielétrica e análise cromatográfica.	Insignificante Marginal	(incluída na manutenção cabines de 15 / 25kV)	Retenção do Cliente industrial Imagem Continuidade de fornecimento
Termografia	Serviço de inspeção para subestações de alta tensão realizado com uma câmera sensível à emissão infravermelha que detalha, os registros de sistemas elétricos.	Insignificante Marginal	(incluída na manutenção cabines de 15 / 25kV)	Retenção do cliente industrial Imagem Continuidade de fornecimento
Serviços emergenciais	Substituição de elos fusíveis, para raios, porta fusíveis, chaves fusíveis, transformadores e disjuntor	NENHUM	108.000	Retenção do cliente industrial Imagem Continuidade de fornecimento

Fonte: RGE 2002

Desta forma, as atividades operacionais que estavam descentralizadas foram agrupadas em Caxias do Sul e os gerentes descentralizados do interior do estado passaram a ser agentes de negócios, propiciando assim melhores condições de contato com os clientes da área de atuação e conseqüentemente responsáveis pelas vendas de produtos não regulados da empresa.

Nota-se uma alteração fundamental na estrutura e na forma de atuar da empresa, que, desta forma, procura por novos mercados e formas de atuação diferenciadas no setor elétrico brasileiro.

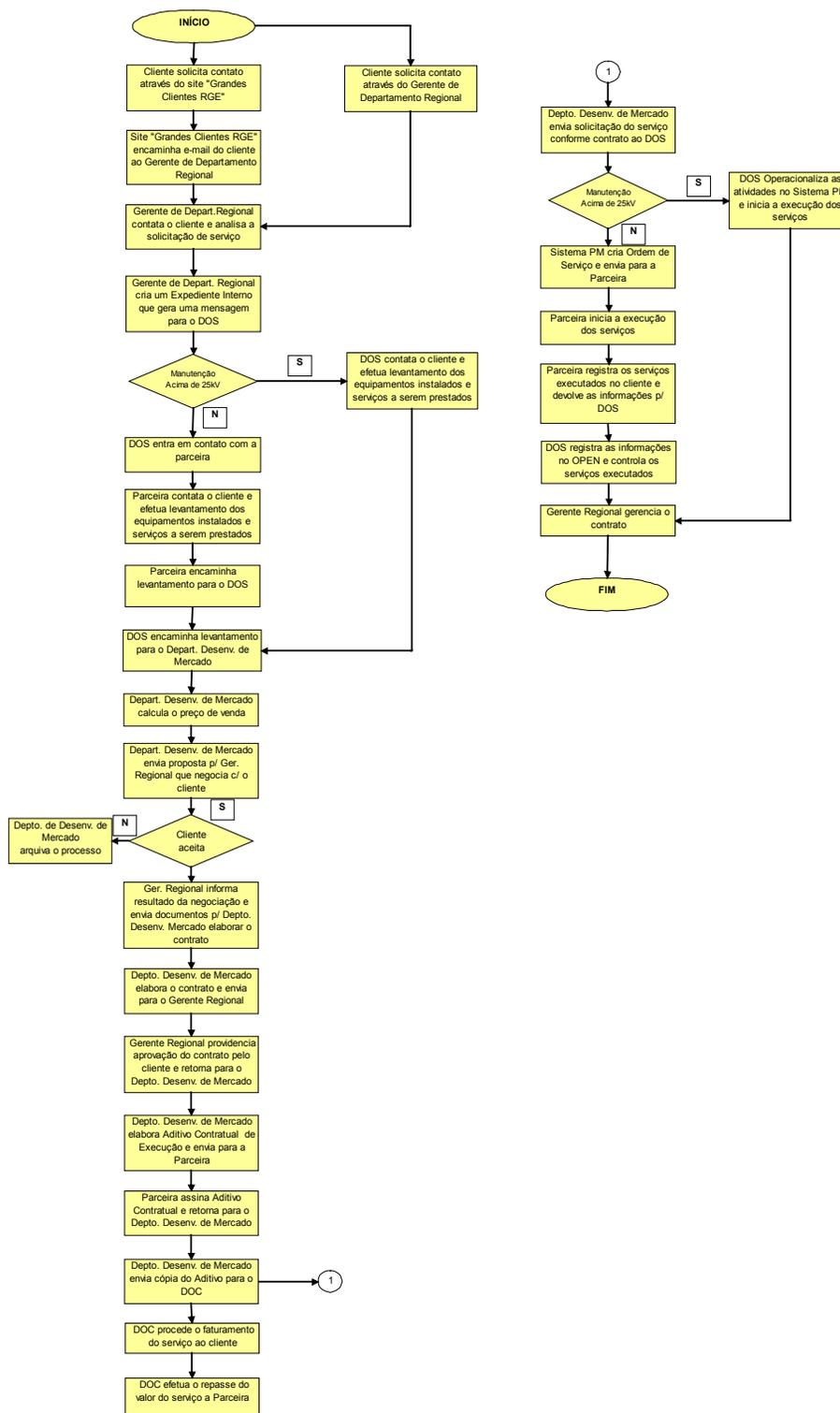
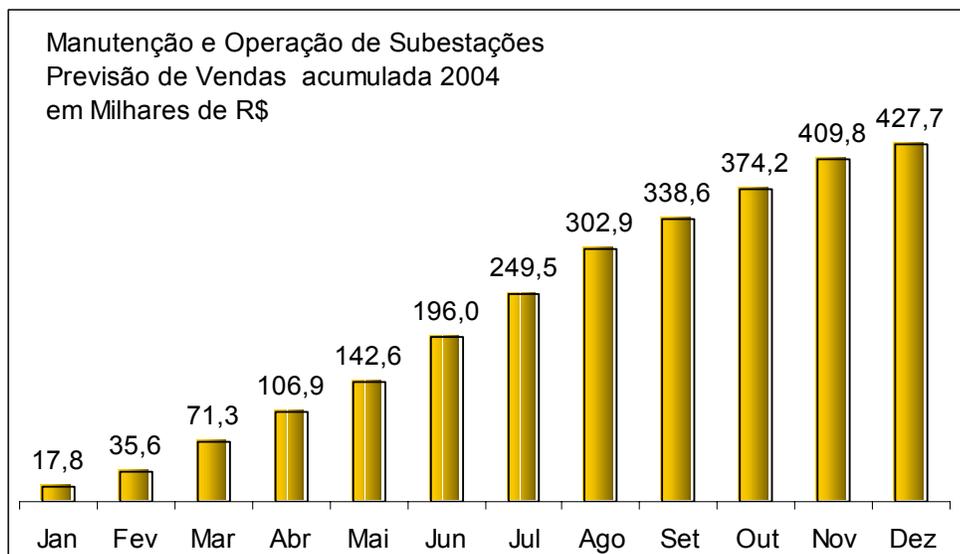


Figura 10 – Fluxo de trabalho para o atendimento aos clientes industriais  
Fonte: RGE 2002

As Figuras 11 e 12 mostram as metas para 2004, que foram estabelecidas a partir da previsão de se conseguir 8 contratos de manutenção e operação de Subestações em clientes de Alta Tensão, e incrementar os serviços emergenciais em 30% a partir da série histórica de 2002.



**Figura 11– Manutenção e operação subestações – Previsão vendas acumulada 2004 (milhares R\$)**

**Fonte: RGE 2002**

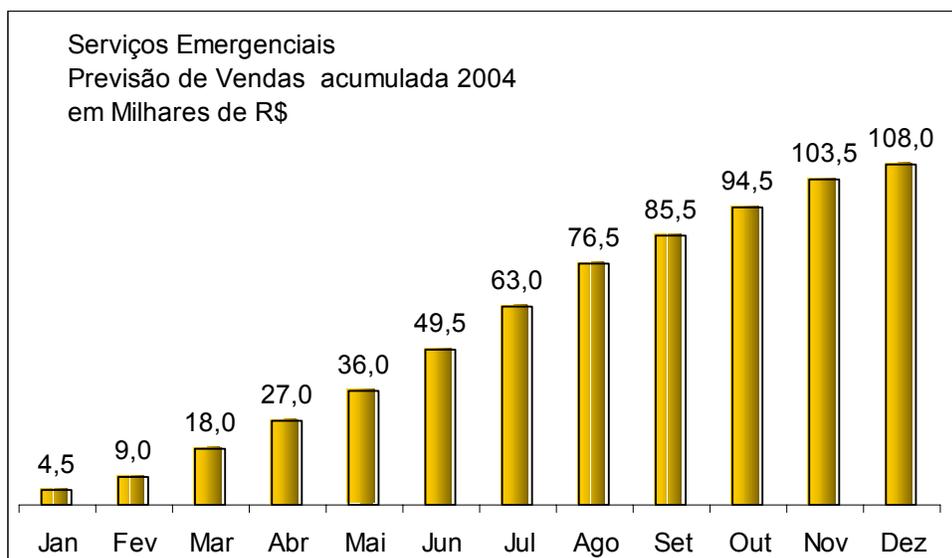


Figura 12 – Serviços emergenciais – Previsão de vendas acumulada 2004 (milhares R\$)

Fonte: RGE 2002

#### 4.5.3 Organização e Gestão

Definiram-se as diretrizes organizacionais e as estruturas necessárias no desenvolvimento dos serviços a serem prestados aos clientes industriais.

Para se conseguir esta organização, a RGE passou a trabalhar por processos e não mais de uma forma vertical, ou seja, o processo é coordenado por uma única fonte, independentemente de onde seja realizado, não sendo dividido as responsabilidades.

Foi proposta uma organização, contendo a distribuição e responsabilidades de cada área envolvida para cada processo, conforme Figura 13.

#### 4.5.4 Treinamento

Foram identificados os processos-chave a serem executados pela área comercial e identificadas as atividades a serem desempenhadas dentro de cada um dos processos, validando com as áreas envolvidas a responsabilidade pela execução de cada atividade e desenhando a organização comercial, estabelecendo as interfaces entre a área comercial e as

demais da empresa. Foram também definidas as capacitações necessárias de pessoal, seus papéis e responsabilidades sobre os processos e sistemas.

<b>MODELO COMERCIAL REQUERIDO</b>		
<b>PROCESSO</b>	<b>ATIVIDADES</b>	<b>ÁREAS ENVOLVIDAS</b>
Manutenção e operação de subestações de alta tensão.	Prestação de serviços em subestações de até 230kV, com enfoque em atividades preditivas, preventivas e corretivas	Depto. Comercial, Deptos. de Operação, Depto. Manutenção do Sistema, Depto. Gestão Comercial, Call Center, Faturamento.
Manutenção de cabines de 15/25 kV	Pacotes de tarefas combinadas, planejamento, execução e gerenciamento anual das funções de manutenção em cabines	Depto. Comercial, Deptos. De Operação, Depto. Manutenção do Sistema, Depto. Gestão Comercial, Call Center, Faturamento.
Manutenção com Linha Viva (Energizada)	Para evitar a interrupção no processo produtivo dos clientes. Tensões de 13.8 kV a 230 kV.	Depto. Comercial, Deptos. de Operação, Depto. Manutenção do Sistema, Depto. Gestão Comercial, Call Center, Faturamento.
Análise de óleo isolante	Ensaio no óleo isolante de transformadores, com a finalidade de identificar a presença de compostos ácidos, rigidez dielétrica e análise cromatográfica.	Depto. Comercial, Deptos. de Engenharia, Depto. de Obras, Depto. Gestão Comercial, Call Center, Faturamento.
Termografia	Serviço de inspeção para subestações de alta tensão realizado com uma câmera sensível à emissão infravermelha que detalha, com rapidez e eficiência, os registros de equipamentos e sistemas elétricos.	Depto. Comercial, Deptos. de Engenharia, Depto. de Obras, Depto. Gestão Comercial, Call Center, Faturamento.
Serviços emergenciais	Substituição de elos fusíveis, para raios, porta fusíveis, chaves fusíveis, transformadores e disjuntor.	Depto. Comercial, Deptos. de Operação, Depto. Manutenção do Sistema, Depto. Gestão Comercial, Call Center, Faturamento.

**Figura 13 – Modelo Comercial Requerido**

Fonte: RGE (2002)

Efetuarão-se treinamentos a todos os empregados envolvidos, sendo que os empregados operacionais foram treinados em suas unidades de trabalho e as gerências foram treinadas na Associação de Dirigentes de Vendas do Brasil (ADV B) em Porto Alegre.

#### 4.5.5 Definição do suporte de Tecnologia da Informação -TI

A Tecnologia da Informação se reveste de fundamental importância na implantação, controle e acompanhamento de qualquer plano de ação nas empresas. Sem um competente e atualizado suporte de TI, fica praticamente impossível se desenvolver um plano eficiente de *marketing*. Foi definido o modelo de suporte de TI para viabilizá-lo e a adequação de sua estrutura (vide Figura 14).

SUPORTE DE TI			
PROCESSO	ATIVIDADES	TI	
Manutenção e operação de subestações de alta tensão.	Prestação de serviços em subestações de até 230kV, com enfoque em atividades preditivas, preventivas e corretivas	Base de Dados Sistema OPEN SAP	Faturamento
Manutenção de cabines de 15 / 25 kV	Pacotes de tarefas combinadas, planejamento, execução e gerenciamento anual das funções de manutenção em cabines	Base de Dados Sistema OPEN SAP	Faturamento
Manutenção com Linha Viva (Energizada)	Para evitar a interrupção no processo produtivo dos clientes. Tensões de 13.8 kV a 230 kV.	Base de Dados Sistema OPEN SAP	Faturamento
Análise de óleo isolante	Ensaio no óleo isolante de transformadores, com a finalidade de identificar a presença de compostos ácidos, rigidez dielétrica e análise cromatográfica.	Base de Dados Sistema OPEN SAP	Faturamento
Termografia	Serviço de inspeção para subestações de alta tensão realizado com uma câmera sensível à emissão infravermelha que detalha, com rapidez e eficiência, os registros de equipamentos e sistemas elétricos.	Base de Dados Sistema OPEN SAP	Faturamento
Serviços emergenciais	Substituição de elos fusíveis, para raios, porta fusíveis, chaves fusíveis, transformadores e disjuntor.	Base de Dados Sistema OPEN SAP	Faturamento

**Figura 14 – Suporte de TI**

**Fonte: RGE (2002)**

O objetivo foi identificar os requerimentos tecnológicos necessários para executar o plano; definir a estrutura organizacional e interfaces com outros departamentos dentro da empresa; papéis e responsabilidades das funções-chave; capacitações necessárias frente às capacitações existentes; indicadores para medição da performance da nova área e o suporte tecnológico requerido. O sistema OPEN é utilizado na RGE para o controle comercial de todas as atividades de faturamento e arrecadação dos clientes. e todos os sistemas operacionais da empresa, como planejamento, vendas, contabilização, etc, são controlados pelo sistema SAP.

#### 4.6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação foi desenvolvido designando as áreas envolvidas no desenvolvimento de cada produto e a área responsável pela implantação. Foi criado um cronograma para a implantação do produto. A Figura 15 mostra o plano de ação proposto.

PLANO DE AÇÃO																	
PRODUTOS	ATIVIDADES	ÁREAS ENVOLVIDAS	RESPONSÁVEIS	Cronograma / mês													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Manutenção e operação de subestações de alta tensão.	Prestação de serviços em subestações de até 230kV, com enfoque em atividades preditivas, preventivas e corretivas	Depto. Comercial, Deptos. De Operação, Depto. Manutenção do Sistema, Depto. Gestão Comercial, Call Center, Faturamento.	Gerencia de Manutenção do Sistema														
Manutenção de cabines de 15 / 25 kV	Pacotes de tarefas combinadas, planejamento, execução e gerenciamento anual das funções de manutenção em cabines	Depto. Comercial, Deptos. De Operação, Depto. Manutenção do Sistema, Depto. Gestão Comercial, Call Center, Faturamento.	Gerencia de Manutenção do Sistema														
Manutenção com Linha Viva (Energizada)	Para evitar a interrupção no processo produtivo dos clientes. Tensões de 13.8 kV a 230 kV.	Depto. Comercial, Deptos. De Operação, Depto. Manutenção do Sistema, Depto. Gestão Comercial, Call Center, Faturamento.	Gerencia dos Departamentos de Operação														
Análise de óleo isolante	Ensaio no óleo isolante de transformadores, com a finalidade de identificar a presença de compostos ácidos, rigidez dielétrica e análise cromatográfica.	Depto. Comercial, Deptos. De Engenharia, Depto. de Obras, Depto. Gestão Comercial, Call Center, Faturamento.	Gerencia de Mercado														
Termografia	Serviço de inspeção para subestações de alta tensão realizado com uma câmera sensível à emissão infravermelha que detalha, com rapidez e eficiência, os registros de equipamentos e sistemas elétricos.	Depto. Comercial, Deptos. De Engenharia, Depto. de Obras, Depto. Gestão Comercial, Call Center, Faturamento.	Gerencia de Mercado														
Serviços emergenciais	Substituição de elos fusíveis, para raios, porta fusíveis, chaves fusíveis, transformadores e disjuntor.	Depto. Comercial, Deptos. De Operação, Depto. Manutenção do Sistema, Depto. Gestão Comercial, Call Center.	Gerencia dos Departamentos de Operação														

Figura 15 – Plano de ação

Fonte: RGE 2002

#### 4.6.1 A estratégia para implantação

Foi desenvolvida uma estratégia corporativa para a implantação do plano comercial, envolvendo todos os níveis da empresa e divulgação externa (Figura 16).

OBJETIVOS	PLANO	SITUAÇÃO
Apresentação ao Conselho de Administração	Apresentação de um Plano Geral de Marketing Desenvolvimento de Business Plan	APROVADO
Apoio da diretoria da RGE	Reuniões estruturadas Aprovação por módulos de trabalho	APROVADO
Desenvolvimento do Plano de Trabalho	Levantamento de Necessidades Análise de Pesquisas de Mercado Formulação de Produtos e Serviços Viabilidade econômica	CONCLUIDO
Conscientização do corpo gerencial	Reunião geral juntamente com a diretoria Reuniões descentralizadas	CONCLUIDO
Divulgação a todos os empregados	Divulgação dos trabalhos através de jornal interno Reuniões específicas para esclarecimentos Convocações específicas de funcionários	CONCLUIDO
Divulgação aos clientes industriais	Utilização de mala direta Utilização do site específico para os grandes clientes	CONCLUIDO

**Figura 16 – Estratégia Corporativa**

Fonte: RGE (2002)

#### 4.6.2 Divulgação

Foram feitas divulgações internas para todos os empregados da empresa, colocando cartazes em murais, divulgação em jornal interno e reuniões em diversas áreas da empresa. A divulgação externa foi feita através de distribuição de folder explicativo junto às contas de energia elétrica dos clientes industriais, além de divulgação de site específico para os clientes industriais.

### **4.6.3 Resultados Preliminares**

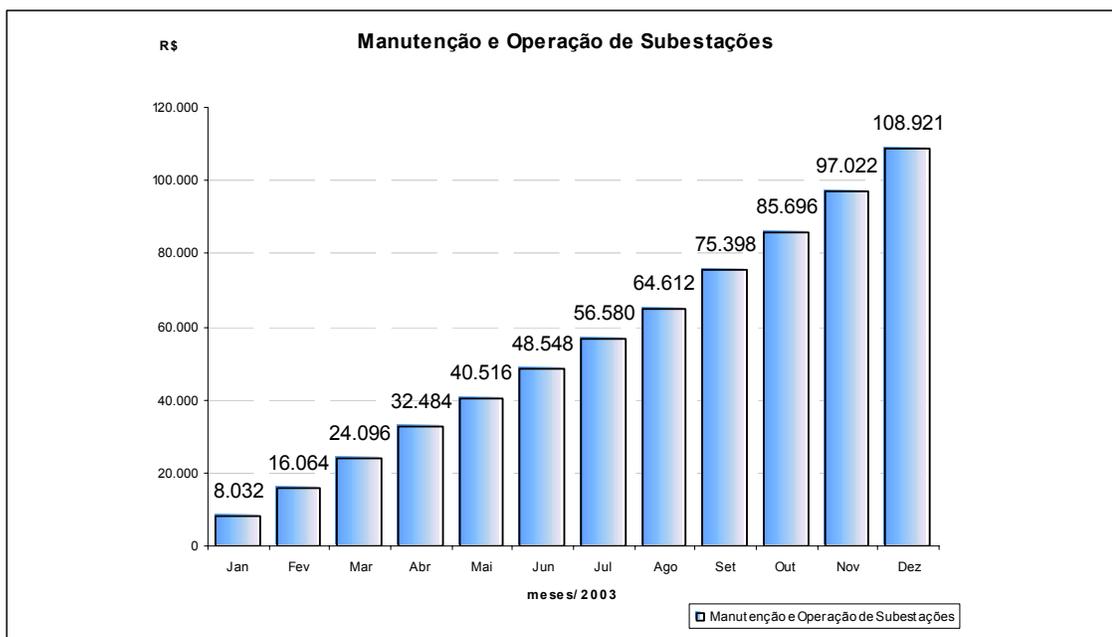
Como validação preliminar do plano e considerando-se o ineditismo da prestação de serviços não regulados pela ANEEL, o curto espaço de tempo de implantação (12 meses) para as características de uma empresa de distribuição de energia elétrica, discute-se aqui os resultados parciais e a análise destes em relação aos objetivos propostos no plano de ação, sendo importante que muitos dos resultados, por serem qualitativos (imagem da empresa, percepção do cliente, etc.), não possibilitam uma mensuração efetiva.

Como o departamento de Marketing da Rio Grande Energia iniciou suas atividades no final de 2002, basicamente o ano de 2003 foi utilizado para implantação e divulgação do projeto bem como o desenvolvimento de ajustes e treinamentos da equipe.

#### **4.6.3.1 Manutenção e Operação de Subestações**

Para que se possa verificar o desempenho da área de Marketing da RGE a Figura 17 mostra os resultados alcançados nos primeiros 12 meses de prestação do serviço de manutenção e operação de subestações de alta tensão.

Nota-se que o resultado apresentado (R\$ 108.921,00) foi caracterizado por uma evolução constante e crescente ao longo dos primeiros 12 meses. Nos resultados acima não estão incluídos separadamente os serviços de Linha Viva, análise de óleo e termografia, pois estes estão englobados nos contratos realizados de manutenção e operação de subestações de alta tensão em clientes industriais.



**Figura 17 – Manutenção e operação de subestações**

**Fonte: RGE (2002)**

Por outro lado, verifica-se que os valores alcançados em 2003, bem como a estruturação desenvolvida na equipe de vendas nos departamentos descentralizados da RGE, permite vislumbrar uma meta de R\$ 427.700,00 (figura 13).

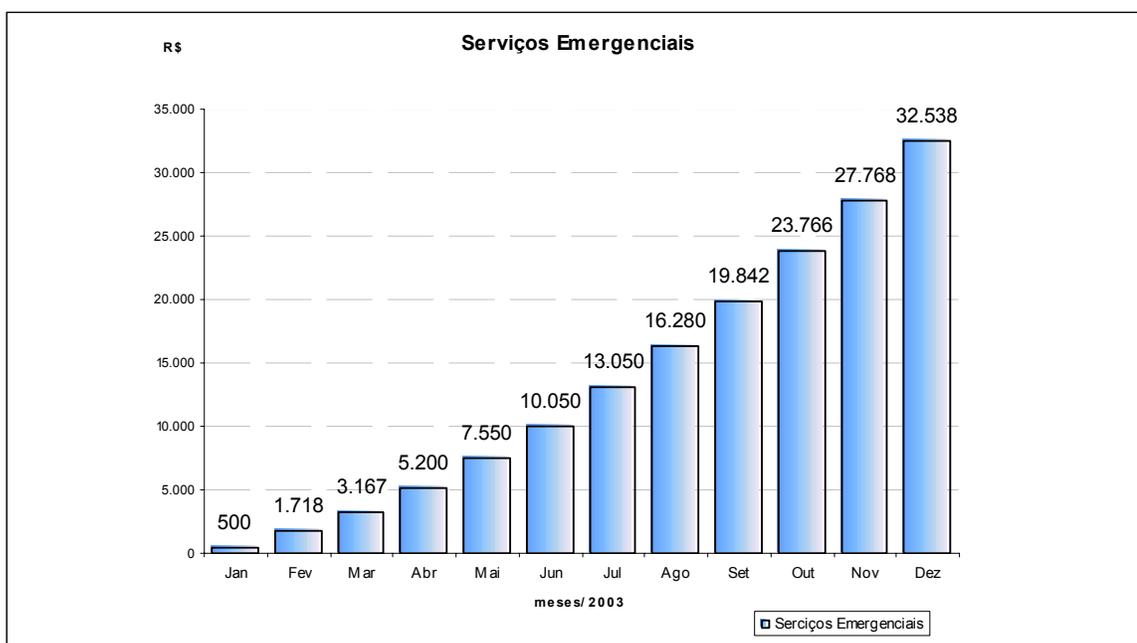
#### **4.6.3.2 Serviços Emergenciais**

De acordo com a Figura 18, o resultado atingido com a prestação de serviços emergenciais em 12 meses de atividade (R\$ 32.538,00) demonstra que existe um enorme campo de trabalho que, à medida que os clientes tomarem conhecimento da prestação destes serviços, as solicitações serão maiores para serviços emergenciais programados.

Ressalta-se ainda, que os serviços emergenciais caracterizam-se pela chegada do eletricista RGE nas dependências do cliente e constata que para restabelecer a energia naquela

unidade consumidora é necessário efetuar algum serviço não estabelecido pela concessão da ANEEL. Neste momento é oferecido o serviço ao cliente, que assina um termo com o seu aceite, e o serviço é realizado.

É relevante registrar que com desenvolvimento dos treinamentos a toda equipe de eletricitas e operadores do Centro de Operações de Distribuição da RGE, bem como uma abrangência maior da divulgação aos clientes dos serviços existentes, espera-se atingir um resultado em 2004 de R\$ 108.000,00.



**Figura 18 – Serviços emergenciais**

**Fonte: RGE (2002)**

O mais importante neste tipo de trabalho não é o resultado financeiro direto, e sim o restabelecimento imediato da energia elétrica, que fará com que o cliente continue consumindo energia e a imagem da Rio Grande energia ficará reforçada como uma prestadora de serviços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÃO

O trabalho apresentou um estudo aplicado junto a Rio Grande Energia. Foi proposto o desenvolvimento de um plano de *Marketing* Estratégico para o atendimento a clientes industriais de energia elétrica em um ambiente não regulado, fundamentado na pesquisa bibliográfica e numa pesquisa de mercado.

O plano proposto contemplou as seguintes fases: (1) Aplicação de pesquisa e análise dos resultados, incluindo a identificação das necessidades dos clientes industriais relativo a serviços não regulados pela ANEEL; (2) Entendimento da base de dados dos clientes da RGE, incluindo o acompanhamento e monitoramento dos anseios dos clientes; (3) Definição do Plano Comercial, incluindo a estratégia e posicionamento da empresa.

O estudo aplicado contemplou o oferecimento de serviços aos clientes industriais da RGE, selecionadas a partir de parâmetros e resultados obtidos na pesquisa de viabilidade de produtos e serviços, realizado no segundo semestre do ano de 2001.

O mapeamento das necessidades dos clientes industriais foi feito através da parametrização dos seguintes critérios: nível de utilização de serviços de manutenção; forma de contratação de serviços; qualidade e competitividade da RGE.

O resultado da pesquisa identificou as necessidades e anseios dos clientes industriais, evidenciando a existência de mercado potencial através dos seguintes itens pesquisados: (i) existência de manutenção preventiva; (ii) serviços demandados; (iii) serviços realizados com pessoal próprio; (iv) serviços demandados por terceiros; (v) empresas concorrentes; (vii) avaliação aos serviços contratados; (viii) interesse em contratar a RGE.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, foram construídas estimativas do mercado potencial da RGE; mercado total estimado por serviço, preço médio por serviço e o mercado estimado por serviço. Após as constatações foi possível passar para a etapa da construção do planejamento de um plano comercial.

O entendimento inicial da base de dados dos clientes identificou os grandes grupos de clientes, onde se fez a caracterização básica através do levantamento dos dados existentes e os custos para servi-los, o entendimento do tipo de informações relevantes e as principais áreas de interface entre a RGE e os clientes.

A partir desta, etapa iniciou-se a formulação do plano comercial através das seguintes etapas: (i) estratégia de mercado; (ii) processos de negócios; (iii) organização e gestão (iv) definição do suporte de TI; (v) definição do plano de ação.

O atual ambiente competitivo no qual atuam as empresas, reflete o grau de exigência demandada pelos clientes, que fazem com que estas desenvolvam novas estratégias comerciais para atingirem um nível de competitividade inédita no setor elétrico. Neste contexto, a informação e a prestação de serviços podem constituir um diferencial de mercado

fundamental e o planejamento de *marketing* apresenta-se como importante ferramenta de desenvolvimento e retenção dos clientes, especificamente para o segmento de prestação de serviços, como é o caso do setor elétrico.

A partir dos resultados obtidos pela implementação do plano de *marketing*, embora parcial, pois só foram considerados os clientes industriais, pode-se concluir que, em grande parte, os objetivos do trabalho foram atingidos. Para cada objetivo proposto obtiveram-se os seguintes resultados:

Diante disto, com a implementação do plano de *marketing* estratégico para atendimento aos clientes industriais da RGE, pode-se dizer que o objetivo geral do trabalho foi alcançado, uma vez que se conseguiu identificar as necessidades de serviços agregados que os clientes necessitavam, e a partir daí, foi proposto o desenvolvimento de produtos e serviços para o atendimento desta demanda.

Também foram atingidos os seguintes objetivos Específicos:

- O estudo para entendimento da base de clientes mostrou-se eficiente, pois foi possível executar uma segmentação preliminar, o que possibilitou estruturar o entendimento aprofundado da base de dados dos clientes.
- Foi definido um plano de *marketing* que contemplou os objetivos macros da RGE, os potenciais produtos e serviços a serem oferecidos, bem como as prioridades e prazos associados.
- A priorização em definir o plano de suporte de Tecnologia da Informação (TI) necessário para o suporte do plano de *marketing* mostrou-se fundamental para viabilizar o desenho formulado para o atendimento dos objetivos.

- Finalmente, a elaboração do plano de *marketing* foi o passo final para determinar as etapas ao atingimento do plano comercial. O plano de ação determinou que para cada serviço fosse feito uma descrição das atividades, as áreas envolvidas para a execução das tarefas, os responsáveis e os prazos estabelecidos. Desta forma, toda a organização conhece exatamente o que fazer e onde se deve chegar.

Espera-se que o aprimoramento dos componentes do plano de ação para o atendimento dos clientes industriais aconteça contínua e permanentemente, pois a mudança comportamental que se espera de cada profissional do setor elétrico se dará ao longo do tempo, rompendo com uma atitude onde o cliente era cativo e não havia concorrência.

Cumpre-se ressaltar que o Departamento de *Marketing* da RGE tem se empenhado ao máximo para mudar o comportamento de outros departamentos da empresa, que relutam em sair da “zona de conforto”, que é simplesmente atender aos clientes cativos. As áreas administrativas necessitam engajarem-se nesta tarefa, porque será de fundamental importância criarem facilidades para o crescimento deste novo conceito em se atender o cliente de energia elétrica.

Muitas determinações emanadas da ANEEL, em que pese não serem focadas no trabalho, foram implementadas no decorrer do desenvolvimento do trabalho, e algumas delas, indo em sentido contrário ao fornecimento de serviços agregado ao fornecimento de energia elétrica, pois se focalizou o estudo nos serviços não regulados pelo órgão regulador.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Expandir o plano de marketing para todos os segmentos de clientes da RGE, ou seja, clientes residenciais, comerciais, rurais, poder público e serviço público.

O desenvolvimento de um *Data Base Marketing* para a melhoria da base de dados permitirá um aprofundamento das informações dos clientes e, conseqüentemente, uma consolidação no relacionamento comercial, oferecendo serviços e produtos direcionados para as necessidades dos clientes. Utilização de ferramentas de *Data Mining* para identificação de prospectos com o mesmo perfil dos clientes de outras empresas e oferecer serviços em conjunto. Realização de atividades de *Matching* para enriquecer a base de dados.

A implementação de um plano de treinamento de vendas e marketing de serviços a todos os empregados que necessitam fazer contato com o público, visando a uma uniformização de procedimentos com o mesmo objetivo, ou seja, o de atender as necessidades dos clientes em toda sua amplitude.

Por último, implementar o desenvolvimento de um *Balanced ScoreCard* (BSC), que possibilitaria um planejamento estratégico da empresa, considerando todas as suas ações voltadas para um único objetivo, a visão do MERCADO/CLIENTE.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA ESTADUAL DE REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DELEGADOS DO RIO GRANDE DO SUL – AGERGS. **O serviço de Energia Elétrica na opinião dos Gaúchos**. Porto Alegre: 2000.

ALBRECHT K.; ZEMKE, R. **Service América: doing business in the new economy**. New York: Warnen Books, 1990.

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **GESTÃO do Conhecimento. Harvard Business Review**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BALLOU Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

CAMARGO, Fernando. O setor elétrico brasileiro pode passar por uma crise similar à da Califórnia, nos EUA? Desregulamentação Desastrosa/Os outros riscos políticos do Brasil. **Jornal Folha de São Paulo**, 04 de março de 2001.

CENTRO DE MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL. **500 Anos de Energia Elétrica no Brasil**. Rio de Janeiro: Gráfitto, 2000.

CERONI, Silvio. **Gerência de Serviços**. Porto Alegre: 2001. Material de suporte ao curso de Mestrado Profissionalizante da UFRGS.

CLANCY, Kevin J.; KRIEG Peter C. **Marketing Contra – Intuitivo: O que realmente provoca decisões de compra**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DOBLE, Michael. A Regulatory Policy for Self – disconnection. **Online Journal**, v.21, n.3, p. 229-243, set. 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administrando o Futuro**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

FRANCO, Simon. **Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total**. 5.ed. São Paulo: Ática, 2001.

GARBER, Rogério. **Inteligência Competitiva de Mercado: Como capturar, armazenar, analisar informações de marketing e tomar decisões num mercado competitivo**. São Paulo: Masdras, 2001.

GONDEMBERG, José et al. **Energia para o Desenvolvimento**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1987.

ICHERS, Raimar. O futuro do marketing e o marketing do futuro. **Revista de Administração**, São Paulo, 1986.

- JABUR Maria Ângela. **Racionamento: do Susto à Consciência**. São Paulo: Terra das Artes, 2001.
- JÓIA, Luiz A. A tecnologia da informação para gestão do conhecimento em organização virtual. **Revista da Produção**, v. 9, n. 2, p. 5-18, maio 2000.
- JURAN, J.M. **Controle de Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEMOS, Ângela D.da C.; CUNHA, Neila C. V. da. Inteligência competitiva, a informação utilizada estrategicamente, considerando as questões ambientais: o caso do segmento automobilístico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 17. 1997. Gramado, RS. **Anais**. Porto Alegre: UFRGS/PPGEP, 1997.
- LEVINE, David M. et al. **Statistics for Managers: using Microsoft excel**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARCONI, Marina A; Lakatos Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MCKENNA, Regis. **Estratégias de Marketing em Tempos de Crise**. São Paulo: Campus, 1999.
- MENDES, Ariston Azevedo; SOUZA, Antonio Artur de. A criação do conhecimento organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 17. 1997, Gramado, RS. **Anais**. Porto Alegre: UFRGS/PPGEP, 1997.
- MIKKELSEN, Aslaug et al. Exploring the impact of deregulation on HRM: the case of the Norwegian energy sector. **Internation Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 6, p. 942-957, set. 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing Industrial**. São Paulo: Atlas, 1989.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico**. São Paulo: Érica, 2000.
- PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PAIXÃO, Lindolfo Ernesto. **Memórias do Projeto RE – SEB: A história da concepção da nova ordem institucional do setor elétrico brasileiro**. São Paulo: Massao Ohmo, 1999.
- PEIXOTO, M.A.T. **Call Center: Muito além do telemarketing**. São Paulo [s.Ed.] [199\_].
- RICHERS Raimar. **Surfando nas Ondas do Mercado**. São Paulo: RR&CA, 1996.
- RIO GRANDE ENERGIA. **Coletânea de treinamentos das mudanças no setor elétrico brasileiro**. Porto Alegre, 2002.

RODRIGUES, Adriano Pires; DIAS, Danilo de Souza. **Estado e Energia Elétrica – Experiências internacionais de desregulamentação e o caso brasileiro**. São Paulo: Instituto Liberal, 1995.

SAUER, Ildo. **Um Modelo Alternativo para o Setor de Energia Elétrica**. Rio de Janeiro: COPPE-UFRJ, 2003.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Nelson Peres. **Estatística**. Auto Explicativa. São Paulo: Érica, 2001.

SOUTO, Carlos Fernando; LOUREIRO, Gustavo K. **O novo modelo do setor elétrico Brasileiro**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

TOLMASQUIM, Maurício Tiomno et al. **As empresas do Setor Elétrico Brasileiro: Estratégias e Performance – COPPE**. Rio de Janeiro: Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação em Engenharia, 2002.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. São Paulo: Campus, 1999.

# Anexos

---

## ANEXO I

### Pesquisa RGE – Campo

Bom Dia/Boa Tarde meu nome é \_\_\_\_\_. Sou um(a) pesquisador(a) contratado(a) pela RGE para realizar uma pesquisa junto aos seus clientes de Alta Tensão. Nosso objetivo será mapear algumas características dos equipamentos elétricos de Alta Tensão utilizados em sua empresa, bem como conhecer as práticas usuais de manutenção destes equipamentos.

#### **IDENTIFICAÇÃO DAS ATUAIS FORMAS DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA**

**1. Quais destes equipamentos a sua empresa possui?**

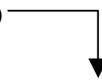
**(Ler alternativas) (RM)**

- 1. Subestação de Alta Tensão
- 2. Cabine Primária (de 15 a 25 kV)
- 3. Central de Refrigeração (ar condicionado central, refrigeração industrial)
- 4. Não possuo nenhum destes equipamentos (encerra a entrevista)

---

**2. Atualmente, estes equipamentos de Alta Tensão são submetidos a exames regulares de manutenção preventiva?**

1. Não (SÓ CORRETIVA) (*se não, vá para 52*)

2. Sim (PREVENTIVA)   
(*se sim, vá para 3*)

**3 - 6 (Se sim) Que tipos de serviços a sua empresa contrata ou realiza internamente e com que frequência?  
(Ler alternativas por linha)**

Serviços	3. Realiza		4. Int/Ext		5. R\$ Pago	6. Com que frequência realiza o serviço					
	Sim	Não	Int	Ext	R\$/Ext.	Mensal	Bimestr.	Trimestr.	Semestr.	Anual	Outra
Termografia	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	R\$ _____	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 3.	<input type="radio"/> 4.	<input type="radio"/> 5.	<input type="radio"/> 6. _____
Manutenção preventiva de subestação de Alta Tensão	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	R\$ _____	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 3.	<input type="radio"/> 4.	<input type="radio"/> 5.	<input type="radio"/> 6. _____
Manutenção preventiva em cabines primárias (15/25 KV)	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	R\$ _____	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 3.	<input type="radio"/> 4.	<input type="radio"/> 5.	<input type="radio"/> 6. _____
Power Quality (Medições especiais para verificar a qualidade da energia e diagnosticar oscilações de tensão não corriqueiras)	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	R\$ _____	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 3.	<input type="radio"/> 4.	<input type="radio"/> 5.	<input type="radio"/> 6. _____
Análise de óleo isolante	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	R\$ _____	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 3.	<input type="radio"/> 4.	<input type="radio"/> 5.	<input type="radio"/> 6. _____
Correção de fator de potência	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	R\$ _____	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 3.	<input type="radio"/> 4.	<input type="radio"/> 5.	<input type="radio"/> 6. _____
Análise de fissuras e vibrações em transformadores a seco	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	R\$ _____	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 3.	<input type="radio"/> 4.	<input type="radio"/> 5.	<input type="radio"/> 6. _____
Outros _____	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	R\$ _____	<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 3.	<input type="radio"/> 4.	<input type="radio"/> 5.	<input type="radio"/> 6. _____

**4.1. (Se faz Externo) Referente aqueles serviços que você realiza externamente, quem atende sua empresa neste aspecto? (Ler alternativas)**

1. Empresa especializada em manutenção de equipamentos elétricos
2. Eletricista (pessoa física, como ex-funcionário ou conhecidos)
3. Assistência técnica dos fabricantes
4. Outros \_\_\_\_\_

**4.2. (Se faz Externo) De uma nota de 1 a 10, de acordo com a sua satisfação, para o modo como são realizados estes serviços de manutenção preventiva.**

- 01     02     03     04.     05     06
- 07     08     09     10     11. Não Sei

**4.3. (Se faz Interno) Para aqueles serviços realizados internamente, por que a sua empresa não contrata nenhuma empresa especializada em serviços de manutenção preventiva para realiza-los? (Espontânea) (RM)**

1. É mais caro do que fazer internamente
2. É muito caro
3. Temos um departamento (ou pessoas) especializado (as) dentro da empresa
4. Nunca tivemos (não temos) problemas com os equipamentos de Alta Tensão
5. Os equipamentos de Alta Tensão são todos novos
6. É mais barato fazer manutenção só quando ocorre problema
7. Os equipamentos estão em garantia
8. Ganhamos a manutenção como incentivo (do estado, do município)
9. Outros, quais \_\_\_\_\_

**4.4. (Se faz Interno) Quantos funcionários são necessários para fazer a manutenção preventiva nos equipamentos de**

**AT? \_\_\_\_\_ engenheiros.**

\_\_\_\_\_ técnicos.

\_\_\_\_\_ outros funcionários (auxiliares.....)

### EXPLORAÇÃO DA MARCA RGE

**5.1. Você acredita que uma concessionária de energia elétrica seja capaz de oferecer serviços de reparo e manutenção preventiva em equipamentos elétricos com qualidade e a um preço competitivo? Por que?**

1. Sim, por que? \_\_\_\_\_
2. Não, por que? \_\_\_\_\_
3. Não sei/Não tenho opinião

**5.2. Sua empresa se interessaria em contratar uma empresa que, além de lhe fornecer energia, oferecesse serviços e soluções especializadas de energia elétrica?**

1. Sim, por que \_\_\_\_\_

2. Não, porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Ir para 60)

**5.3. (Se sim) Que tipos de serviços a sua empresa gostaria de contratar junto a RGE? (Ler alternativas)**

1. Termografia
2. Reparos e Manutenção preventiva de subestação de Alta Tensão
3. Reparos e Manutenção em cabines primárias (1
4. Power Quality
5. Análise de óleo isolante
6. Análise de fissuras e vibração de transformador
7. Correção de fator potência
8. Consultoria (regulação, tarifas, soluções em en; elétrica)
9. Outros, quais \_\_\_\_\_

(Ir para 60)

**(6.1 – 6.4) Vou lhe dizer algumas frases ditas por clientes e gostaria que o Sr. me informasse se: Discorda Totalmente, apenas Discorda, se é Indiferente, se Concorda ou se Concorda Totalmente**

Frases	Discordo Total.	Discordo	Indif.	Concordo	Concordo Totalm.	Não Sei
6.2 A RGE presta serviços de qualidade	<input type="radio"/> O <sub>1</sub>	<input type="radio"/> O <sub>2</sub>	<input type="radio"/> O <sub>3</sub>	<input type="radio"/> O <sub>4</sub>	<input type="radio"/> O <sub>5</sub>	<input type="radio"/> O <sub>6</sub>
6.3 A RGE tem condições de oferecer serviços de manutenção com melhor qualidade e eficiência do que os atuais meios utilizados pela minha empresa	<input type="radio"/> O <sub>1</sub>	<input type="radio"/> O <sub>2</sub>	<input type="radio"/> O <sub>3</sub>	<input type="radio"/> O <sub>4</sub>	<input type="radio"/> O <sub>5</sub>	<input type="radio"/> O <sub>6</sub>
6.4 Acredito que a RGE possa oferecer estes serviços de manutenção com qualidade e eficiência, e ao mesmo tempo a um preço competitivo	<input type="radio"/> O <sub>1</sub>	<input type="radio"/> O <sub>2</sub>	<input type="radio"/> O <sub>3</sub>	<input type="radio"/> O <sub>4</sub>	<input type="radio"/> O <sub>5</sub>	<input type="radio"/> O <sub>6</sub>

**(6.5 – 6.12) Considerando a quantidade e as características dos equipamentos de sua empresa, qual seria um patamar competitivo de preço para os seguintes serviços (R\$ / ano):**

Serviços	R\$ / ano	Tempo máximo que esperaria no caso de REPARAÇÃO (em h)
6.5 Manutenção preventiva de subestação de Alta Tensão		
6.6 Manutenção em cabines primárias (15/25vK)		
6.7 Termografia		
6.8 Análise de óleo isolante		
6.9 Análise de fissuras e vibrações de transformadores a seco		
6.10 Power Quality (medições especiais para verificar a qualidade da energia e diagnosticar oscilações não corriqueiras)		
6.11 Correção fator potência (medição elétrica, potência ativa, reativa e aparente)		
6.12 Manutenção CORRETIVA		
6.13 Outro serviço, qual _____		

## 7- IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E CONTROLE INTERNO

7.1 Cargo do  
entrevistado:

7.2 Nome do  
entrevistado:

7.3 UC da  
Empresa:

7.4 Empresa:

7.5 Cidade:  01. Bento Gonçalves  02. Cachoeirinha  03. Carlos Barbosa  04. Caxias do Sul  05. Erechim  
 06. Garibaldi  07. Gravataí  08. Farroupilha  09. Passo Fundo  10. Santa Rosa  
 11. Outra cidade \_\_\_\_\_

7.6 Endereço da  
empresa:

7.7 Telefone:

7.8 Consumo:  1. Censo  2. Entre 50.000 e 100.000  3. Menor que 50.000

7.9 Nome do  1. Bianca  2. Carlos dos Santos  3. Carlos Galarce  4. Clarissa  5. Daisy

entrevistador:  6. Hélio  7. Juliana  8. Tatiane  9. Outro \_\_\_\_\_

7.10 PA:  1  2  3  4  5  6

7.11 Data:

7.12 Código da  
digitação

7.13. Outras  
observações