

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FABIANO HEYSE

**APLICAÇÕES DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O
CLIENTE NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE
CASO NA TRACTEBEL ENERGIA S.A.**

FLORIANÓPOLIS

2004

FABIANO HEYSE

**APLICAÇÕES DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O
CLIENTE NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE
CASO NA TRACTEBEL ENERGIA S.A.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Marketing.

Professor Orientador: Carlos Wolowski Mussi.

FLORIANÓPOLIS

2004

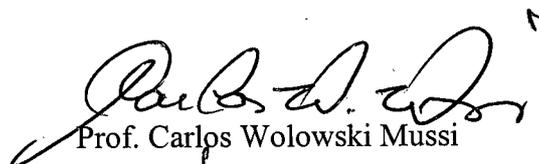
FABIANO HEYSE

**APLICAÇÕES DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O
CLIENTE NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE
CASO NA TRACTEBEL ENERGIA S.A.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 12 de fevereiro de 2004.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Carlos Wolowski Mussi

Orientador


Prof. João Nery Linhares

Membro


Prof. Pedro da Costa Araújo

Membro

Aos meus pais, Sidney e Vivian, os
maiores contribuintes desta
jornada...

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Carlos W. Mussi, pela disposição em me orientar na execução do trabalho;

ao Luiz Fernando Wachelke, pelo acompanhamento contínuo e significativas contribuições oferecidas;

ao Carlos Augusto, pela sua grande ajuda prestada desde o início, contribuindo e aconselhando de forma sensata para a melhoria deste trabalho;

enfim, a todos os meus amigos que, de uma forma ou de outra, sempre me deram o apoio necessário e foram compreensíveis nas vezes em que deixei de acompanhá-los para dedicar-me a esse estudo.

*“Dai-nos forças, Senhor,
para aceitar com serenidade tudo o que não possa ser mudado”.*

Dai-nos coragem para mudar o que pode e deve ser mudado.

E dai-nos sabedoria para distinguir uma coisa da outra.”

Admiral Hart

RESUMO

HEYSE, Fabiano. **Aplicações de CRM no Setor Elétrico Brasileiro**: um estudo de caso na Tractebel Energia S.A. 2004. 98f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004

A finalidade deste trabalho é apresentar, sob a forma de um estudo de caso, como as melhores práticas de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) podem ser inseridas no atual mercado livre de energia elétrica no Brasil, no que diz respeito às transações entre produtores independentes de energia elétrica e consumidores livres. Para tanto, é realizada primeiramente uma revisão da literatura sobre os temas “marketing”, “marketing entre empresas”, “marketing de relacionamento” e “CRM”. Logo em seguida, é feita uma descrição de como é a estrutura atual do setor elétrico no Brasil, bem como definida a metodologia que será utilizada, que, no caso, trata-se de pesquisa exploratória, descritiva e conclusiva, de caráter qualitativo. Parte-se então para o estudo de caso, descrevendo primeiro como funcionam as ações de marketing na Tractebel Energia S.A., no que se refere aos consumidores livres, e, em seguida, fazendo uma análise de tais ações com base na literatura sobre o tema. Por fim, com base no que é atualmente praticado pela empresa, são feitas algumas recomendações para que a mesma possa incrementar sua maneira de gerir o relacionamento com seus clientes, buscando a fidelização desses.

PALAVRAS-CHAVE: marketing, marketing de relacionamento, CRM, consumidor livre, produtor independente.

Nota: 1038

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Composto de promoção dos bens industriais e dos bens de consumo.....	20
Figura 2.2 – Lucratividade <i>versus</i> tempo de retenção dos clientes.....	27
Figura 2.3 – Os cinco pilares do atendimento estratégico ao cliente.....	28
Figura 2.4 – O processo de desenvolvimento de produto.....	30
Figura 3.1 – Atividades de geração, transmissão e distribuição.....	40
Figura 3.2 – Os contratos no modelo atual.....	51
Figura 3.3 – As relações comerciais no modelo atual.....	53
Figura 5.1 – Distribuição dos clientes livres da Tractebel Energia, de acordo com setor de atuação.....	63
Figura 5.2 – Fluxograma do processo de vendas de energia elétrica para consumidores livres.....	65
Figura 5.3 – Apresentação das tabelas contidas no banco de dados em MS – Access....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Distribuição da matriz energética brasileira.....	43
Tabela 3.2 – Principais Leis, Decretos e Resoluções na privatização do setor elétrico...	45
Tabela 3.3 – Alguns produtores independentes.....	51
Tabela 3.4 – Quantidades de agentes cadastrados na ANEEL.....	52
Tabela 5.1 – Usinas operadas pela Tractebel Energia S.A.....	59
Tabela 5.2 – Companhias de distribuição atendidas pela Tractebel Energia S.A.....	61
Tabela 5.3 – Descrição das etapas do processo de vendas.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Apresentação	12
1.2 Problema de pesquisa	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Geral	14
1.3.2 Específicos	14
1.4 Justificativa.....	14
2 O MARKETING	16
2.1 Marketing entre empresas	18
2.2 Marketing de relacionamento.....	21
2.3 O CRM	23
2.3.1 Estratégia com os clientes	26
2.3.2 Estratégia de administração de canais e produtos	29
2.3.3 Estratégia para a infra-estrutura	32
2.3.3.1 Sistemas de informação de marketing	33
2.3.3.2 Internet e <i>intranets</i>	34
2.3.3.3 Bancos de dados	36
3 O SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA	39
3.1 Atividade de geração	39
3.2 Atividade de transmissão	39
3.3 Atividade de distribuição	40
3.4 A indústria de energia elétrica.....	41
3.5 O setor de energia elétrica no Brasil	41
3.5.1 Uma breve história	41
3.5.2 Características estruturais.....	42
3.5.3 Características do mercado no modelo antigo.....	43
3.5.4 O processo de privatização.....	44
3.5.5 Características do mercado pós-privatização	46
3.5.5.1 Criação de um ambiente de competição	46
3.5.5.2 Desverticalização das empresas do setor.....	48

3.5.5.3 Livre acesso às linhas de transmissão.....	48
3.5.5.4 Livre acesso às redes de distribuição.....	48
3.5.6 Os novos agentes do setor elétrico.....	49
3.5.6.1 A Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.....	49
3.5.6.2 O Operador Nacional do Sistema – ONS.....	49
3.5.6.3 O Mercado Atacadista de Energia – MAE.....	50
3.5.7 Análise do mercado atual.....	50
4 METODOLOGIA.....	55
4.1 Caracterização da pesquisa.....	55
4.2 Coleta de dados.....	56
4.3 Limitações da pesquisa.....	57
5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	58
5.1 A Tractebel Energia S.A.....	58
5.1.1 Atuação da empresa no mercado.....	60
5.1.1.1 Atuação no mercado de consumidores livres.....	61
5.1.1.2 Descrição do processo de vendas para consumidores livres.....	63
5.1.1.3 Produtos e serviços oferecidos.....	68
5.1.1.4 Canais utilizados.....	70
5.1.1.5 Infra-estrutura.....	71
5.2 Análise das práticas de CRM da Tractebel Energia S.A.....	74
5.2.1 Estratégia com os clientes.....	74
5.2.2 Estratégia de administração de canais e produtos.....	78
5.2.3 Estratégia para a infra-estrutura.....	80
5.2.3.1 Sistemas de Informações de Marketing.....	80
5.2.3.2 Internet e <i>intranets</i>	81
5.2.3.3 Bancos de dados.....	81
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	82
6.1 Estratégia com os clientes.....	82
6.2 Estratégia de administração de canais e produtos.....	87
6.3 Estratégia para a infra-estrutura.....	89
6.3.1 Sistemas de Informações de Marketing.....	89
6.3.2 Internet e <i>intranets</i>	90

6.3.3 Bancos de dados	90
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
8 REFERÊNCIAS	94
9 APÊNDICE	97
10 ANEXOS	99

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, percebe-se, nas mais diversas esferas de negócios, uma grande tendência das empresas em preocupar-se cada vez mais com seus clientes, estreitando ao máximo as relações. Isso é ainda mais visível quando se observa organizações de grande porte, que procuram estar na vanguarda de seus mercados.

Muito se fala no fato de que os consumidores, muito mais informados do que há algum tempo atrás, tornam-se cada dia mais exigentes, na mesma proporção em que têm mais acesso a informações a respeito de produtos ou serviços dos concorrentes. Isto é válido tanto no ambiente de varejo quanto nas transações entre empresas, no mercado *business-to-business*.

É por isso que muitas empresas procuram a cada dia novas formas de otimizar suas relações com os consumidores, tentando promover ao máximo a fidelidade desses para com os produtos e serviços que elas oferecem, evitando, assim, que a concorrência ganhe espaço. A grande questão é saber como aplicar corretamente estratégias de gestão e fidelidade dos clientes de acordo com o setor de atuação da organização, levando-se em conta suas peculiaridades e outros fatores.

1.1 APRESENTAÇÃO

A principal idéia do presente trabalho é a de abordar um tema relativamente novo no mercado, que é a gestão do relacionamento com o cliente, e fazer uma análise de como tal prática pode ser inserida no mercado livre de energia elétrica, particularmente no caso da empresa Tractebel Energia S.A.

Para tanto, será feita uma abordagem inicial sobre o marketing e, também, sobre marketing industrial, ou marketing B2B, que envolve as negociações entre empresas e não com consumidores finais, já que é nesse âmbito que se desenvolve o mercado livre de energia elétrica no Brasil e a venda de serviços relacionados. No que diz respeito à gestão do relacionamento com o cliente, será feita uma revisão da literatura sobre a ferramenta de CRM – *Customer Relationship Management* e como ela se insere nos objetivos de conquista e retenção de clientes.

Após isso, será feita uma abordagem sobre o setor elétrico brasileiro atual, identificando-se, também, as últimas principais mudanças ocorridas e como elas afetam cada um dos agentes que atuam no setor. Em seguida parte-se para a etapa de descrição dos dados e das ações de marketing da empresa, com posterior análise e interpretação dos dados.

Por fim, são feitas recomendações à empresa, de modo a auxiliá-la nas práticas de gestão do relacionamento com o cliente num ambiente ainda recente no Brasil e no mundo, que é o mercado livre de energia elétrica.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma a gestão do relacionamento com clientes pode ser inserida no atual mercado livre de energia elétrica brasileiro, particularmente no estudo de caso da Tractebel Energia S.A.?

1.3 OBJETIVOS

Este trabalho apresenta os seguintes objetivos a serem atingidos:

1.3.1 GERAL

Apresentar a gestão do relacionamento com clientes inserida no atual mercado livre de energia elétrica brasileiro, particularmente no estudo de caso da Tractebel Energia S.A.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- apresentar e analisar o mercado de energia elétrica no Brasil, em termos de estrutura e funcionamento;
- analisar o sistema de relacionamento com clientes da Tractebel Energia S.A;
- confrontar os sistemas de relacionamento presentes na literatura com os utilizados pela Tractebel Energia S.A;
- propor diretrizes e recomendações para a empresa, no que diz respeito à adoção das melhores práticas de gestão do relacionamento com os clientes.

1.4 JUSTIFICATIVA

Tal estudo justifica-se pelo fato de que o novo mercado de energia elétrica brasileiro começou a funcionar há relativamente pouco tempo, fazendo com que a maioria das empresas ainda esteja nos estágios iniciais de formulação de uma estratégia de marketing eficiente, principalmente no que diz respeito ao marketing industrial, relativo às interações entre as empresas de energia e grandes consumidores. Além disso, a venda de energia elétrica, bem como a prestação de serviços a ela relacionados, tem como uma de suas características a flexibilidade dos produtos oferecidos, podendo haver estratégias diferenciadas de marketing, principalmente no que diz respeito à fidelização. Isto constitui uma oportunidade para aquelas que se adiantarem neste processo.

O trabalho é viável por ser realizado na sede da Tractebel Energia S.A., empresa geradora de energia elétrica com sede em Florianópolis – SC, facilitando assim o acesso a informações sobre o mercado de energia e as empresas que nele atuam. Ainda, o estudo constitui-se importante, no sentido em que poderá servir de base para possíveis tomadas de decisão com relação a ações de marketing por parte daquela empresa.

A importância do trabalho consiste no fato de que as empresas fornecedoras de energia elétrica para grandes consumidores devem se preocupar com o aspecto da fidelização de seus clientes, uma vez que esses têm a opção, ao término do contrato de fornecimento, de partir para uma empresa concorrente. Por fim, a justificativa para o estudo consiste também em seu ineditismo, dado que não existem ainda trabalhos relativos a este tema.

2 O MARKETING

O conceito de marketing é um dos vários conceitos no âmbito da administração que têm sofrido algumas mudanças ao longo do tempo. De uma simples ação voltada para promover o fluxo de bens até o consumidor, para uma extensa cadeia de relações, envolvendo os princípios de praça, preço, produto e promoção, como bem frisa Kotler (1998); além de outros como segmentação, relacionamento, pesquisa, gerenciamento da cadeia de suprimentos etc.

Segundo Nickels e Wood (1999), em 1948, a *American Marketing Association* (AMA) definia marketing como “a realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. Já em 1985, para essa mesma entidade, era “o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”. Cobra & Ribeiro (2000, p. 25) definem marketing como “a ação de descobrir necessidades e desejos dos consumidores, visando desenvolver produtos e serviços que os encantem”. Passando, mais tarde, a dar maior ênfase à questão da construção de relacionamentos, o marketing hoje pode ser definido como o “processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse” (NICKELS & WOOD, 1999, p. 4).

A questão básica que deve ser considerada, no entanto, é a de que o marketing, sob qualquer perspectiva que se queira analisar, trata de relações de troca entre duas ou mais partes interessadas. Relações essas que, no meio empresarial, costumam ser chamadas de “transações”. Incluem-se aí vendas a consumidores finais, negociações com fornecedores,

distribuidores, atacadistas etc. Enfim, toda a cadeia de valor que envolve determinado produto, para que o mesmo chegue ao destino final.

É fato também que, no atual conceito de marketing, a tendência é que o foco das empresas deixe de ser o produto, a produção ou o serviço prestado e passe a ser o cliente. É cada vez mais rara a situação em que uma empresa lança um produto para depois tentar “empurrá-lo” para o cliente, esforçando-se ao máximo para ressaltar as qualidades do mesmo, ou até mesmo o preço, mas esquecendo-se de voltar-se antes para o consumidor e verificar se é realmente aquilo que ele deseja ou necessita. Inúmeras e dispendiosas pesquisas são necessárias antes de se colocar algo novo no mercado. As empresas cada vez mais estão aprendendo a ouvir seus clientes, bem como a trazer seus desejos e necessidades para dentro da fábrica, transformando-os em produtos e serviços com o maior valor agregado possível. Busca-se ao máximo o estreitamento das relações, seja com clientes seja com fornecedores.

É mais fácil de se visualizar esse estreitamento de relações quando se trata dos clientes da empresa. Quando o assunto é a cadeia de suprimento, no entanto, há que se pensar em novas formas de se efetuar esse tipo de transação. A grande tendência que vem se confirmando é a de que, cada vez mais, as organizações estão voltando seu foco para sua atividade fim, ou seja, para aquilo que sabem fazer melhor, e deixando para terceiros as questões secundárias e até mesmo o processo de produção. O importante é avaliar o quanto secundário é determinado assunto para a empresa. Mas muitas já estão descobrindo isso, e é aí que entram as parcerias com os fornecedores, com o intuito de agilizar o abastecimento, melhorar a qualidade etc., e tudo isso envolve o marketing. É disso que trata, por exemplo, o conceito de *Supply Chain Management* (SCM), ou gestão da cadeia de suprimentos.

A partir da segunda metade da década de 90, um fator tecnológico marcou profundas mudanças nas relações de marketing entre empresas e seus consumidores e fornecedores: a rede mundial de computadores. Com a entrada da Internet, tornou-se possível transformar o

que antes era apenas uma via de mão única (mídia tradicional) em um canal onde o fluxo percorre nos dois sentidos, ou seja, da empresa para o cliente e vice-versa, e num intervalo de tempo muito pequeno, às vezes até mesmo em tempo real. Abriu-se, portanto, um novo e poderoso canal de comunicação com os clientes. A grande questão é que tal canal transfere poder para ambos os lados, de uma forma até então inédita. O importante para as empresas é saber usá-la na medida certa e da maneira correta, usufruindo ao máximo das oportunidades que ela oferece em termos de estreitamento de relações.

Também entre as empresas, as negociações foram facilitadas e ampliadas com o advento da rede mundial de computadores, aumentando a eficiência e agregando valor à cadeia de suprimentos. Sem dúvida, o acesso a informações relevantes para otimizar cada transação foi facilitado. Enfim, a idéia da customização aos poucos vai sobrepondo a da massificação, ou seja, as ações de marketing passam agora a serem voltadas para o indivíduo em si, e não mais para grupos com determinadas características em comum. Para Mckenna (1992, p.10), “a tecnologia envolve capacidade de adaptação, programação e customização; em seguida vem o marketing, que faz essas qualidades chegarem aos clientes”.

Com estes e outros fatores influenciando seus princípios básicos, o marketing passou então a apresentar algumas tendências nestes últimos anos. Muitas não passaram da fase do “modismo”, mas outras vieram a se revelar muito importantes sob o ponto de vista de novas formas de se negociar bens ou serviços.

2.1 MARKETING ENTRE EMPRESAS

Durante muito tempo, pensou-se em marketing apenas no sentido das relações de troca entre a empresa e seu consumidor final. Pouco ou quase nada se falava na questão dos fornecedores e também – como consequência – na questão das negociações de empresas entre

si, não envolvendo o consumidor final, seja na venda de produtos seja na prestação de serviços. Siqueira (1995) destaca algumas características do que ele chama de venda industrial:

- os mercados industriais tendem a ser concentrados geograficamente;
- canais de distribuição curtos;
- determinação de preços complexa;
- pedidos pouco freqüentes e outras;

Braga (1992) ainda destaca a racionalidade como característica do processo de compra industrial, ao invés da compra por impulso, tão comum nos hábitos de um consumidor comum.

Conhecido também como “marketing *business-to-business (B2B)*”, ou “marketing organizacional”, ele trata de um mercado que consiste em empresas, órgãos do governo ou instituições que podem comprar produtos para revender ou ainda utilizá-los em suas operações (NICKELS & WOOD, 1999).

Vale destacar que, dadas as suas características, o marketing *B2B* costuma envolver um número bastante reduzido de clientes em relação ao marketing convencional. Em contrapartida, o volume das transações costuma ser expressivamente maior. O fato de lidar com menos consumidores não torna o marketing entre empresas mais fácil de ser praticado. Se as quantias negociadas são maiores e o número de clientes é mais escasso, a perda de um deles passa a ser muito mais significativa. Exige-se, também, bastante atenção por parte das organizações interessadas em otimizar suas relações com as outras empresas envolvidas e alavancar seus negócios, buscando competitividade no mercado em que atuam. Para que possam praticar preços competitivos e também oferecer produtos e serviços de qualidade, é fundamental que as organizações tenham relacionamentos sólidos com outras empresas com

as quais efetuam transações, desde o início da cadeia de valor até chegar o momento da venda final para o consumidor.

Outra característica pertinente ao marketing industrial diz respeito à importância que é dada à propaganda e também à venda pessoal. Enquanto no marketing tradicional a propaganda constitui-se no instrumento mais importante, no marketing *business-to-business* é dado maior enfoque à venda pessoal (SIQUEIRA, 1995).

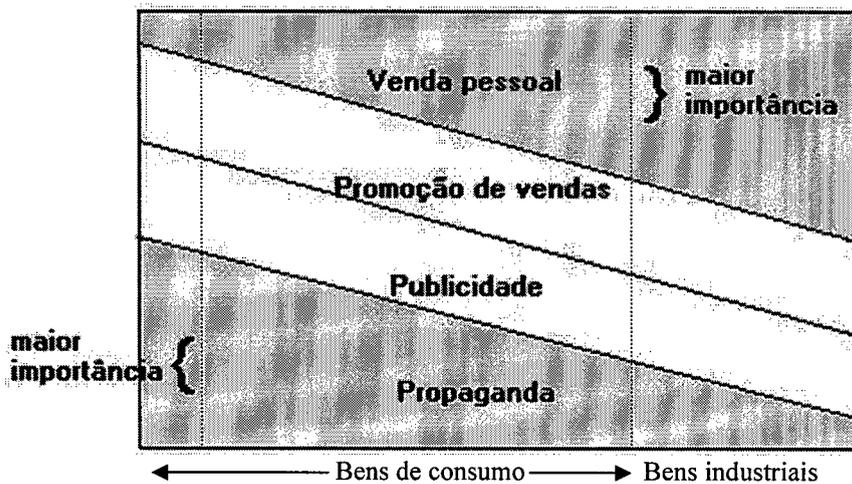


Figura 2.1 – Composto de promoção dos bens industriais e dos bens de consumo.

Fonte: SIQUEIRA (1995, p. 15)

Ainda, Nickels & Wood (1999, p. 373) destacam que,

A venda pessoal é um processo interpessoal de comunicação no qual os representantes da empresa identificam consumidores potenciais, determinam necessidades, apresentam informações sobre o produto, adquirem confiança e fazem o acompanhamento depois das vendas para manter os relacionamentos com os clientes.

Para Braga (1992), pode-se dizer que são três os principais agentes do mercado industrial: a empresa fornecedora, os clientes e os concorrentes. Além destes, também intervêm no mercado associações de normas técnicas, governo, sindicatos, outras associações de classe, partidos políticos etc.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Atualmente, não basta apenas a incessante busca por novos clientes. Diante da competição acirrada, torna-se fundamental manter os atuais clientes satisfeitos, evitando que os mesmos partam para o concorrente. Para que isso ocorra, no entanto, é necessário que a empresa possua uma estratégia voltada para o relacionamento com seus clientes, sabendo encantá-los na medida certa e fazendo uso não apenas de seu produto ou serviço, mas do conceito da experiência que ela pode proporcionar a cada cliente no momento de cada transação, ou até mesmo num simples contato efetuado. É extremamente importante também que haja o envolvimento da cúpula nessa cultura, auxiliando-a a se propagar com mais eficácia por toda a empresa. Para Cobra & Ribeiro (2000, p. 73), “o marketing de relacionamento se inicia com uma nova postura da alta direção”. Tal filosofia deve ser estendida do momento da primeira abordagem a um potencial cliente para todos os processos relacionados ao pós-venda, agregando o máximo de valor ao relacionamento. McKenna (1992, p.51) ressalta que “(...)vendedores bem-sucedidos não vão atrás apenas de pedidos, mas de relações com os clientes.” Outro ponto importante a ser lembrado é que a construção de relacionamento deve valer tanto para a satisfação dos consumidores finais quanto dos parceiros na cadeia de valor (NICKELS & WOOD, 1999).

Por isso, uma das tendências relacionadas ao marketing que surgiu nos últimos tempos é a do marketing de relacionamento, que visa dar maior enfoque ao estabelecimento de uma relação duradoura com os clientes, revendedores, fornecedores etc. (McKENNA *apud* COBRA & RIBEIRO, 2000). Já para Kotler (1998, p.30), “é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios a longo prazo”. Este mesmo autor usa a expressão “rede de marketing” para identificar as relações da empresa com tais partes-chaves,

e cita que as redes bem construídas e mantidas são o maior poder de competição de uma empresa.

Cabe ressaltar que a prática do marketing de relacionamento está sempre relacionada com duas importantes expressões-chave, que são “manter” e “longo prazo”. Desta forma, o conceito de troca de marketing como sendo uma única transação muda para uma série contínua de transações que se dão ao longo do tempo, buscando sempre fortalecer o compromisso da empresa com seus grupos de interesse (NICKELS & WOOD, 1999). Com isso, a empresa bem sucedida na prática deste tipo de marketing tem grandes possibilidades de ver seus colaboradores e clientes como defensores de seus produtos e serviços.

Mckenna (1992, p. 105) destaca:

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Utilizando-se de bancos de dados e outras ferramentas de apoio como o *data mining* e o *business intelligence*, as empresas podem manter e explorar dados vitais sobre seus consumidores, focando suas ações nos desejos e necessidades individuais de cada um deles, como será visto no tópico seguinte. Já outras ferramentas, como as *intranets* e os portais corporativos, permitem que empresas e fornecedores compartilhem as mesmas plataformas tecnológicas, dando agilidade ao fluxo da informação.

Cobra & Ribeiro (2000) definem três diferentes níveis de marketing de relacionamento:

- ◆ Nível 1: é o nível onde são oferecidos benefícios financeiros para reter o cliente. Programas de desconto em compras repetidas são comuns neste nível. Provavelmente, o cliente mudará de fornecedor assim que cessarem tais benefícios, o que mostra que a

prática deste tipo de ação isolada leva apenas à retenção, e não à fidelização de clientes.

- ◆ Nível 2: nesta fase começam os benefícios sociais, como a personalização e customização do relacionamento, dificultando assim o seu rompimento, mesmo que não haja mais descontos ou outros benefícios progressivos. Também ocorrem outras atividades, como festas, seminários e outros, aumentando o serviço básico.
- ◆ Nível 3: neste nível, a empresa passa a oferecer soluções estruturais para importantes problemas dos clientes. Valores agregados, difíceis ou caros e que não são facilmente disponíveis em outro local são oferecidos aos clientes, criando um motivo forte para a manutenção e o incremento do relacionamento.

O fundamental, para as empresas, é compreender o quanto as estratégias de marketing de relacionamento podem servir para alavancar seus negócios num ambiente competitivo, em qualquer nível que o cliente seja tratado.

2.3 O CRM

A partir dos conceitos e premissas iniciais do marketing de relacionamento, e voltando o foco mais especificamente para os consumidores, pode-se chegar à prática do CRM (*Customer Relationship Management*), que nada mais é do que a gestão do relacionamento com o cliente. Para Brown (2001, p. XIII), trata-se de “uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização”.

Já de acordo com Swift (2002, p. 12):

Gerência de Relacionamento com Clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles.

Da mesma forma que o marketing de relacionamento, o CRM utiliza ao máximo os benefícios que as novas tecnologias trazem para as empresas. Com a integração entre os diferentes pontos de contato com o consumidor (*call centers*, e-mail, mala-direta, *website*, atendimento face-a-face etc.), é possível obter informações cruciais a respeito dos hábitos e preferências dos clientes, e então utilizá-las para melhorar a lucratividade, aumentar o volume de vendas, realizar vendas cruzadas e complementares e outras coisas. Tais informações podem ser obtidas antes, durante e também depois de cada transação.

Para Swift (2002, p. 16),

CRM não diz respeito a preços. Não diz respeito ao envio de grandes quantidades de correspondência ou muitas ligações irritantes para clientes em potencial. Definitivamente, não diz respeito à utilização dos canais para direcionar os clientes para os concorrentes.

Outro ponto relevante no qual o CRM se apóia é o fato de que não se pode atender a todos os clientes da mesma forma, devido a restrições operacionais, como falta de pessoal, de tempo, de estrutura etc. É por isso que, através dos princípios do CRM, busca-se, antes de mais nada, identificar quais são os clientes mais lucrativos e que merecem uma atenção diferenciada dos demais.

É fundamental, para tanto, o envolvimento das pessoas no processo, uma vez que são elas, e não a tecnologia, ao contrário do que se pensa, que irão gerir e fazer uso ótimo dessas informações para ampliar o leque de negócios. Para Klein (2002), é importante não esquecer que modelo, ações e processos são geridos por pessoas. Por isso é preciso estimulá-las e treiná-las para a execução. Esse é um dos motivos pelo qual a aplicação de uma ferramenta de

CRM nunca é igual de uma organização para outra. Cada uma tem suas especificidades, suas diferentes maneiras de disseminar informações, de tratar os clientes e outras coisas.

Convém-se classificar o CRM em quatro tipos: CRM Operacional, que trata basicamente da automatização e modernização dos pontos de contato da empresa com o cliente; CRM Analítico, que é o responsável pelo tratamento e análise dos dados obtidos sobre os clientes; CRM Colaborativo, que faz toda a integração entre as diferentes áreas da empresa e também com os bancos de dados e; o e-CRM, que envolve a inclusão de canais eletrônicos à estratégia de CRM (NEXT GENERATION CENTER, 2002).

Para Brown (2001), o CRM pode ser utilizado para quatro finalidades distintas, basicamente. São elas: reconquistar ou salvar; busca de clientes em potencial (*prospecting*); fidelidade e; *cross-selling / up-selling*. Já Swift (2002) destaca três objetivos e benefícios de um processo de CRM:

- ◆ **Retenção de clientes:** capacidade de reter os clientes e os canais lucrativos para ampliar o negócio (lucratividade).
- ◆ **Obtenção de clientes:** obtenção dos clientes certos, com base em características conhecidas ou aprendidas.
- ◆ **Lucratividade dos clientes:** aumento das margens individuais dos clientes e, ao mesmo tempo, oferta do produto certo no momento certo.

Para que um programa de gestão do relacionamento com os clientes funcione adequadamente dentro de determinada organização, é imprescindível que sua implementação seja feita de forma cuidadosa e sistemática, para que o sistema não fique à margem da cultura nem da estratégia geral da empresa. Swift (2002) também destaca que deve ser fomentada uma cultura que capture continuamente informações específicas de clientes e que contribua para aumentar o banco de dados de informações a respeito destes. Cada conflito deve ser visto como uma oportunidade para que informações adicionais sejam descobertas.

Brown (2001) destaca que a implementação de uma estratégia de CRM exige a concentração em três áreas diferentes: estratégia com os clientes, estratégia de administração de canais e produtos e estratégia para a infra-estrutura.

2.3.1 ESTRATÉGIA COM OS CLIENTES

Antes que se possa iniciar qualquer processo na empresa que esteja relacionado aos clientes, faz-se necessário primeiramente conhecê-los, ou seja, saber quem serão as pessoas ou mesmo outras empresas que estarão sofrendo mudanças na forma como são atendidas. É por isso que a estratégia com os clientes visa identificá-los e segmentá-los, para que então os programas de relacionamento comecem a ser desenvolvidos.

Quando se fala em clientes, é também necessário que esteja claramente definido o que é um cliente. Swift (2002) define quatro diferentes tipos de clientes¹:

- **Cliente:** cliente de varejo que compra um produto ou serviço final.
- **Empresas para empresas:** cliente que compra um produto (ou serviço) e o adiciona ao produto que fabrica, para então vendê-lo a outro cliente ou empresa.
- **Canal/Distribuidor/Franquia:** pessoa ou organização que compra um produto para vender ou utilizá-lo como representante/ponto-de-venda.
- **Cliente interno:** pessoas ou unidades de negócio dentro da empresa (ou companhias associadas) que precisam de um produto ou serviço para obter sucesso nos próprios objetivos de negócio.

Como foi dito anteriormente, não se pode atender a todos os clientes da mesma forma, e por isso a área de estratégia com os clientes é a responsável por identificar quais serão

¹ Para o entendimento deste trabalho, deve-se considerar que o termo “cliente” estará sendo utilizado tanto para consumidores finais quanto para clientes empresariais, apesar de que o foco serão estes últimos.

aqueles que exigirão uma atenção diferenciada. Para tanto, deve ser feita a segmentação dos clientes e *prospects* (possíveis futuros clientes), identificando aqueles que são mais valiosos. Brown (2001, p. 49) destaca que “não há motivo para se criar um relacionamento de alto custo com um cliente de baixo valor”. Já Swift (2002) destaca a eficiência como uma maneira de economizar recursos financeiros e humanos, além de fornecer à organização os clientes certos a serem atendidos pelos produtos ou serviços certos.

Uma vez identificados os clientes mais valiosos, o próximo passo é a fidelização. Pesquisas apontam que, quanto mais tempo determinado cliente comprar os produtos ou serviços de uma empresa, mais lucrativo ele se torna. Segundo Swift (2002, p. 80),

Os clientes leais tendem a comprar mais serviços e a experimentar os novos. O seu número crescente transforma-se em renda anual. Você pode administrar os custos para atender as necessidades deles. E eles atuam como profissionais de marketing boca a boca para você.

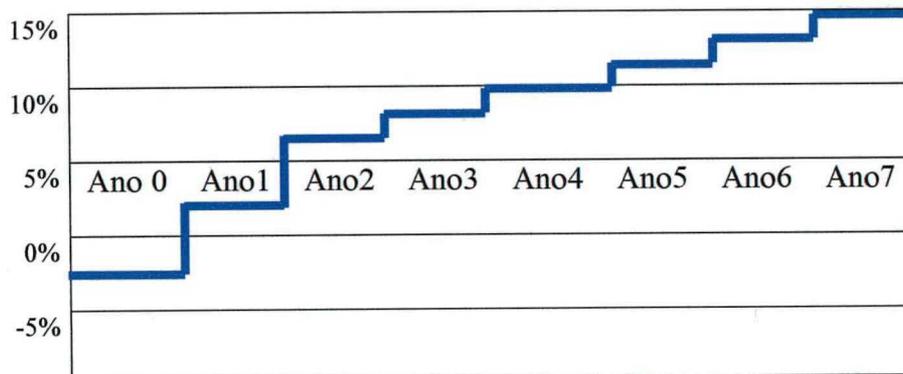


Figura 2.2 – Lucratividade *versus* tempo de retenção dos clientes.

Fonte: PricewaterhouseCoopers (apud Brown, 2001, p. 14)

Ainda, Cobra & Ribeiro (2000, p. 62) destacam que a fidelização existe para “(...) impedir a perda de clientes, pois custa mais caro conquistar um novo cliente, do que manter um cliente já existente”.

Para que uma empresa alcance a fidelidade dos clientes, incluindo aí os novos, Brown (2001) cita três estágios que o processo de CRM envolve:

- aquisição do cliente (estágio I);
- retenção do cliente (estágio II);
- atendimento estratégico ao cliente (estágio III).

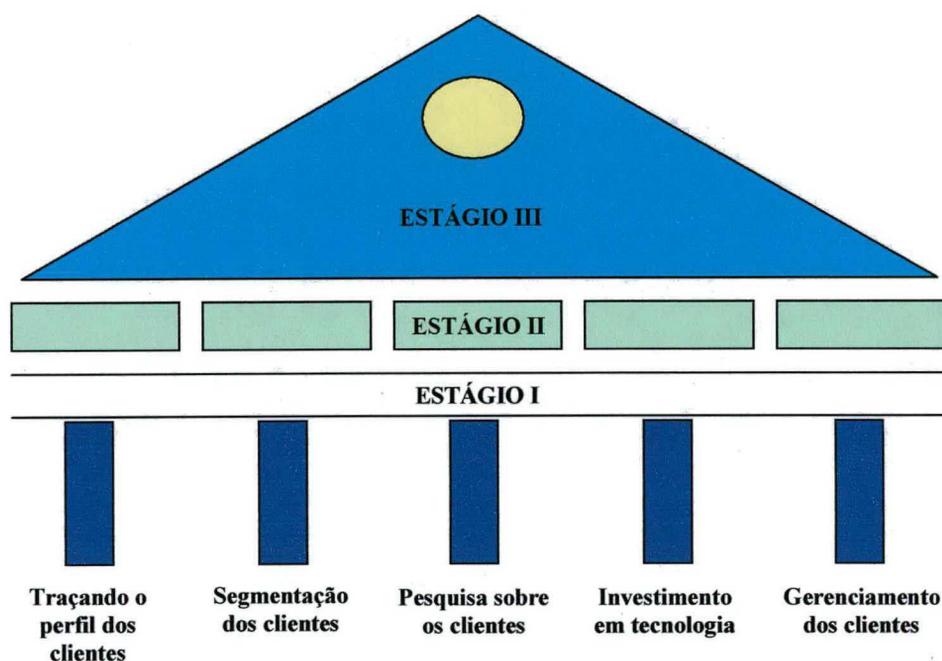


Figura 2.3 – Os cinco pilares do atendimento estratégico ao cliente.

Fonte: BROWN (2001, p.67)

Na fase da aquisição do cliente, a empresa volta sua atenção para a construção de uma base de clientes, com o auxílio do uso da tecnologia e também treinamentos de iniciativa visando aumentar a eficácia dos vendedores. Gasta-se mais tempo com processos de atendimento ao cliente e pesquisas iniciais de atendimento. Swift (2002) lembra ainda que os contatos aqui podem ser menos pessoais, e certa imprecisão pode ser tolerada.

No estágio da retenção de clientes, o foco passa a ser a maximização do relacionamento. Começa aí a segmentação, dividindo-se os clientes de acordo com

necessidades semelhantes. Swift (2002) ressalta a importância de se começar a identificar mudanças no comportamento dos clientes, principalmente aquelas que possam causar uma deserção em potencial, como por exemplo, mudanças de endereço, reclamações, redução do saldo de conta etc., para então providenciar alguma ação.

Na última fase, a empresa passa a oferecer o atendimento estratégico ao cliente. Nessa etapa, já foram identificados os clientes de maior lucratividade atual e potencial, e também os mais promissores a longo prazo. Com o auxílio das ferramentas de tecnologia, a organização pode oferecer a tais clientes um serviço num nível distinto e otimizado em relação aos demais. Brown (2001) cita que as empresas que conseguem chegar a este estágio criam nos clientes um sentimento de dependência em relação a elas, e vice-versa. Para este mesmo autor, uma organização que deseja passar por essas três etapas de atendimento ao cliente de uma forma sólida deve criar uma base de sustentação formada por cinco pilares, que são: traçar o perfil dos clientes, segmentar os clientes, pesquisar sobre os clientes, investir em tecnologia e gerenciar os clientes.

Cabe ressaltar que, tratar de forma diferenciada os mais promissores não significa abandonar os demais e nem tratá-los de maneira pobre. Deve-se manter um nível fundamental de atendimento.

2.3.2 ESTRATÉGIA DE ADMINISTRAÇÃO DE CANAIS E PRODUTOS

Com os clientes cada vez mais informados e cientes dos novos lançamentos e outras novidades que ocorrem à sua volta, torna-se imprescindível para as organizações saber oferecer o produto certo da maneira certa e, claro, para o cliente certo, buscando perpetuar os relacionamentos. Além disso, os consumidores de hoje estão mais propensos a pagar pelo valor percebido de um produto ou serviço, ao mesmo tempo em que não depositam mais

confiança em uma empresa devido apenas aos resultados do passado (Takis *et al apud* Brown, 2001).

É por isso que o desenvolvimento de produtos é uma parte tão crítica do CRM, uma vez que leva aos clientes, de maneira acessível, aquilo que desejam ou necessitam. O mesmo vale para modificações em produtos ou serviços já existentes.

Por outro lado, cada vez mais as empresas devem se preocupar com a velocidade com que desenvolvem novos produtos, uma vez que os clientes também esperam mais agilidade. O fundamental, para que os novos produtos não virem fracassos no mercado, é envolver os próprios clientes em cada etapa de sua concepção. Takis *et al (apud* Brown, 2001) definem o processo de criação de novos produtos em quatro fases: criação, avaliação, teste e implementação.

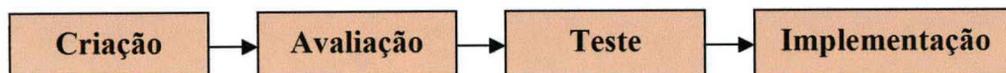


Figura 2.4 – O processo de desenvolvimento de produto.

Fonte: Brown (2001, p. 108)

O fundamental, no processo de desenvolvimento de novos produtos, é perceber como a tecnologia pode ajudar, tornando os clientes e suas opiniões mais acessíveis para as empresas, funcionando como parceiros-chave. Agilidade é fundamental num momento em que os ciclos de vida dos produtos estão diminuindo e o índice de obsolescência aumentando, como lembram Takis *et al (apud* Brown, 2001).

De nada adianta, porém, uma empresa ter os melhores processos para o desenvolvimento de produtos e serviços se não souber aproveitar os canais certos para fazê-los chegar até seus clientes. Além disso, muitas vezes é o próprio cliente quem procura a empresa, seja para fazer uma solicitação de produto, tirar alguma dúvida, oferecer sugestões

ou até mesmo para reclamar. Eis aí uma grande oportunidade para as organizações obterem informações relevantes sobre o seu público.

Quando uma empresa muda seu foco do produto para os clientes, a forma de se relacionar com os mesmos deve ser modificada também, uma vez que o que se busca é conhecer esse cliente, saber suas preferências e necessidades, visando oferecer produtos que atendam tais requisitos (NEXT GENERATION CENTER, 2002). É importante que exista uma estrutura repleta de mecanismos que estejam aptos a recolher tais informações cruciais oriundas dos mais diversos pontos de contato (lojas, *websites*, *call-center* e outros), e centralizá-las em um local único, num banco de dados, por exemplo. Os colaboradores da empresa também devem estar a par desse modelo, para que possam agir proativamente no processo. Outra figura importante é a de um profissional responsável pela gerência dos clientes, em acréscimo ao tradicional gerente de produtos, que é mais voltado para o marketing de massa. Essa pessoa deve coordenar o fluxo das informações a respeito dos clientes captadas pelos diversos pontos de contato.

Muitas vezes, deve-se procurar adequar o canal de comunicação a ser utilizado ao segmento de cliente que se deseja atingir, de forma que o canal corresponda às expectativas daquele grupo em questão. Ainda, quando possível, principalmente nas empresas que estão no estágio de atendimento estratégico ao cliente (alto nível de fidelização), o canal utilizado é aquele que o cliente escolheu para ser contactado. Isto quer dizer que, se determinado cliente comunicou previamente, tendo ou não sido perguntado a respeito, que gostaria apenas de ser contactado por *e-mail*, por exemplo, é assim que a empresa o fará. Por isso a importância de se gerir a questão dos canais aliada à da tecnologia e dos banco de dados, onde tais informações a respeito das preferências estarão contidas.

Brown (2001) fala em estratégia de canal para responder questões como: o que deve ser produzido, quem vai comprar o produto e como ele será vendido. O mesmo autor ainda destaca que,

Uma estratégia de canal permite que as organizações aumentem sua lucratividade ao garantir que o canal mais eficaz seja usado para distribuir vários produtos e serviços para os clientes. Isso significa um melhor alinhamento dos produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes a fim de oferecer um acesso fácil a esses produtos e serviços por meio de canais eficientes de distribuição (BROWN, 2001, p. 121).

Paralelamente à questão dos clientes, muitas são as formas de se estabelecer relações com os parceiros da organização, e é importante procurar a melhor forma de se fazê-lo, levando em conta as especificidades de cada um e o objetivo de cada transação.

2.3.3 ESTRATÉGIA PARA A INFRA-ESTRUTURA

Os tópicos abordados até o momento dizem respeito, basicamente, a novas formas de se gerenciar as pessoas e os processos de modo a otimizar o relacionamento com o cliente. Mas nada disso é suficiente sem o apoio da tecnologia. Antigamente, o dono do pequeno armazém era capaz de ter um controle eficaz sobre as preferências e os gastos dos seus clientes utilizando, para tanto, apenas seu caderno de anotações. Mas hoje, quando se tenta adaptar esse tipo de gestão para empresas com milhares de consumidores, é imprescindível o uso dos sistemas de informação e suas ferramentas, dada a escala e a velocidade com que os negócios se realizam.

O surgimento da Internet e o aperfeiçoamento dos bancos de dados e outras ferramentas correlatas, paralelos ao avanço e difusão dos sistemas de informação, possibilitou uma grande evolução nas ações de marketing, principalmente naquelas voltadas para o cliente, mais e especificamente. Outra importante ferramenta que contribuiu para melhorar o

fluxo de trabalho nas organizações é o ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou Sistema Integrado de Gestão, que possibilita a otimização dos recursos através de uma análise integrada dos diversos departamentos da empresa. Além deste, ferramentas de *Business Intelligence* também têm contribuído para detectar oportunidades de novos serviços e produtos, organizar o orçamento, conhecer melhor os clientes etc. (NEXT GENERATION CENTER, 2002).

Pode-se dizer que a tecnologia da informação age como um agente catalizador para que os profissionais de marketing obtenham o máximo de informações relevantes sobre os clientes e as usem com sabedoria, visando a fidelização e máxima lucratividade de cada cliente. Swift (2002) cita que a função das organizações de tecnologia da informação, tradicionalmente, é fornecer estratégia, localização/rede, tecnologia, informações e processos que visam facilitar o trabalho da empresa na coleta, gerenciamento, proteção e provimento de acesso aos dados. Mas este mesmo autor lembra também que “a nova função da TI inclui a obtenção de conhecimentos de todas as fontes apropriadas de informações e a orientação dos clientes na utilização das tecnologias de relacionamento” (SWIFT, 2002, p. 69).

Em suma, pode-se dizer que os sistemas de informação de marketing, a Internet, as intranets e os bancos de dados são os principais agentes nesse processo. Todo o restante não passa de ferramentas que derivam destes, cada uma com um propósito mais específico e/ou uma aplicação diferente.

2.3.3.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de recursos, procedimentos e pessoas que coletam, transformam e disseminam informação em uma organização (O'BRIEN *apud* SANTOS, 1998). Basicamente, os sistemas de informação

foram criados com o intuito de agilizar tanto o tratamento de dados quanto a sua disseminação dentro de uma empresa. Os dados podem então ser agrupados, classificados e distribuídos ou armazenados de acordo com diferentes necessidades, auxiliando principalmente nos processos de tomada de decisão. Hoje em dia, praticamente qualquer sistema de informação está atrelado a alguma tecnologia baseada em computadores.

Já um sistema de informações de marketing baseia-se nos mesmos princípios de um sistema de informação tradicional, mas utiliza os benefícios da tecnologia em prol de ações voltadas para o marketing, buscando agilidade e otimização das informações sobre os clientes e suas transações. Para Bretzke (2003), no marketing em tempo real, as ações e decisões referentes ao cliente atual e também potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento. As informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo para que se possa conhecer o cliente e, desta forma, direcionar produtos, serviços e ofertas completamente ajustadas a ele.

Os sistemas de informações de marketing devem também estar aptos a capturar dados sobre transações de diversas fontes na organização, bem como centralizá-los de acordo com critérios pré-estabelecidos.

2.3.2.2 INTERNET E INTRANETS

Desde o início do uso comercial da Internet no Brasil e no mundo, as empresas estão continuamente aprendendo novos benefícios que essa tecnologia pode oferecer. Mais do que simplesmente divulgar a empresa, seus produtos, linha de atuação etc., as empresas começam a descobrir um poderoso canal para a realização de negócios, seja com fornecedores, seja com clientes.

Por ser um canal de comunicação bidirecional e interativo, a Internet permite que os clientes personalizem os *sites* de acordo com seus gostos e preferências. Neste sentido, apresenta-se como um meio perfeito para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento e para a implementação de aplicações relacionadas ao CRM (NEXT GENERATION CENTER, 2002). Outro ponto importante a considerar é que o acesso a Internet está cada vez mais difundido, em número de usuários, além de que as formas de conexão não param de evoluir, como é o caso das novas tecnologias de acesso sem fio, inclusive por aparelhos de telefone celular.

Para as empresas que queiram ter um sistema de CRM completo e eficiente, é fundamental saber administrar as transações que ocorrem pela *web*, bem como obter dela todas as informações possíveis que poderão ser utilizadas no sistema de informações de marketing. Brown (2001 p. 204) destaca que “os clientes e fornecedores podem acessar as informações em vez de usarem intermediários como o serviço de atendimento ao cliente ou os vendedores”. Além de facilitar o acesso a tais informações, a *web* possibilita que os mesmos entrem em contato com a empresa de uma maneira muito mais eficaz, mesmo que à distância, através de *e-mail*, *chats* etc. No caso dos fornecedores e demais parceiros, os portais corporativos, muitas vezes elaborados em conjunto, são excelentes ferramentas para a troca de informações cruciais na cadeia de valor e também automatização de transações, em substituição a os antigos sistemas de troca eletrônica de dados – os EDI's (*Electronic Data Interchange*).

Além da Internet, que é uma rede que conecta a empresa com o meio externo, as *intranets* são também ferramentas extremamente úteis dentro de um sistema de CRM. Uma vez que é fundamental a integração entre os diferentes pontos onde pode ocorrer contato com os clientes, a intranet é a responsável por fazer a informação se disseminar por toda a empresa, chegando até aqueles que dela necessitam para tomar decisões ou praticar ações de

marketing. É também na intranet que as informações provenientes dos bancos de dados ficam disponíveis numa interface amigável para os colaboradores.

2.3.2.3 BANCOS DE DADOS

Para que qualquer organização possa deter conhecimento a respeito de seu mercado e de seus clientes, é preciso antes que trate adequadamente as informações que possui. Estas informações por sua vez, originam-se de dados, que podem ser obtidos praticamente de infinitas formas diferentes. A automação dos processos e a interligação das empresas a clientes e parceiros da cadeia de valor, facilitada pela Internet, tem contribuído para aumentar a quantidade de dados que circulam nas organizações (NEXT GENERATION CENTER, 2002). No caso dos clientes, no entanto, o mais comum é que os dados sejam obtidos nos momentos de interação destes com a empresa, seja numa venda, seja numa ligação para esclarecimento de dúvida sobre um produto, seja numa prospecção ou outra forma qualquer de contato. Nada impede, porém, que a organização vá atrás de dados que julgue necessários por conta própria, através das pesquisas, por exemplo.

Recolhidos os dados, faz-se necessário que os mesmos sejam armazenados e ordenados para uso imediato ou posterior, assim como qualquer outro bem tangível. Para tanto, faz-se uso dos bancos de dados, ou *data warehouses*, que são os locais onde os dados são guardados com relativa segurança. Para muitos consultores, o *data warehouse* é considerado o coração da arquitetura de CRM, uma vez que permite trabalhar com as informações colhidas de vários pontos da empresa de forma completa e consistente. Falque (*apud* Brown, 2001) destaca algumas informações importantes que podem ser colhidas através de um *data warehouse*, além daquelas básicas, como as informações demográficas:

- expectativas e preferências dos clientes;

- relacionamentos anteriores com os clientes;
- frequência e volume de compras dos clientes;
- correlação entre tipos de compras e características dos clientes;
- conhecimento do valor de vida útil de cada cliente;
- evolução da satisfação do cliente.

Um ponto a ser levado em conta com relação aos bancos de dados é o fato de que os mesmos podem cruzar dados internos e externos à organização, para auxiliar no processo de tomada de decisão. Para Brown (2001),

No contexto de CRM, o *data warehouse* pode coletar informações demográficas de fora dos sistemas da empresa e analisá-las comparando-as com seus próprios dados de cobrança para discernir sobre as preferências de compra da sua base de clientes.

Não exercendo apenas a função de armazenagem de dados, “o *data warehouse* transformou-se na base sobre a qual objetivos específicos de negócios podem ser alcançados.” (SWIFT, 2002, p. 78).

Indo um pouco mais além, chega-se as ferramentas de mineração de dados, ou *data mining*, que são capazes de cruzar milhares de dados num intervalo de tempo extremamente curto e fornecer informações que seriam impossíveis de ser detectadas pela análise humana. Para Swift (2002), “mineração de dados é o processo de extração e apresentação de novos conhecimentos, anteriormente não detectáveis, selecionados de bancos de dados para decisões que possam ser acionadas”.

Com essa ferramenta, os analistas podem, por exemplo, detectar que a venda de determinado produto pode estar intimamente associada à de outro, que, aparentemente nada teria em comum com o primeiro. Dessa forma, torna-se mais eficaz a oferta de vendas cruzadas ou vendas adicionais (*cross-selling* e *up-selling*), pois, quando tais padrões começam

a se repetir com frequência, as ferramentas *data mining* indicam as oportunidades e *insights* em relação àquele público consumidor (NEXT GENERATION CENTER, 2002).

É interessante notar que a mineração de dados alavanca os benefícios oferecidos por um banco de dados, e faz com que muitas informações novas sejam descobertas. Para Swift (2002), a mineração de dados oferece-se para cumprir a promessa, em grande parte não atendida, do *data warehouse*, descobrindo o conhecimento nas crescentes montanhas de dados – conhecimento sobre a atividade do negócio e tendências dos clientes e que podem apontar para melhores formas de se fazer negócio.

3 O SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

No que se refere ao setor de energia elétrica, convém que esteja claro, antes de tudo e para fins de qualquer tipo de estudo, quais são os segmentos que o compõem. Tais segmentos são considerados básicos e são comuns e imprescindíveis para o funcionamento de qualquer sistema elétrico no mundo. São eles: geração, transmissão e distribuição de energia elétrica – podendo estar todos eles integrados numa mesma empresa ou não. O que pode mudar, quando se compara dois ou mais sistemas, é o caráter das empresas que atuam em cada um destes segmentos, podendo ser privadas, estatais ou mistas, e também o nível e a forma de regulamentação de cada segmento, feitos com base na estrutura geral do setor, geralmente elaborada pelo respectivo ministério.

3.1 ATIVIDADE DE GERAÇÃO

Início de toda a cadeia de suprimento de um setor elétrico, é a atividade responsável por produzir a energia que será consumida. A geração de energia elétrica é feita através das usinas, que podem ser dos seguintes tipos: hidrelétricas; termelétricas convencionais (movidas a carvão ou derivados do petróleo); nucleares e; de fontes alternativas (solar, eólica, biomassa etc.).

3.2 ATIVIDADE DE TRANSMISSÃO

Depois de ter sido gerada nas usinas, a energia elétrica é destinada para os centros de consumo (cidades, indústrias etc.). Para tanto, são necessárias as linhas de transmissão de alta

tensão, que diminuem as perdas e reduzem os custos. Muitos países, como o Brasil, adotam sistemas de transmissão interligados, que são mais eficientes quando se precisa suprir determinada região onde pode estar havendo escassez de água ou qualquer outro impedimento. Neste caso, a energia é realocada de uma região para outra. No caso do Brasil, o sistema interligado de transmissão é atualmente administrado pelo Operador Nacional do Sistema (ONS).

3.3 ATIVIDADE DE DISTRIBUIÇÃO

Para que a energia elétrica chegue efetivamente até os consumidores (industriais, residenciais etc.), é necessário que passe antes por uma distribuidora. Esta, por sua vez, rebaixa a tensão da energia entregue pela transmissora e a leva, pela sua rede, às cidades e áreas rurais.

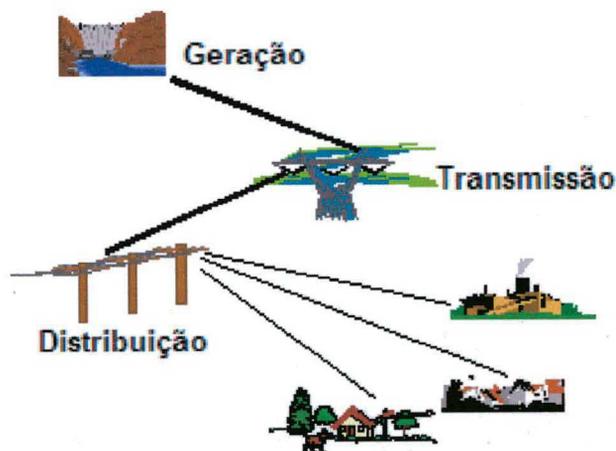


Figura 3.1 – Atividades de geração, transmissão e distribuição.

Fonte: elaborada pelo pesquisador

3.4 A INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA

O uso da energia elétrica com fins comerciais teve seu passo fundamental com a invenção da lâmpada elétrica, em 1879, pelo americano Thomas Edison, e também com a demonstração da possibilidade de se transportar energia a longas distâncias, graças ao francês Marcel Deprez, entre os anos de 1881 e 1883. Já em termos de uso industrial, o uso da energia elétrica foi iniciado ainda antes, nos anos sessenta daquele mesmo século. Werner Siemens, o engenheiro alemão que inventou o dínamo, e o francês Aristides Borges, que instalou uma turbina movida por uma queda d'água numa serraria, foram os principais precursores. Mais tarde, em 1888, o croata Nikola Tesla descobriu a corrente alternada, que, junto com a invenção do transformador e do alternador, contribuiu para que estivesse criada a base para o posterior desenvolvimento da indústria de energia elétrica.

Dadas as suas características essenciais de transmissibilidade e flexibilidade (possibilidade de conversão em outras formas de energia), a eletricidade teve seu uso difundido em instalações industriais, ainda que localizadas em pontos distantes da fonte de energia (OLIVEIRA, 1998).

3.5 O SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL

A seguir, serão apresentadas as principais características do setor no Brasil.

3.5.1 UMA BREVE HISTÓRIA

No Brasil, o uso corrente da eletricidade começou em 1879, com a iluminação da estrada de ferro D. Pedro II, na mesma época em que o desenvolvimento da indústria de

energia elétrica ocorreu nos Estados Unidos e Europa, após terem sido inventados o dínamo e a lâmpada elétrica. Eis mais alguns fatos importantes que marcaram a história do setor no país (ESCELSA, 2003):

- 1883: primeiro serviço público de iluminação elétrica do Brasil e da América do Sul, na cidade de Campos, na província do Rio de Janeiro.
- 1887: entrada em operação da usina termoelétrica da Fiat Lux, a primeira do país.
- 1889: entrada em operação da usina Marmelos Zero, a primeira hidrelétrica de grande porte no Brasil, em Juiz de Fora – MG.
- 1934: promulgação do Código de Águas, atribuindo à União a competência exclusiva, como poder concedente, para os aproveitamentos hidrelétricos destinados ao serviço público.
- 1960: criação do Ministério de Minas e Energia.
- 1961: criação da Eletrobrás.
- 1984: entrada em operação da usina de Itaipu, a maior hidrelétrica do mundo em operação, e conclusão do sistema interligado Norte e Nordeste.
- 1986: entrada em operação do sistema interligado Sul - Sudeste.
- 1995: início da privatização do setor, com a venda das empresas ESCELSA e Light para a iniciativa privada.

3.5.2 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS

Quando se fala no setor de energia elétrica no Brasil, é importante citar algumas de suas especificidades com relação aos outros países. O Brasil possui em seu território grandes potenciais hidrelétricos, devido às mais diversas bacias hidrográficas nele inseridas. Disto resulta que, no país, de acordo com dados do Ministério de Minas e Energia (2003), cerca de

90% da capacidade energética instalada tem origem hidráulica. Quando se fala na energia efetivamente produzida, esse número sobe ainda mais, para cerca de 95%. Ainda segundo o Ministério, pode-se dizer que esta característica é praticamente única no mundo, devido à existência de grandes reservatórios com capacidade de regularização plurianual. No entanto, segundo a ANEEL (2003), “a geração que vem das barragens e quedas d’água aproveita apenas 25% do potencial hidráulico nacional”. Além da fonte hidráulica, o Brasil utiliza também as fontes: térmica (combustível fóssil, biomassa e outros), solar, eólica e nuclear. O fato de ser um sistema predominantemente hidráulico faz com que a geração térmica tenha caráter apenas de complementação da matriz energética no modelo brasileiro.

O mercado consumidor (47,2 milhões de unidades) está concentrado nas regiões Sul e Sudeste, que são mais industrializadas (ESCELSA, 2003).

Tabela 3.1 – Distribuição da matriz energética brasileira

TIPO DE FONTE	CAPACIDADE INSTALADA (kW)
Eólica	22.025
Hidráulica	67.504.195
Solar	20
Térmica	17.791.297
Nuclear	2.007.000
TOTAL	87.324.537

Fonte: dados da ANEEL (2003)

3.5.3 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO NO MODELO ANTIGO

Ao longo de sua história, o setor elétrico brasileiro passou por significativas mudanças em sua estrutura, sendo a ocorrida na década de noventa a mais importante delas². Até então,

² Apesar do atual Governo estar implantando um novo modelo para o setor, ele ainda não foi devidamente aprovado e, portanto, ainda não está em vigor. Além disso, ele mantém os principais princípios do modelo atual, no que diz respeito à livre comercialização de energia elétrica (v. Apêndice).

o setor tinha como grande característica o domínio de empresas estatais e também “verticalizadas”, ou seja, que atuavam tanto na geração quanto na transmissão e distribuição de energia elétrica, ou em pelo menos em duas destas atividades simultaneamente, e em um regime de monopólio. Os mercados eram cativos, ou seja, os clientes não tinham a opção de comprar energia de outro fornecedor que não aquele que atuasse em sua região. Além disso, existiam as tarifas reguladas de energia para qualquer tipo de consumidor.

O principal agente do setor até o momento da privatização era a Eletrobrás, responsável pela execução da política de energia elétrica no país.

3.5.4 O PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO

A partir de meados dos anos 90, o Setor começou a passar por uma reforma institucional, onde os objetivos básicos, segundo o Comitê de Revitalização do Setor Elétrico (2002, p. 5), eram:

- assegurar os investimentos necessários para a expansão da oferta de energia, uma vez que havia uma percepção de esgotamento da capacidade do Estado de investir em infra-estrutura na escala necessária para atender ao aumento da demanda; e
- assegurar que o Setor fosse economicamente eficiente, utilizando os recursos disponíveis para garantir um suprimento confiável de energia elétrica ao menor custo possível.

O início da desregulamentação do setor ocorreu com a aprovação do Decreto nº 915, de setembro de 1993, do Decreto nº 1.009, de dezembro de 1993, e da Portaria nº 337, de abril de 1994, que tratavam da criação de consórcios entre concessionárias e auto-produtores para exploração de aproveitamentos, assegurando o livre acesso às linhas federais de transmissão (BRANCO *et al*, 2002). Em maio de 1995, através do Decreto nº 1.503, o Sistema Eletrobrás

foi incluído no Plano Nacional de Desestatização – PND. Tal ação orientou o processo de privatização dos segmentos de geração e de distribuição daquela empresa. Além destes, outros Decretos e Leis foram importantes para o processo de privatização do setor:

Tabela 3.2 – Principais Leis, Decretos, Portarias e Resoluções na privatização do setor elétrico

ORDEM	TIPO	NÚMERO	DATA	ASSUNTO
1	Lei	8.631	04/03/1993	Dispõe sobre a fixação dos níveis de tarifas do Serviço Público e extingue o regime de remuneração garantida.
2	Lei	8.987	13/02/1995	Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação do Serviço Público.
3	Lei	9.074	07/07/1995	Estabelece normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões do Serviço Público.
4	Decreto	2.003	10/09/1996	Regulamenta a produção de energia elétrica por Produtor Independente e por Autoprodutor.
5	Lei	9.427	26/12/1996	Institui a ANEEL e disciplina o regime de concessões de serviço público de energia elétrica.
6	Lei	2.335	06/10/1997	Constitui a ANEEL, aprova sua estrutura regimental.
7	Portaria	459	10/11/1997	Estabelece as condições gerais de acesso aos sistemas de transmissão e distribuição.
8	Resolução	094	30/03/1998	Estabelece as condições relativas à participação dos Agentes de Geração e Distribuição nos serviços e atividades de energia elétrica.
9	Decreto	2.655	02/07/1998	Regulamenta o Mercado Atacadista de Energia Elétrica e define as regras de organização do Operador Nacional do Sistema Elétrico de que trata a Lei 9.648/98.
10	Resolução	264	13/08/1998	Estabelece as condições para contratação de energia elétrica por consumidores livres.
11	Resolução	265	13/08/1998	Estabelece as condições para o exercício da atividade de comercialização de energia elétrica.

Fonte: elaborada pelo pesquisador

3.5.5 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO PÓS-PRIVATIZAÇÃO

Em 1998, quando realmente consolidou-se a desregulamentação do mercado brasileiro de energia elétrica, algumas mudanças mostraram-se significativas para as empresas e os consumidores. As três principais premissas estabelecidas foram:

- a criação de um ambiente de competição;
- a desverticalização das empresas do setor;
- o livre acesso às redes de transmissão.

O grande objetivo de tais premissas era atrair os investidores privados para o setor, tornando-o mais transparente e competitivo.

3.5.5.1 CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE DE COMPETIÇÃO

Surgiu a figura do cliente livre, que pode escolher a sua empresa fornecedora de energia elétrica de qualquer parte do país e não apenas da distribuidora da região. Através da Lei nº 9.074, de julho de 1995, estipulou-se que, dentro de três anos (completados em julho de 1998), todos os consumidores de energia com demanda superior a 10 MW e ligados em tensão maior que 69 kV (alta tensão), poderiam ter esse poder de escolha³. A única restrição seria respeitar os contratos que existiam até então. De julho de 2000 em diante, os consumidores com demanda superior a 3 MW também passaram a usufruir dessa liberdade de escolha, desde que utilizassem tensão maior que 69 kV. Devido ao porte de tal demanda mínima de energia elétrica, todos esses consumidores são pessoas jurídicas, representados em sua maioria por grandes empresas industriais. Com relação às empresas surgidas após a

³ Para cada unidade industrial.

promulgação da lei, não há limite de tensão, desde que possuam demanda acima de 3 MW⁴. O prazo para que um consumidor avise a distribuidora local que deseja tornar-se livre foi estipulado em seis meses⁵.

Dentre os atrativos para que uma empresa opte por tornar-se consumidor livre, destacam-se a flexibilidade nos contratos, preços mais competitivos e serviços adicionais que podem ser obtidos junto ao fornecedor de energia elétrica.

Para que possam competir entre si e atrair tais clientes, as empresas fornecedoras de energia elétrica devem se preocupar com aspectos como eficiência e redução de preços, além de oferecer outros serviços agregados. Esses fatores serviriam então de estímulo para a competição no setor.

Os consumidores que optarem por continuar sendo atendidos pela distribuidora local, ou aqueles que não atendem aos requisitos para serem livres, são classificados como consumidores “cativos”.

Paralelamente, surge em 1996 a figura do Produtor Independente de Energia, conforme Decreto nº 2.003 de 10/09/1996, que considerava o seguinte:

Produtor Independente de Energia Elétrica, a pessoa jurídica ou empresas reunidas em consórcio que recebem concessão ou autorização para produzir energia elétrica destinada ao comércio de toda ou parte da energia produzida, por sua conta e risco.

Os Produtores Independentes então, passam a ser os fornecedores de energia elétrica para aqueles consumidores que se tornaram livres, competindo entre si para obter e manter tais clientes. Além deles, outra forma pela qual os consumidores podem entrar no mercado livre é através de uma empresa comercializadora de energia elétrica. Criada através da Resolução nº 265, de 13/08/1998, a atividade de comercialização compreende a compra, a

⁴ Existia a previsão de que, em 2003, o limite caísse para 1 MW, mas isso não ocorreu.

⁵ Será alterado no novo modelo (v. Apêndice).

importação, a exportação e a venda de energia elétrica a outros comercializadores ou consumidores livres.

3.5.5.2 DESVERTICALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR

No antigo modelo de funcionamento do Sistema Eletrobrás, era comum a existência de empresas responsáveis, simultaneamente, pelas atividades de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. A idéia da desverticalização do setor foi separar essas atividades, com empresas específicas para cada uma delas, incluindo também a comercialização. Porém, na prática, admitiu-se que algumas combinações dessas atividades fossem realizadas por uma mesma empresa, desde que dentro de certos limites⁶ e com a contabilidade sendo feita separadamente para cada atividade.

3.5.5.3 LIVRE ACESSO ÀS LINHAS DE TRANSMISSÃO

Mediante pagamento de uma tarifa de uso⁷, tanto consumidores quanto fornecedores de energia elétrica têm direito a usar as linhas de transmissão, quaisquer que sejam as empresas proprietárias das mesmas. Esta medida visa tornar viável a competição na produção e na comercialização de energia elétrica.

3.5.5.4 LIVRE ACESSO ÀS REDES DE DISTRIBUIÇÃO

Uma vez que é sempre a distribuidora local que efetivamente irá entregar a energia para os consumidores (livres ou cativos), independente de sua origem, estipulou-se que ela

⁶ Prática chamada de *self-dealing*, que permite que até 30% da energia vendida pela distribuidora seja gerada por ela própria ou por empresa do mesmo grupo.

⁷ TUST – Tarifa de Uso do Sistema de Transmissão.

deve permitir, assim como na transmissão, o uso de sua rede para que a energia chegue até os consumidores livres. Para tanto, existe também uma tarifa de uso, paga pelo consumidor diretamente à distribuidora local⁸.

3.5.6 OS NOVOS AGENTES DO SETOR ELÉTRICO

Para que as mudanças citadas acima pudessem ser devidamente executadas e acompanhadas, criaram-se algumas entidades com fins específicos. As principais são⁹:

3.5.6.1 A AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA – ANEEL

Entidade estatal, a **Agência Nacional de Energia Elétrica** foi criada pela Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, em substituição ao antigo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica – DNAEE, e tem como objetivo principal regular e fiscalizar o Setor Elétrico brasileiro, promovendo licitações, celebrando contratos, expedindo autorizações, regulando tarifas etc. Suas decisões são tomadas por cinco diretores com mandato de quatro anos, nomeados pelo Presidente da República e aprovados pelo Senado Federal.

3.5.6.2 O OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA – ONS

Entidade de caráter privado e sem fins lucrativos, o **Operador Nacional do Sistema Elétrico** foi criado pela Lei nº 9.648, de 27 de maio de 1998. Sua atribuição básica é coordenar a operação do sistema, controlando os despachos das usinas e garantindo a eficiência e a eficácia do abastecimento de energia elétrica no país.

⁸ TUSD – Tarifa de Uso do Sistema de Distribuição.

⁹ No novo modelo proposto pelo Governo, novos agentes serão inseridos (V. Apêndice).

3.5.6.3 O MERCADO ATACADISTA DE ENERGIA – MAE

Entidade privada, o **Mercado Atacadista de Energia** foi criado através da Lei nº 9.648, de 27 de maio de 1998, e é o “local onde se processam as atividades comerciais de compra e venda de energia elétrica por meio de contratos bilaterais e de um mercado de curto prazo, restrito aos sistemas interligados Sul/Sudeste/Centro Oeste e Norte/Nordeste” (MAE, 2003). Inclui representantes de todos os segmentos deste setor. É ele também o responsável pelas liquidações financeiras de compra e venda de energia, no caso dos contratos bilaterais.

3.5.7 ANÁLISE DO MERCADO ATUAL

Há atualmente, no país, uma expressiva quantidade de agentes fornecedores de energia elétrica, sob a condição de produtores independentes, assim como um bom número de consumidores livres. Estima-se que cerca de 5% das indústrias já comprem energia sob a condição de consumidores livres. Já o mercado elegível, ou seja, formado pelo total de empresas que atendem os requisitos mínimos para serem livres, está em torno de 35% do total de empresas industriais (CILENTO, 2003).

Conforme já dito, com o livre acesso aos sistemas de transmissão e distribuição, os agentes têm a permissão de uso das redes para efetuarem suas negociações, mediante o pagamento das tarifas de uso. A figura a seguir demonstra como funcionam os contratos de uso dos sistemas no modelo atual:

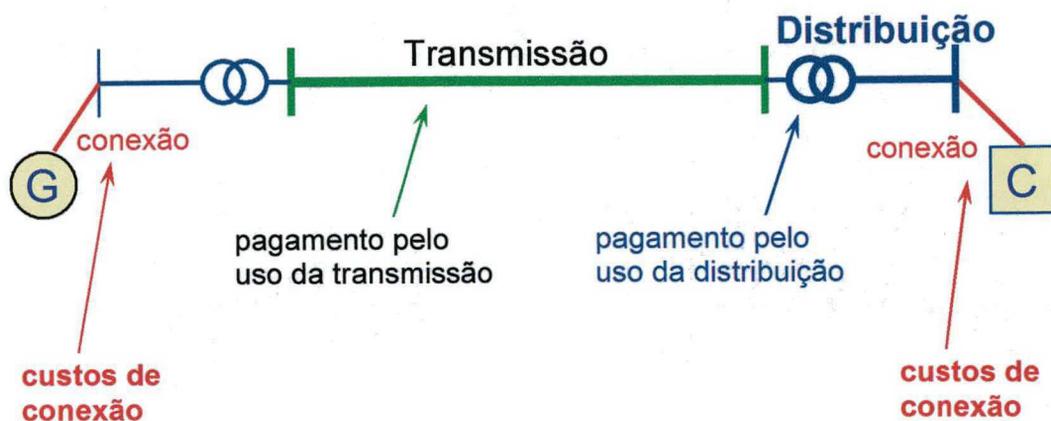


Figura 3.2 – Os contratos no modelo atual.

Fonte: Daher, 2002

Com relação aos fornecedores, existem hoje cerca de 405 agentes cadastrados na ANEEL atuando como Produtores Independentes de Energia (PIE's). Distinguem-se aí duas categorias principais: empresas criadas com o propósito específico de atuarem como PIE's; e empresas geradoras que foram privatizadas e agora têm uma parte de sua energia que pode ser vendida para o mercado livre, seja para o Mercado Atacadista de Energia (MAE), seja para comercializadoras ou consumidores livres. Na tabela a seguir consta uma lista com alguns produtores independentes de energia elétrica no Brasil:

Tabela 3.3 – Alguns produtores independentes

PRODUTOR	CAPACIDADE INSTALADA (MW)
Tractebel Energia S.A.	6.201
AES – Tietê S.A.	2.681
Duke Energy Paranapanema	2.299
El Paso Rio Claro Ltda	922
EDP Brasil S.A.	902

Fonte: dados primários

Já a ANEEL conta com as seguintes quantidades de agentes cadastrados¹⁰:

Tabela 3.4 – Quantidades de agentes cadastrados na ANEEL

CATEGORIA	Nº DE AGENTES
Comercializadoras	47
Distribuidoras	66
Produtores Independentes	405

Fonte: dados primários

Em relação ao funcionamento do mercado, o esquema a seguir demonstra como funcionam as relações de compra e venda de energia e o tipo de regulação em cada transação no modelo atual. É interessante notar que o consumidor cativo pode comprar energia apenas da distribuidora (D), enquanto que o consumidor livre pode comprar de uma geradora (G) ou comercializadora (C). Distribuidoras, comercializadoras, consumidores livres e geradoras reportam-se ao MAE, para fins de registros e liquidações das transações efetuadas. Transmissoras, distribuidoras e geradoras agem de acordo com as determinações do Operador Nacional do Sistema (ONS).

¹⁰ Alguns agentes atuam em mais de uma categoria.

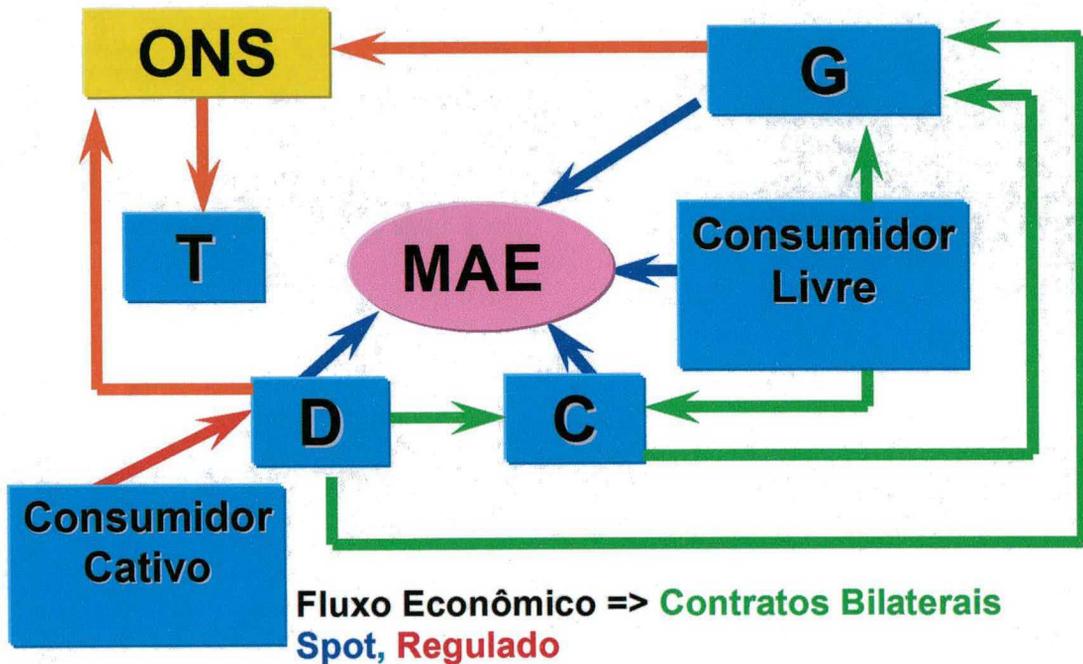


Figura 3.3 – As relações comerciais no modelo atual.

Fonte: Daher, 2002

Oito anos após o início das privatizações, pode-se dizer que o mercado de energia elétrica no Brasil não está ainda devidamente maduro. Basta ver a quantidade de críticas que o atual modelo vem sofrendo nos últimos anos e também a dificuldade que o Governo vem enfrentando para levar adiante a implantação do novo modelo.

Pode-se dizer que a última reforma efetuada no setor elétrico, em sua forma original, não foi completamente realizada, dado que cerca de 80% da geração permanecem sob o controle estatal, bem como 20% da distribuição. A principal crítica é a de que o processo de privatização teve início antes da total regulamentação do setor, quando o correto deveria ser o inverso. Os agentes anteriormente descritos (ANEEL, ONS, MAE) começaram a funcionar até três anos depois de ter sido efetuada a primeira privatização. Muitos atribuem o racionamento de 2001 a essa demora nas definições, o que causou a falta de investimentos no

setor. O fato é que o governo agora está em busca de um novo modelo¹¹ que possa atrair investimentos e, ao mesmo tempo promover tarifas módicas e universalização do acesso à energia aos consumidores.

¹¹ Proposta Institucional apresentada em 11 de dezembro de 2003.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. Para Lakatos & Marconi (1990), o método constitui-se no conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dada sua natureza, o presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa exploratória, sob a forma de um estudo de caso, que consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Ainda, trata-se de uma pesquisa descritiva e conclusiva, por relatar determinados fenômenos e também os fatores que os determinam (GIL, 1989).

Este estudo possui uma abordagem qualitativa, uma vez que não se baseia no critério numérico para representar uma pesquisa (DESLANDES, 1994).

Para elaboração deste trabalho, fornecendo o embasamento teórico, foram efetuadas pesquisas bibliográfica e documental. A primeira, segundo Gil (1989, p. 48), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Já Lakatos & Marconi (1990) a definem como um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.

A pesquisa documental, por sua vez, muito se assemelha à pesquisa bibliográfica. Sua principal diferença, porém, está na natureza das fontes, dado que a mesma consiste de

materiais que não receberam qualquer tipo de tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 1989). Ainda, Lakatos & Marconi (1990) citam que, neste tipo de pesquisa, a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, denominados de fontes primárias.

4.2 COLETA DE DADOS

Com relação à coleta de dados, as seguintes técnicas serão utilizadas:

- Observação: é considerada como método de investigação porque utiliza os sentidos com o objetivo de adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano. Apresenta como principal vantagem o fato de que os acontecimentos são percebidos de forma direta, sem intermediação, reduzindo assim a subjetividade característica da investigação social (GIL, 1994).
- Análise documental: os documentos que deverão ser pesquisados são memorandos, relatórios, planejamentos, normas e publicações a respeito do setor elétrico brasileiro e da empresa em questão.

Por meio de observação participativa, é feito, também, um diagnóstico das atuais práticas de marketing de relacionamento da Tractebel Energia S.A., para que se tenha uma base do que já é feito na empresa em relação a esse assunto. A partir daí pode-se analisar o que está e o que não está adequado com as práticas ótimas do marketing de relacionamento, com objetivo de propor um processo que melhor se adapte à empresa.

4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo de caso realizado neste trabalho teve como principal limitação o impedimento da divulgação de algumas informações, consideradas de caráter estratégico por parte da empresa que foi objeto de estudo.

5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Uma vez revisada a literatura sobre CRM e marketing de relacionamento, apresentado o funcionamento do setor elétrico brasileiro e definida a metodologia do estudo, passa-se então à fase seguinte, que é analisar o que está sendo praticado atualmente na Tractebel Energia S.A., empresa que atua no segmento de geração de energia elétrica no Brasil e vende parte de sua energia para o mercado livre, onde estão os grandes consumidores de energia. Para tanto, será feita inicialmente a descrição dos processos da empresa relativos à comercialização de energia. Na seqüência, será feita a análise desses processos.

5.1 A TRACTEBEL ENERGIA S.A.

A Tractebel Energia S.A. é a maior geradora privada de energia elétrica do país, em termos de capacidade instalada. Atua nas atividades de geração e comercialização de energia e começou a atuar no Brasil no ano de 1998, depois que a área de geração da Eletrosul (empresa pertencente à Eletrobrás S.A.) foi comprada pela Tractebel Sul Ltda¹². Na época da compra, a empresa chamava-se Gerasul S.A., tendo seu nome alterado para Tractebel Energia S.A. em 22 de fevereiro de 2002.

Sua capacidade instalada, incluindo a participação nas usinas Itá e Machadinho, é de 5.896 MW, dos quais 79,68% em usinas hidrelétricas e 20,32% em termelétricas, compostos pelo seguinte parque gerador:

¹² Atualmente, a Tractebel Sul Ltda chama-se Tractebel EGI South América, e é controlada pela belga Tractebel S.A. que, por sua vez, pertence ao grupo Suez, da França.

Tabela 5.1: usinas operadas pela Tractebel Energia S.A.

USINA	TIPO	CAPACIDADE	U.F.
Alegrete	Termelétrica	66	RS
Cana Brava	Hidrelétrica	1350	GO
Charqueadas	Termelétrica	72	RS
Complexo Jorge Lacerda	Termelétrica	857	SC
Itá	Hidrelétrica	1450	RS/SC
Lages	Termelétrica	28	SC
Machadinho	Hidrelétrica	1140	RS/SC
Willian Arjona	Termelétrica	194	MS
Passo Fundo	Hidrelétrica	226	RS
Salto Osório	Hidrelétrica	1078	PR
Salto Santiago	Hidrelétrica	1420	PR

Fonte: dados primários

A capacidade de fornecimento de energia elétrica da Companhia, incluindo os contratos para compra de longo prazo firmados com a controlada Itá Energética S.A. - ITASA e com a Companhia de Interconexão Energética – CIEN, é de 6.201 MW. Possui hoje 843 empregados, e sua sede está situada no município de Florianópolis – SC (TRACTEBEL ENERGIA, 2003). O faturamento da empresa no ano de 2002 foi de R\$ 1,37 bilhão.

A Tractebel Energia S.A. é classificada na ANEEL como um agente Produtor Independente de energia, ou seja, que pode produzir energia elétrica e comercializá-la (em parte ou ao todo), por sua conta e risco.

A estrutura organizacional da empresa é formada pelas seguintes diretorias¹⁴:

- Diretoria de Planejamento e Controle – DC (3 departamentos)
- Diretoria de Comercialização e Negócios – DN (3 departamentos)

¹³ Capacidade total das usinas, incluindo a participação de terceiros em Itá e Machadinho.

¹⁴ Mais detalhes no documento “Organograma Geral da Empresa” (v. Anexos).

- Diretoria Administrativa – DA (3 departamentos)
- Diretoria de Produção de Energia – DP (5 departamentos)
- Diretoria Financeira e de Relações com Investidores – DF (2 departamentos)
- Diretoria de Implantação de Projetos – DI 4 (departamentos)

Além das diretorias e da presidência, há também o Comitê Estratégico, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.

5.1.1 ATUAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO

Até o ano de 1998, ou seja, antes de ocorrer a privatização, a Eletrosul (empresa que originou a Tractebel Energia S.A.) possuía apenas contratos de venda de energia com distribuidoras e com a geradora federal Furnas Centrais Elétricas S.A. Tais contratos eram regulados pelo governo, tanto em termos de condições quanto de preço. As distribuidoras atendidas eram: CEEE, do Rio Grande do Sul, CELESC, de Santa Catarina, e ENERSUL, de Mato Grosso do Sul. A distribuidora COPEL, do Paraná, tornou-se auto-suficiente na produção de energia elétrica na década de 80, e, por isso, deixou de adquiri-la da Eletrosul. Atualmente, a empresa ainda mantém os contratos de venda para essas distribuidoras e para Furnas, chamados agora de contratos iniciais¹⁵. Porém, desde o ano de 2003, 25% dessa energia é descontratada a cada ano.

Além disso, a Eletrosul era responsável por repassar para as distribuidoras do Sul a energia elétrica oriunda da hidrelétrica Itaipu Binacional, dado que todas as concessionárias de distribuição das regiões Sul e Sudeste do país são obrigadas a adquirir determinada cota dessa energia, que tem seu preço referenciado em dólar.

¹⁵ Contratos de longo prazo de compra e venda firmados por geradoras e distribuidoras no momento da privatização, por ordem do governo, com objetivo de substituir os antigos contratos entre as empresas estatais.

Hoje, a Tractebel Energia S.A. continua vendendo energia elétrica para a geradora federal Furnas Centrais Elétricas S.A. (contratos iniciais), bem como para as seguintes distribuidoras, considerando-se os contratos iniciais e os contratos bilaterais feitos após a privatização:

Tabela 5.2: Companhias de distribuição atendidas pela Tractebel Energia S.A.

ESTADO	CONCESSIONÁRIAS DE DISTRIBUIÇÃO
RS	CEEE, RGE, AES-Sul
SC	CELESC
SP	CPFL
MS	Enersul
RJ	Light

Fonte: dados primários

5.1.1.1 ATUAÇÃO NO MERCADO DE CONSUMIDORES LIVRES

Na condição de Produtor Independente, a Tractebel Energia S.A., além de vender energia para distribuidoras, pode também comercializar parte de sua energia elétrica produzida com consumidores livres¹⁶ ou ainda no Mercado Atacadista de Energia – MAE. No primeiro caso, a empresa negocia a venda de energia e outros serviços correlatos com grandes clientes industriais, que optaram pela condição de consumidores livres.

A área responsável por tais negociações é a Diretoria de Comercialização e Negócios – DN, composta por três unidades organizacionais¹⁷, que são as seguintes:

- **U.O. Marketing Comercial & Industrial (MCI):** composta por três empregados (1 gerente e 2 analistas), é responsável por atividades relacionadas à inteligência de

¹⁶ V. “Criação de um Ambiente de Competição” (p.46).

¹⁷ Na Tractebel Energia, os departamentos são chamados de Unidades Organizacionais (U.O.’s).

marketing, estratégias de marketing e comercialização, organização de dados e informações sobre possíveis clientes, coordenação de pesquisas de marketing e organização de eventos;

- **U.O. Desenvolvimento de Negócios (DDN):** responsável pelo desenvolvimento de produtos e serviços que são oferecidos como complemento ou à parte da venda de energia (serão detalhados mais adiante). A área é composta por oito empregados (4 analistas, 3 coordenadores e 1 gerente);
- **U.O. Tractebel Comercialização de Energia (TCE):** esta unidade é composta de nove empregados (1 gerente, 4 analistas, dos quais 3 são vendedores, 2 coordenadores, 1 assistente, 1 secretária), e é responsável pelas abordagens aos clientes e *prospects* (possíveis clientes), além de outras atividades relacionadas à comercialização de energia elétrica. A área dispõe de um escritório de vendas em São Paulo – SP que tem por objetivo estar mais próximo da maioria dos grandes consumidores, que estão localizados no eixo Rio-São Paulo.

O primeiro contrato com um cliente livre foi assinado no ano de 2002. Atualmente, a empresa negocia mais de 500 MW médios¹⁸ de energia elétrica (cerca de 15% de sua energia comercializada) com tais consumidores. Sua carteira é composta de mais de duas dezenas de clientes livres e cerca de 40 unidades industriais pertencentes a eles. Esses clientes atuam nos mais diversos ramos de atividade, tais como automotivo, indústria química, alimentos, mineração, cimento, eletromecânico, têxtil e papel e celulose. As unidades industriais atendidas estão localizadas nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. Os contratos de venda de energia têm duração variada, de acordo com o interesse das partes, e geralmente possuem cláusulas flexíveis referentes a preços e condições de fornecimento.

¹⁸ Equivalente à demanda de energia elétrica de uma cidade do tamanho de Brasília.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição dos clientes atendidos pela Tractebel Energia, de acordo com os setores de atuação:

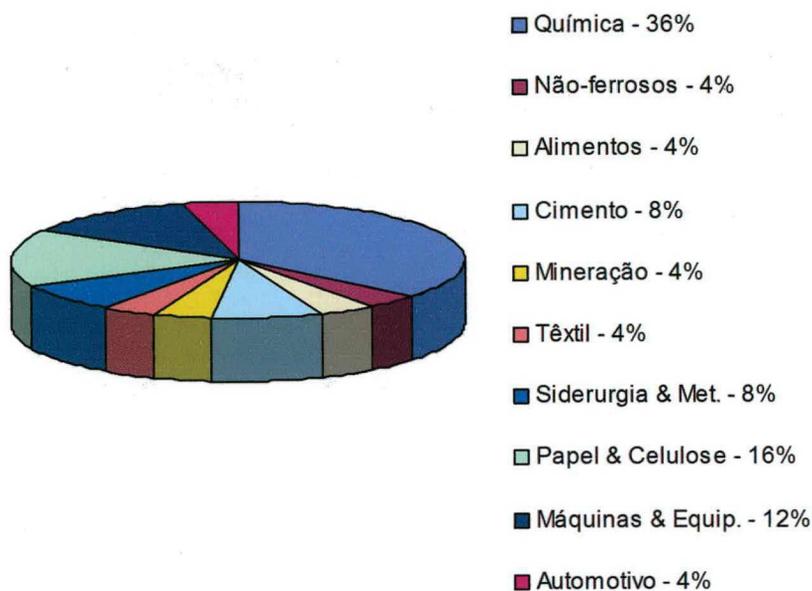


Figura 5.1: distribuição dos clientes livres da Tractebel Energia, de acordo com setor de atuação.

Fonte: dados primários

5.1.1.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS PARA CONSUMIDORES LIVRES

Na Tractebel, a venda de energia elétrica para consumidores livres pode ocorrer de duas maneiras:

- Tractebel Energia vendendo diretamente para o cliente;
- clientes organizando leilões de compra de energia, intermediados por uma comercializadora.

Dos contratos de venda de energia celebrados até o momento com consumidores livres pela Tractebel, 62,2% foram por meio de venda direta e 37,7% por meio de leilões.

Neste trabalho, será descrito o processo de vendas baseado na primeira modalidade, que é a venda da Tractebel diretamente para determinado consumidor livre. Cabe destacar, no entanto, que, uma vez fechado o contrato de fornecimento, qualquer que tenha sido a forma utilizada para se chegar ao cliente (venda direta ou leilão), o atendimento pós-venda ocorre de forma idêntica.

O fluxograma a seguir demonstra como funciona o processo de venda de energia na empresa, incluindo também os serviços agregados. Em seguida é feita uma descrição de cada uma das etapas visualizadas.

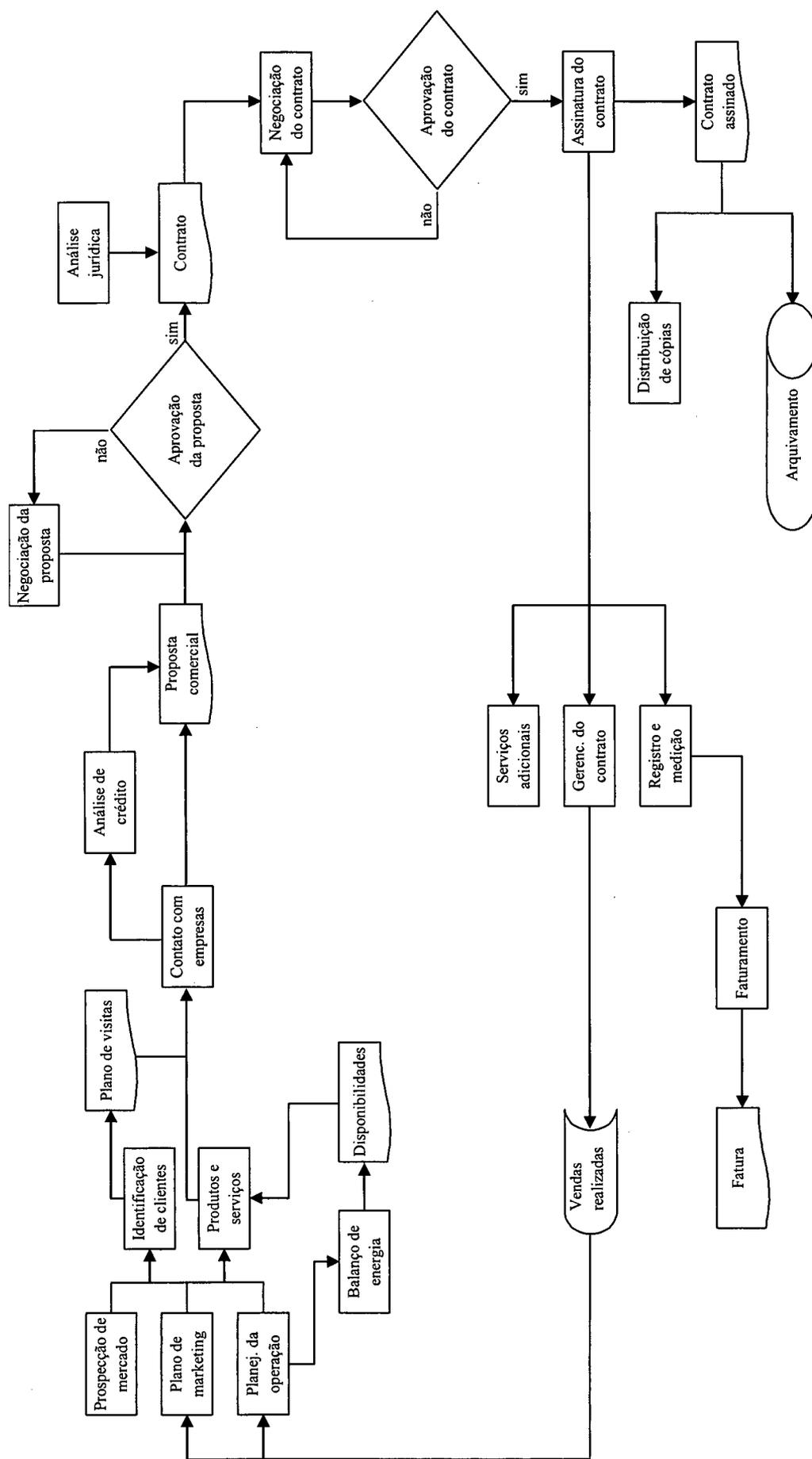


Figura 5.2: Fluxograma do processo de vendas de energia elétrica para consumidores livres.

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Tabela 5.3: Descrição das etapas do processo de vendas.

ETAPA	U.O. RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES
Prospecção de mercado	MCI – TCE	Seleção dos mercados que a companhia pretende atingir e dos produtos que serão ofertados.
Plano de marketing	MCI – DDN – TCE	Estratégias de marketing a serem adotadas pela companhia no mercado livre.
Planejamento da operação	PCO ¹⁹	Planejamento dos montantes de energia elétrica que serão gerados pela empresa.
Balanço de energia	PCO	Verificação das disponibilidades energéticas.
Produtos e serviços	DDN – TCE	Definição dos produtos e serviços a serem oferecidos, levando em conta o que foi estabelecido no plano de marketing, as necessidades do mercado e disponibilidades da empresa.
Identificação de clientes	MCI – TCE	Realizada a partir das empresas prospectadas e utilizada para compor o plano de visitas.
Contato com as empresas	TCE	Apresentação da Tractebel Energia às empresas, bem como de seus produtos, e identificação de necessidades do cliente.
Análise de crédito	DFI ²⁰	Identificação do risco e da garantia que será exigida da empresa.
Proposta comercial	TCE	Apresentação da proposta de fornecimento para o cliente.

¹⁹ U.O. Planejamento e Controle da Oferta.

²⁰ U.O. Finanças.

Negociação da proposta	TCE	Identificação e discussão dos termos da proposta.
Análise jurídica	DJU ²¹	Análise e apoio na elaboração do contrato de fornecimento.
Negociação do contrato	TCE – DJU	Modificações em cláusulas específicas, se houver necessidade.
Assinatura do contrato	DJU	Assinaturas e reconhecimento de firmas.
Distribuição de cópias	TCE	Cópias do contrato para a área de vendas, PCO, DCO ²² , DFI e DPF ²³ , remetendo o original para o DJU, onde é arquivado.
Serviços adicionais	DOP ²⁴	Instalação dos medidores, disponibilização de dados e informações ao cliente, realização de outros serviços contratados.
Registro e medição	PCO – DOP	Registro das quantidades contratadas junto ao MAE, medições da cargas.
Faturamento	PCO – DFI	PCO informa ao DFI as quantidades de energia a serem faturadas para o cliente; DFI emite o faturamento.
Gerenciamento do contrato	TCE	Acompanhamento da realização contratual.
Vendas realizadas	TCE	TCE informa ao MCI e PCO as vendas efetuadas, para fins de controle interno.

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

²¹ U.O. Assuntos Jurídicos.

²² U.O. Contabilidade.

²³ U.O. Planejamento e Controle Financeiro.

²⁴ U.O. Operação da Produção.

Após as visitas aos possíveis clientes, os vendedores solicitam dados sobre o consumo energético da empresa. Os dados de consumo de cada cliente, também chamados de dados de carga, são analisados conjuntamente pelas áreas de vendas e pela equipe da U.O. Planejamento e Controle da Oferta. Basicamente, os dados de carga são: demanda da planta industrial, em MW, nível de tensão na qual a planta está conectada e comportamento do consumo de energia (horários de maior demanda etc.). Além desses dados quantitativos, outros fatores são considerados, como por exemplo, a possibilidade ou não de que o cliente tenha o fornecimento e eventualmente interrompido. Isto varia de acordo com a natureza da atividade industrial e influencia no preço a ser pago pela energia.

5.1.1.3 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS

A Tractebel Energia oferece a seus clientes energia elétrica e também produtos ou serviços a ela relacionados.

No que diz respeito ao fornecimento de energia elétrica, a Tractebel oferece as seguintes modalidades de comercialização (produtos) para clientes livres ou auto-produtores (empresas que produzem a própria energia):

- **Energia com preço negociado:** energia vendida em quantidades estabelecidas, com preços iniciais fixados e atualização conforme o IGPM ou outro índice que atenda aos interesses dos consumidores.
- **Energia com preço vinculado ao cativo:** energia vendida em quantidades estabelecidas e com preços referenciados de alguma forma às tarifas que seriam pagas caso o cliente fosse um consumidor cativo.

- **Energia de ponta:** é a energia vendida para atender às necessidades de complementação do cliente nos horários de ponta²⁵ do consumo.
- **Energia de back-up:** garante o suprimento de energia ao auto-produtor no caso de ocorrer interrupção por parte de uma outra fonte, por exemplo, nas situações de manutenção programada de equipamentos.
- **Comercialização de sobras:** intermediação para a venda da energia contratada que não será utilizada.

Além dessas variações no fornecimento de energia elétrica, a Tractebel Energia oferece os seguintes serviços para seus clientes:

- **Monitoramento da qualidade:** através dos aparelhos de medição, é possível fazer o acompanhamento contínuo das condições de fornecimento de energia, por parte da distribuidora²⁶, na planta industrial. Aspectos como nível de tensão e continuidade do fornecimento, por exemplo, são registrados de modo a permitir a formulação de análises de qualidade da energia entregue;
- **Operação e manutenção de equipamentos de produção de energia;**
- **Co-geração:** é a geração simultânea de eletricidade e energia térmica (calor/vapor de processo) a partir de um único combustível, onde o vapor é reaproveitado por uma ou mais plantas industriais;
- **Geração de vapor:** a Tractebel oferece o fornecimento de vapor oriundo de uma unidade de co-geração para uma planta industrial próxima;

²⁵ Compreende, em geral, o período das 19:00h às 21:00h, quando o consumo de energia elétrica apresenta um aumento significativo.

²⁶ Apesar do cliente estar comprando energia da Tractebel, é a distribuidora local quem faz a entrega.

- **Conexão à rede:** a Tractebel fornece assessoria nas questões relativas à conexão do cliente à rede de distribuição (tarifas, instalação de equipamentos etc.), atuando junto à distribuidora local onde for necessário.

Quando uma proposta de fornecimento está sendo negociada, é comum que sejam incluídos produtos ou serviços adicionais à venda de energia elétrica, de acordo com as necessidades específicas de cada cliente. Tanto no caso das modalidades de fornecimento, quanto dos serviços, o cliente também pode solicitá-los depois que já estiver ocorrendo o fornecimento de energia elétrica, caso surja a necessidade. Com exceção do Monitoramento da Qualidade e da Conexão à Rede, os serviços podem ser oferecidos sem que haja qualquer contrato de venda de energia, bastando, para tanto, que o cliente e a Tractebel identifiquem uma necessidade específica e definam um formato para o atendimento.

5.1.1.4 CANAIS UTILIZADOS

Nas empresas atendidas pela Tractebel Energia, na maior parte das vezes, há uma pessoa responsável por gerenciar o fornecimento de energia elétrica, e é ela quem geralmente faz as solicitações para a Tractebel Energia, seja no momento da negociação das propostas ou contratos, seja mais tarde, quando já estiver ocorrendo o atendimento à planta.

No caso das empresas com mais de uma planta industrial, existem aquelas onde a decisão de compra de energia é centralizada, ou seja, apenas uma área da empresa é responsável por cuidar dos detalhes de fornecimento para todas as fábricas, e também aquelas onde cada unidade compra sua própria energia, separadamente. Em ambos os casos, o responsável pelos contatos com o cliente é o próprio vendedor da Tractebel, com o auxílio de

outros membros da equipe. Os contatos podem ser pessoais, no caso das visitas às unidades, ou então por telefone ou e-mail, conforme o caso.

Outro canal de venda usado pela Tractebel são as empresas comercializadoras de energia elétrica. Elas fazem a intermediação entre um cliente que deseja comprar energia elétrica como consumidor livre e os produtores independentes, agindo também como consultores do processo. Nesses casos, são as comercializadoras que procuram a Tractebel Energia, apresentando a intenção de compra de energia. Uma vez fechado o fornecimento, é a comercializadora que responderá pelo cliente nas questões pós-venda.

5.1.1.5 INFRA-ESTRUTURA

A Tractebel Energia utiliza sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e portais corporativos, bem como ferramentas de *e-procurement* (sistema de compras *on line*) para otimizar sua comunicação e processos internos, além de agilizar as compras corporativas. Pela *intranet* da empresa (v. Anexos), os colaboradores, cada qual com sua própria estação de trabalho, têm acesso a informações variadas, tais como dados financeiros da empresa, contratos, manuais de gestão e de pessoal, códigos de ética e meio-ambiente, operação das usinas, previdência e outros serviços úteis.

Com relação ao sistema de informações de marketing, o mesmo está ainda em fase de desenvolvimento, com previsão de implantação em meados de 2004.

Os bancos de dados voltados para o marketing, são baseados em plataforma MS-Office, com dados e informações referentes a clientes e mercado de modo geral (concorrentes, áreas de atuação, dados demográficos, localizações de plantas industriais e outras).

O principal deles é um banco em plataforma MS-Access, gerido e alimentado pela U.O. MCI, cujas principais informações contidas (tabelas) são as seguintes:

NOME DA TABELA	CONTEÚDO
“Dados macroeconômicos”	Índices anuais de inflação (IGPM) e câmbio.
“Produtores e Importadores”	Relação de agentes produtores ou importadores de energia elétrica.
“Dados de geração”	Capacidades instaladas dos agentes produtores, separadas por tipo de fonte.
“Comercializadoras”	Relação das empresas de comercialização atuantes no mercado.
“Estados”	Relação das unidades da federação, capital e sub-mercado a que pertencem.
“Dados por Estado”	PIB’s anuais, crescimento do PIB, poder de compra, consumo energético, crescimento do consumo.
“Distribuidoras”	Relação das companhias distribuidoras atuantes no mercado.
“Dados de geração própria das distribuidoras”	Capacidades instaladas das distribuidoras que têm geração própria, separadas por tipo de fonte.
“Dados financeiros e de vendas das distribuidoras”	Dados anuais de receita, dívidas, EBITDA, vendas industriais, comerciais e residenciais (MWh) das distribuidoras.
“Municípios”	Relação dos municípios do país, população total, população na área urbana, área total (km ²), distribuidora local.
“Setores”	Relação dos setores de atividade econômica e respectivos códigos de acordo com a “Classificação Nacional das Atividades Econômicas” (CNAE).
“Dados por setor”	Dados anuais de receita, volume de produção e consumo de energia elétrica dos setores, nome da associação que representa cada setor e <i>site</i> da mesma.
“Dados de companhias”	Relação de empresas, setor a que pertencem, tipo de produtos oferecidos, produção anual e <i>site</i> .
“Dados de contato das companhias”	Nome, posição, cargo, endereço comercial, telefone, fax e e-mail de pessoas para contato nas empresas contidas na tabela anterior.
“Dados financeiros das companhias”	Dados anuais de receita, lucro, ativos totais e nível de endividamento das empresas.
“Unidades de produção”	Localização das plantas industriais da empresas, capacidades de produção, produtos fabricados e fornecedor de energia local.
“Dados das unidades de produção”	Consumo de energia elétrica das plantas industriais.
“Controle das empresas de energia elétrica”	Identificação do controle (Federal, Estadual, Privada ou Mista) das empresas produtoras ou importadoras de energia elétrica.
“Acionistas das empresas de energia elétrica”	Relação das companhias acionistas das empresas produtoras ou importadoras de energia elétrica e nível de participação.

“Equipe comercial da TBLE”	Nome, função, unidade organizacional, local do escritório, telefone e e-mail dos empregados que compõem a equipe de vendas da Tractebel Energia S.A.
“Histórico de CRM”	Data, local, iniciativa, tipo, assuntos abordados, comentários, necessidade e data de <i>follow-up</i> para os contatos efetuados com consumidores (<i>prospects</i>)
“Participantes nos contatos do histórico de CRM”	Códigos do empregado da Tractebel Energia e da pessoa contactada durante os contatos com os consumidores.

Figura 5.3 – Demonstração das tabelas contidas no banco de dados em MS – Access.

Fonte: dados primários.

Além do banco de dados, existem fichas em formato formulário de MS-Word onde estão armazenados dados de empresas prospectadas ou já contactadas, e que servem para alimentar o banco de dados em Access e também oferecer aos vendedores informações prévias sobre as empresas a serem contactadas.

Há também um sistema de acompanhamento *on line* para os consumidores livres contratados, via *website*, onde os mesmos podem conferir dados mensais referentes ao consumo de energia elétrica em cada planta atendida pela Tractebel Energia S/A. Para tanto, os clientes acessam o *website* e digitam *login* e senha, em uma área destinada a isso (v. Anexos).

No que diz respeito à organização e disponibilidade das informações, cada unidade organizacional da Diretoria de Comercialização e Negócios possui uma rede interna própria, onde apenas os membros da área têm acesso. Existe ainda a rede interna da empresa, onde todas as máquinas têm acesso ao conteúdo, separado por pastas. Os funcionários também podem trocar informações pela rede Novell, através de sistema de comunicação instantânea ou então por meio de troca de documentos em ambiente Notes.

Já no que se refere ao armazenamento de informações técnicas de fornecimento, bem como dados referente a contratos, a empresa utiliza plataforma Oracle.

5.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE CRM DA TRACTEBEL ENERGIA S.A.

Neste tópico será feita uma análise das ações da empresa no que diz respeito à venda de energia para os consumidores livres, tendo como referência a revisão da literatura que foi realizada no capítulo 2.

5.2.1 ESTRATÉGIA COM OS CLIENTES

Nos negócios que a Tractebel Energia realiza, todos os clientes são formados por empresas, seja no mercado livre, seja nas transações reguladas com distribuidoras. Por isso, cabem aqui os princípios que regem o marketing entre empresas, ou marketing *business to business*, sendo possível estender também esta mesma lógica para as aplicações de CRM utilizadas pela empresa.

Dada a regulamentação do negócio de venda de energia, que estipula limites mínimos de demanda (3 MW) para a contratação em ambiente livre, já se tem aí uma primeira segmentação, ainda bruta, uma vez que os consumidores que podem fazer esse tipo de compra de energia são empresas de grande porte. O faturamento médio das empresas que são clientes²⁷ da Tractebel foi de cerca de R\$ 2,6 bilhões em 2002.

Lembrando que Brown (2001) considera os estágios de aquisição, retenção e atendimento estratégico como etapas para um processo de CRM, a atuação da Tractebel Energia se enquadraria nessas etapas da seguinte forma:

²⁷ Possuem 1 ou mais plantas atendidas.

I - AQUISIÇÃO:

O primeiro passo utilizado para a busca de novos clientes são os estudos setoriais, que têm por objetivo analisar os diversos setores da indústria nacional, identificando aqueles cujas atividades demandam maiores quantidades de energia. Além disso, procura-se fazer uma análise do comportamento econômico de cada setor, verificando possíveis perspectivas de crescimento, novos investimentos etc. A busca de informações ocorre principalmente em publicações especializadas e eventos setoriais, como as feiras, por exemplo. A empresa dispõe também de um serviço de *clipping* de notícias e recebe diariamente, de acordo com palavras-chave pré-estabelecidas, matérias dos principais jornais do país, divididas por setor.

A Tractebel, analisando separadamente cada setor da indústria nacional, pode identificar onde vale mais a pena procurar vender energia elétrica, dado que contratos maiores trazem maior receita, além de ganhos de escala nas instalações de equipamentos e outras atividades necessárias. Dentre os setores que mais consomem energia elétrica, destacam-se os de metais não-ferrosos (alumínio) e de papel e celulose.

Definidos os setores-chave, o próximo passo é identificar as empresas atuantes e os respectivos dados de contato, como endereços, locais onde estão instaladas as plantas industriais, números de telefone e outros meios de contato, além de alguns dados primários sobre consumo energético (demanda e tensão). Tais dados são geralmente obtidos através de pesquisas elaboradas em parceria com empresas especializadas ou então pesquisas feitas pela U.O. MCI em publicações especializadas. Após isso, os dados e as informações são armazenados em fichas, sendo que, para cada empresa há uma ficha, onde, mais tarde, após serem efetuados os contatos com as empresas, novos dados serão inseridos. Assim, é elaborada a base de clientes da empresa.

Com os dados de contato em mãos, os vendedores procuram então as empresas, via telefone ou visita, e fazem uma apresentação sobre o funcionamento do mercado livre de energia elétrica, quando necessário.

Em suma, no que diz respeito ao processo de vendas (p. 65), a estratégia de “Aquisição” da Tractebel compreende as seguintes etapas:

- Prospecção de mercado;
- Identificação de clientes;
- Plano de visitas;
- Contato com as empresas;
- Análise de crédito;
- Proposta comercial;
- Contrato;
- Negociação do contrato;
- Assinatura do contrato.

Pode-se dizer que a estratégia de aquisição de clientes por parte de Tractebel Energia ainda é limitada, e poderia ser melhorada, conforme será visto mais adiante.

II - RETENÇÃO:

Uma vez fechado o contrato de venda de energia elétrica, cabe então à Tractebel Energia fazer a instalação dos medidores na planta industrial, para que possa acompanhar o consumo e emitir as faturas. É aí que começam, portanto as ações relativas à “Retenção” dos clientes. A partir do momento em que os medidores estão instalados na planta industrial do cliente, tem início o fornecimento de energia propriamente dito, de acordo com a modalidade

contratada, bem como a execução de eventuais serviços ou produtos adicionais eventualmente solicitados.

A Tractebel Energia procura montar outras soluções de serviços que podem ser oferecidos paralelamente ao fornecimento de energia, conforme abordado no tópico “Produtos e Serviços Oferecidos”. Além disso, algumas unidades organizacionais procuram trabalhar em conjunto para atender as diferentes necessidades dos clientes durante o período de fornecimento.

As etapas do processo de vendas relativas à “Retenção” são as seguintes:

- Serviços adicionais;
- Gerenciamento do contrato;
- Medição.

No que diz respeito à prestação de serviços, a empresa possui, no momento, um rol relativamente restrito, tendo em vista que está priorizando o atendimento de suas próprias usinas.

III - ATENDIMENTO ESTRATÉGICO:

Uma vez conhecido melhor cada cliente, a Tractebel busca então intensificar as relações com os mesmos, através da verificação de necessidades adicionais. Alguns clientes, por exemplo, podem solicitar que a Tractebel seja responsável por toda a gestão de energia da planta. A empresa está se preparando para poder oferecer tal serviço.

Muitas vezes pode ocorrer que algum cliente esteja interessado em algum projeto específico na área de energia, como, por exemplo, implantar uma unidade de co-geração em sua indústria, ou terceirizar a operação de uma unidade já existente. Nesses casos, a Tractebel Energia oferece seu *know-how* para ajudar na implantação e/ou operar a usina. O objetivo é que o cliente deixe o assunto em mãos de pessoal especializado e possa focar-se no seu

negócio principal, através de um processo que gere eficiência e, se possível, reduza custos para a empresa.

Cabe destacar, no entanto, que a atuação da Tractebel no que diz respeito às ações de atendimento estratégico ao cliente ainda é bastante incipiente, principalmente por não existir ainda uma política definida.

5.2.2 ESTRATÉGIA DE ADMINISTRAÇÃO DE CANAIS E PRODUTOS

Os produtos e serviços que a Tractebel oferece, além da venda de energia elétrica, têm por objetivo ajudar a diferenciar a empresa no mercado, principalmente em relação às concessionárias de distribuição, que em geral, não prestam outros serviços que não o fornecimento de energia. Com isso, a empresa oferece um atrativo para que os grandes consumidores deixem de ser cativos e passem a comprar energia sob a condição de clientes livres.

Ainda, além da competição com as distribuidoras, a empresa se preocupa com o que os concorrentes estão oferecendo como diferencial no mercado. Nesse caso, os concorrentes são outros produtores independentes e também empresas que não fornecem energia, mas apenas serviços relacionados.

Com relação a oferecer os produtos e serviços adequados para cada cliente, a Tractebel Energia utiliza seus vendedores, desde os primeiros contatos com as empresas, para descobrir eventuais necessidades que podem ser supridas com seu atual portfólio de serviços ou mesmo nas modalidades de fornecimento que podem ser oferecidas.

No que se refere ao desenvolvimento dos serviços, as unidades organizacionais Desenvolvimento de Negócios (DDN), Tractebel Comercialização de Energia (TCE) e Marketing Comercial & Industrial (MCI) trabalham em conjunto, sempre com o apoio de

outras áreas especializadas em cada tipo de atividade (manutenção de equipamentos, conexões à rede etc.), visando aliar as necessidades do mercado às disponibilidades técnica e de mão-de-obra da empresa. Em relação às modalidades de fornecimento de energia (produtos), há pouco a ser feito no sentido de oferecer algo diferente no mercado. As principais mudanças são em termos de estabelecimento de preço (energia com preço negociado ou vinculado ao cativo) e algumas condições especiais de fornecimento, vinculadas a horários ou outras variáveis (energia de ponta, de *back-up* e comercialização de sobras).

Nota-se, no entanto, que a Tractebel Energia não utiliza ainda todo seu potencial na prestação de serviços, tanto em termos de pessoal quanto de capacidade técnica. Além disso, falta uma política adequada de marketing para se buscar clientes no mercado.

No que diz respeito à estratégia de canal utilizada para com seus consumidores livres, a Tractebel Energia escolhe os meios mais adequados com base nos perfis dos mesmos. Por se tratarem de grandes empresas industriais, é natural que as formas de comunicação tenham algumas características peculiares. Como já foi dito, na grande maioria das empresas, existe alguém responsável por gerenciar o fornecimento de energia elétrica, bem como fazer as solicitações e manter contato com a Tractebel em todos os momentos. Quando os vendedores vão até determinada unidade industrial, para efetuar uma primeira abordagem, procuram sempre por este tipo de pessoa.

Atualmente, são os vendedores e os demais membros da equipe de vendas, além dos funcionários da U.O. DDN, os principais agentes intermediários nos processos de comunicação entre a empresa e seus clientes, dependendo do assunto a ser tratado. O objetivo, no entanto, é que haja um ponto de contato único dentro da empresa para tratar cada cliente, além de gerentes de produtos e outros colaboradores relacionados ao assunto que servirão para dar apoio, visto que o atual processo pode gerar desinformação quando se está atendendo um cliente, visto que os dados inerentes ao consumidor podem estar dispersos pelas diferentes

áreas da empresa. À medida que a Tractebel for conquistando mais clientes, principalmente na prestação de serviços, a atual estratégia pode se mostrar ineficiente.

5.2.3 ESTRATÉGIA PARA A INFRA-ESTRUTURA

O fato de o mercado entre produtores independentes de energia elétrica e consumidores livres ser ainda recente não só no país, mas também no resto do mundo, implica em algumas peculiaridades a serem analisadas. A primeira é que, em geral, as carteiras de clientes não são diversificadas. Essa nova forma de comercialização ainda é vista com ceticismo por muitos consumidores, e boa parte dos consumidores legítimos desconhece. Além disso, as restrições impostas pela regulamentação atual ainda inibem muitas empresas industriais de optarem pela condição de se tornarem consumidores livres (demanda mínima de 3 MW, por exemplo). Por fim, pelo fato do ambiente de competição ser ainda novo no mercado, a empresa não possui uma infra-estrutura adequada para essa modalidade de negócio.

5.2.3.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

No momento não há nenhum sistema de informações de marketing em funcionamento. Há, entretanto, um sistema em fase final de desenvolvimento, e que terá como objetivo dar suporte às ações de marketing da empresa, no que diz respeito principalmente ao gerenciamento da carteira de clientes, com dados e informações diversos que serão úteis também na prestação de serviços e gestão de produtos.

5.2.3.2 INTERNET E INTRANETS

Os serviços de monitoramento dos dados de consumo prestados pelo *website* da empresa são úteis para fins de acompanhamento, mas não oferecem possibilidade de personalização ao gosto do cliente, e, portanto, poderiam ser melhorados. Não há, por exemplo, nenhum sistema de conversa instantânea entre um cliente que esteja na *web* e o vendedor, por exemplo, ou qualquer outra pessoa com quem o mesmo deseje fazer contato.

Não existe ainda qualquer possibilidade de conversa entre os sistemas de monitoramento da empresa e os sistemas que os clientes utilizam.

5.2.3.3 BANCOS DE DADOS

Para o caso das informações técnicas de fornecimento, bem como informações referentes a contratos etc., o atual banco de dados, em plataforma Oracle, mostra-se eficiente.

No entanto, no que se refere às estratégias de marketing, a atual utilização de plataforma MS-Office para se armazenar os dados sobre os clientes acarreta em limitações ao processo ótimo de gestão das informações úteis para as áreas de negócios.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Seguindo o que foi apresentado na revisão teórica sobre CRM, este capítulo tem por objetivo fazer uma conexão entre a teoria sobre o tema e o que pode ser usado em termos de transações entre consumidores livres e a Tractebel Energia S.A., de acordo com as regras atuais, propondo recomendações para a empresa.

No que diz respeito às estratégias de CRM para o mercado entre produtores independentes e consumidores livres, há que se levar em conta suas especificidades e também o fato de ser algo relativamente novo no mundo inteiro. Isso não significa, porém, que programas de gestão de relacionamento com clientes não possam ser efetivamente implantados, nem tampouco que não devam ser feitos de forma sistemática e sem o devido acompanhamento.

As recomendações serão divididas de acordo com os tópicos anteriormente abordados, que são: estratégia com os clientes, estratégia de administração de canais e produtos e estratégia para a infra-estrutura.

6.1 ESTRATÉGIA COM OS CLIENTES

Conforme já foi abordado, os clientes no mercado livre de energia elétrica são formados sempre por empresas, a maioria industriais e de grande porte.

No que se refere a esse mercado, é importante ressaltar que os termos “aquisição”, “retenção” e “atendimento estratégico ao cliente” são plenamente aplicáveis, desde que adaptados para as características do setor e das transações que nele ocorrem, conforme será visto a seguir, nas seguintes recomendações para a Tractebel Energia S.A.

I – AQUISIÇÃO:

Com relação à estratégia de aquisição, as seguintes etapas do processo de vendas da Tractebel poderiam ser melhoradas:

- Prospecção de mercado: antes que se dê início à busca por novos clientes, é fundamental que a empresa tome conhecimento de seu mercado. Para tanto, o acompanhamento setorial se traduz num importante auxílio para ampliar a visão do mercado atual. A questão é como definir internamente uma estrutura que faça tal acompanhamento e saiba como passar as informações cruciais adiante, sem atrapalhar os demais processos com informações que não sejam úteis para o negócio de venda de energia e serviços agregados. Um membro da organização que seja especializado nessa função é o ideal para que o acompanhamento setorial possa fluir da maneira correta, uma vez que a todo momento ocorrem fatos importantes no mercado. Parcerias com as associações de classe (ABIQUIM, ABIT etc.), principalmente nos setores que consomem mais energia, são também extremamente recomendadas. Através delas, a Tractebel pode obter informações periódicas sobre o comportamento dos setores desejados, advindas de uma fonte confiável.

- Identificação de clientes: uma vez estudado o mercado e os setores que mais interessam, no que diz respeito a oferecer contratos de venda de energia ou outros serviços, resta então começar a identificar as empresas que serão alvo das abordagens. As parcerias com consultorias ou agências especializadas são úteis para a obtenção de nomes de empresas, segmentadas por região geográfica, por exemplo, bem como dados relativos a endereços, telefones, produtos fabricados, processo de produção etc. Publicações especializadas na mídia também informam dados de faturamento e outros dados financeiros que podem ser relevantes, para as principais empresas de cada setor. Além disso, há também as publicações anuais elaboradas pelas associações setoriais, com informações inerentes ao

setor com um todo e também das empresas nele atuantes. Todos os dados obtidos a respeito dos clientes (dados institucionais, de consumo etc.) devem ser devidamente armazenados em bancos de dados próprios para tais fins, como será visto mais adiante.

- Contato com as empresas: definidas as empresas, há dois caminhos básicos que podem ser seguidos: iniciar diretamente as prospecções das empresas situadas nas regiões-alvo da empresa, ou ainda escolher grupos de empresas e efetuar apresentações coletivas sobre o mercado e a Tractebel, para só depois dar início às negociações isoladas. Aqui, a principal vantagem obtida é o ganho de escala, uma vez que é possível atingir dez ou mais clientes de uma só vez. Para tanto, o ideal é reunir as pessoas-chave de tais indústrias em hotéis próximos aos locais onde os mesmos estão localizados e então fazer as apresentações acerca do mercado livre de energia elétrica e suas vantagens.

A empresa deve trabalhar com metas definidas (semestrais ou anuais) para a quantidade de prospecções de clientes, uma vez que tenham sido identificados os mesmos. Nas visitas aos clientes, o ideal é que os vendedores possam levar consigo, em meio digital, as fichas de cada empresa, montadas a partir de informações armazenadas num banco de dados central. Este assunto será melhor abordado no tópico “Estratégia para a Infra-estrutura”. Com essas informações em mãos, o vendedor estará mais apto a responder de prontidão algumas questões formuladas pelos clientes, principalmente no que diz respeito a produtos e serviços a gregados à venda de energia elétrica. Durante a visita, os dados de consumo e eventuais comentários dos consumidores devem então ser inseridos nessas mesmas fichas, que, mais tarde servirão para atualizar o banco de dados central.

Com relação às demais etapas do processo de vendas relativas à estratégia de aquisição, verificou-se que estão de acordo com as práticas de CRM, e, portanto, não precisam sofrer alterações no momento.

II - RETENÇÃO:

Segundo lembra Swift (2002), nesta fase deve-se prestar atenção a possíveis mudanças no comportamento dos clientes, principalmente aquelas que possam levar a uma possível deserção. No caso das transações de compra e venda de energia elétrica, há que se levar em conta algumas diferenças em relação a outros produtos. Por ser um insumo essencial, nenhum cliente simplesmente deixará de comprar energia elétrica, sob o risco de ver sua produção parar. Além disso, nos contratos de fornecimento constam os prazos de duração da transação, bem como cláusulas referentes a renovações, denúncias etc.

Apesar dessas diferenças em relação a outras modalidades de compras empresariais, não significa que um fornecedor de energia não deva se preocupar com a retenção de seus clientes. Com a proliferação do mercado, é possível que cada vez surjam mais concorrentes aptos a oferecer energia desta forma. Além disso, as distribuidoras que originalmente vendiam energia para determinado cliente, costumam ter grande interesse em que o mesmo volte a comprar energia sua e não de outro fornecedor, e por isso podem oferecer novas vantagens e descontos caso o consumidor opte por voltar a ser cativo.

No que diz respeito à estratégia de retenção, as recomendações para a Tractebel Energia são as seguintes:

- Serviços adicionais: uma vez que é pouco possível para a empresa diferenciar-se das demais na questão do fornecimento de energia, mesmo com as modalidades que ela oferece, é na prestação de serviços que reside a oportunidade de aprofundar o nível de retenção dos clientes. A verificação constante das necessidades de um cliente é útil no

sentido em que estimula o desenvolvimento de novos serviços que poderão ser oferecidos, mais tarde, para outros consumidores. É necessário, para tanto, que a empresa faça um estudo minucioso de sua capacidade técnica e de mão-de-obra, levando em conta aquilo que é necessário para a operação de suas usinas, a fim de identificar eventuais necessidades de contratação de pessoal.

- Medição: os sistemas onde os clientes acompanham via Internet e em tempo real seus dados de consumo, são úteis no sentido que agregam valor ao fornecimento de energia, bem como tornam o serviço mais transparente. Além disso, recomenda-se verificar se o cliente deseja algum tipo de acompanhamento extra, além da fatura, que seja enviado por correio ou meio eletrônico, na periodicidade que o mesmo de desejar.

III - ATENDIMENTO ESTRATÉGICO:

Segundo Brown (2001), a capacidade de prever quem são os clientes mais promissores a longo prazo é uma característica necessária para as organizações que desejam ascender para o nível do atendimento estratégico ao cliente. Porém, nas transações entre produtores independentes e consumidores livres, há que se levar em conta que, no momento em que os contratos são fechados, a empresa fornecedora já efetuou, teoricamente, uma análise prévia de quanto obterá de receita com aquele cliente ao longo do tempo de vigência do contrato. Isto torna desnecessário, portanto, essa previsão de quem serão os consumidores mais promissores a longo prazo, uma vez que isso já é feito antes de se fechar negócio.

Criar uma relação de dependência com os clientes, quando se trata do negócio de fornecimento de energia elétrica, não é tão fácil quanto parece. Apesar de todas as empresas dependerem desse insumo em seus processos de produção, o termo “criar dependência” está diretamente relacionado com ganhar a confiança do cliente, fazendo com que o mesmo deseje continuar comprando energia de determinado fornecedor e, não obstante, passe a contratar

também outros serviços relacionados, ou até mesmo a delegar todo ou parte do processo de gestão da energia para a mesma empresa que efetua o fornecimento.

Para a Tractebel Energia, recomenda-se definir uma política clara para o atendimento estratégico a seus clientes, além de pensar em novos serviços com o maior valor agregado possível. A empresa conta com boa capacidade técnica e deve se aproveitar disso, uma vez que, quanto mais serviços agregados a empresa fornecedora for capaz de oferecer aos clientes, maior será a relação de dependência que estará sendo criada, e maior será o grau de fidelização do cliente, evitando que ele procure uma empresa concorrente assim que terminar o contrato de fornecimento. O mesmo vale para os casos em que há prestação de serviços sem fornecimento conjunto de energia elétrica.

6.2 ESTRATÉGIA DE ADMINISTRAÇÃO DE CANAIS E PRODUTOS

Entre diferentes fornecedores de energia elétrica (ou mesmo diferentes fontes), não é possível haver diferenciação de cor, nem tampouco tipo ou qualidade. A energia elétrica é um produto uniforme.

Devido a essa característica, ocorre que, num sistema interligado de transmissão, não se pode dizer que a energia oriunda de determinado fornecedor está efetivamente indo para determinado consumidor. O que acontece é que a energia vai sendo entregue ao sistema interligado, coordenado pelo ONS, e então, por força dos contratos vigentes no momento, é distribuída nas demandas e tensões especificadas para cada unidade consumidora.

No entanto, não é por isso que não é possível para um produtor diferenciar o fornecimento de energia em relação aos concorrentes. Quando se fala em definir uma estratégia de produto para a energia elétrica, na verdade, o que importa são as diferentes modalidades de fornecimento que podem ser oferecidas e também os serviços agregados.

Portanto, assim como foi visto nas recomendações para a estratégia com os clientes, a Tractebel Energia deve se preocupar com o desenvolvimento contínuo de serviços relacionados à energia, considerando se sua atual capacidade de mão-de-obra é ou não suficiente para isso e tomando as medidas necessárias.

Na questão das etapas no processo de desenvolvimento de um produto citadas por Brown (2001), que são criação, avaliação, teste e desenvolvimento, a empresa deve procurar ampliar seus contatos com clientes e prospects, tornando-se mais receptiva a eventuais sugestões por parte desses.

No que se refere aos canais de contato, Brown (2001, p. 121) lembra que “as organizações devem aprender a definir e analisar a eficiência de seus canais usando métodos da teoria de gerenciamento de canais”. No contexto do CRM, a recomendação para a empresa é que os diversos canais de contato com o consumidor (*e-mail*, telefone, ponto de venda etc.) estejam aptos a receberem o mesmo tipo de informação, bem como repassá-la adiante, para um ponto central, para que então seja armazenada num banco de dados. No caso das transações entre clientes livres e fornecedores de energia, não existem pontos de venda, dada a natureza do negócio. Portanto, a grande maioria dos contatos efetuados se dá via telefone ou *e-mail*, ou ainda em visitas aos consumidores.

Além de ter um canal aberto de comunicação com seus consumidores, recomenda-se a realização de eventos, como encontros com vários clientes mostrando as novidades tecnológicas e oportunidades para o segmento. Um exemplo de empresa que realiza este tipo de atividade é a distribuidora Light, do Rio de Janeiro. Trimestralmente, ela organiza encontros segmentados por setor de atividade com alguns de seus grandes clientes cativos, mostrando formas de se otimizar o uso da energia elétrica e também cases de eficiência em iluminação já implantados em outras empresas do setor em questão.

Uma vez que a carteira de clientes não é numerosa, a empresa deve definir algumas pessoas como sendo responsáveis por atender uma quantidade determinada de consumidores. Nesse caso, cria-se a figura do gerente de contas, que é um ponto único de contato na Tractebel, sob a perspectiva do cliente, que geralmente também possui uma pessoa responsável pela gestão da energia elétrica. A idéia é que o cliente em questão sempre efetue seus contatos com o mesmo gerente de contas, que estará a par de suas necessidades, bem como cláusulas contratuais e outros itens. Caberá a esse gerente de contas verificar sob quais formas o cliente prefere ser contactado, para então proceder da maneira devida.

6.3 ESTRATÉGIA PARA A INFRA-ESTRUTURA

Uma vez que o objetivo é que o cliente faça seus contatos sempre com a mesma pessoa dentro da organização, o processo de reunir as informações num só local torna-se mais fácil. O gerente de contas deve ser responsável por captar os dados que são úteis e inseri-los no sistema de informações, ou no banco de dados.

6.3.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

É importante que haja um sistema de informações de marketing que seja capaz de agilizar todo o fluxo de informações geradas a partir de contatos com clientes, pesquisas e outras fontes. O sistema deve estar acessível pela *intranet* da organização, de modo que os vendedores tenham acesso remoto quando estiverem visitando algum cliente. Desta forma, munidos de um *notebook* ou *palmtop*, por exemplo, os vendedores serão capazes de levantar todas as informações disponíveis sobre determinado cliente ou *prospect* assim que chegarem na planta industrial, tornando o processo mais ágil.

6.3.2 INTERNET E *INTRANETS*

Nas transações no setor elétrico, assim como em várias outras atividades de negócios, a Internet pode ter um papel fundamental quando devidamente utilizada pelas empresas. No caso da Tractebel, recomenda-se que os clientes possam personalizar sua página de acompanhamento de acordo com suas preferências, ordenando-os conforme lhes seja mais conveniente a visualização.

No que diz respeito às interações cliente-Tractebel, além da comunicação via *e-mail*, que já existe, recomenda-se a montagem de um sistema de conversa instantânea, acessado pelo *site*. Dessa forma, na mesma página onde são consultados os dados de consumo, o cliente teria a possibilidade de conversar com seu gerente de contas, se o mesmo estiver disponível no momento, e sanar eventuais dúvidas.

Tecnologias de programação como a linguagem XML podem fazer com que diferentes plataformas conversem entre si. Assim, os consumidores podem, se desejarem, cruzar os dados obtidos pelo *site* com seu sistema interno de controle de energia, caso haja um.

O fortalecimento da *intranet*, aliado ao desenvolvimento do sistema de informações de marketing, possibilita o acesso, por parte dos vendedores, aos dados e informações em tempo real sobre cada cliente da Tractebel Energia.

6.3.3 BANCOS DE DADOS

Para o caso dos clientes livres da Tractebel, por serem ainda em número relativamente reduzido, não é necessário o uso de tecnologias como *data mining* para conhecer melhor as necessidades de cada empresa, desde que haja os gerentes de conta. Para o caso da prestação

de serviços, no entanto, a partir do momento que a empresa diversificar sua carteira de clientes, tal ferramenta é útil no sentido de se detectar tendências no comportamento destes, de modo que vendas adicionais ou cruzadas (*up-selling / cross-selling*) possam ser efetuadas com mais eficiência.

Dentre as informações que os bancos de dados devem estar aptos a armazenarem (p. 36), destacam-se, para o caso da Tractebel Energia:

- expectativas e preferências dos clientes;
- relacionamentos anteriores com os clientes;
- correlação entre tipo de compras e características dos clientes.

Além de tudo, é extremamente importante que os bancos de dados possam conversar com a *intranet* e com o sistema de informações de marketing a ser implantado pela empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente livre de comercialização de energia elétrica, que é o local onde ocorrem as transações entre produtores independentes e consumidores livres, ainda vem ganhando maturidade no Brasil e no mundo. Há pouco tempo atrás não existiam ainda modelos que favorecessem o mercado livre de energia. A forte intervenção do Estado e o alto grau de regulação sempre foram características comuns aos modelos antigos.

Nos tempos atuais, com a perda do poder de investimento por parte dos governos, principalmente nos países em desenvolvimento, foi necessário que se criassem modelos atraentes para o capital privado. O setor de energia elétrica caracteriza-se por ser de capital intensivo, pois suas obras de infra-estrutura demandam grandes investimentos. Além disso, o retorno do capital ocorre a longo prazo, fazendo com que os investidores desejem regras claras e estáveis para aplicar recursos.

Porém, não só nos sistemas elétricos dos países subdesenvolvidos existe o mercado livre. Países como Estados Unidos, Canadá, Austrália e outros da Europa também adotam modelos onde os consumidores podem escolher seus fornecedores de energia elétrica.

O fato é que, apesar de ser ainda um tema praticamente inédito, é interessante que, tão logo quanto possível, os agentes atuantes neste mercado tornem-se cientes da possibilidade de aplicação dos principais conceitos de marketing, uma vez que a tendência é de que a competição aumente. Num primeiro momento, os esforços devem estar voltados para a conquista dos clientes. Muitas vezes, cabe às empresas fornecedoras esclarecê-los a respeito do funcionamento do mercado, já que muitos têm condições de negociar em tal ambiente mas desconhecem o fato.

Uma vez conquistados os clientes, o próximo passo é a fidelização. Manter relacionamentos duradouros e criar dependência é importante para a lucratividade das transações e também evitam a perda de clientes. Assim como em outros mercados, é mais caro para uma empresa reconquistar um cliente do que mantê-lo, e é aí que reside a necessidade das práticas do marketing de relacionamento e do CRM, como procurou-se demonstrar no presente trabalho.

Apesar de que um novo modelo está sendo implantado no Brasil neste momento, é certo que a possibilidade de transação entre os consumidores livres e produtores independentes continuará a existir. Além disso, é provável que as geradoras estatais possam vir a competir nesse mercado.

8 REFERÊNCIAS

- BRAGA, Roberto Silveira. Marketing de Produtos Industriais. São Paulo: Atlas, 1992.
- BROWN, Stanley A. CRM: Customer Relationship Management. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRANCO, Adriano Murgel *et al.* Política Energética e Crise de Desenvolvimento: a antevisão de Catullo Branco. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- CILENTO, Mario Antonio. Experiência e Resultados da Contratação de Energia por Consumidores Livres. São Paulo: Palestra proferida no 4º Encontro de Energia da FIESP, 27 de agosto de 2003.
- COBRA, Marcos, RIBEIRO, Áurea. Marketing: Magia e Sedução. São Paulo: Cobra, 2000.
- COMITÊ DE REVITALIZAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO. Relatório de Progresso nº 2. Fevereiro de 2002.
- DAHER, Mário. Custo Marginal de Produção. Apresentação no CCMT – SP. 18 de abril de 2002.
- DESLANDES, Suely F. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.
- ESCELSA. História da Energia Elétrica no Brasil. Disponível em <<http://www.escelsa.com.br/pesquisa/historia-ee-brasil.asp>>. Acesso em 10 de novembro de 2003.
- FURNAS. Parque Gerador. Disponível em <<http://www.furnas.com.br>>. Acesso em 11 de novembro 2003.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- _____. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.

KLEIN, Enio. Uma Clara Visão Sobre CRM. São Paulo: IDG, 2002.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAE. Conheça o mercado. Disponível em <<http://www.mae.org.br>>. Acesso em 12 de novembro de 2003.

McKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. Disponível em <<http://www.mme.gov.br>>. Acesso em 02 de agosto de 2003.

NEXT GENERATION CENTER. e-Workshop - CRM. Disponível em <<http://www.nextg.com.br>> Acesso em 25 de agosto de 2003.

NICKELS, William G., WOOD, Marian Burk. Marketing: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Carlos Augusto C. N. Viana de. O Surgimento das Estruturas Híbridas de Governança na Indústria de Energia Elétrica no Brasil: a abordagem institucional da economia dos custos de transação. Florianópolis: UFSC, 1998. Dissertação de Mestrado.

PEPERS, Don, ROGERS, Martha, DORF, Bob. Marketing One to One: Ferramentas para Implementação de Programas de Marketing Direto One to One. São Paulo: Makron Books, 2001.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. Vendas Industriais: Técnicas e Instrumentos para a Venda Business to Business. São Paulo: Atlas, 1995.

SWIFT, Ronald. CRM: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TRACTEBEL ENERGIA. Perfil. Disponível em <<http://www.tractebelenergia.com.br>>.

Acesso em 15 de outubro de 2003.

9 APÊNDICE

O NOVO MODELO DO SETOR ELÉTRICO

Tendo em vista as deficiências do atual modelo do setor elétrico no Brasil, que não foi integralmente posto em prática, o governo lançou, no dia 11 de dezembro de 2003, o documento “Modelo Institucional do Setor Elétrico”. O documento seguiu então para o congresso sob a forma de duas medidas provisórias: MP 144 e MP 145, as quais, até o fechamento deste trabalho, não haviam ainda sido votadas. A previsão é que isso ocorra no mês de fevereiro.

Basicamente, neste novo modelo, mudam as formas de contratação de energia por parte das distribuidoras, as formas de licitação para novos empreendimentos e também o planejamento do setor, que fica a cargo do Ministério de Minas e Energia, e não mais indicado pelo mercado, como vinha ocorrendo até então. Com relação ao mercado livre, as principais mudanças são:

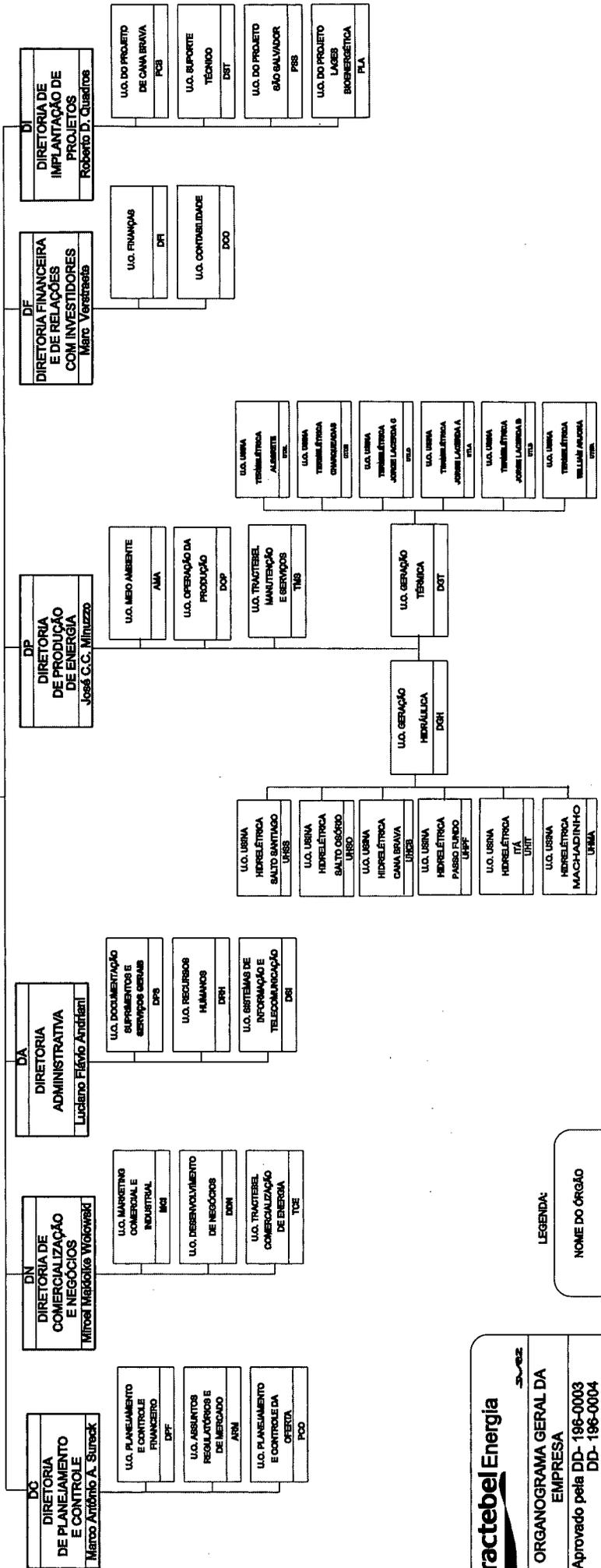
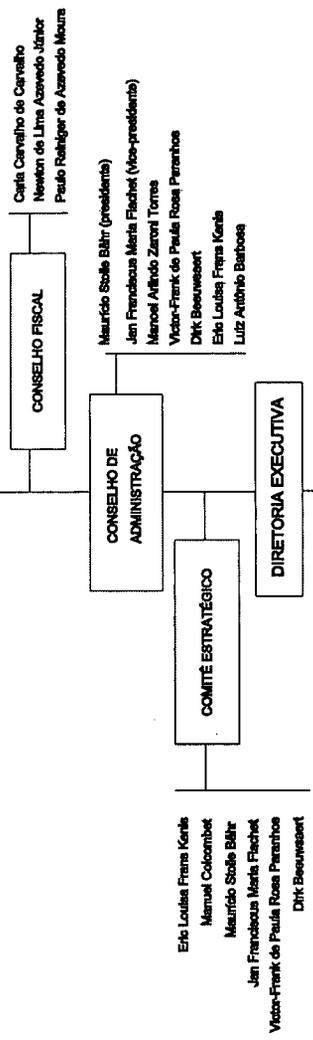
- 1. Consumidores livres:** os consumidores qualificados para optar por escolher seu fornecedor devem notificar esta intenção à distribuidora local de acordo com a seguinte tabela de prazos:

DEMANDA (MW)	ANTECEDÊNCIA
entre 3 e 5	1 ano
entre 5 e 10	2 anos
acima de 10	3 anos

2. **Distribuidoras:** perdem o direito de vender energia para consumidores livres, tornando-se este exclusivo de comercializadoras e produtores independentes.

Ainda, é possível que haja algumas alterações nos atuais agentes do setor, como o MAE, que pode vir a se tornar a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) e ONS, além da criação de um ou mais agentes novos, como, por exemplo, a Empresa de Pesquisa Energética (EPE). Até o momento, as medidas provisórias só foram aprovadas no Congresso, onde o relator foi o deputado Fernando Ferro (PT). Falta, portanto, a aprovação no Senado.

10 ANEXOS



Tractebel Energia

ORGANIGRAMA GERAL DA EMPRESA

Aprovado pela DD-196-0003
 DD-196-0004
 DD-196-0005

Vigência: 01/10/2003

LEGENDA:

NOME DO ÓRGÃO

SIGLA DO ÓRGÃO



Tractebel Energia

Uma empresa que acredita e investe no Brasil

Press

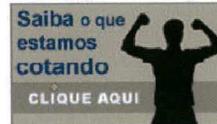
- ▶ Negócios
- ▶ Produção
- ▶ Meio Ambiente
- ▶ Relações com Investidores
- ▶ Suprimentos

Clientes Online

Clique aqui se você é nosso cliente cadastrado.



Expansão
Nossa Gente
Quem Somos
Pesquisa e Desenvolvimento



svz

Intranet **Tractebel Energia**

05/12/2003 - 16:13h

Sede | Esc. SP | Tractebel | UHSO | UHSS | UHPF | C.J.L. | UTCH | UTAL | UHIT | UHCB | UHMA | UTWA

Busca

- ORACLE
- Serviços
- Recursos Humanos
- Informática
- Planejamento da Operação
- Operação da Produção
- Notícias
- Nô Director
- Mural
- Informação Financeira
- Manual de Organização
- Manual de Gestão
- Manual de Pessoal
- Estatuto Social
- Código de Ética
- Código de Meio Ambiente
- Seguro
- Suprimentos
- Documentação
- Comercialização
- PREVIG
- Intranet Suez

DestAques

- Alterado o período das Férias Coletivas, confira no Tractebel Energia Informa de 07/10/2003.
- Veja anúncio publicado na imprensa alusivo aos 5 anos da Empresa

RH NoTÍCIAs

- Cronograma de Pagamentos - Novembro e Dezembro/2003
- Clique aqui para checar e atualizar seus dados cadastrais.
- Clique aqui para acessar o Portal RH

EXTRA! EXTRA!

TARIFAS DE PASSAGENS AÉREAS

CALENDÁRIO

JAN	Escolha um dos meses para conferir o Calendário da Empresa e feriados nacionais de 2004.	JUL
FEV		AGO
MAR		SET
ABR		OUT
MAI		NOV
JUN		DEZ

Feriados nacionais / Calendário Tractebel Energia

serviços

- Contratos
- Ramais
- 102
- CEP
- Vôos
- Hotéis

Tela onde os clientes acessam seus dados de consumo:

The image shows a screenshot of a web browser displaying the Tractebel Energia website. The browser's address bar is empty, and the taskbar at the top shows various application icons. The website's header features the Tractebel Energia logo on the left and a navigation menu with links for 'Produtos e Serviços', 'Quem somos', 'Contato', 'Código de Meio Ambiente', 'Código de Ética', 'Clientes Online', and 'Busca'. Below the header, a breadcrumb trail reads 'navegação > Home > Negócios'. The main content area is titled 'Clientes Online' and includes a sub-header 'HOME' and a timestamp 'Brasil - 09/12/2003 - 10:57h'. The text instructs users: 'Se você é cliente cadastrado, digite seu usuário e senha ao lado para o acompanhamento dos relatórios mensais de qualidade energia.' To the right of this text is a graphic with the words 'CLIENTES ONLINE' and a stylized globe. Below the graphic are two input fields labeled 'Usuário' and 'Senha', and a button labeled 'Entrar'. On the left side of the page, there is a vertical sidebar with a menu containing 'Comercialização', 'Mercado de Energia no Brasil', 'Mercado Livre', 'Clientes Online', and 'Consumidores Livres'. Below this menu is a 'Linha Direta' section with the text 'Fale com a gente' and an '@' symbol. At the bottom of the page, there is a footer with a list of links: '| Negócios | Produção | Expansão | Meio Ambiente | Nossa Gente |', '| Relações com Investidores | Pesquisa & Desenvolvimento |', '| Quem Somos | Press | Como Participar | Mapa | Contato |', and '| Produtos e Serviços da Tractebel Energia |'. The SVEZ logo is positioned to the right of the footer, and the copyright notice 'Copyright © 2000 - 2002 Tractebel Energia S.A. - Todos os direitos reservados' is centered at the bottom.