

# **PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM CONCESSIONÁRIAS DE ENERGIA**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

Florianópolis

2002

## Ficha Catalográfica

L732P  
2002

Lima, João Parreira

Processo de implementação do Marketing de Relacionamento em concessionária de energia. Florianópolis: UFSC, 2002  
97p.

Orientador: Jane Iara Pereira da Costa  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Marketing. 2. Concessionárias de energia elétrica I.Costa, Jane Iara Pereira da II. Universidade Federal de Santa Catarina

CDD: 658.812

# MARKETING DE RELACIONAMENTO EM CONCESSIONÁRIAS DE ENERGIA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD

Coordenador do Programa

## BANCA EXAMINADORA

---

Olga Regina Cardoso, Dra  
Orientador

---

Jane Iara Pereira da Costa , Dra

---

Francisco Pereira da Silva, Dr.

À minha esposa Mariza Marchena Gomes Lima e aos meus filhos: Bruna Marchena  
Parreira e Daniel Marchena Parreira

Meus agradecimentos a administração da CEMIG, a Elmar de Oliveira Santana pela visão gerencial e pelo incentivo no sentido de explorar este lado do conhecimento humano. A Tracísico Andrade Neves que me estimula continuamente a exercitar o Marketing de Relacionamento.

“O importante e bonito do mundo é isso: que as pessoas não estão sempre iguais,  
ainda não foram terminadas mas que elas vão sempre mudando. Afinam e  
dasafinam.”

Guimarães Rosa

As reformas no setor elétrico, aliadas aos impactos causados pela mudança do perfil dos consumidores e finalmente pelo racionamento de energia elétrica, tornaram urgente a implantação do Marketing de Relacionamento como uma nova forma de gestão na CEMIG. Considerando o atual caráter compulsório existente no Brasil em relação à energia elétrica, o conceito de Marketing de Relacionamento é algo muito novo e que vem de encontro a toda cultura interna existente nas concessionárias.

Neste trabalho é apresentado um estudo sobre o assunto no sentido de apoiar novas implantações em outras concessionárias do país mostrando a importância desta nova filosofia de trabalho frente às mudanças que já estão acontecendo em relação ao consumidor e àquelas que já estão previstas em relação às reformas institucionais do segmento.

Com base no levantamento efetuado junto aos usuários e à equipe responsável pela implementação do Sistema de Marketing de Relacionamento na CEMIG (em 2000-2001) tem-se um roteiro de trabalho possível de ser seguido por outra empresa que queira implementar esta nova forma de gestão. É importante ressaltar que não existem modelos prontos. Cada organização possui peculiaridades que necessitam ser analisadas para proposição de soluções particulares para cada caso.

Aplicar a gestão empresarial utilizando os conceitos do Marketing de Relacionamento é atualmente o caminho que as empresas estão encontrando para sobreviver e evoluir dentro deste mundo globalizado e cada vez mais competitivo.

Palavras chaves: Marketing de Relacionamento, CEMIG, Setor elétrico

*Changes in the electrical sector, coupled with the impact brought about by transformation of consumer's profile and finally with the rationing of electrical energy, have called for an urgent implementation of Customer Relationship Marketing as a new management tool in Cemig. Considering the present compulsory character in Brazil regarding electrical energy, the concept of Customer Relationship Marketing is somewhat new and it has come to challenge the corporate culture of the utilities.*

*In this study, a survey on the subject has been carried out so as to assist other utilities in new implementations throughout the country and shows how important this work philosophy is in the face of the changes already taking place for the consumer and those yet to come for the institutional reforms in the segment.*

*Based on survey conducted with the users and with the team responsible for the implementation of the Relationship Marketing System of Cemig (in 2000-2001), a work guideline will be made available to other companies who wish to follow this new management system. It must be stressed that there are no ready-made models. Each organization has peculiarities that must be taken into account if individualized solutions are to be proposed.*

*Applying a management style focused on Customer Relationship Marketing is the way companies have taken in order to survive and evolve in this highly competitive and globalized world.*

*Key words: Relationship Marketing, CEMIG, Electrical sector*



1.1.1 - Marketing de Relacionamento: o tema da atualidade	14
1.1.2 – Porque adotar o Marketing de Relacionamento na empresa de energia	15
1.2 Justificativas	16
1.2.1 As reformas do setor elétrico brasileiro	16
1.2.2 As privatizações no setor de energia elétrica	17
1.2.3 A mudança do perfil do consumidor de energia elétrica	18
1.2.4 O processo de implementação do Marketing de Relacionamento dentro da Engenharia de Produção	19
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo Geral	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 Delimitações	20
1.5 Estrutura da dissertação	21
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>22</b>
2.1 O que é Marketing de Relacionamento	23
2.2 Os tipos de relacionamentos	25
2.3 Marketing em serviços públicos	27
2.4 As relações de poder nas organizações	28
2.5 Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento	29
2.6 Abordagem para o Marketing de Relacionamento	34
2.7 Marketing Um a Um	36
2.8 O Setor de Energia Elétrica no Brasil	37
2.8.1 As reformas do Setor Elétrico Brasileiro	38
2.8.1.1 As reformas Institucionais	39

2.8.4	Regulamentação da concorrência	51
2.8.4.1	Regulação do Acesso	52
2.8.5	A Regulação do Mercado Cativo	53
2.8.6	Reversão de Ganhos no MAE para os Consumidores	54
2.8.7	Fiscalização da Qualidade dos Serviços e Universalização do Atendimento	55
2.8.8	Tendências para o Setor Elétrico brasileiro	56

### **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA** **60**

### **CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA** **63**

4.1	Descrição da empresa em estudo: CEMIG	63
4.2	Diretrizes para implementação do Marketing de Relacionamento na CEMIG	64
4.3	Conceitos do Marketing de Relacionamento aplicados ao setor elétrico	65
4.4	Etapas para implementação do Marketing de Relacionamento na CEMIG	66
4.5	Impactos diretos nos resultados do negócio	70
4.6	Impactos no comportamento das pessoas dentro da organização	71
4.7	Conseqüências diretas para o consumidor-cliente	71
4.8	Progressos na implantação do Projeto de Marketing de Relacionamento na CEMIG	72

<b>CAPÍTULO 7 – APÊNDICES</b>	<b>80</b>
7.1 – APÊNDICE A – Formulário de entrevistas	80
7.2 – APÊNDICE B - Entrevistas	81
<b>CAPÍTULO 8 – ANEXOS</b>	<b>90</b>
8.1 – Lista das leis para o setor de energia elétrica	90
8.2 – Direitos do consumidor de energia elétrica	93





antecipação). Deve-se vencer esses obstáculos.

Quando uma relação pessoal não anda bem, as pessoas não a terminam sem antes questionar o desentendimento, e isso leva tempo para trabalhar o problema. O resultado é um rico relacionamento.

Os relacionamentos não são fáceis. Eles demandam muito trabalho, mas a recompensa geralmente vale o esforço.

As empresas provam seus comportamentos diariamente, gastando tempo para ouvir as preocupações dos clientes e aperfeiçoando o foco de seus serviços. Isto tudo tem sido base para uma nova filosofia de gestão: o marketing de relacionamento. (CARDOSO&FILHO, 2000).

#### 1.1.1 - Marketing de Relacionamento: o tema da atualidade

Diversos autores têm definido o termo “Marketing de Relacionamento”, de formas diferentes buscando interpretar uma prática empresarial que tem sido o diferencial de muitas empresas vencedoras na atualidade.

Dentre eles, Berry (apud Payne, 1998 – p. 63) foi quem primeiro citou (em 1983) que Marketing de Relacionamento é atrair, manter e ampliar relações com clientes em organizações de multiserviços. Os autores: Barbara Bund Jackson (1985), Adrian Payne (1991), Regis McKenna(1991), Michael E. Porter (1993) e Terry Vavra (1993) também definiram o Marketing de Relacionamento, embora de formas diferentes, utilizando as mesmas terminologias utilizadas por Berry (1983), tratando o relacionamento entre a empresa e seus clientes. Entretanto, a partir de 1994 com a definição de Evert Gummesson (1994), dentre outros, iniciou-se uma visão mais ampla do conceito de relacionamentos. Segundo Evert Gummesson(1994), o

todos os relacionamentos, com todos os clientes, buscando compatibilizar o duplo objetivo: dos clientes e da empresa. Nesta definição observa-se os diversos ângulos existentes neste contexto levando a questões que devem ser respondidas para se iniciar o estudo sobre Marketing de Relacionamentos:

- Quem são os clientes?
- Quais são os tipos de relacionamentos?
- Por quê gerenciar estrategicamente?

#### 1.1.2 - Porque adotar o Marketing de Relacionamento na empresa de energia

Imagine esta situação. Você e todos os seus melhores amigos estão reunidos na sua casa para uma comemoração especial. No exato momento em que estão todos dançando uma bela música, toda a energia elétrica vai-se embora. Você está despreparado. Não tem dentro de casa nem mesmo umas velas para minimizar a situação. Você vai ao portão e percebe que toda a rua está às escuras. Corre então para o telefone e liga para a concessionária de energia. Fala para o atendente sua situação e recebe a seguinte resposta: “Azar o seu senhor. Quem mandou não ter uma caixa de velas para esperar o “apagão”?” Qual seria então a sua reação? Certamente, no mínimo, sua noite estaria terminada. Buscaria alternativas para nunca mais depender de uma concessionária de energia ou reclamaria à chefia do atendente ou até mesmo ao órgão responsável pelos Direitos do Consumidor. O fato é que uma resposta como essa causa revolta e sentimento de angústia.

Por outro lado, se ao falar com o atendente a resposta for: “Não se preocupe senhor. Pode continuar mantendo uma conversa agradável com seus amigos apenas durante alguns minutos no escuro que já estamos providenciando o

Considerando ainda o carácter compulsório atualmente existente no Brasil em relação à energia, o conceito de Marketing de Relacionamento é algo muito novo e que de certa forma vem de encontro a toda cultura interna existente nas concessionárias.

Implantar o conceito de “empresa voltada para o cliente” e modificar a cultura interna dentro destas organizações é hoje uma necessidade que está se tornando cada vez mais o fator de sobrevivência do setor

## **1.2 - Justificativas**

O setor elétrico brasileiro, em consonância com o contexto internacional tem passado por diversas reformas. Estas reformas, visam promover, de forma concomitante, a competição nos segmentos de geração e comercialização de energia, além de incentivar a eficiência produtiva dos segmentos que continuam como monopólio natural (transmissão e distribuição).

Nesse novo modelo, a iniciativa privada passa a substituir o Estado na provisão direta dos serviços com o objetivo de garantir a expansão da capacidade instalada do sistema.

### **1.2.1 - As reformas do setor elétrico brasileiro**

Em termos gerais, as reformas do setor elétrico visam reduzir os custos e os impactos ambientais incorridos na produção de energia elétrica.

Os objetivos destas mudanças serão atingidos através do estímulo à competição na geração e na comercialização de energia e através da introdução de mecanismos



### 1.2.2 - As privatizações no setor de energia elétrica

O setor elétrico no Brasil, assim como em diversos países, atravessa um contexto de intensas transformações nas suas condições de funcionamento. O destaque maior é quanto ao redesenho do papel do Estado, cuja intervenção passa a ter um caráter regulatório em detrimento da provisão direta dos serviços (PIRES, 1999)

Apesar de ter iniciado ainda nos primeiros anos da década de 80, a privatização brasileira só se destacou no cenário internacional quando chegou nos serviços públicos na segunda metade dos anos 90.

Essa ampliação do programa teve importantes implicações de natureza micro e macroeconômicas. No nível micro gerou a necessidade de melhorar as instituições e o aparato legal da regulação desse setores. No nível macro, teve impactos fiscais importantes para diferentes partes do governo.

Inicialmente a privatização necessitou de um amplo apoio político. Não havia, por exemplo, um consenso sobre os impactos microeconômicos que ela poderia provocar no desempenho das empresas. Da mesma forma, argumentava-se tanto interna como externamente, que o impacto fiscal da privatização, se existisse, seria desprezível. Não obstante, ela cresceu no Brasil até se tornar uma das maiores em todo o mundo (PINHEIRO, 2000)

Em virtude da impossibilidade das empresas estatais sustentarem os investimentos necessários, o setor de energia elétrica brasileiro vem sendo alvo de um processo de reformas, desde meados dos anos 90, ainda não concluído em razão de uma série de dificuldades políticas e institucionais, com ênfase na entrada da iniciativa privada e privatização dos ativos existentes.

O perfil do consumidor está mudando, mas suas ações de reclamação muitas vezes não ocorrem diretamente para a empresa pois, apenas uma legislação não é suficiente para mudar toda uma cultura existente. Apesar da legislação, os clientes, não só no Brasil, muitas vezes adotam uma postura de “não reclamar” o que leva as empresas a pensarem que estão trabalhando bem. É necessário conhecer os motivos que levam as pessoas a não reclamarem para poder agir.

Quando os clientes reclamam, é o que de melhor pode acontecer para empresa, pois permite a seus dirigentes agirem em função da melhoria de seus produtos e serviços. Entretanto, diversos motivos levam os clientes a não efetuar uma queixa diretamente à empresa.

Em geral as pessoas não se queixam devido aos seguintes motivos:

- 1) Elas pensam que se queixar não vai resolver nada: não há retorno por parte das empresas
- 2) Reclamar é difícil: há muita burocracia para fazer uma reclamação
- 3) As pessoas não se sentem bem reclamando: é uma questão pessoal
- 4) É mais fácil mudar de empresa: existe grande competição atualmente

O consumidor está mudando, reclamando os seus direitos ou não. O fato é que ele está fazendo valer os seus direitos como comprador / consumidor (WHITELEY, 1999).

No caso do consumidor de energia, apesar de ainda existir monopólio de concessão, a tendência de privatizações e entradas de novas empresas no mercado brasileiro está fazendo esse consumidor adotar uma postura de reclamações mais consistente, principalmente depois do que ele viu acontecer com o setor de telecomunicações. Hoje este consumidor é mais consciente de seus direitos e está

#### 1.2.4 - O processo de implementação do Marketing de Relacionamento dentro da Engenharia de Produção

A Engenharia de Produção é uma engenharia de métodos e de procedimentos. Os aspectos envolvidos na Engenharia de Produção passam pelo estudo, projeto e a gerência integrada de todos os recursos envolvidos (pessoas, materiais, equipamentos e ambientes) objetivando a melhoria na produtividade de trabalho e conseqüentemente a melhoria no relacionamento com os todos os participantes do processo (SILVA, 2001).

A implementação do Marketing de Relacionamento em empresas de energia abrange todos os aspectos que são estudados na Engenharia de Produção principalmente aqueles que abrangem:

- fluxo de consumidores
- bens suficientes para satisfazer a demanda
- funcionários suficientes para atender aos consumidores
- qualidade apropriada de serviços
- fluxo contínuo de idéias para melhorar o desempenho

O trabalho proposto pretende buscar uma melhoria de qualidade nos serviços das concessionárias de energia e a conseqüente sobrevivência num setor que está se modificando e influenciando diretamente a vida das pessoas.

Saber o que estas pessoas pensam e sentem em relação aos serviços prestados pelas concessionárias de energia para poder agir como uma empresa voltada para o

Propor diretrizes para a implantação do Marketing de Relacionamento dentro de uma concessionária de energia elétrica.

### 1.3.2 - Objetivos Específicos

- Definir etapas para uma implantação de diretrizes do Marketing de Relacionamento.
- Estabelecer as etapas de implementação como marcos a serem atingidos numa implementação.
- Indicar a sincronia entre as etapas em um processo de implementação.
- Avaliar os impactos iniciais da implementação do Marketing de Relacionamento.

### 1.4 - Limitações

Neste trabalho não são tratados os comportamentos pessoais envolvidos na formação do clima organizacional antes, durante e depois da implantação do Marketing de Relacionamento numa organização, bem como os sistemas de informação e as tecnologias específicas para o tratamento da informação circulante.

Os seguintes aspectos que, embora extremamente relevantes no processo de implementação da cultura do Marketing de Relacionamento dentro de uma empresa, não foram contemplados neste trabalho, são os seguintes:

- reestruturação das hierarquias de poder dentro da organização;

## **1.5 - Estrutura da dissertação**

O trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro define os objetivos do estudo e os aspectos que justificam a realização do mesmo. Apresenta as reformas do setor elétrico e a mudança no perfil do consumidor.

No segundo capítulo está apresentada uma revisão da literatura sobre Marketing de Relacionamento, seus conceitos e os impactos de uma implementação desta filosofia numa empresa .

O terceiro capítulo trata das metodologias de pesquisa existentes e da escolha da melhor alternativa para o estudo em questão.

No quarto capítulo é apresentado o desenvolvimento do trabalho a partir do estudo do Setor Elétrico Brasileiro – modelo, reformas e regulamentações – e do projeto de implementação do Marketing de Relacionamento na empresa escolhida.

No capítulo cinco são apresentadas as conclusões e recomendações de novos estudos.

Finalmente, são apresentadas as bibliografias utilizadas e anexos importantes relacionados no trabalho.

consumidor. Neste caso todas as decisões da empresa são realizadas buscando atender às necessidades e os desejos do consumidor (KOTLER, 1980)

A dimensão funcional de marketing diz respeito a troca. Segundo esta dimensão, não basta que, de um lado, existam pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos e, de outro, empresas com produtos e serviços destinados à satisfação destas necessidades, se não ocorrer o processo de troca. Este processo consiste em fornecer o produto ou serviço que venha a satisfazer às necessidades do consumidor em troca de recursos financeiros que lhe possibilitem pelo menos cobrir os custos de produção. Por outro lado, o consumidor estará disposto a pagar pelo produto ou serviço caso perceba que suas necessidades e seus desejos serão satisfeitos.

Portanto, para efetivação desta troca é necessário que as partes encontrem as condições que proporcionem um grau de satisfação inexistente antes da sua ocorrência. Sob esta dimensão, marketing é uma atividade que estimula e promove trocas e, para realizá-las baseia a sua atuação em três pontos fundamentais. O primeiro é que toda operação da empresa deve voltar-se para a satisfação das necessidades dos consumidores/clientes. Segundo, que um faturamento lucrativo deve ser a meta da empresa; e o terceiro, que todas as atividades e setores da empresa, em todos os níveis organizacionais, devem estar integrados, coordenados e direcionados para atingir os dois pontos anteriores.

A dimensão operacional de marketing diz respeito ao que precisa ser feito em termos de administração para promover as trocas que visam a satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores e que, se realizadas, permitirão à empresa atingir os seus objetivos de permanência, lucro e crescimento (MATTAR, 1999).

tem como meta principal cuidar de manter os clientes atuais. (Vavra apud CARDOSO&FILHO, 2001).

O marketing chamado de “Marketing de Relacionamento” está dando uma abordagem mais consistente e coerente na maneira de atuar junto ao cliente, ao contrário do marketing convencional que satisfazia os clientes temporariamente.

A prática empresarial focalizada no relacionamento com clientes tem sido apontada por diversos autores como um fator determinante para o sucesso de muitas empresas no contexto atual. Entretanto, apesar deste conceito ter sido citado pela primeira vez por Leonard Berry em 1983, até hoje não há uma definição universalmente acordada para o termo.

Payne (1991) define que o Marketing de Relacionamento trata sobre como maximizar o valor do cliente para a empresa através da criação, construção e prolongamento dos relacionamentos com os clientes a fim de vender mais, fazer venda cruzada, e manter clientes a longo prazo.

Entretanto, McKenna (1991) trata o Marketing de Relacionamentos como um aspecto fundamental para fazer negócios envolvendo todas as partes da organização numa função de construção e sustentação da infra-estrutura de relacionamentos de clientes. É a integração de clientes à empresa, desde o projeto, desenvolvimento, processos industriais, e de vendas. Todos os empregados precisam estar no negócio de construir relacionamentos de clientes.

A conotação de Marketing de Relacionamento como “pós-marketing” sendo um processo para proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes, pretende que os clientes sejam identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes. Considerando o contexto atual de serviços

benefícios durante a vida toda de parceria envolvendo compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

O Marketing de Relacionamento pode ser definido também como sendo o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

1. Identificar seus clientes de forma individual e nominal.
2. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações.
3. Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa. (STONE, 1998)

A visão do Marketing de Relacionamento de uma maneira mais abrangente envolve todo os participantes do processo. O Marketing de Relacionamento total é o marketing baseado em relacionamentos, redes e interações, reconhecendo que marketing está envolvido no gerenciamento global de redes da organização de vendas, mercado e sociedade. Está direcionado para relacionamentos ganhar-ganhar com clientes individuais, e o valor é criado conjuntamente pelas partes envolvidas. Transcende os limites entre disciplinas e funções especialistas. (GUMMESSON, 1999).

A análise destas definições leva a interpretação de que o Marketing de Relacionamento focaliza principalmente a satisfação / relação com o cliente, buscando descobrir suas expectativas e necessidades individuais, atuando de maneira administrativa, e, conseqüentemente, permitindo à empresa aperfeiçoar seus produtos e melhorar seus serviços de maneira que ela possa atender aos clientes de forma personalizada, fazendo assim crescer a lealdade



## 2.2 – Os tipos de relacionamentos

Um relacionamento é constituído por meio de uma série de interações colaborativas entre empresas e clientes. Com o tempo, essas interações sucessivas desenvolvem um contexto que reflete o desejo dos clientes. Cada relacionamento é diferente e gera informações importantes das participações individuais de clientes.

O Marketing de Relacionamento Total é baseado em relacionamentos, redes e interações com todos os participantes do processo. Segundo Gummesson (1999), pode-se enumerar trinta tipos de relacionamentos que devem ser estudados para se implementar o Marketing de Relacionamentos dentro de uma organização. São eles:

- relacionamento entre o fornecedor e o cliente que é na realidade o maior relacionamento do marketing; pois é a troca fundamental de valor que constitui a base do negócio;
- o relacionamento entre o fornecedor, o cliente e o concorrente, trazendo a tona a competição como ingrediente central da economia de mercado;
- o relacionamento com os canais de distribuição, onde a tradicional distribuição física e o moderno gerenciamento do canal incluindo bens, serviços, pessoas e informações consiste numa rede de relacionamentos;
- os relacionamentos em tempo integral e em parte do tempo, trazendo uma nova filosofia para dentro da empresa, mostrando a contribuição de cada um dentro da organização na construção do relacionamento com os clientes externos;
- o relacionamento entre o cliente e a produção traduzido muitas vezes como o “momento da verdade”;

duradouro;

- o relacionamento eletrônico onde a tecnologia da informação é um elemento fundamental nos diversos tipos de marketing;
- o relacionamento com símbolos e objetos onde há incorporação da sociedade com a marca da empresa;
- o relacionamento não-comercial entre o setor público e o cidadão / cliente;
- o relacionamento com o verde, onde ambiente e saúde, gradativamente, está tendo sua importância incrementada;
- o relacionamento baseado na lei através de contratos e ações litigiosas.;
- o relacionamento entre redes criminais construído através de um negócio ilegal provocando perturbações no funcionamento do mercado e da indústria;
- a rede pessoal e social freqüentemente determinando rede de negócios através da condução dos negócios por amigos ou amigos-dos-amigos;
- o mega-marketing através de relacionamentos com indivíduos influentes, governos, legisladores e outros com o objetivo de tornar possível o nível operacional;
- o relacionamento através de alianças entre empresas no mercado com o objetivo de inibir a competição e criar uma economia de mercado;
- o relacionamento do conhecimento com o objetivo estratégico e crítico de aquisição de conhecimentos e formação de alianças; as mega alianças buscando condições básicas para relacionamentos internacionais;
- o relacionamento com a mídia de massa como forma de influenciar a opinião pública;
- o relacionamento através de centros de lucros dentro das organizações; o relacionamento com o cliente interno como forma de executar os processos entre os departamentos da organização;

organizações;

- o relacionamento entre o proprietário e o financista determinando as condições sob as quais a função de marketing pode operar.

A análise e interpretação destes trinta tipos de relacionamentos dentro do contexto do negócio em estudo certamente leva a implementação mais abrangente desta nova filosofia de Marketing de Relacionamento (GUMMESSON, 1999).

### **2.3 – Marketing nos serviços públicos**

Existem algumas diferenças com relação as empresas particulares, que devem ser observadas na administração de marketing de uma empresa pública.

Com relação as diferenças entre empresa pública e particular, os serviços podem ter caráter social ou comercial.

Empresas com característica comercial de serviço de utilidade pública, devem estar disponível a todos que dele se queiram utilizar, mediante pagamento de um preço justo. Por outro lado, a organização deve ser estruturada de tal forma a se auto-sustentar com base nos preços cobrados aos consumidores pelo serviço oferecido.

São características básicas deste serviço de utilidade pública: o monopólio, a simultaneidade entre produção / compra e consumo, a existência de alta capitalização e longos períodos de maturação dos projetos.

O Marketing nos serviços públicos devem ser analisados de acordo com os tipos de agência do governo. As agências do Governo podem ser divididos em quatro tipos:

		parques, hospitais públicos, comissões de estradas de rodagem, escritórios governamentais de turismo.
Agência do governo do tipo de transferência	Quando efetua transferências unilaterais de dinheiro	Administração da Segurança Social, departamentos municipais e estaduais de assistência social, serviços de Receita Federal.
Agência do governo do tipo de intervenção	Quando existe para regular a liberdade de algum grupo, a fim de promover o interesse público	Penitenciárias, tribunais, comissões federais de comércio, comissão federal de alimentos e drogas.

Fonte: Adaptado de Kotler apud Flores (1991)

Apesar das diferenças nas características, o Marketing de Relacionamento se aplica perfeitamente como modelo de gestão para cada uma delas desde que estabelecido projeto próprio de implementação.

## 2.4 – As relações de poder nas organizações

Segundo Bertero (1996), o poder dentro das organizações varia de acordo com a fase de evolução em que se encontra através das forças exercidas pelos influenciadores (internos ou externos). . O poder e a influência exercida pelos influenciadores externos efetivamente exercerão dependerá do país, do momento histórico e da configuração do sistema econômico. A importância de cada um desses influenciadores (internos ou externos) pode variar de um país para o outro bem como a interação entre eles.

*design* organizacional o poder é visto como elemento modelador, pois quem o possui pode alterar estruturas e influenciar na mudança de comportamentos chegando a modificar inclusive os processos organizacionais (Fleury, 1996).

Cultura é “ o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna” (Talcott apud BERTERO, 1996 – p. 37) Nesta definição abrangente observa-se que a cultura serve tanto para a sobrevivência da organização como para a sobrevivência de uma comunidade. Ela é o elemento que serve para a realização das tarefas inerentes à adaptação externa, onde se insere o mercado, as tecnologias e tudo que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas.

Conhecer os influenciadores do poder dentro das organizações se torna obrigatório para implementação deste novo conceito de marketing focado no cliente e baseado em relacionamentos e redes interligadas. (FLEURY, 1996).

## **2.5 – Desenvolvimento da Organização para o Marketing de Relacionamento**

Segundo Stone (1998), o desenvolvimento de uma abordagem para a implementação do Marketing de Relacionamento dentro de uma empresa pode ser dividido em 4 fases:

- 1) Desenvolvimento e análise estratégica
- 2) Estratégia de informações e gestão de clientes
- 3) Planejamento e marketing internos
- 4) Desenvolvimento da capacidade

construir e manter relacionamentos lucrativos com esses clientes. Através deste levantamento todas as demais áreas da organização devem desenvolver suas próprias estratégias funcionais.

- Desenvolvimento da estratégia de relacionamento com o cliente, onde deve ser estabelecida a estratégia da empresa para gerenciar os clientes, em termos estatísticos e de acordo com o negócio típico de cada um, como este negócio está sendo realizado, mudança de política organizacional e processos para atingir estes objetivos.
- Desenvolvimento da estratégia de marketing, onde é buscada a “visão” funcional do marketing na qual a aquisição e retenção dos clientes é dividida nos elementos clássicos do marketing mix – produto, preço, distribuição, comunicações de marketing e etc. Deve ser assegurado que as estratégias de vendas, marketing e assistência técnica sejam integradas para garantir o relacionamento adequado com o cliente.
- Desenvolvimento de uma estratégia de canal de vendas, onde é determinado como os clientes serão gerenciados por meio dos canais de venda.
- Desenvolvimento de estratégias de atendimento do cliente, incluindo todos os sistemas e pessoas de interface com o cliente (cobrança, assistência técnica, atendentes de reclamação e apoio técnico).
- Desenvolvimento de pesquisa das necessidades de relacionamento através da busca de informações envolvendo os melhores e os piores clientes e o que ele mais gosta e mais detesta em relação à maneira como eles são atendidos pela sua empresa e / ou pelos concorrentes.
- Análise e interpretação dos dados levantados na pesquisa das necessidades de relacionamento.

Na fase de Estratégia de Informações e Gestão de Clientes (Stone, 1998) deverá ocorrer a determinação de todas as informações necessárias para a construção do banco de dados dos clientes e o gerenciamento dos relacionamentos com eles. Nesta fase são desenvolvidas nove etapas que têm os seguintes objetivos:

- efetuar auditoria do contato onde devem ser auditados todos os pontos entre a empresa e seus clientes, possível conteúdo e resultado desses contatos, elaborando os fluxos de informação e possíveis oportunidades para aprimorar o relacionamento e o faturamento;
- analisar o conteúdo do banco de dados disponíveis, onde devem ser verificados os conteúdos dos bancos de dados existentes do ponto de vista principalmente , da credibilidade da origem da informação;
- auditoria dos dados do cliente em relação a quantidade e qualidade da informação de tramita do cliente para a empresa;
- aprimorar os dados levantados a partir das fontes de origem internas ou externas ou de pesquisas específicas e coleta de dados; desenvolvimento e estratégia de dados através da identificação e definição de responsáveis pela manutenção contínua de dados chave para a organização, mostrando inclusive a frequência desta atualização e a forma como deverá ser medido;
- superposição de dados externos a qual deve incluir a busca por informações externas que agreguem valor ao banco de dados do cliente, superpondo o conteúdo ou acrescentando;
- Verificar outras fontes de dados ajustáveis aos clientes agregando informações ao banco existente;
- executar a fusão do banco de dados da empresa com os de parceiros com o objetivo de desenvolvimento de mercado em conjunto; e

Na primeira, é efetuado o desenvolvimento do caso empresarial e planejamento do projeto através de reuniões internas para análise da forma de como os clientes são gerenciados e quais são as implicações associadas de investimento e lucro para elaboração de um plano de projeto de mudança em direção ao Marketing de Relacionamento.

Após elaborado o projeto de mudança, é desenvolvida a planilha de orçamento mostrando como as verbas serão gastas e quais serão os benefícios provisórios.

Na terceira etapa é então elaborado um programa de *lobby* interno junto aos gerentes do primeiro escalão – é a “venda da idéia”.

Tendo sido a idéia incorporada pelos gerentes do primeiro escalão, inicia-se o desenvolvimento cultural, treinamento e educação de forma continuada pois se elaborado no formato de “mutirão” não surte o mesmo efeito.

Executa-se então, o projeto de comunicações, baseadas em papel, vídeo ou multimídia selecionadas de acordo com o tipo e complexidade de cada mensagem, tamanho da audiência, nível hierárquico do pessoal e cultura da empresa.

Finalmente, é desenvolvido um “sistema” protótipo para demonstrar os aspectos chave da “nova capacidade/sistema”, principalmente para ajudar a convencer pessoas que não estão familiarizadas com esta forma de se relacionar com os clientes e mostrando os benefícios que esta ação provoca.

Na fase de Desenvolvimento da Capacidade (Stone,1998), ocorre a criação da infra-estrutura para o Marketing de Relacionamento. Nesta fase são desenvolvidas quatorze etapas para o desenvolvimento organizacional e recursos humanos porque a estratégia de Marketing do Relacionamento exige uma nova abordagem que pode ser muito diferente da atual estrutura organizacional e do atual recrutamento e seleção.



A especificação de banco de dados com base nos requisitos de sistemas implementados e o desenvolvimento de banco de dados – piloto afim de experimentar a nova abordagem são etapas que devem ser abordadas logo após o desenvolvimento dos processos.

Após a especificação do banco de dados é efetuada então, avaliação, seleção e integração do software de aplicação afim de definir qual a melhor solução sistêmica que atende aos novos desenhos de processos.

As próximas etapas incluem, nesta seqüência:

- desenvolvimento do banco de dados principal internamente ou através da contratação de terceiros especialistas; a operação do banco de dados por elementos bem qualificados e treinados para este objetivo;
- a monitoração da atividade do banco de dados e da qualidade dos dados assegurando que os padrões de qualidade definidos sejam respeitados;
- o processamento dos dados assegurando que os registros duplicados ou incorretos sejam detectados e corrigidos;
- o treinamento do pessoal envolvido no processo de atendimento do cliente, telemarketing e marketing direto nos novos processos desenhados;
- a seleção de fornecedores qualificados em Marketing de Relacionamento para dar suporte a toda implementação dos novos processos; e,
- o gerenciamento da mudança com o objetivo de garantir uma implementação de forma adequada tanto no nível técnico como humano.

O desenvolvimento da organização para o Marketing de Relacionamento requer planejamento e controle na condução do projeto e disciplina na administração do processo implantado (STONE, 1998).

funcionário que atende a cada cliente-chave.

- Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de Marketing de Relacionamento. Nesta etapa, devem ser descritos seus objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação. O gerente de relacionamento é responsável pelo cliente e portanto deve possuir todas as informações necessárias sobre o mesmo e sobre os serviços que a empresa pode prestar a este cliente. Cada gerente de relacionamento deve administrar apenas um ou alguns poucos clientes.
- Indicação de um gerente-geral para supervisionar os gerentes de relacionamento. Esta pessoa será responsável pela descrição de tarefas, critérios de avaliação e recursos de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamento.
- Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente. Este plano deverá conter objetivos, estratégias, ações específicas e recursos necessários para condução do processo.

O importante é que “ quando um programa de administração de relacionamentos for implementado, a organização começará a focar tanto seus clientes quanto seus produtos” (KOTLER,1998, p. 621).

## **2.6 – Abordagem para o Marketing de Relacionamento**

Na abordagem tradicional para as empresas que iniciam sua organização em marketing, o foco está nas transações. Entretanto, a medida que os negócios

seus negócios que permita determinar quantos e de que tipo são seus clientes. Pode-se montar uma pirâmide onde se constata a conhecida regra dos 80/20. Segundo a qual 80% das vendas e lucros de uma empresa, provêm de 20% das pessoas com as quais ela trata.

Quadro 2 – Pirâmide de clientes

80% das vendas	20% dos custos	Bons clientes Clientes-padrão Pequenos clientes
20% das vendas	80% dos custos	Novos clientes "Prospects quentes" "Prospects mornos" "Prospects frios" Contatos Suspects Outros

Fonte: Curry (1999)

Admitindo que a empresa já tenha considerado e implementado um programa de ações para o marketing, pode-se então avaliar estratégias e ações específicas para consolidar relacionamentos com os clientes. Este é um dos princípios do Marketing de Relacionamento: estabelecer relações que sejam interessantes para o cliente e para a empresa. É necessário buscar entre os clientes aqueles que potencialmente podem dar maior retorno diante de ofertas diferenciadas que podem ser disponibilizadas.

Uma das medidas de sucesso mais difundidas entre as empresas é a avaliação da fatia ou participação de mercado. É comum o acompanhamento das vendas, com base no número de unidades comercializadas e na quantia arrecadada. Entretanto, tal medida pode levar a resultados falsos, caso venha a ser aplicada nos negócios,

CARDOSO&FILHO, 2001).

Podem ser considerados “bons” clientes os que, com suas decisões de compra, provocam impacto positivo sobre o futuro valor de mercado da empresa. As principais características a serem avaliadas para a definição da qualidade dos clientes são: ritmo de crescimento de suas compras, lucro médio gerado por suas compras, fidelidade, período ininterrupto durante o qual têm-se mantido como cliente e seu poder de influência sobre outros clientes. A fatia de mercado de boa qualidade caracteriza-se pela presença de grande número de clientes antigos, com contas lucrativas, compras em crescimento acelerado, e capacidade de influenciar outros clientes. Por outro lado, a fatia de mercado de má qualidade tem predomínio de clientes com expansão mais lenta ou, até mesmo, redução nos negócios e compras e que, ainda, não se apresentam como pessoas influentes em seu meio.

O que importa não é o tamanho, mas a qualidade da fatia de mercado. É ela que dirá qual o desempenho futuro da empresa (CARDOSO&FILHO, 2001).

## **2.7 – Marketing Um a Um**

Um relacionamento é constituído por meio de uma série de interações colaborativas entre empresas e clientes. Com o tempo essas interações sucessivas desenvolvem um contexto que reflete o desejo dos clientes. Cada relacionamento é diferente e gera informações importantes das participações individuais de clientes.

Marketing um a um é baseada no desenvolvimento e no gerenciamento de relacionamentos com clientes individualmente. Apenas recentemente, a partir da década de 90, este tipo de marketing tornou-se prático e viável em grande escala devido aos avanços da Tecnologia da Informação. A tecnologia de banco de dados

contexto para relacionamentos dinâmicos.

A cada interação a empresa torna-se capaz de adaptar seus produtos e serviços, trazendo-os mais para perto das necessidades de cada cliente individualmente. Esse tipo de relacionamento é denominado relacionamento de aprendizagem

Enquanto no marketing convencional a chave do sucesso é a segmentação de mercado, no marketing um a um é a segmentação de clientes, sendo um cliente por vez. O marketing convencional tenta encontrar mais clientes para os produtos e serviços da empresa enquanto o marketing um a um tenta encontrar produtos e serviços para seus clientes.

O marketing um a um significa repensar a estrutura organizacional, os sistemas de informação e a estrutura de orçamentos e de recompensas dentro da empresa. O processo necessariamente envolverá toda a corporação em um esforço para tratar cada diferente cliente o mais individualmente possível, por meio de cada função, departamento e divisão da corporação (CARDOSO&FILHO, 2001).

## **2.8 – O setor de energia elétrica no Brasil**

Em 1998, a capacidade de geração do Brasil era de 61,219 GW, incluindo os 50% referentes à capacidade de Itaipú Binacional de 12,6 GW (MME,1998). Somente em 1999 foi concluída a interligação dos dois subsistemas de transmissão, que possibilitará o intercâmbio de 600 MW médios anuais entre os mesmos, a saber: Sul/Sudeste/Centro-Oeste e Norte/Nordeste, que correspondem, respectivamente, a 72,5% e 24% da capacidade instalada nacional. Existem, ainda, sistemas isolados no Norte do país, cujo parque gerador representa 3,5% do parque nacional instalado.

pluviométrica nas diferentes bacias existentes.

A estrutura setorial é bastante diversificada, e é possível identificar empresas com diferentes graus de integração. A iniciativa privada, cuja participação setorial foi praticamente inexistente dos anos 60 até meados dos anos 90, hoje participa, após a privatização realizada nos âmbitos federal e estadual, respectivamente, com cerca de 62% e 12% dos segmentos de distribuição e geração de eletricidade.

Apesar da estrutura diversificada, historicamente as decisões do setor elétrico brasileiro eram bastante centralizadas. Essa característica acentuou-se após 1964, com a criação da Eletrobrás, que assumiu as funções de coordenação do planejamento, coordenação da operação e de agente financeiro. Na realidade a Eletrobrás transformou-se em *holding* das quatro geradoras federais, responsáveis, ao longo da década de 90, por cerca de 50% da energia gerada no país.

Antes da estatização, o setor elétrico era bastante fragmentado, com diversas empresas privadas atuando nos diferentes estados brasileiros, com baixa interligação entre elas.

No início dos anos 60, a estratégia do governo foi a de federalizar todo o setor. Entretanto, o sucesso dessa política foi parcial pois apenas metade da geração e da transmissão tornaram-se federais. A maior parte da distribuição permaneceu em poder dos estados. Em 1998, a participação do Grupo Eletrobrás na geração de energia era de 41% (MME, 1998).

### 2.8.1 – As reformas do Setor Elétrico Brasileiro

O modelo institucional estatal, vigente desde 1964, permaneceu praticamente inalterado nos 30 anos posteriores. Ao longo desse período, o setor elétrico brasileiro apresentou elevadas taxas de expansão da oferta, baseadas nas

de crise do modelo institucional:

- crise financeira da União e dos Estados, inviabilizando oferta de eletricidade e a manutenção da confiabilidade das linhas de transmissão
- má gestão das empresas de energia, provocada, em grande parte, pela ausência de incentivos de eficiência produtiva e de critérios técnicos para a gerência administrativa; e
- inadequação do regime regulatório, em razão de inexistência de órgão regulador, de conflitos de interesses sem arbitragem, de regime tarifário baseado no custo de serviço e de remuneração garantida. (PIRES, 1999)

O consumo de energia, embora em desaceleração, mantém um crescimento elevado e superior ao crescimento da produção, mostrando-se pouco sensível às flutuações na atividade econômica, especialmente nas classes residencial e comercial

A inadequação do regime regulatório, por sua vez, foi ainda mais agravado pelo fato de uma série de custos incorridos pelas empresas não ter sido validada pelo governo em razão da utilização das tarifas para controle inflacionário.

#### 2.8.1.2 – Medidas legislativas e executivas para as reformas

A trajetória de reformas do setor, cujo início data de meados dos anos 90, não é marcada por passos coerentes e articulados. Ao contrário, trata-se de um processo *ad hoc* e gradual que só adquiriu um caráter mais abrangente, consistente e coordenado a partir de 1997. Nesta ocasião, foi implementada uma série de políticas regulatórias – muitas das quais propostas pela empresa de consultoria Coopers &

Antes destas medidas, um conjunto de medidas legislativas e executivas foi implementado – alteração de política tarifária, início do processo de privatização (distribuidoras federais) etc. – sem que, com isso, o modelo tradicional de organização do setor elétrico brasileiro fosse alterado.

As principais políticas regulatórias que antecederam a constituição do novo modelo institucional e que nem sempre tiveram efeito prático, são as seguintes:

- Lei 8.631/93, que eliminou o regime de equalização tarifária e remuneração garantida, criou a obrigatoriedade da celebração de contratos de suprimento entre geradoras e distribuidoras de energia e promoveu um grande encontro de contas entre os devedores e credores do setor (O encontro de contas envolveu cerca de US\$ 20 bilhões, assumidos pelo Tesouro Nacional. Os objetivos da Lei 8.631/93 – introduzir uma política tarifária eficiente e estimular a eficiência econômica das concessionárias – foram prejudicados pela ausência de autonomia empresarial e de agência reguladora independente para fiscalização das empresas),
- Decreto 915/93, que permitiu a formação de consórcios de geração hidrelétrica entre concessionárias e autoprodutores, e Decreto 1.009/93, que criou o Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica – Sintrel (inicialmente abrangendo as linhas de transmissão das quatro empresas federais de geração - o projeto do Sintrel buscou, sem sucesso, a adesão das empresas estaduais, visando criar, a partir da garantia do livre acesso à rede, novas formas de comercialização de energia entre as concessionárias e os grandes consumidores de energia); e



concessão. Estas definições foram regulamentadas pela Lei 9.074/95, que dispõe sobre o regime concorrencial na licitação de concessões para projetos de geração e transmissão de energia elétrica (as concessões no setor elétrico têm prazo de 30 anos para os casos da distribuição e transmissão e de 35 anos para o caso da geração, podendo ser prorrogados por igual período), disciplina o regime de concessões de serviços públicos de energia elétrica, dando suporte à privatização das empresas desse setor. Esta lei cria, ainda, a figura jurídica do produtor independente de energia elétrica

O novo modelo institucional foi inaugurado pelas Leis 9.427/96, que instituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), e 9.648/98, que definiu, dentre outras coisas, as regras de entrada, tarifas e estrutura de mercado.

As reformas setoriais vêm ocorrendo de forma paralela à privatização de ativos federais e estaduais e, além da criação da agência independente, baseiam-se em três pilares básicos:

- a introdução de competição nos segmentos de geração e comercialização de energia elétrica;
- a criação de um instrumental regulatório para a defesa da concorrência nos segmentos competitivos, com destaque para a garantia do livre acesso nos sistemas de transporte (transmissão e distribuição); e,
- o desenvolvimento de mecanismos de incentivos nos segmentos que permanecem como monopólio natural (fornecimento de energia no mercado cativo e transmissão de eletricidade), incluindo, ainda, mecanismos de regulação técnica da rede de transmissão. (Anexo 8.1)

comercialização).

Quanto ao segmento de geração, um dos principais instrumentos adotados tem sido o estímulo à entrada de novos agentes, por meio de duas alterações regulatórias no recém-criado regime para remodelar as relações econômicas no setor nos critérios de licitação para a construção de novas plantas e no *status* dos operadores de plantas de geração a ser privatizadas

Em relação ao primeiro aspecto, a Lei 9.648/98 estabeleceu que a licitação para a construção de novas plantas de geração pode ocorrer não somente pela escolha dos critérios da menor tarifa do serviço a ser prestado ou pelo de maior valor ofertado pela outorga, mas também pela combinação desses dois critérios ou pela combinação deles com o de melhor técnica. Essa alteração é importante porque traz maior flexibilidade aos interessados em participar da licitação.

Quanto ao segundo aspecto, a mesma lei estende, a critério do regulador, o regime de produção independente para os casos de privatização de empresa detentora de concessão ou autorização de geração de energia elétrica. Quando se tratar de geração de origem hídrica, essa mudança de regime se dará de forma onerosa.

Tanto a mudança do regime jurídico de concessionária para o de produtor independente quanto a possibilidade de o critério de licitação pelo maior valor ofertado ter um peso maior na composição da oferta a ser feita no leilão proporcionam maior incentivo à entrada no segmento de geração, tendo em vista o grau de maior liberdade do produtor independente no estabelecimento dos volumes e dos preços da energia comercializada.

A alteração do *status* de concessionária para o de produtor independente desobriga o investidor da condição de servidor.

exemplo, no caso de Furnas. Essa obrigatoriedade foi incluída no contrato de concessão da Cesp Paranapanema, privatizada em 28.07.99, de forma que os agentes privados deverão investir o suficiente, num prazo de oito anos, para aumentar em 15% a capacidade de geração da empresa.

A comercialização de energia elétrica é um novo segmento que está sendo criado no setor elétrico brasileiro, seguindo a experiência internacional. A comercialização no setor elétrico brasileiro é composta de corretores e varejistas que compram energia de distribuidores ou mesmo de geradores, para vender a grandes consumidores.

A Lei 9.648/98 estabeleceu a imediata entrada em vigor da liberdade de escolha do fornecimento de energia para os consumidores com carga igual ou superior a 10 MW e que sejam atendidos em tensão igual ou superior a 69 kV. Essa energia já começou a ser comercializada no Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE), por meio de contratos financeiros, de curto prazo (mercado spot) ou de longo prazo (contratos bilaterais), denominados “contratos do mercado atacadista de energia elétrica”.

#### 2.8.2.2 - Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE)

O MAE foi criado pela Lei 9.648/98 e regulamentado pelo Decreto 2.655/98. O MAE assumiu a contabilização e liquidação financeira das operações de curto prazo de compra e venda de eletricidade no dia 30.06.99, e sua função é a de intermediar todas as transações de compra e venda de energia elétrica de cada um dos sistemas elétricos interligados.

O Acordo de Mercado, o qual estabelece as bases de funcionamento do MAE, regendo as obrigações e direitos de seus membros, as condições de adesão, as

atendimento da demanda. Por exemplo, devido à característica preponderantemente hidráulica do parque gerador brasileiro, devem ocorrer grandes oscilações no mercado *spot*, com preços baixos nos anos chuvosos e altos nos anos de seca. Em razão dessas oscilações, a previsão do governo é de que o total de energia a ser comercializada no mercado *spot* não deverá ultrapassar a parcela de 10% a 15% do total da energia transacionada no MAE.

Na prática, o mercado *spot* deverá envolver tanto a oferta de sobras de energia (energia interruptível etc.) quanto a demanda para complementar eventuais necessidades de energia para atender às exigências contratuais dos agentes do setor elétrico (MME, 1997).

Para contornar a volatilidade do mercado *spot*, o novo modelo atribui um papel estratégico para os contratos bilaterais de longo prazo que, diferentemente da energia comprada no curto prazo, têm o preço da energia prefixado e, por isso, envolvem um grau bem menor de incerteza.

### 2.8.3 – A agência reguladora – Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

A criação da ANEEL, pela Lei 9.427/96, representa um marco na reforma regulatória do setor elétrico brasileiro, tendo em vista a tradição de regulação implícita das empresas de energia elétrica exercida pelo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), órgão subordinado ao Ministério das Minas e Energia.

Nessa configuração tradicional, as políticas setoriais estavam diretamente subordinadas ao Poder Executivo, o que implicava na busca de objetivos muitas vezes contraditórios, tais como microeconômicos (eficiência produtiva),

falta de mecanismos pelos quais os consumidores pudessem reclamar seus direitos, já que o Código de Defesa do Consumidor somente foi promulgado em 1990, são exemplos claros da inexistência de fiscalização por parte do Estado.

A lei que atribuiu a competência da ANEEL (Lei 9.427/96) qualificou sua natureza jurídica de autarquia especial, o que permite ao órgão usufruir de relativa independência nos seguintes aspectos:

- a) autonomia decisória e financeira, o que lhe confere agilidade nas suas iniciativas; isto é, autonomia dos seus gestores, que após a investidura nos seus mandatos só podem ser afastados com base em critérios rígidos de demissão (a demissão somente poderá ocorrer no caso de cometimento de falta grave, apurada em processo administrativo ou judicial, em que sejam assegurados a ampla defesa e o contraditório)
- b) delegação de competência normativa para regulamentar questões técnicas atinentes ao setor; e
- c) motivação técnica e não política de suas decisões, conferindo à atuação da Agência neutralidade na solução dos conflitos e na adoção de medidas.

Esses aspectos dispensam a ANEEL de subordinação hierárquica direta, embora vinculada ao ministério setorial no cumprimento de contrato de gestão. No entanto, seus conselheiros, a exemplo do que ocorre com toda a administração pública, têm a gestão financeira submetida ao controle do Legislativo e todos os seus atos se submetem ao controle de legalidade pelo Judiciário. Além disso, são obrigados a realizar audiências públicas e dar transparência às suas atividades – inclusive na Internet – objetivando reduzir os riscos de captura por qualquer dos agentes envolvidos nas políticas regulatórias.

Dois outros aspectos importantes na legislação de criação da ANEEL são a definição de atribuições para que o órgão exerça o cumprimento da defesa da

destaque para agências reguladoras estaduais).

A criação da ANEEL objetivou preencher a carência de um órgão setorial com autonomia para a execução do processo regulatório e para a arbitragem dos conflitos dele decorrentes, fruto dos distintos interesses entre poder concedente (governo), empresas (prestadores dos serviços) e consumidores.

No entanto, existem desafios a ser superados para que a missão regulatória da agência venha a ser desempenhada com eficácia, em especial aqueles oriundos da falta de tradição regulatória e de pessoal especializado. Outro empecilho reside nas dificuldades existentes para que haja uma efetiva autoridade das decisões da ANEEL na solução de eventuais conflitos. Apesar de a Lei 8.987/95 (Lei de Concessões) prever a adoção da arbitragem por parte da agência, a matéria não é pacífica, tendo em vista que a Lei de Arbitragem (Lei 9.307/96) aplica-se aos contratos de natureza comercial, não abrangendo os de natureza administrativa.

Os entendimentos sobre a matéria são divergentes, e possíveis arbitragens efetuadas pela Agência poderão ser levadas à apreciação do Poder Judiciário, em razão da inerente morosidade das demandas judiciais. Na prática, muitas das decisões da Agência não surtem os efeitos imediatos esperados.

#### 2.8.3.1 - A visão interna institucional da ANEEL

O contexto de atuação da ANEEL tem como base os seguintes parâmetros:

- •Globalização
- •Democracia
- •Reforma do Estado
- •Reestruturação do setor elétrico - competição
- •Código de Proteção e Defesa do Consumidor

- Responsável pelo faturamento
- Fidelidade do cidadão - cliente
- Conquistar um novo cliente custa 10 vezes mais que mantê-lo
- Sobrevivência das empresas depende da satisfação de seus clientes

A partir desta nova visão são então planejadas e desenvolvidas ações como:

- Revitalização dos Conselhos de Consumidores - realização de 3 encontros
- Descentralização das atividades
- Audiências e consultas públicas
- Audiências Públicas na Câmara dos Deputados e Senado Federal
- Divulgação das ações via Internet
- Campanha do seu posicionamento institucional
- Campanha Direitos do Consumidor
- Pesquisa de satisfação
- Ouvidoria - *call center*
- Relacionamento com a mídia
- Organização e Participação em Seminários

Nesta nova perspectiva do ambiente de atuação são considerados os seguintes aspectos:

- Regionalização e interiorização da comunicação
- Ampliação da descentralização
- Programas para públicos e assuntos específicos
- Pesquisa percepção da ANEEL pela sociedade
- Aperfeiçoamento contínuo do *site* na internet
- *Call Center* (Ouvidoria) - tornar público os padrões de atendimento
- Atuação pró-ativa das concessionárias junto ao cidadão-cliente de forma a melhorar as relações cliente-fornecedor

§ 1º – Art. 4º, §1º Inc. III – Art. 8º( Cria a figura do Diretor-Ouvidor ) e Decreto nº 2.335/97 cuja competência é:

- a) zelar pela qualidade dos serviços;
- b) receber, apurar e solucionar as reclamações dos usuários;
- c) cobrar a correta aplicação de medidas pelos agentes no atendimento às reclamações;
- d) coordenar a antecipação das necessidades e dos anseios dos agentes;
- e) implantar mecanismos de compartilhamento com a sociedade.
- f) zelar pela qualidade dos serviços;
- g) receber, apurar e solucionar as reclamações dos usuários;
- h) cobrar a correta aplicação de medidas pelos agentes no atendimento às reclamações;
- i) coordenar a antecipação das necessidades e dos anseios dos agentes;
- j) implantar mecanismos de compartilhamento com a sociedade.
- k) zelar pela qualidade dos serviços;
- l) receber, apurar e solucionar as reclamações dos usuários;
- m) cobrar a correta aplicação de medidas pelos agentes no atendimento às reclamações;
- n) coordenar a antecipação das necessidades e dos anseios dos agentes;
- o) implantar mecanismos de compartilhamento com a sociedade.

Esta ouvidoria, ainda, divulga para os consumidores um conjunto de direitos que norteiam as tomadas de decisão no tratamento das causas (Anexo 8.2).



só texto a Portaria 466/97 (condições gerais de fornecimento) e as Portarias 277/85 (tarifa proporcional), 045/87 (tensão grupo A), 033/88 (horo sazonal), 185/88 (redução de demanda), 193/88 (THS opcional para cooperativas), 158/89 (iluminação pública), 1233/93 (horário de ponta no verão), 1569/93 (energia reativa) e 438/96 (multa de 2%), visando com isso uma maior transparência no relacionamento cliente-concessionária, bem como uma maior facilidade de entendimento da legislação pelo consumidor

Muitas inovações foram trazidas pela Resolução, no sentido de beneficiar ou proteger os consumidores na relação com as empresas. Dentre elas podemos destacar:

- Eliminação do horário de ponta nos feriados (art. 2º, XVII)
- A obrigatoriedade de celebração de contrato entre a concessionária e seus clientes, inclusive de baixa tensão (art. 3º, I, alíneas “d” e “e”)
- A obrigatoriedade da concessionária informar ao consumidor as opções de faturamento ou mudança de grupo tarifário, para que esse faça a opção que melhor lhe convier (art. 5º)
- A possibilidade de opção pelo interessado por outra tensão de fornecimento (art. 8º)
- A possibilidade do consumidor optar pela execução por terceiros das obras de extensão de rede (art. 11, §2º, I, II, III)
- A obrigatoriedade da concessionária utilizar a classificação mais vantajosa para o consumidor (art.18, §1º)
- A obrigatoriedade da concessionária comunicar aos consumidores os casos de reclassificação com mudança de tarifa (art. 19, I e II)

- Subordinação dos critérios de inspeção das unidades consumidoras à legislação metrológica ( art. 37)
- Estabelecimento de novos critérios de aferição de medidores a pedido do consumidor (art.38)
- Limitação do prazo de faturamento entre 27 e 33 dias (art.40)
- Estabelecimento de novos critérios para faturamento proporcional da demanda (art. 42)
- Implantação de novo critério para faturamento de unidade consumidora classificada como baixa renda visando garantir períodos homogêneos de faturamento (art.45)
- Eliminação de cobrança de valor mínimo para unidades consumidoras desligadas em área de veraneio ou turismo (antigo art. 44 da Portaria 466 do DNAEE, eliminado na nova resolução)
- Possibilidade do consumidor optar pelo retorno à estrutura tarifária convencional saindo da THS<sup>i</sup> (art. 53, parágrafo único)
- Obrigatoriedade de oferecer ao consumidor período de testes para definição de demanda e possibilidade desse período ser dilatado a pedido do consumidor (art. 55)
- Limitação do período de faturamento por média e obrigatoriedade de aplicação de faturamento pelo mínimo após o limite do período (art. 70)
- Redução do prazo para cobrança retroativa por defeito do medidor (art. 71)
- Novos procedimentos para no caso de uso irregular de energia (art. 72)
- Eliminação de cobrança retroativa nos casos de responsabilidade do concessionário (art. 76, I)

(art. 88)

- Eliminação da possibilidade de suspensão do fornecimento por rompimento de lacres, constante da Portaria 466 do DNAEE
- Obrigatoriedade de entrega de aviso quando da realização de suspensão do fornecimento (art. 93)
- Obrigatoriedade de informar ao consumidor o número do protocolo de registro de solicitações ou reclamações (art. 97)
- Obrigatoriedade de disponibilização de estrutura de atendimento adequada em cada localidade (município) atendida pelo concessionária (art.98)
- Inclusão de previsão de responsabilidade pelo ressarcimento de danos elétricos (art. 101)
- Eliminação da cobrança dos serviços de ligação e de reaviso de vencimento de conta existentes na Portaria 466 do DNAEE
- Obrigatoriedade de informar os valores dos serviços cobráveis (art. 119)

#### 2.8.4 – Regulamentação da concorrência

Em linhas gerais, no setor elétrico, a regulação da concorrência tem os objetivos concomitantes de coibir condutas anticompetitivas – garantindo o livre acesso de forma não discriminatória às redes de transporte de energia elétrica e vedando atos de concentração de mercado – e de harmonizar a concorrência com as exigências de segurança e confiabilidade do sistema elétrico.

proprietários das redes.

No modelo brasileiro, o livre acesso às redes de transporte foi assegurado pela Lei 9.648/98, que estabelece a obrigatoriedade de permissão de passagem de blocos de energia transacionados pelos agentes do MAE, mediante a cobrança dos devidos encargos pela utilização das linhas de transporte de energia elétrica.

Para que o livre acesso se tornasse efetivo, tornou-se necessário que a ANEEL definisse os ativos que comporiam o sistema de transporte de energia e, a partir daí, regulamentasse as regras tarifárias de acesso. Como a rede de transporte é composta pelos ativos de transmissão e de distribuição, a ANEEL tomou três procedimentos: definiu a rede básica de transmissão, estipulou as condições gerais de contratação do direito de uso e de conexão aos sistemas de transmissão e distribuição e, por fim, determinou as tarifas de uso, tanto da rede básica de transmissão quanto da rede de distribuição.

As condições gerais de contratação do acesso, compreendendo o uso e a conexão aos sistemas de transmissão e distribuição de energia elétrica foram estabelecidas pela Resolução 281/99 (essa resolução revogou a Portaria 459/97 do DNAEE que já havia definido, transitoriamente, as tarifas de referência para os encargos de uso da rede e os custos de conexão, com base nas características das zonas geoeletricas (subconjunto da rede elétrica que atende a usuários localizados) em que se conectassem os geradores e os consumidores), que procurou dar contornos definitivos à questão, inclusive para os novos investimentos em transmissão, haja vista que a Resolução 142/99 – com base na Portaria 459/97 – já havia definido os valores iniciais que irão compor a receita permitida de cada uma das empresas de transmissão. Finalmente, as tarifas de uso das instalações de transmissão, componentes da rede básica, e dos sistemas de distribuição foram

os custos ao longo dos diferentes pontos da rede básica. Com a metodologia aplicada, as tarifas emitirão sinais econômicos para a localização ótima de investimentos e de grandes consumidores, de forma que, por exemplo, sejam mais caras nas localidades que têm maior concentração de carga e menor disponibilidade de capacidade de geração.

No entanto, no que se refere à rede não-básica, a situação é mais complexa em razão dos seguintes aspectos:

- a) não existem informações suficientes para permitir a aferição exata dos valores dos serviços prestados pelas instalações de distribuição.
- b) a estrutura tarifária brasileira, por não sofrer revisão desde os anos 80, está desatualizada e apresenta distorções em relação aos custos de atendimento de cada subclasse de consumidores;
- c) a cobrança contábil dos encargos de uso da rede deve ser feita de forma separada da comercialização; e
- d) as receitas provenientes desses serviços têm implicações no equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de concessão.

Por todas essas razões, a Resolução 286/99 da ANEEL estabeleceu que, num prazo de seis meses, as concessionárias de distribuição deverão submeter ao regulador a aprovação de proposta de estrutura tarifária e de valores a ser cobrados pelo uso de sua rede em cada segmento de tensão.

#### 2.8.5 - A Regulação do Mercado Cativo

A reforma do setor elétrico prevê a redução progressiva do segmento de consumidores cativos. Dessa forma, a partir do ano 2000, poderão transacionar livremente a energia requerida todos os consumidores com carga mínima de 3 MW e

Como o percentual de consumidores cativos se manterá bastante elevado no Brasil, no médio e longo prazo, a regulação tarifária exerce uma função crucial para garantir que os consumidores finais possam se favorecer dos benefícios esperados com as reformas.

Outro aspecto relevante a ser considerado na regulação tarifária brasileira é o fato de a atual margem de lucro das distribuidoras ser bastante expressiva. Para tentar remediar esse problema e considerando que apenas os consumidores livres poderão acessar o MAE, a ANEEL adotou três medidas básicas:

- reversão de ganhos no MAE para os consumidores, com o estabelecimento de limites para o repasse, nas tarifas de fornecimento cobradas do consumidor cativo, dos preços livremente negociados na aquisição de energia no mercado de atacado;
- regulação de incentivos (regime *price cap*) das tarifas de fornecimento cobradas do consumidor final; e
- adoção de cláusulas de fiscalização da qualidade dos serviços nos contratos de concessão das distribuidoras.

#### 2.8.6 - Reversão de Ganhos no MAE para os Consumidores

Para permitir que os consumidores cativos também possam se beneficiar dos ganhos obtidos pelas concessionárias na livre negociação no MAE, a ANEEL, por meio da Resolução 233/99, estabeleceu valores normativos definidos por tipo de fonte de geração, que limitam o repasse, para as tarifas de fornecimento, dos preços livremente negociados na aquisição de energia elétrica por parte das concessionárias.

Competitiva	57,20
Termelétrica Carvão Nacional	61,80
Pequena Central Hidrelétrica (PCH)	71,30
Termelétrica Biomassa	80,80
Usina Eólica	100,90
Usina Solar Fotovoltáica	237,50

Fonte: ANEEL (1999).

### 2.8.7 - Fiscalização da Qualidade dos Serviços e Universalização do Atendimento

No setor elétrico, embora os contratos de concessão não sejam padronizados, existem procedimentos gerais estabelecidos pela ANEEL que são seguidos pelos diversos governos estaduais, com o objetivo de prever a incidência de multas e penalidades para o caso de não cumprimento dos níveis de qualidade de atendimento.

Como reflexo dos elevados níveis de atendimento das áreas urbanas, o enfoque dos contratos de concessão das distribuidoras de eletricidade – diferentemente do setor de telecomunicações, no qual foram estipuladas metas explícitas de universalização – incide na manutenção dos níveis atuais de fornecimento em níveis de qualidade adequados. Todavia, para suprir as necessidades de fornecimento nas áreas geográficas ainda não atendidas, em especial nas áreas rurais ou de baixa renda, existe a previsão de que as obras necessárias à expansão e à ampliação do sistema elétrico sejam realizadas pela concessionária até o limite do equilíbrio econômico-financeiro estabelecido nos contratos de concessão. A partir desse patamar, os governos estaduais devem fazer o ressarcimento às concessionárias da diferença entre o custeio das obras e o limite de investimento de responsabilidade das empresas.

- b) estimular a competição na geração e comercialização de energia; e
- c) reduzir a dívida pública e melhorar a eficiência produtiva e a capacidade de investimento das empresas com as privatizações.

Como pré-requisito para o redesenho do papel do Estado no setor, foi constituído um aparato regulatório – com destaque para a agência independente – por meio de novas regras setoriais. Como o processo de privatização iniciou-se de forma paralela ao novo modelo e o início do estabelecimento das novas regras não foi coordenado preliminarmente, os desafios regulatórios são maiores do que os existentes, embora sejam bastante visíveis os efeitos positivos do aprendizado regulatório setorial nos últimos três anos.

Após o início das reformas, o incremento dos investimentos em geração se deu, inicialmente, com a retomada de obras paralisadas – condição prevista na Lei de Concessões – e pela construção de novas usinas por parte de produtores independentes e das concessionárias de distribuição interessados em reduzir a sua dependência de suprimento até o limite de integração vertical estabelecido pela ANEEL. Em 1998, a capacidade instalada foi acrescida de 4,056 GW e a expectativa é de entrada, em 1999, de 10 novas usinas termelétricas com potência total de 4 GW, representando US\$ 2 bilhões em investimentos (CARTA LCA, 1999).

No entanto, existe uma grande incerteza quanto à evolução dos custos. É evidente que o setor elétrico se beneficiou das oportunidades de aproveitamento ótimo da base hídrica existente, atingindo uma das tarifas de suprimento mais baixas do mundo. Todavia, essas perspectivas se esgotaram e o novo potencial existente encontra-se distante dos centros de consumo (região amazônica) e, conseqüentemente, com elevadas perdas de transmissão decorrentes de seu aproveitamento.



No entanto, é possível vislumbrar que, no curto prazo, a competição será bastante marginal no mercado *spot*, visto que, com as soluções adotadas, os contratos já estarão com os preços estabelecidos. Os grandes consumidores, inevitavelmente, irão pressionar por melhores condições de suprimento, muito embora a tendência seja a negociação de contratos bilaterais de longo prazo para atenuar riscos provocados por volatilidade de preços.

Por sua vez, como a modelagem adotada reproduziu o despacho de carga centralizado com base nos antigos contratos de suprimento, a hipótese de introdução de competição é reduzida.

O processo de reforma do setor elétrico brasileiro vem sendo cercado de todos os cuidados possíveis para se preservar as peculiaridades do sistema interligado – a notar pelo caráter lento e gradual que vem sendo adotado –, o que sugere a impossibilidade de generalização da competição tal como ocorre,

em outros setores como o de telecomunicações.

Todavia, não é por essa razão que se torna menos importante a utilização de instrumentais de defesa da concorrência, tal como está sendo feito pela ANEEL. Do contrário, além de se viabilizar a introdução progressiva de competição, com os seus reflexos positivos de longo prazo, poderiam ser ocasionadas situações de difícil reversibilidade, tendo em vista, inclusive, o porte das empresas entrantes.

Mesmo considerando que a competição no sistema será gradativa, a importância do desenvolvimento dos mecanismos de regulação de concorrência encontra justificativas.

Ainda que a competição no MAE seja muito restrita inicialmente, a entrada de novos agentes dependerá fundamentalmente do livre acesso ao *grid* de transmissão, o que obrigará a ANEEL a monitorar constantemente as práticas dos agentes, seja para evitar manipulação no MAE – a exemplo do que aconteceu no Reino Unido –

observância dos limites de concentração estabelecidos pela Resolução 94/97 da ANEEL.

Os possíveis ganhos de escala oriundos da integração vertical não compensam os custos provenientes do aumento dos custos regulatórios para monitorar práticas discriminatórias provenientes de empresas integradas, como demonstra a experiência internacional, em especial na União Européia. Não só os novos investimentos em geração, mas o próprio desenvolvimento do MAE, que é estratégico para a liberalização do mercado cativo no médio prazo, depende fundamentalmente do acesso à rede.

Um outro aspecto necessário, em virtude do perfil globalizado dos novos investidores no setor elétrico brasileiro, é o aperfeiçoamento da capacitação da agência para o monitoramento das estratégias dos grandes grupos privados estrangeiros que vêm adquirindo ativos de empresas de energia no Brasil, visando, assim, antecipar e prevenir eventuais participações cruzadas prejudiciais ao desenvolvimento da competição no setor.

Diferentemente de outros países que puderam introduzir a competição na geração de energia pelo fato de terem a disponibilidade de grandes reservas de gás natural – como foi o caso da Argentina e do Reino Unido –, isso não ocorre no Brasil. No caso brasileiro, o mercado de gás é bastante incipiente, embora promissor, não existindo preços de referência nem regulação apropriada para o desenvolvimento de mercados atacadistas.

Existe um grande descompasso entre a liberalização dos mercados de energia elétrica e de gás natural, que precisa ser urgentemente revertido.

Por sua vez, torna-se fundamental que a ANEEL evite que só os grandes consumidores finais possam se apropriar dos ganhos da reestruturação competitiva do setor elétrico brasileiro. Para isso, é necessário que, além da introdução de um

desempenho (*yardstick competition*) das distribuidoras regionais, com a publicação de rankings de desempenho dessas empresas para ensejar maior transparência de custos para os consumidores e, conseqüentemente, possibilitar a redução de assimetrias de informação para o regulador. Esse recurso foi utilizado em agosto de 1999, pela ANEEL, com a publicação da relação de desempenho de qualidade das 20 concessionárias com o maior número de consumidores no Brasil.

do método científico, busca a resposta ou a solução (CERVO, 1983).

Ao avaliar estas duas definições conclui-se que a pesquisa parte de uma indagação e descoberta de uma realidade. É uma atividade que utiliza a aproximação sucessiva da realidade, fazendo uma combinação particular entre a teoria e dados. (SILVA&MENEZES, 2000).

A pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema com base em procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa pode ser classificada de várias formas dependendo da sua natureza, da sua forma de abordagem do problema, do seu objetivo ou dos procedimentos técnicos que serão utilizados.

A natureza da pesquisa pode ser básica ou Aplicada. Neste estudo foi utilizada a Pesquisa Aplicada com o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos envolvendo a implantação do Marketing de Relacionamento numa empresa do setor elétrico. “A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.(SILVA&MENEZES (2000 – p. 20))

Na forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Segundo Silva&Menezes (2000 – p. 20), “pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicas no processo qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos

estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. Segundo Mattar (1999 – p. 85), “as pesquisas descritivas ou pesquisas conclusivas descritivas, são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirimidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. ...As pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados compreendendo: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

Por causa destas características, neste trabalho foi utilizada a Pesquisa Descritiva com o objetivo de descrever as características que envolvem a implantação do Marketing de Relacionamento numa empresa do setor elétrico.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso, *expost-facto.*, Pesquisa-ação e Participante. (Gil apud SILVA&MENEZES (2000))

Neste trabalho foi utilizada a Pesquisa Participante e o estudo de caso devido ao desenvolvimento ocorrer a partir da interação direta com os membros das situações investigadas e por envolver estudo profundo sobre a situação abordada.

Segundo Silva&Menezes (2000 – p. 21), a Pesquisa Participante acontece “quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”, enquanto que o estudo de caso acontece “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um dos poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

O estudo de caso, como uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos se aplica a esta situação exatamente por estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questionamentos que levem a conclusões sobre

estratégicas neste contexto. Além disto foram efetuadas observações quanto a atuação dos usuários do Call Center.

A escolha de uma amostra não probabilística deveu-se ao fato de não haver outra alternativa viável tendo em vista que toda a população da CEMIG não atende o propósito principal da pesquisa e de outros se recusarem a falar alegando razões de sigilo.

Outro fator que foi determinante na escolha da amostra não probabilística diz respeito ao tempo e aos recursos financeiros, materiais e humanos necessários para a realização de uma amostra probabilística. (MATTAR, 1999)

A transcrição das entrevistas encontram-se no Apêndice B.

importantes concessionárias de energia elétrica do Brasil, por sua posição estratégica, competência técnica e mercado atendido.

A área de concessão da CEMIG cobre cerca de 96% do território de Minas Gerais, na região Sudeste do Brasil, correspondendo a 560 mil km<sup>2</sup>, o equivalente à extensão territorial de um País do porte da França. Nessa área de concessão, a CEMIG possui 41 usinas de geração, com base predominante hidrelétrica, que produz energia elétrica para atender a 17 milhões de pessoas em 774 municípios de Minas Gerais. Em 2000, a CEMIG colocou em seu mercado 37.777 GWh de energia, apresentando um aumento de 5,3% em relação ao ano anterior.

Para fazer a energia elétrica chegar a esses milhões de consumidores, a CEMIG opera a maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e uma das quatro maiores do mundo, com mais de 300 mil km de extensão.

Fundada em 22 de maio de 1952, pelo então governador de Minas e, depois, presidente do Brasil, Juscelino Kubitschek de Oliveira, com o objetivo de dar suporte a um amplo programa de modernização, diversificação e expansão do parque industrial do Estado, a CEMIG conseguiu cumprir o seu papel de ser um instrumento de desenvolvimento da economia mineira e, ao mesmo tempo, sendo uma Empresa eficiente e competitiva.

Hoje, como uma das principais empresas integradas do Brasil, gera, transmite e distribui energia elétrica para o segundo mercado consumidor do País, onde estão instaladas algumas das maiores empresas brasileiras nas áreas de siderurgia, mineração, automobilística e metalurgia, como a Usiminas, Belgo Mineira, Fiat Automóveis, Alcan, Alcoa, Companhia Vale do Rio Doce e outras.

O controle acionário da CEMIG pertence ao Governo de Minas que possui 51% das ações ordinárias da Companhia.

4,9 bilhões. A Empresa investiu R\$ 549 milhões em um vasto programa de obras para modernização, expansão e manutenção do seu sistema elétrico.

Em 1998, foi inaugurada a Usina Hidrelétrica de Igarapava, cuja construção foi administrada pela CEMIG. Igarapava foi construída por um consórcio privado formado pela Companhia Vale do Rio Doce, Companhia Siderúrgica Nacional, Companhia Mineira de Metais, Mineração Morro Velho e a CEMIG. A construção de Igarapava constituiu-se em um marco para o setor elétrico brasileiro, pois, pela primeira vez nesse tipo de empreendimento, houve a parceria entre uma concessionária de energia elétrica e a iniciativa privada.

Atualmente, a CEMIG está participando de outros consórcios com empresas privadas para a construção de hidrelétricas em Minas. Através desses consórcios serão implantadas as hidrelétricas de Pai Joaquim, Irapé e Aimorés.

#### **4.2 –Diretrizes de implementação do Marketing de Relacionamento na CEMIG**

A distribuição de energia elétrica no Brasil, pelo fato de ser feita basicamente por empresas públicas, enquadra-se como agência do governo do tipo empresarial, sendo que a produção pode ser própria ou comprada por outras empresas.

A distribuição de energia elétrica é um serviço de utilidade pública, o que significa que deve estar disponível a todos que dele se queiram utilizar, mediante pagamento de um preço justo. Por outro lado, a organização deve ser estruturada de tal forma a se auto-sustentar com base nos preços cobrados aos consumidores pelo serviço oferecido.

Uma tendência cada vez mais presente no serviço de distribuição de energia elétrica pode ser observada na conclusão do Congresso de Varsóvia, 1979, da



na imprensa falada e escrita devido ao atual momento pois as empresas de energia assumiram um papel de educadores da população devido ao racionamento de energia.

No caso da CEMIG, este fato não é diferente. Com o objetivo de zelar pela qualidade do serviço prestado a mais de 5,2 milhões de clientes, ou 17 milhões de pessoas, espalhados em mais de 5.400 localidades de 774 municípios do Estado a CEMIG têm buscado cada vez mais aprimorar os seus serviços. A preocupação é operar todo esse sistema com mais de 300 mil km de linhas de distribuição, o maior da América Latina, da forma mais satisfatória possível, preservando a qualidade.

#### **4.3 – Conceitos do Marketing de Relacionamento aplicados ao setor elétrico**

Quando se analisa os relacionamentos apontados por Gummesson (1999) pode-se observar sua aplicação direta no setor elétrico principalmente no que se refere aos seguintes aspectos:

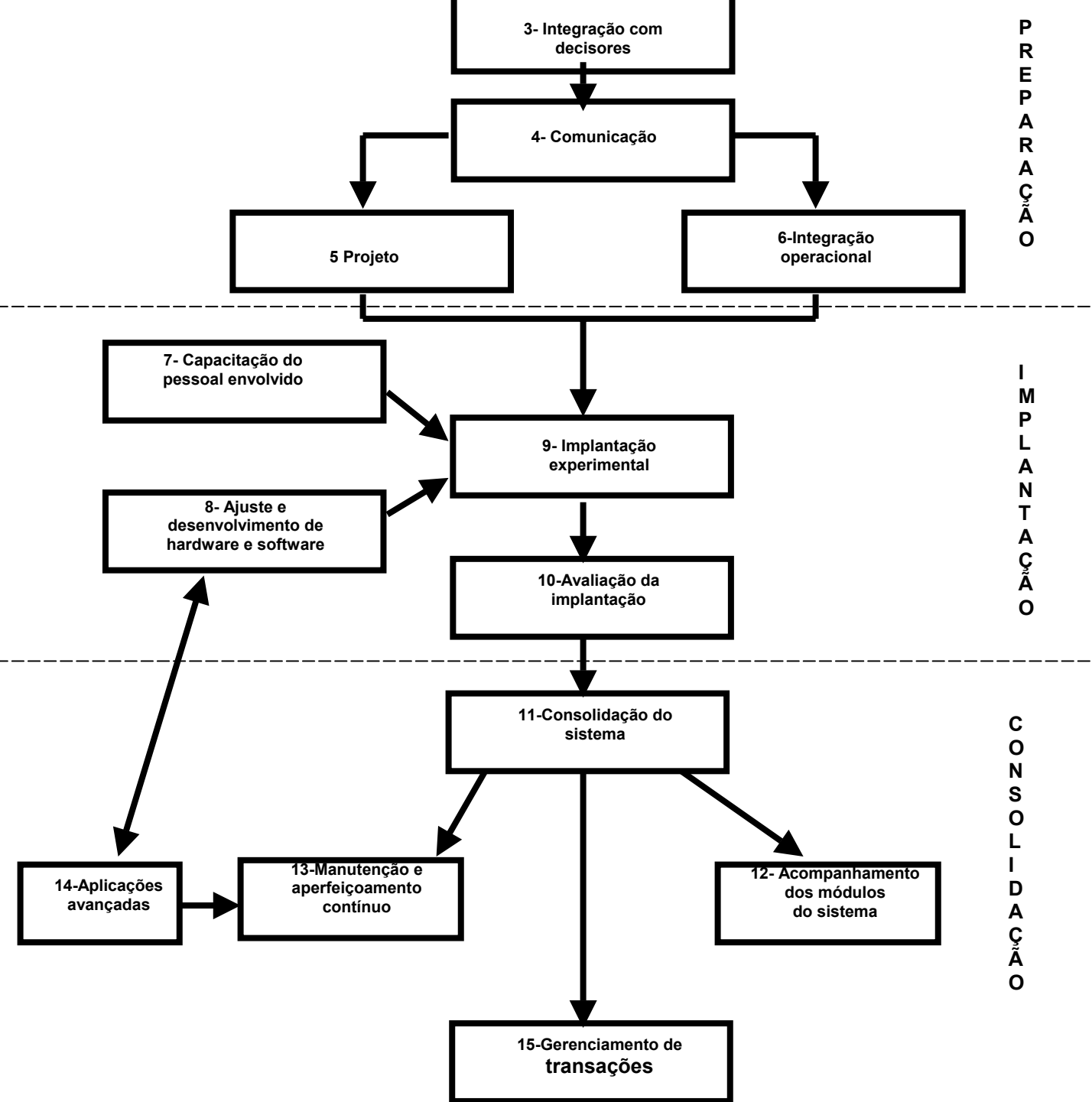
- A necessidade da mudança no relacionamento entre cliente e fornecedor: onde antes existia uma relação de obrigatoriedade e imposição deverá ser modificada para relação de confiança.
- A CEMIG deverá estabelecer um relacionamento entre fornecedor, cliente e concorrente quando se considera a existência atualmente de formas alternativas de energia largamente expandidas a partir do problema do racionamento.
- Devido ao crescente uso dos meios eletrônicos de comunicação será necessário que a CEMIG invista maciçamente no relacionamento eletrônico como base de melhoria dos seus serviços de atendimento ao

incentivado a centralização dos setores de suporte e novas estratégias de atendimento para manter-se mais próxima dos consumidores. Além disto, tem investido na preservação e aumento da segurança do sistema elétrico.

O projeto de implementação do Marketing de Relacionamentos na empresa busca exatamente esta maior aproximação com o consumidor, cada vez mais ávido por informações e serviços. Por ser tema pouco disseminado, tornou-se necessário a identificação de etapas para a implementação de estratégias de relacionamento para um negócio de energia elétrica. Este seria fator essencial para assegurar consistência de diretrizes de relacionamento dentro da concepção organizacional da empresa.

#### **4.4 – Etapas para implementação do Marketing de Relacionamento na CEMIG**

O projeto de implementação do Marketing de Relacionamento na CEMIG pode ser dividido fases e etapas de trabalho representadas no seguinte esquema geral:



de implementação do Marketing de Relacionamento (Stone, 1999), torna-se necessário executar a Etapa 3 – Integração com decisores para buscar sinergia para a proposta elaborada e respaldo de comprometimento para fases seqüentes. Decisores são os elementos que ocupam posições gerenciais, de Coordenação, etc., e que de algum modo interagem com os sistemas envolvidos na proposta de Marketing de Relacionamento, que atuarão como multiplicadores positivos da idéia.

Na Etapa 4 – Comunicação, o objetivo é disseminar as idéias e intenções do projeto de Marketing de Relacionamento para clientes internos preparando o ambiente para implantação, reduzindo, antecipadamente, possíveis resistências devido a efeitos da novidade na forma de trabalhar. Segundo Stone (1999), na fase de Planejamento e Marketing Internos deverá ocorrer a preparação da empresa para a mudança cultural exigida pelo Marketing de Relacionamento A Etapa 5 – Projeto que objetiva consolidar um projeto consistente para implantação do Marketing de Relacionamento, a Etapa 6 – Integração operacional que objetiva criar oportunidade de sinergia para a proposta elaborada colhendo elementos que possam agregados à melhoria do projeto, além de esclarecimento e comprometimento para fases seqüentes e, a Etapa 7 – Capacitação de pessoal envolvido com novos conceitos de relacionamento, também fazem parte da fase de Planejamento e Marketing Internos.

Segundo Stone (1999), na fase de Desenvolvimento da Capacidade ocorre a criação da infra-estrutura para o Marketing de Relacionamento, se caracterizando, neste trabalho, pelas etapas 8, 9, 10, 11 e 12. A Etapa 8 – Ajuste e desenvolvimento de Hardware e software, o objetivo é adequar os sistemas de informação de suporte necessários ao projeto de Marketing de Relacionamento. Na Etapa 9 – Implantação experimental, o objetivo é colocar em funcionamento o projeto de Marketing de Relacionamento com acompanhamento e monitoramento próximo para ajustes durante execução visando re-alimentar e ajustar o modelo. Na

12 - Acompanhamento dos módulos do sistema objetiva assegurar a sintonia da operacionalização dos módulos envolvidos nas diretrizes do Sistema de Marketing de Relacionamento.

Após a implantação do Sistema de Marketing de Relacionamento, observa-se a necessidade da Etapa 13 – Manutenção e aperfeiçoamento contínuos para estabelecer mecanismos de aferição e realimentação para a atualização e melhoria permanentes do sistema. A Etapa 14 – Aplicações avançadas com o objetivo de alimentar o Sistema de Marketing de Relacionamento com tecnologias de hardware e software emergentes e a Etapa 15 – Gerenciamento de Transações para adequar permanentemente o Sistema de Marketing de Relacionamento a alterações decorrentes da dinâmica de mercados, visando a consistência interna da CEMIG na manutenção de relacionamentos que tem um papel importante para garantir a continuidade do sistema dentro da organização.

O processo de implantação do Marketing de Relacionamento na CEMIG envolveu diversas áreas e diversas pessoas, principalmente aquelas que se relacionam diretamente com os clientes finais. Ao longo de todo o trabalho que vem sendo desenvolvido internamente na empresa, muito tem sido feito para promover cada vez mais o envolvimento e comprometimento das pessoas com esta nova forma de gestão.

Foi criada uma nova Superintendência (Superintendência de Relacionamento com o Cliente), exclusivamente para tratar dos assuntos ligados ao relacionamento com o cliente cujas divisões foram especializadas nos diversos tipos de clientes existentes na organização. Cada setor é agora responsável por grupos diferenciados de clientes onde o perfil de relacionamento estabelecido foi direcionado para as necessidades existentes.

energia - fato novo na vida das empresas concessionárias de energia elétrica.

O sistema elétrico brasileiro é praticamente todo dependente de hidrelétricas devido a grande quantidade de rios no território brasileiro e ao alto volume de água em nossas bacias. Mas isto tornou-se um problema a ser administrado no início deste século principalmente pela falta de chuvas, aliada ao mal uso da água pela população e a crescente poluição à beira dos rios. Este fato trouxe à tona a necessidade das empresas de energia elétrica de exercerem um papel diferente daquele que habitualmente elas faziam: prover a energia elétrica.

A partir do início da crise energética deflagrada no ano de 2001, o papel das empresas de energia passaram de simples prestadoras de serviço para educadoras da população. O papel deixou de ser puramente comercial e passou a ser muito mais social.

A mudança de comportamento do consumidor que foi motivação para a CEMIG iniciar a implantação de um sistema de Marketing de Relacionamento, passou a ser muito mais visível com a crise de energia e com o racionamento.

Diante desta mudança radical nos negócios de uma empresa do setor elétrico, o Marketing de Relacionamento passou a ter um papel fundamental para o sucesso deste novo rumo nos negócios. Através do Sistema de Marketing de Relacionamento – sua filosofia e instrumentos – está sendo possível a CEMIG estabelecer um contato direto com o consumidor no sentido de, inicialmente, minimizar os impactos causados pelo racionamento e, posteriormente, conseguir a adesão da população no sentido de buscar uma solução definitiva para o problema através da educação para o uso racional dos recursos da natureza.

poder de influência diretamente nas decisões da empresa, passaram a ter que escutar, e muitas vezes até deixar de lado suas idéias, em detrimento de outros departamentos que estão diretamente lidando com o cliente-consumidor.

A filosofia do Marketing de Relacionamento, passa a ditar as regras de convivência entre os setores dentro da organização colocando como premissa uma meta única: o cliente-consumidor – razão da existência do negócio da empresa de energia.

A adoção de instrumentos únicos e integrados de trabalho, como uma estratégia de CRM bem definida, direciona toda organização no cumprimento de regras de trabalho que passam a exercer uma influência diretamente sobre todas as pessoas da organização. Segundo Brown apud Cardoso&Filho (2000 – p. 44), “o CRM é uma jornada estratégica e processos de mudanças técnicas e organizacionais, na qual a empresa busca aprimorar seu próprio gerenciamento a partir do comportamento dos clientes”. Certamente, a adoção de um CRM de clientes-consumidores pela CEMIG através da definição de uma estratégia para clientes, segmentados segundo suas necessidades de serviços e produtos está provocando e continuará a provocar mudanças de comportamento de todas as pessoas que trabalham nesta organização.

#### **4.7 – Conseqüências diretas para o consumidor-cliente**

O consumidor-cliente é o maior beneficiado com a adoção das estratégias de Marketing de Relacionamento pela CEMIG. Ao longo de toda história da empresa o cliente da CEMIG foi tratado como simples comprador / consumidor de energia

consumidor ora tratado como simples “comprador” passa a ser de “cliente” , aquele que precisa ter suas necessidades e desejos atendidos para continuar a ser um cliente desta companhia.

#### **4.8 – Progressos na implantação do Projeto de Marketing de Relacionamento na CEMIG**

Os impactos observados até então, são preliminares pode-se observar que a proposta descrita na Figura 1 demanda um maior tempo de observação.

Considerando a seqüência de etapas descritas na Figura 1, já estão concluídas aquelas que fazem parte das fases de Incubação, Preparação e Implantação. As etapas que compõem a fase de Consolidação do Marketing de Relacionamento na CEMIG encontram-se em andamento e em constante melhoria. Esta fase, exatamente pela sua característica de retroalimentação do sistema, deverá ser executada e acompanhada bem de perto pelos gestores do projeto pois, caso contrário, existe a possibilidade do sistema implantado ficar com os resultados aquém do desejado.

Durante a etapa de Consolidação do sistema é importante a revisão constante das bases estabelecidas para o funcionamento permanente do Marketing de Relacionamento como ponto principal para a adaptação às mudanças que a organização sofrerá ao longo do tempo. Até mesmo antes da consolidação inicial do projeto, a organização já pode ter sofrido alguma alteração frente a velocidade com que as alterações do mercado pressionam a empresa.





Resposta Audível, telefone 0800 – discagem gratuita, e sistemas de informação de apoiem toda a demanda do Call Center além de funcionários altamente qualificados e com perfil de atendimento bem definido, tem elevado o nível de satisfação com os serviços da CEMIG. Isto tem sido medido em diversas pesquisas de opinião e tem refletido diretamente no parque instalado da companhia.

Além disto, a nova estrutura organizacional implantada na CEMIG em atendimento aos requisitos do Sistema de Marketing de Relacionamento tem instalado na empresa uma nova forma de pensar e agir.

A retenção dos clientes tem sido a maior preocupação da empresa após o processo de racionamento, fazendo com que aperfeiçoamentos contínuos e estabelecimento de mecanismos de aferição e realimentação permanente do sistema sejam hoje alvo permanente de trabalho da equipe da Superintendência de Relacionamento com o Cliente.

## **5.1 – Análise frente aos objetivos específicos**

Considera-se bem sucedida a realização deste trabalho. Todas as etapas de previstas foram realizadas e produziram o resultado esperado. As etapas descritas no capítulo 4 podem ser seguidas como modelo por qualquer outra empresa de energia elétrica após avaliadas as diferenças entre uma organização e outra. Foi estabelecido um roteiro de ações pertinentes com objetivos bem delineados em cada etapa a ser executada para estabelecer o Marketing de Relacionamento numa empresa de energia elétrica.

A sincronia entre as etapas em um processo de implementação acontece quando se estabelece uma nova estrutura organizacional.

*Marketing*) para apoiar a introdução de um Sistema de Marketing de Relacionamento.

Foi observado ao longo do trabalho, uma mudança inicial na cultura organizacional causada principalmente pela mudança de foco promovida pela implantação do Marketing de Relacionamento: de foco no produto para foco no cliente.

## **5.2 – Recomendações para novos estudos**

Devido a importância que os comportamentos das pessoas adquiriam ao longo do processo de implantação, sugere-se novos estudos e pesquisas sobre os fatores que podem facilitar o tratamento das resistências encontradas nas mudanças organizacionais necessárias numa implantação do Marketing de Relacionamento numa empresa.

Um estudo detalhado sobre técnicas e ferramentas sobre o gerenciamento do projeto de implementação do Marketing de Relacionamento também é interessante devido ao grande número de etapas e de pessoas envolvidas, muitas delas terceirizadas – fato que aumenta ainda mais a necessidade de gestão por parte da equipe do projeto.

Um estudo sobre uma nova forma de gestão do desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação será muito importante para o sucesso de implementação de um sistema de Marketing de Relacionamento já que os modelos atualmente existentes falham principalmente no estabelecimento do perfil dos bancos de dados a serem implementados.

porte como os consumidores residenciais pode ser alvo de um novo estudo, já que este trabalho foi direcionado inicialmente para os grandes consumidores (cliente de grande porte).

CERVO, Amado Luiz – **Metodologia Científica** – 3ª Edição. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1983

FERREIRA, C. K., **Privatização no setor elétrico no Brasil**, São Paulo, OECD/BNDES, 2000

FLEURY, Maria Tereza Leme ... (et al) – **Cultura e Poder nas Organizações**, São Paulo, Editora Atlas – 1996

FLORES, Edson Marques – **Modelo para o desenvolvimento de sistemas de informação de marketing em empresas de distribuição de energia elétrica** – Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV – Área de Concentração: Mercadologia, como requisito para obtenção de título de mestre em Administração. – São Paulo - 1991

GUMMESSON, Evert. **Total Relationship Marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999

PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen.  
***Relationship Marketing for competitive advantage: winning and keeping customers.*** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998

PECK, Helen; PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira. –  
***Relationship Marketing – Strategy and Implementation*** - Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999

PINHEIRO, A. e FUKASAKU, K. (orgs.). **A privatização no Brasil**, São Paulo, OECD/BNDES, 2000

PIRES, José Cláudio Linhares – **O Processo de Reformas do Setor Elétrico Brasileiro**, in: Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 6, N 12, (p. 138). dezembro/1999

PIRES, José Cláudio Linhares – **Desafios da reestruturação do setor elétrico brasileiro**, in: Textos para discussão n. 76, BNDES, Rio de Janeiro, 2000

STONE, Merlin – WOODCOCK, Neil – **Marketing de Relacionamento**, São Paulo, Editora Littera Mundi - 1998



02	Quanto tempo voce está trabalhando nesta área?
03	Qual a sua função nesta área?
04	Voce tem contato direto com o cliente? Pessoalmente ou por telefone?
05	O que voce acha da CEMIG utilizar o Marketing de Relacionamento como filosofia de atendimento ao cliente? <input type="checkbox"/> não importa <input type="checkbox"/> importante <input type="checkbox"/> imprescindível
06	Voce sabe medir atualmente a satisfação do cliente em relação a CEMIG? Se sim, como?
07	Como percebe que o cliente vê a CEMIG hoje?
08	Voce acha que a CEMIG ouve o cliente ou faz o que quer?
09	Como a CEMIG mede a satisfação do cliente?
10	Quais os desafios que voce percebe para a CEMIG de agora em diante?
11	Na sua opinião, como podemos diferenciar grupos de clientes por necessidades?
12	Voce tem instrumentos para reconhecer o cliente quando ele volta a instituição? Na sua área há registro de solicitação do cliente? O sistema de informação atende às suas expectativas?
13	Na sua opinião, como as necessidades do cliente CEMIG podem ser satisfeitas hoje?
14	Como é possível saber quais serão as suas necessidades amanhã? Voce acha que mudará?
15	Como garantir que seremos os fornecedores desses serviços no futuro?

OBSERVAÇÕES:



03	Qual a sua função nesta área? Planejamento comercial
04	Você tem contato direto com o cliente? Pessoalmente ou por telefone? Às vezes. Pelos dois meios acima.
05	O que você acha da CEMIG utilizar o Marketing de Relacionamento como filosofia de atendimento ao cliente? ( ) não importa ( X ) importante ( ) imprescindível
06	Você sabe medir atualmente a satisfação do cliente em relação a CEMIG? Se sim, como? A mensuração da satisfação do cliente deve ser efetuada através de pesquisa de campo em que sejam focados aspectos tais como: tempo de atendimento a solicitações, percentual de erro de faturamento, grau de interrupção no fornecimento, etc.
07	Como percebe que o cliente vê a CEMIG hoje? As pesquisas efetuadas nos últimos três anos têm mostrado que o cliente da Cemig se encontra satisfeito com a empresa, embora em menor grau que anteriormente.
08	Você acha que a CEMIG ouve o cliente ou faz o que quer? Percebe-se que a Cemig está preocupada em se estruturar de forma a se aproximar do cliente. Mas, é notório que existem pontos de estrangulamento nesta relação.
09	Como a CEMIG mede a satisfação dos clientes? Através de questionários dirigidos a determinados consumidores.
10	Quais os desafios que você percebe para a CEMIG de agora em diante? A abertura do mercado e a necessidade de se obter velocidade no atendimento às demandas do mercado.
11	Na sua opinião, como podemos diferenciar grupos de clientes por necessidades? Segmentando
12	Você tem instrumentos para reconhecer o cliente quando ele volta à instituição? Na sua área há registro de solicitação do cliente? O sistema de informação atende às suas expectativas? O sistema atualmente implantado para atendimento é precário e não permite ter informações importantes para uma prestação de serviço de qualidade e excelência.
13	Na sua opinião, como as necessidades do cliente CEMIG podem ser satisfeitas hoje? Até que os sistemas sejam adaptados o atendimento continuará sendo efetuado com precariedade, tempo longo e custo elevado.
14	Como é possível saber quais serão as suas necessidades amanhã? Você acha que mudará? A própria história do ser humano é marcada pelo constante aumento da insatisfação e procura de satisfação de novas necessidades, o que representa mudanças freqüentes. É certo que o grau de exigência é crescente. Respostas mais rápidas e confiáveis, serão demandas crescentes.
15	Como garantir que seremos os fornecedores desses serviços no futuro? Treinamento e constante capacitação do pessoal, maciça aplicação em recursos tecnologicamente avançados, são os princípios meios para se satisfazer ao mercado.

04	Você tem contato direto com o cliente? Pessoalmente ou por telefone? AMBOS. CLIENTE EXTERNO E INTERNO TAMBÉM.
05	O que você acha da CEMIG utilizar o Marketing de Relacionamento como filosofia de atendimento ao cliente? <input type="checkbox"/> não importa <input type="checkbox"/> importante <input checked="" type="checkbox"/> imprescindível
06	Você sabe medir atualmente a satisfação do cliente em relação a CEMIG? Se sim, como? ACHO QUE ESSA MENSURAÇÃO AINDA NÃO ESTÁ FORMATADA ADEQUADAMENTE.
07	Como percebe que o cliente vê a CEMIG hoje? COMO UMA EMPRESA SÓLIDA E MONOPOLISTA.
08	Você acha que a CEMIG ouve o cliente ou faz o que quer? A CEMIG ESTÁ COMEÇANDO A SE PREOCUPAR COM ISSO.
09	Como a CEMIG mede a satisfação dos clientes? ATRAVÉS DE PESQUISAS DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE.
10	Quais os desafios que você percebe para a CEMIG de agora em diante? ADEQUAÇÃO AO NOVO MODELO DO SETOR/MERCADO.
11	Na sua opinião, como podemos diferenciar grupos de clientes por necessidades? ATRAVÉS DE UM SÉRIO TRABALHO DE PESQUISA MERCADOLÓGICA.
12	Você tem instrumentos para reconhecer o cliente quando ele volta a instituição? Na sua área há registro de solicitação do cliente? O sistema de informação atende às suas expectativas? SIM.
13	Na sua opinião, como as necessidades do cliente CEMIG podem ser satisfeitas hoje? É NECESSÁRIO OUVI-LO PRONTA E CORRETAMENTE
14	Como é possível saber quais serão as suas necessidades amanhã? Você acha que mudará? AS NECESSIDADES TÊM UMA CARACTERÍSTICA BASICAMENTE MUTANTE. PESQUISAS SERÃO SEMPRE NECESSÁRIAS.
15	Como garantir que seremos os fornecedores desses serviços no futuro? MANTENDO-NOS COMPETITIVOS E ALINHADOS COM O FOCO DO CLIENTE.

OBSERVAÇÕES:

04	Você tem contato direto com o cliente? Pessoalmente ou por telefone? Não
05	O que você acha da CEMIG utilizar o Marketing de Relacionamento como filosofia de atendimento ao cliente? <input type="checkbox"/> não importa <input type="checkbox"/> importante <input checked="" type="checkbox"/> imprescindível
06	Você sabe medir atualmente a satisfação do cliente em relação a CEMIG? Se sim, como? Parcialmente. Através das pesquisas da Aneel, Abradee e da Própria Cemig e das opiniões espontâneas dos consumidores da Empresas.
07	Como percebe que o cliente vê a CEMIG hoje? Como um Boa empresa fornecedora de energia de energia elétrica.
08	Você acha que a CEMIG ouve o cliente ou faz o que quer? Ela escuta o cliente mas nem sempre faz o que ele precisa ou quer.
09	Como a CEMIG mede a satisfação dos clientes? Através de pesquisas.
10	Quais os desafios que você percebe para a CEMIG de agora em diante? Enfrentar a concorrência, o mercado aberto e a conscientização e os clientes cada vez mais conscientes e portando mais exigentes.
11	Na sua opinião, como podemos diferenciar grupos de clientes por necessidades? Existem clientes com necessidades de energia “full time”, ela não pode faltar, questão de sobrevivência. Outros querem apenas a energia, volume de energia. Diversos querem soluções em energia. Alguns querem acompanhamento e monitoramento no seu negócio. Outros querem prestação de serviço em sua residência. O mercado pode ser segmentado de diversas maneiras .
12	Você tem instrumentos para reconhecer o cliente quando ele volta à instituição? Na sua área há registro de solicitação do cliente? O sistema de informação atende às suas expectativas? Não. Na minha área não tem.
13	Na sua opinião, como as necessidades do cliente CEMIG podem ser satisfeitas hoje? Ficando atento a cada um individualmente. Formando carteira de clientes de deixando que cada “gerente” administre a sua dentro das peculiaridades de cada um, dentro de uma mesma política.
14	Como é possível saber quais serão as suas necessidades amanhã? Você acha que mudará? Com certeza. O mundo evolui. Muda sempre. Nem os mortos ficam estáticos. Só quando embalsamado, os corpos permanecem. Até os espíritos continuam a evoluir.
15	Como garantir que seremos os fornecedores desses serviços no futuro? Fortalecendo o que temos de melhor e melhorando onde ainda somos ruins. E sempre nos relacionando com os nossos clientes, com transparência e sinceridade procurando sempre oferecer o ótimo para os dois.

OBSERVAÇÕES:

	Financeira da Cemig.
04	Você tem contato direto com o cliente? Pessoalmente ou por telefone? Sim. Devo esclarecer que o cliente é interno. O Contato é pessoal, por telefone e e-mail.
05	O que você acha da CEMIG utilizar o Marketing de Relacionamento como filosofia de atendimento ao cliente? ( ) não importa ( ) importante (x) imprescindível
06	Você sabe medir atualmente a satisfação do cliente em relação a CEMIG? Se sim, como? Não se aplica na minha área de atuação.
07	Como percebe que o cliente vê a CEMIG hoje? Empresa eficiente e patrimônio brasileiro.
08	Você acha que a CEMIG ouve o cliente ou faz o que quer? Está tentando mudar o foco para o cliente.
09	Como a CEMIG mede a satisfação dos clientes? Através de pesquisas eventuais.
10	Quais os desafios que você percebe para a CEMIG de agora em diante? Mercado competitivo, agilidade nas decisões, renovação interna de pessoas.
11	Na sua opinião, como podemos diferenciar grupos de clientes por necessidades? Segmentando o mercado de forma eficiente.
12	Você tem instrumentos para reconhecer o cliente quando ele volta a instituição? Na sua área há registro de solicitação do cliente? O sistema de informação atende às suas expectativas? Não. É necessário mudar.
13	Na sua opinião, como as necessidades do cliente CEMIG podem ser satisfeitas hoje? Mudando a cultura de atendimento .
14	Como é possível saber quais serão as suas necessidades amanhã? Voce acha que mudará? Planejando de forma estratégica com foco onde se quer chegar.
15	Como garantir que seremos os fornecedores desses serviços no futuro? Traçando táticas e perseguindo-as, revisando-as de forma a atingir a eficiência com baixo custo para o cliente.

OBSERVAÇÕES:

04	Você tem contato direto com o cliente? Pessoalmente ou por telefone? <b>Contatos não frequentes por telefone e raras visitas</b>
05	<b>O que você acha da CEMIG utilizar o Marketing de Relacionamento como filosofia de atendimento ao cliente?</b> <input type="checkbox"/> não importa <input type="checkbox"/> importante <input checked="" type="checkbox"/> imprescindível
06	Você sabe medir atualmente a satisfação do cliente em relação a CEMIG? Se sim, como? <b>Não</b>
07	Como percebe que o cliente vê a CEMIG hoje? <b>Como uma das melhores empresas do setor</b>
08	Você acha que a CEMIG ouve o cliente ou faz o que quer? <b>Ouve o cliente</b>
09	Como a CEMIG mede a satisfação dos clientes? <b>Através de pesquisas</b>
10	Quais os desafios que você percebe para a CEMIG de agora em diante? <b>Ter uma estrutura flexível e ágil que permita atender/conquistar clientes na velocidade do mercado</b>
11	Na sua opinião, como podemos diferenciar grupos de clientes por necessidades? <b>Através da identificação de um grupo de necessidades e pesquisas junto ao cliente visando enquadrá-lo no grupo que o cliente considera como necessidade prioritária.</b>
12	Você tem instrumentos para reconhecer o cliente quando ele volta a instituição? <b>Não</b> . Na sua área há registro de solicitação do cliente? <b>Mais ou menos. Há registro de reuniões com clientes.</b> O sistema de informação atende às suas expectativas? <b>Não</b>
13	Na sua opinião, como as necessidades do cliente CEMIG podem ser satisfeitas hoje? <b>Primeiro identificando as necessidades prioritárias, em seguida traçando planos (gerências e agentes de relacionamento) considerando, dentre outros, custo x benefício conforme valor do cliente para a empresa</b>
14	Como é possível saber quais serão as suas necessidades amanhã? Você acha que mudará? <b>Acredito que as necessidades raramente mudam. O que muda é a forma de atender ao cliente a partir da implementação de novas tecnologias. Por exemplo: necessidade de comunicação: sempre existiu desde os séculos passados. Com a evolução das tecnologias (telefone, internet, meios de transporte, etc) essa necessidade foi sendo suprida de uma maneira mais eficiente/eficaz.</b>
15	Como garantir que seremos os fornecedores desses serviços no futuro? <b>Tendo uma excelente estratégia de Relacionamento com nossos atuais clientes</b>

OBSERVAÇÕES:

04	Você tem contato direto com o cliente? Pessoalmente ou por telefone? Sim, nas duas situações.
05	O que você acha da CEMIG utilizar o Marketing de Relacionamento como filosofia de atendimento ao cliente? <input type="checkbox"/> não importa <input type="checkbox"/> importante <input checked="" type="checkbox"/> imprescindível
06	Você sabe medir atualmente a satisfação do cliente em relação a CEMIG? Se sim, como? Sim, através de pesquisa.
07	Como percebe que o cliente vê a CEMIG hoje? Uma empresa modelo, preocupada em prestar um serviço eficaz.
08	Você acha que a CEMIG ouve o cliente ou faz o que quer? Ouve e aplica sugestões de uma forma empírica.
09	Como a CEMIG mede a satisfação dos clientes? Através de pesquisa de satisfação, corporativa ou isolada
10	Quais os desafios que você percebe para a CEMIG de agora em diante? Intensificar / ampliar seus canais de interação com o mercado
11	Na sua opinião, como podemos diferenciar grupos de clientes por necessidades? Podemos diferenciar pó atividade econômica, potencial de consumo.
12	Você tem instrumentos para reconhecer o cliente quando ele volta a instituição? Na sua área há registro de solicitação do cliente? O sistema de informação atende às suas expectativas? Sim, mediante rastreamento/meio arcaico/ o sistema de informação precisa ser atualizado
13	Na sua opinião, como as necessidades do cliente CEMIG podem ser satisfeitas hoje? Cumprindo prazos, requisitos acordados, respeitando os limites, agir com transparência.
14	Como é possível saber quais serão as suas necessidades amanhã? Você acha que mudará? Sim, mudarão. Estar atento a essas mudanças, mediante uma sistemática de monitoramento/ avaliação de mercado.
15	Como garantir que seremos os fornecedores desses serviços no futuro? Estando flexível/ágil as adequações de rotinas, trabalhando com seriedade e afinco.

OBSERVAÇÕES:

	<p>Particpei da elaboração do Plano Estratégico de Marketing e atuo na adaptação das Células 2 e 3 às diretrizes do Plano referenciado.</p> <p>Apresento a Cemig e esclareço questões relacionadas ao fornecimento de energia elétrica a grupos interessados a investir em MG (trabalho coordenado pelo INDI).</p> <p>Providencio o levantamento de dados e estrutura as respostas às correspondências endereçadas à Cemig e que não são passíveis de serem respondidas de forma padronizada.</p> <p>Participo de grupos de trabalhos relacionados à comercialização de energia.</p>
04	<p>Você tem contato direto com o cliente? Pessoalmente ou por telefone?</p> <p>Atualmente os contatos são ocasionais e as questões, pós pré-análise, são encaminhadas às Gerências Comerciais específicas.</p>
05	<p>O que você acha da CEMIG utilizar o Marketing de Relacionamento como filosofia de atendimento ao cliente?</p> <p>( ) não importa  ( ) importante  ( X ) imprescindível</p> <p><b>Obs. Deve-se determinar qual(quais) segmento(s) de mercado e as formas específicas de atuação.</b></p>
06	<p>Você sabe medir atualmente a satisfação do cliente em relação a CEMIG? Se sim, como?</p> <p><b>Há índices diversos para essa mensuração: ANEEL (clientes residenciais) e ABRADDEE (clientes comerciais e industriais) e outros índices. A MK/MC dispõe de pessoal especializado na interpretação desses índices e do encaminhamento dos resultados às Gerências Comerciais para desdobramento em ações de melhoria</b></p>
07	<p>Como percebe que o cliente vê a CEMIG hoje?</p> <p><b>Por meio da análise dos índices já referenciados. Observar que há pontos em que os índices não alcançam e que devem ser considerados. Esse é um trabalho de especialistas (MK/MC) feito em conjunto com a RC e RL.</b></p>
08	<p>Você acha que a CEMIG ouve o cliente ou faz o que quer?</p> <p><b>Qual cliente? Qual segmento de mercado? “Ouvir o cliente” tem diferentes significados para diferentes segmentos. Não há uma proposição geral de grande abrangência. São clientes que vão de uma Usiminas a uma casa de baixa renda.</b></p>
09	<p>Como a CEMIG mede a satisfação dos clientes?</p> <p><b>Há indicadores diversos (internos) que serão modificados e aprimorados a partir do Plano Estratégico de Marketing.</b></p>
10	<p>Quais os desafios que você percebe para a CEMIG de agora em diante?</p> <p><b>Reestruturar-se face ao novo modelo do setor elétrico brasileiro e ser ágil o suficiente em suas ações.</b></p>
11	<p>Na sua opinião, como podemos diferenciar grupos de clientes por necessidades?</p> <p>O Plano Estratégico de Marketing materializou esta proposição.</p>
12	<p>Você tem instrumentos para reconhecer o cliente quando ele volta à instituição? Na sua área há registro de solicitação do cliente? O sistema de informação atende às suas expectativas?</p> <p><b>Sim, para clientes classificados como especiais.</b></p> <p>O sistema de informações é deficiente e impossibilita um trabalho mais adequado e dentro de uma metodologia mais moderna.</p>
13	<p>Na sua opinião, como as necessidades do cliente CEMIG podem ser satisfeitas hoje?</p>





04	Você tem contato direto com o cliente? Pessoalmente ou por telefone? Eventualmente por telefone.
05	O que você acha da CEMIG utilizar o Marketing de Relacionamento como filosofia de atendimento ao cliente? ( ) não importa ( ) importante ( X ) imprescindível
06	Você sabe medir atualmente a satisfação do cliente em relação a CEMIG? Se sim, como? Através de pesquisa de satisfação.
07	Como percebe que o cliente vê a CEMIG hoje? Como empresa sólida, responsável e em muitos casos ágil.
08	Você acha que a CEMIG ouve o cliente ou faz o que quer? Em certos casos ouve em outros faz o que considera necessário.
09	Como a CEMIG mede a satisfação dos clientes? Através de pesquisa de satisfação dos clientes,
10	Quais os desafios que você percebe para a CEMIG de agora em diante? Concorrência direta e mudança de comportamento dos clientes .
11	Na sua opinião, como podemos diferenciar grupos de clientes por necessidades? Através do estabelecimento de uma segmentação do mercado.
12	Você tem instrumentos para reconhecer o cliente quando ele volta à instituição? Não Na sua área há registro de solicitação do cliente?sim O sistema de informação atende às suas expectativas?não esta sendo reformulado para atender as necessidades.
13	Na sua opinião, como as necessidades do cliente CEMIG podem ser satisfeitas hoje? Através de uma política focada no Marketing de Relacionamento.
14	Como é possível saber quais serão as suas necessidades amanhã? Você acha que mudará? Através da formulação de cenários. As mudanças são inevitáveis devido aos cenários projetados com as mudanças do setor energético.
15	Como garantir que seremos os fornecedores desses serviços no futuro? Adaptando as mudanças de mercado e sendo ágil .

OBSERVAÇÕES:

- Lei 9.491 de 09.09.1997 publicada em 10.09.1997. Assunto: PND. Revoga a Lei n.º 8.031/90
- Lei 9.635 de 15.05.1998 publicada em 18.05.1998. Assunto: Procedimentos relativos ao PND. Altera o Art.20 da Lei 8.036/90 (FGTS) ref. Fundos Mútuos de Privatização
- Lei 9.700 de 12.11.1998 publicada em 13.11.1998. Assunto: PND Altera o Art. 28 da Lei n.º 9491/97
- Lei 10.179 de 06.02.2001 publicada em 07.02.2001. Assunto: Títulos da Dívida pública. Dispõe sobre a utilização da NTN no âmbito do PND
- Decreto 1.068 de 02.03.1994 publicado em 03.03.1994. Assunto: PND. Participações minoritárias
- Decreto 2.430 de 17.12.1997 publicado em 18.12.1997. Assunto: Uso do FGTS na privatização. Regulamenta o Art.31 da Lei 9.491/97
- Decreto 2.594 de 15.05.1998 publicado em 18.05.1998. Assunto: PND. Regulamenta a Lei 9.491/97; revoga o Decreto 1.204/94
- Instrução CVM 279 de 14.05.1998 publicada em 21.05.1998. Assunto: FGTS. Regula Fundos Mútuos de privatização. Alterada pelas Instruções n.º 295, de 02/12/98, n.º 337, de 15//05/00, e n.º 339, de 21/06/00, da CVM.

oferta de ações de empresas em processo de desestatização (Art.3º)

- Circular 201 de 21.11.2000 publicada em 22.11.2000. Assunto: FGTS. Estabelece procedimentos operacionais para a utilização de recursos do FGTS no PND.
- Medida Provisória 2.096-88 de 27.12.2000 publicada em 28.12.2000. Assunto: Títulos da Dívida Pública. Dispõe sobre a utilização da NTN no âmbito do PND
- Medida Provisória 2.071-29 de 22.03.2001 publicada em 23.03.2001. Assunto: PND. Altera os Artigos 4º, 5º, 6º e 30º da Lei n.º 9.491

#### 8.1.2. Legislação sobre concessões nos serviços públicos

- Lei 8.987 de 13.02.1995 publicada em 14.02.1995. Assunto: Concessão e permissão da prestação de serviços públicos. Regulamenta o Art. 175 da Constituição Federal. Alterada pela Lei 9.791, de 24.03.99.
- Lei 9.074 de 07.07.1995 publicada em 08.07.1995. Assunto: Outorga e prorrogações das concessões e permissões. Dispõe sobre as concessões e permissões de energia elétrica

- Lei 9.648 de 27.05.1998 publicada em 28.05.1998. Assunto: Eletrobrás.  
Autoriza a reestruturação da Eletrobrás
- Decreto 2.010 de 10.09.1996 publicado em 11.09.1996. Assunto: Produtor Independente e Autoprodutor. Regulamenta a produção independente e a autoprodução de energia elétrica
- Decreto s/n.º de 23.05.1997 publicado em 24.05.1997. Assunto: Furnas.  
Autoriza a cisão de Furnas para desmembramento do acervo nuclear
- Decreto 2.335 de 06.10.1997 publicada em 07.10.1997. Assunto: Aneel.  
Institui a estrutura regimental da Aneel
- Decreto 2.655 de 02.07.1998 publicado em 03.07.1998. Assunto: Mercado atacadista e Operador Nacional de Sistema Elétrico. Regulamenta o mercado e define regras de organização do operador
- Medida Provisória 1.819-1 de 30.04.1999 publicada em 01.05.1999. Assunto: Eletrobrás. Altera legislação referente ao regime de concessão e permissão de serviços públicos. Reedição suspensa por força de Ação Direta de Inconstitucionalidade concedida pelo STF até o julgamento de mérito
- Medida Provisória 2.103-39 de 27.03.2001 publicada em 28.03.2001.  
Assunto: Eletrobrás. Autoriza a União a adquirir créditos que a Eletrobrás detenha contra Itaipú Binacional

A concessionária não pode condicionar a ligação de unidade consumidora ao pagamento de débito, cuja responsabilidade não seja do interessado.

## **2. Receber cópia do contrato de adesão (Em Fase de Implantação)**

A concessionária deve entregar ao consumidor até a data da apresentação da primeira fatura, uma cópia do contrato de adesão contendo seus principais direitos e deveres.

## **3. Ser atendido dentro dos prazos estabelecidos pela ANEEL**

A concessionária deve atender as solicitações do consumidor dentro dos prazos estabelecidos pela ANEEL:

- Vistoria – até 3 dias úteis
- Ligação na baixa tensão na área urbana – até 3 dias úteis
- Ligação na baixa tensão na área rural – até 5 dias úteis
- Ligação na alta tensão – até 10 dias úteis
- Religação normal – até 48 horas
- Religação de urgência – até 4 horas
- Religação em caso de corte indevido – até 4 horas

## **4. Solicitar a aferição do medidor**

O consumidor pode solicitar a qualquer tempo aferição do medidor de energia.

## **6. Pagar apenas o consumo mínimo no caso de ausência de medidor**

A concessionária só poderá cobrar o valor do consumo mínimo caso não exista medidor instalado na unidade

## **7. Devolução de valores cobrados a maior**

A concessionária deverá devolver integralmente os valores eventualmente cobrados a maior.

## **8. Devolução em dobro**

A concessionária deverá devolver em dobro os valores indevidamente cobrados e que não possam ser justificadas.

## **9. Apresentação de recurso junto à ANEEL**

O consumidor pode recorrer à ANEEL caso entenda que os procedimentos adotados pela concessionária não estão de acordo com a legislação.

## **10. Receber informação sobre a qualidade do fornecimento**

A concessionária deverá incluir na fatura de energia elétrica, a partir de 2001, informações sobre a qualidade do fornecimento para a unidade consumidora.

## **11. Acesso telefônico gratuito**

A concessionária deverá disponibilizar central de atendimento com acesso gratuito (0800) e informar o número da central na fatura de energia elétrica

podera solicitar a entrega da fatura num endereço localizado na área urbana.

#### **14. Prazo de vencimento**

As contas deverão ser entregues com antecedência mínima de 10 dias para as unidades atendidas em baixa tensão e 5 dias para as unidades atendidas em alta tensão.

#### **15. Opção de datas de vencimento**

A concessionária deverá oferecer pelo menos seis dias para que o consumidor possa escolher a data de vencimento de sua conta.

#### **16. Aviso antecipado sobre suspensão do fornecimento**

A concessionária deverá informar ao consumidor por escrito, com antecedência mínima de 15 dias nos casos de suspensão de fornecimento por falta de pagamento.

#### **17. Recebimento de serviço adequado**

A concessionária deverá prestar um serviço eficiente, seguro, cortês.

#### **18. Prazo para resposta de solicitações**

A concessionária deverá responder no prazo máximo de 30 dias, sobre as providências adotadas quanto às solicitações e reclamações recebidas.

#### **19. Estrutura de atendimento adequada**

## **21. Informações sobre o uso adequado da energia elétrica**

A concessionária deverá informar permanente sobre os cuidados especiais para a utilização da energia elétrica.

## **22. Informações sobre seus direitos e deveres**

A concessionária deverá desenvolver campanha permanente sobre os direitos e deveres do consumidor.

## **23. Conhecer a regulamentação**

A concessionária deverá fornecer gratuitamente cópia da regulamentação vigente quando solicitado pelo consumidor.

## **24. Conselho de Consumidores**

Utilizar do Conselho de Consumidores de sua concessionária para encaminhar sugestões e reclamações sobre o serviço prestado.

## **25. Atendimento diferenciado para consumidores que utilizem equipamentos elétricos essenciais à vida**

Os consumidores que façam uso de equipamentos elétricos vitais à preservação da vida, poderão se cadastrar junto à concessionária para serem comunicados com antecedência no caso de interrupções programadas.

## **26. Fornecimento de energia com qualidade**

A concessionária deverá fornecer a energia com qualidade de acordo com os limites definidos pela ANEEL.





