

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN**

Rossinei Medeiros de Araújo

**O VALOR DA INOVAÇÃO: UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO SETOR
ELÉTRICO COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE.**

**Natal
2008**

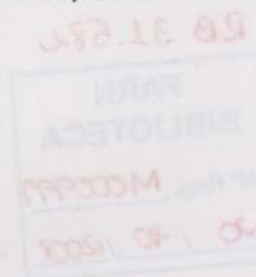
ROSSINEI MEDEIROS DE ARAÚJO

O VALOR DA INOVAÇÃO: UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO SETOR ELÉTRICO COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE.

Monografia apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Especialista em Negócios

Orientador: Aluísio Alberto Dantas, M.Sc.

Natal
2008



Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Araújo, Rossinei Medeiros de

O valor da inovação: utilização de novas tecnologias no setor elétrico como estratégia de fidelização do cliente / Maria Iris da Silva. – Natal: FARN, 2008.

60 f.

Orientador: Aluísio Alberto Dantas (M.Sc.)

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Negócios) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão Estratégica Empresarial – Monografia. 2. Sistema de Energia Elétrica – Monografia. 3. Sistema de Mediação Pré-Pago – Monografia. 4. Comportamento do Consumidor – Monografia.

RN/FARN/BC

CDU 336.76

RB 31.582



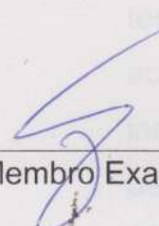
M
65-012.2
A691v
2008
17.01

ROSSINEI MEDEIROS DE ARAÚJO

O VALOR DA INOVAÇÃO: UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO SETOR ELÉTRICO COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE.

Monografia apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócios da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, (X) aprovada com a nota: 9,0 () não obtendo aprovação, em 30 de 09 de 2008, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Aluísio Alberto Dantas, M.Sc.
Orientador


Membro Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais
Vicente e Divani, à minha irmã Vilani, à
minha esposa Cassandra e aos meus
lindos filhos Thiago e Gabriela, por nunca
me deixarem esquecer de mim na minha vida.

Dedico este trabalho aos meus pais Vicente e Divani, à minha irmã Vilani, à minha esposa Cassandra e aos meus lindos filhos Thiago e Gabriela, por nunca terem poupado esforços na minha vida acadêmica e por serem grandes incentivadores na realização deste sonho pessoal.

Obrigado, pelo voto de confiança
depositado em mim!

AGRADECIMENTO

Ao longo dessa trajetória encontrei várias pessoas que cujo apoio, carinho e troca de informações foram valiosos para realização deste trabalho. A todas essas pessoas expresso meus sinceros agradecimentos.

Agradeço a Deus, nosso Pai, pois foi presença maior que me ajudou na realização deste trabalho, me incentivando principalmente nos momentos mais difíceis desta jornada.

Aos meus pais, irmã, à minha esposa e aos meus filhos, com muito carinho, tornaram-se os maiores incentivadores e colaboradores para conclusão desse objetivo. Aos demais familiares que de alguma forma contribuíram no decorrer dessa jornada.

Aos meus professores pelo conhecimento ministrado e pelo estímulo aos desafios profissionais e acadêmicos que deles recebi.

Ao professor M.Sc. Aluísio Alberto Dantas, meu orientador, pelas excelentes orientações transmitidas e palavras de incentivo e motivação em todos os momentos.

À Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, particularmente nas pessoas de seus diretores, professores e funcionários, pela presteza e suporte que me ofereceram para realização e conclusão do curso.

Aos meus colegas de turma, pelo carinho, compreensão e incentivo, e aos amigos que adquiri durante essa etapa tão especial da minha vida.

RESUMO

O estudo intitulado **O valor da inovação: Utilização de novas tecnologias no setor elétrico como estratégia de fidelização do cliente**, apresenta o conceito de um novo sistema de medição de energia elétrica já utilizada em vários países, como forma de vantagem competitiva para segmento inserido. Trata-se de um sistema de medição pré-pago com a utilização de um cartão smart card, onde o medidor que opera é baseado em créditos de energia. Com o intuito de analisar as condições favoráveis à implantação desse sistema pré-pago de medição de energia elétrica, realizou-se um estudo com análise documental, a qual permitiu a elaboração de indicadores demonstrativos de fatores que viabilizam a referida implantação, suas vantagens e desvantagens, como meio de fidelização do cliente, contribuindo para redução da inadimplência e fraude; bem como custos com leitura e faturamento, a fim de que a empresa possa incorporar as condições de competitividade necessárias ao aumento de produtividade, redução de custos e melhorias de suas atividades. A metodologia desenvolvida neste trabalho, pesquisa ex-post facto, baseia-se em variáveis analisadas, com a intenção de se diagnosticar os cenários que viabilizam a implantação da referida efficientização dos serviços oferecidos pela concessionária no estado; bem como o estudo de cenários, tendências e perspectivas de uma nova atividade administrativa, adequando o conhecimento de gestão estratégica empresarial na área de distribuição e comercialização do sistema de energia elétrica. Com base em tudo o que foi abordado e pesquisado no presente estudo, obteve-se uma visão geral da viabilidade do referido sistema pré-pago de energia elétrica.

Palavras chaves: Sistema. Energia. Pré-pago.

ABSTRACT

The study entitled the value of innovation: *Use of new technologies in the electric industry as a strategy for the customer loyalty*, presents the concept of a new system of measurement of electric energy already used in several countries, as a form of competitive advantage for segment inserted. It is a system of measuring pre-paid to the use of a card smart card, where the meter opera based on claims of energy. In order to examine the conditions favourable to the deployment of such pre-paid system of measurement of electric energy, a study was carried out to examine documents which allowed the development of indicators of financial factors that enable the deployment, its advantages and disadvantages, as a means of retention of the client, helping to reduce the default and fraud, as well as with reading and billing costs so that the company can incorporate the conditions of competitiveness necessary to increase productivity, reduce costs and improvements in their activities. The methodology developed in this work, search ex post facto, based on variables, with the intention to diagnose the scenarios that enable the deployment of the efficientização of services offered by the concessionaire in the state, and the study of scenarios, trends and prospects of a new administrative activity, enhancing the knowledge of strategic management business in the area of distribution and marketing of the system of power. Based on what was discussed and researched in this study, obtained is an overview of the feasibility of this system pre-pay for power.

Keywords: System. Energy. Pre-paid.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica	
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	10
DNAEE – Departamento Nacional de Água e Energia Elétrica	11
ELETROBRÁS – Centrais Elétricas Brasileiras S.A.	12
ESCELSA – Espírito Santo Centrais Elétricas S.A.	12
kWh – Kilowatt hora	12
LACTEC – Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento	13
MW – Mega watt	13
PIB – Produto Interno Bruto	14
PROCOMP – Empresa de Automação Bancária no Brasil	14
TRADENER – Empresa de Comercialização de Energia	15
4.1.2.1.2 A concorrência	16
4.1.2.1.3 O mercado	17
4.1.3 O contexto da inovação	19
4.1.3.1 A organização inovadora	19
4.1.3.2 Cases administrando a inovação	22
4.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	25
4.2.1 Teorias	26
4.2.2 Fatores que influenciam no processo de compra do cliente	38
4.3 PROCESSO DECISÓRIO DE CONSUMO	30
4.4 CENÁRIO DO VAREJO	32
4.4.1 Conceitos básicos de varejo	32
4.4.2 Panorama de varejo	34
4.4.3 Tendências no varejo	35
4.5 ESTRATÉGIAS DE VAREJO	37
4.5.1 Estratégias e objetivos	39
4.5.2 Segmentação e posicionamento	39
4.5.3 Oportunidades para obter vantagem competitiva sustentável	40
4.5.4 Seleção das vantagens competitivas	41
5 METODOLOGIA	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	JUSTIFICATIVA.....	11
3	OBJETIVOS	12
3.1	OBJETIVO GERAL.....	12
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
4	FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS.....	13
4.1	INOVAÇÃO CONCEITOS CENTRAIS.....	13
4.1.2	A mudança organizacional.....	14
4.1.2.1	Cenários atuais.....	14
4.1.2.1.1	<i>A globalização</i>	15
4.1.2.1.2	<i>A concorrência</i>	16
4.1.2.1.3	<i>O mercado</i>	17
4.1.3	O contexto da inovação.....	19
4.1.3.1	A organização inovadora.....	19
4.1.3.2	Caos: administrando a inovação.....	22
4.2	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	25
4.2.1	Teorias.....	26
4.2.2	Fatores que influênciam no processo de compra do cliente.....	28
4.3	PROCESSO DECISÓRIO DE CONSUMO.....	30
4.4	CENÁRIO DO VAREJO.....	32
4.4.1	Conceitos básicos de varejo.....	32
4.4.2	Panorama do varejo.....	34
4.4.3	Tendências do varejo.....	35
4.5	ESTRATÉGIA DE VAREJO.....	37
4.5.1	Estratégias e objetivos.....	38
4.5.2	Segmentação e posicionamento.....	39
4.5.3	Oportunidades para obter vantagem competitiva sustentável	40
4.5.4	Seleção das vantagens competitivas.....	41
5	METODOLOGIA.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	JUSTIFICATIVA.....	11
3	OBJETIVOS	12
3.1	OBJETIVO GERAL.....	12
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
4	FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS.....	13
4.1	INOVAÇÃO CONCEITOS CENTRAIS.....	13
4.1.2	A mudança organizacional.....	14
4.1.2.1	Cenários atuais.....	14
4.1.2.1.1	<i>A globalização.....</i>	15
4.1.2.1.2	<i>A concorrência.....</i>	16
4.1.2.1.3	<i>O mercado.....</i>	17
4.1.3	O contexto da inovação.....	19
4.1.3.1	A organização inovadora.....	19
4.1.3.2	Caos: administrando a inovação.....	22
4.2	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	25
4.2.1	Teorias.....	26
4.2.2	Fatores que influência no processo de compra do cliente.....	28
4.3	PROCESSO DECISÓRIO DE CONSUMO.....	30
4.4	CENÁRIO DO VAREJO.....	32
4.4.1	Conceitos básicos de varejo.....	32
4.4.2	Panorama do varejo.....	34
4.4.3	Tendências do varejo.....	35
4.5	ESTRATÉGIA DE VAREJO.....	37
4.5.1	Estratégias e objetivos.....	38
4.5.2	Segmentação e posicionamento.....	39
4.5.3	Oportunidades para obter vantagem competitiva sustentável	40
4.5.4	Seleção das vantagens competitivas.....	41
5	METODOLOGIA.....	43

5.1	TIPO DE PESQUISA.....	43
6	RESULTADO DA PESQUISA.....	45
6.1	O NOVO MODELO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO.....	45
6.1.1	Inovações no setor elétrico.....	46
6.1.2	o crescimento da demanda e do consumo de energia elétrica.....	47
6.1.3	novos investimentos tecnológicos no setor elétrico.....	48
6.2	SISTEMA DE MEDIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA COM CARTÃO PRÉ-PAGO.....	51
6.2.1	Fatores para fidelização na implantação.....	53
6.2.2	Fatores limitantes à mudança no contexto de aceitação.....	55
7	CONCLUSÕES.....	56
	REFERÊNCIAS.....	58

5.1	TIPO DE PESQUISA.....	43
6	RESULTADO DA PESQUISA.....	45
6.1	O NOVO MODELO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO.....	45
6.1.1	Inovações no setor elétrico.....	46
6.1.2	o crescimento da demanda e do consumo de energia elétrica.....	47
6.1.3	novos investimentos tecnológicos no setor elétrico.....	48
6.2	SISTEMA DE MEDIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA COM CARTÃO PRÉ-PAGO.....	51
6.2.1	Fatores para fidelização na implantação.....	53
6.2.2	Fatores limitantes à mudança no contexto de aceitação.....	55
7	CONCLUSÕES.....	56
	REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

A evolução do capitalismo contemporâneo vem promovendo e exigindo inúmeras mudanças no processo de produção e distribuição de bens e serviços, em todas as empresas do planeta, com a concentração e definição das ações dependentes da adoção tecnológica. A inovação da tecnologia, em todos os níveis de ações das empresas, torna-se um investimento inevitável e necessário, a fim de incorporar as condições de competitividade necessárias ao aumento de produtividade, redução de custos e melhorias de suas atividades.

Atendendo às exigências da globalização nas empresas com uma ação disruptiva no setor elétrico, apresentam-se a seguir, os estudos de avaliação da adoção de novas tecnologias nos serviços de distribuição de energia elétrica, especificamente com a implantação de um novo sistema de medição dos referidos serviços.

Esse trabalho foi desenvolvido com base em estudos realizados em empresas do setor elétrico, bem como por meio de Internet, normas regulamentadas, onde foram obtidas informações que permitiram a formulação de análises e resultados satisfatórios para um adequado esclarecimento do tema abordado. A expectativa é que o presente estudo possa adequar e apropriar o conhecimento de gestão estratégica empresarial na área de distribuição de energia elétrica.

Tratando-se de um tema novo e que não tem referências estatísticas da utilização do sistema estudado em nosso país, dos seus benefícios e aspectos negativos, o mesmo exige abordagens de perspectivas, cenários e projeções sobre o referido tema.

2 JUSTIFICATIVA

A apresentação desse trabalho tem, como fator importante, a demonstração da real necessidade de mudanças tecnológicas e também a utilização de novas tecnologias no campo de medição de energia elétrica, bem como, apresentar para as concessionárias, vantagens de controle e redução dos custos com fraudes, com a inadimplência e custos operacionais com leituras e faturamento.

Esse novo modelo, surgido recentemente, proporcionará ao consumidor de energia elétrica um serviço diferenciado com qualidade, oferecendo maior segurança e privacidade. O mesmo permitirá que o pagamento do seu consumo ocorra com tarifas mais reduzidas, pois com a diminuição de custos, as empresas passarão a oferecer aos seus clientes tarifas mais competitivas.

Considerando que a legislação permite que os consumidores escolham a concessionária de fornecimento de energia elétrica, esses pontos levantados justificam a elaboração do presente estudo, como forma de evidenciar as vantagens, desvantagens para o consumidor e para toda a sociedade, de um serviço de tamanha importância e necessário para o bem estar da população.

Em síntese, o nosso estudo está contextualizado em três aspectos:

- a. Sistema convencional e historicamente controlado por medidores eletromecânicos;
- b. A transição do modelo de concessão e distribuição de energia elétrica, com eliminação do monopólio e implantação da economia de mercado aberto e concorrencial;
- c. Implantação do novo sistema eletrônico de medição de energia elétrica.

Portanto essa contextualização nos remete ao seguinte questionamento:
Quais os impactos que causarão para concessionária e consumidores esse novo modelo de medição, de energia pré-paga, que é uma forma de gerar valor agregado ao serviço?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Descrever e analisar a implantação de um modelo de distribuição de energia elétrica pré-paga, como vantagem competitiva e estratégia inovadora no setor.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Apresentar o sistema de medição pré-pago como inovação tecnológica:

- Analisar o impacto da inovação na implantação desse sistema, identificando os pontos negativos e positivos tanto para as concessionárias de energia elétrica como para os consumidores;
- Identificar e avaliar os aspectos que favorecem a implantação do sistema de medição pré-pago, como forma de gerar valor agregado;
- Adequar e apropriar o conhecimento da gestão estratégica nas concessionárias na área de distribuição de energia elétrica.

4 FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS

Esse estudo teve por objetivo analisar cenário e perspectivas de investimentos e inovações tecnológicas em atividades e produtos relacionados ao setor elétrico brasileiro.

A expectativa é que o presente estudo possa adequar e apropriar o conhecimento de gestão empresarial na área de distribuição de energia elétrica como forma estratégica de revolucionar esse setor.

As análises realizadas estão apoiadas no novo modelo do setor elétrico brasileiro, instituído pelas leis 9074/95, de 07/07/95; Lei 9427/96, de 26/12/96 e Lei 9648/98 de 27/05/98, as quais criaram a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL¹, reestruturaram as Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobrás² e disciplinaram o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica em nosso país para uma melhor competitividade no segmento.

4.1 INOVAÇÃO CONCEITOS CENTRAIS

A inovação pode ser definida hoje não como criação de novas idéias, mas a princípio como assimilação e implementação de novos conceitos no mercado. A inovação tecnológica altera radicalmente os mercados porque solapa as empresas existentes que são vulneráveis, pois todas suas ofertas são adaptadas às necessidades de seus consumidores existentes (CHRISTENSEN, 1997).

O autor enfatiza isso mostrando que é preciso sair da 'zona de conforto, sendo pioneiro, lançando no setor uma tecnologia inovadora, pois é agregando valor

¹ A Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, autarquia em regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia - MME, foi criada pela Lei 9.427/96. Tem como atribuições: regular e fiscalizar a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização da energia elétrica, atendendo reclamações de agentes e consumidores com equilíbrio entre as partes e em benefício da sociedade;

² Maior companhia do setor de energia elétrica da América Latina, Criada em 1962, a Eletrobrás (Centrais Elétricas Brasileiras S.A.) lidera um grupo composto de seis empresas subsidiárias, do Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (Cepel) e ainda possui metade do capital da Itaipu Binacional.

ao produto oferecido que se obtém uma resposta positiva do consumidor e um ganho competitivo no mercado, antecipando a ação do concorrente.

Para melhor esclarecer uma inovação, com o olhar de quem agrega valor e quebra barreiras do mercado, podemos citar o conceito de gestão disruptiva como o processo de entrar em um mercado por baixo, evoluir até atingir os neles existentes (NÓBREGA, 2004).

O autor também fala que a gestão de empresa são princípios que nos levam com mais probabilidade de sucesso aos resultados que desejamos alcançar; É todo esforço necessário para alcançar metas planejadas para ganhar campo na concorrência.

4.1.2 A mudança organizacional

Atualmente é possível verificar que as empresas não podem parar no tempo, dependendo exclusivamente do que existe no mercado, é preciso viver em busca contínua de novos produtos, serviços e processos para a melhoria e sobrevivência nesse mundo competitivo em que estamos inseridos. É preciso inovar, lançar o produto e dele extrair valor para sair sempre à frente dos concorrentes no mercado (NÓBREGA, 2004).

4.1.2.1 Cenários atuais

As grandes transformações ocorridas no mundo, após a revolução industrial, trouxeram mudanças no comportamento da sociedade que, por sua vez, influenciaram totalmente a economia do planeta. Novas tendências, como à inserção da mulher no ambiente de trabalho, vida mais ativa e longa da população, necessidade constante de novas informações e de serviços especializados (como consultoria de saúde, contabilidade, advocacia e etc.), mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações), têm aumentado a quantidade dos serviços ou ainda a criação de serviços completamente novos no

mundo. Por isso, o aparecimento de novos processos resultantes da globalização atrai, por conseguinte, fortes concorrentes para esse mercado diversificado de serviços e produtos inovadores (NÓBREGA, 2004).

4.1.2.1.2 A concorrência

4.1.2.1.1 A globalização

A globalização é um processo de transformações políticas e econômicas mundiais que vem acontecendo nas últimas décadas. Tem sido alvo de muitas críticas no mundo, embora venha proporcionando vários benefícios ao longo das décadas, tais como: crescimento econômico, político, social e tecnológico. Trata-se de um processo gradativo de transformação econômica, caracterizado pelo predomínio dos interesses financeiros, pela desregulamentação dos mercados, pelas privatizações das empresas estatais.

A globalização tem como característica principal expansão mundial das grandes corporações internacionais, acarretando com isso fluxos de capitais, produtos, informações e pessoas. Visa especificamente aumentar os mercados e, conseqüentemente, o lucro. Pura expansão capitalista, interesse de muitos em busca do que rege o mundo atual, o lucro.

É possível verificar com isso a transformação de meios de comunicação e informação, buscando cada vez mais inovar e agilizar o processo produtivo nessa guerra desleal e injusta do nosso mercado. Por isso inovar nas tecnologias é hoje uma estratégia competitiva e mais segura para ganhar lugar de destaque neste contexto global. As fontes de informações geram hoje grande anseio de novidades e alcance mundial para cada vez mais dispor de um intercâmbio global e agilidade nos processos de comunicação principalmente. A internet é um instrumento utilizado pela globalização para ultrapassar os limites e provocar um nivelamento cultural entre os povos. A rápida evolução e o livre acesso a todos da tecnologia da informação (computadores, telefones digitais, televisão digital, fibra ótica, satélites) tem sido fundamental para acelerar o fluxo e transações financeiras mundial. Mas em meio a tanta tecnologia é importante ressaltar, que a valorização crescente do capital intelectual, do conhecimento, com o ritmo acelerado de crescimento mercadológico, surge também a valorização do conhecimento, porque a cada dia os

produtos e serviços exigem cada vez mais novos desenvolvimentos e melhorias contínuas

4.1.2.1.2 A concorrência

A concorrência entre as organizações foi impulsionada pela globalização, grande promotora da abertura dos mercados e competição econômica internacional. A concorrência e as políticas econômicas fazem parte das circunstâncias e contingências ambientais que circundam a organização, são fatores do macro-ambiente que por sua vez, quando não observados, interferem no desenvolvimento das organizações. Antigamente as empresas competiam nacionalmente, porém com a abertura do mercado tornou-se mais acirrada essa competição, pois empresas estrangeiras ganharam oportunidade de explorar novos mercados e competir com empresas nacionais já estabelecidas.

Na visão de Chiavenato (2000), à medida que aumentam os mercados e os negócios, crescem também os riscos na atividade empresarial. Desse modo, o produto ou serviço que demonstrar ser superior, ou seja, mais inovador, bem elaborado, mais seguro, mais desejável, será consequentemente o mais procurado. As empresas deverão estar preparadas para mudar o rumo, de acordo com as circunstâncias e contingências ambientais, para conseguir enfrentar a competitividade da melhor forma possível; é preciso, antes de qualquer coisa, conhecê-la a fundo para assim poder tomar decisões mais acertadas. Afinal, quando o conhecimento sobre a concorrência não é tão completo, competir com ela será como lutar no escuro.

Segundo Hott; Ireland, Hosksson (2003), o cenário competitivo entre as organizações é volátil e imprevisível. Por isso, segundo os autores, é preciso “aprender a lidar com os desafios apresentados por descontínuas mudanças ambientais, crescentes globalização de suas indústrias e um conjunto de ações e reações competitivas que são praticadas por rivais agressivos”. Esses mesmos autores afirmam que uma empresa é bem sucedida quando, na implementação de uma estratégia competitiva, gere e agregue valor que outras não consigam reproduzir e julgam dispendiosos imitar - lá.

4.1.2.1.3 O mercado

Longenecker; Moore, Petty (1997, p. 197), conceituam que, “determinar o potencial do mercado é o processo de localizar e investigar unidades de compra que tenham poder de compra e necessidades que possam ser satisfeitas com o produto ou serviço que o empreendedor pode oferecer”. O termo mercado pode ter diferentes significados. Segundo os autores, o mercado significa um grupo de clientes atuais ou clientes potenciais, e que tem poder de compra e necessidades não satisfeitas.

Analisar o mercado é extremamente importante antes de iniciar todo e qualquer negócio. Muitos envolvidos nos negócios acham que as informações do potencial de mercado são insignificantes, se o seu mercado for pequeno. Porém, não percebem que toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência.

Para tanto, é preciso analisar o ambiente externo e interno da empresa, buscando avaliar as oportunidades e ameaças, bem como os seus pontos fortes e fracos, com o intuito de conhecer seus reais riscos e permitindo, dessa forma, definir oportunidades de negócios mais atrativos.

Em conformidade com Dornelas (2001), a análise de mercado deve mostrar que os executivos da empresa devem conhecer muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço; ou seja, é importante identificar o posicionamento do segmento e o crescimento de mercado; as características do consumidor e sua localização; se há sazonalidade de oferta e de demanda. É importante, finalmente, a análise de concorrência e dos fornecedores, sua participação no mercado e a dos concorrentes.

Deste modo, a análise de mercado é um fator essencial para que a empresa conheça muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar, para somente assim poder estabelecer uma estratégia de marketing vencedora, tornando-se destaque em seu setor.

Para chegar a esse conhecimento, a empresa promove a segmentação do mercado, servindo-se de estatísticas oficiais disponíveis, informações obtidas por

suas redes comerciais e pesquisas realizadas expressamente para essa finalidade. Os tipos mais comuns de segmentação são por nível econômico regional e por grupos sociais e demográficos. A literatura destaca que a análise de mercado deve levar em conta, nessa investigação, as faixas de renda, o poder aquisitivo do mercado potencial, os gostos e preferências dos possíveis compradores; destaca, ainda, que a análise de mercado deve ter atenção especial a características como educação, sexo, idade etc. e à possibilidade de influir na mudança de hábitos ou na criação de novos hábitos, com vistas ao consumo de determinado produto. Destaca que essas informações condicionam e completam a análise do produto e dão a conhecer as características que deverá ter para satisfazer o consumidor (DORNELAS 2001).

Para Longenecker; Moore, Petty (1997, p.192), "A pesquisa de mercado pode ser definida como a compilação, o processamento, o relato e a interpretação das informações de mercado". A pesquisa de mercado fornece também às empresas informações sobre as possibilidades dos produtos ou serviços em relação aos concorrentes; compara o produto da empresa com outros similares da concorrência e atribui peso relativo às características que são objeto de estudo e que se referem, normalmente, à marca, apresentação, qualidades funcionais e técnicas, métodos de venda, reclamações do cliente em relação à idoneidade do produto, atendimento ao cliente, preço e condições de pagamento.

Com as informações obtidas, a empresa deve elaborar um leque de sugestões de ações, capazes de atrair os clientes das empresas competidoras, conseguir a expansão dos mercados já existentes e criar novos mercados, tanto para a venda de produtos já conhecidos quanto de novos produtos.

Então é divulgada a estratégia decidida pela empresa, para determinado produto, com a finalidade de maximizar o volume de vendas. Nas empresas que trabalham para clientes certos e nos monopólios, essa pesquisa é utilizada como forma de melhoria e satisfação para o consumidor; bem como atualização tecnológica nesse mercado de crescimento acelerado, que cada dia inova-se mais.

No setor elétrico, com uma tecnologia de ponta em ascendência, as mudanças no mercado não são diferentes (desregulamentação, privatizações e abertura à competição internacional). Vem ocorrendo nos últimos anos, no setor elétrico, uma aceleração em métodos e formas de geração, distribuição e comercialização de energia elétrica e termoeletrica. Por isso, as concessionárias

precisam atualizar-se e acompanhar esse processo com um ótimo desempenho, sempre inovando e renovando suas tecnologias, dia-a-dia sem cessar, com gestão e práticas administrativas atualizadas que, em muitas situações, venham a provocar quebra de paradigmas.

4.1.3 O contexto da inovação

Nesse contexto de globalização com mudanças aceleradas no mundo, é que as organizações absorvem novos conceitos, tais como a inovação, para tomar novos rumos e reavaliar suas práticas operacionais e seus processos; é preciso analisar o desenvolvimento tanto no âmbito organizacional, setorial como nacional.

O contexto da inovação, segundo Mintzberg (2001, p, 291), "é aquele no qual a organização precisa, com freqüência, lidar com tecnologias ou sistemas completos, sob condições de mudanças dinâmicas. Estas organizações dependem não apenas de um indivíduo empreendedor, mas de equipes de especialistas trabalhando juntos". Na visão do autor, trata-se de um processo contínuo de capacitação e aprendizado; as empresas admitem que é preciso investir no capital intelectual para adquirir incrementos consideráveis no contexto existente, produtivo e competitivo. Esse contexto é a situação em si do processo de inovar, complexo, porém dinâmico, intrínseco na organização; é um momento de decisão e ao mesmo tempo de introspecção do segmento existente.

4.1.3.1 A organização inovadora

A organização inovadora ou 'adhocracia', trata-se de uma estrutura diferente de organização, na verdade, constitui uma equipe de pesquisa. Não tem o simples objetivo de inventar produtos novos, mas de resgatar profissionais de diferentes áreas e conhecimentos, especialistas, para buscar soluções viáveis para o futuro da organização; trata-se de um processo, a olho operacional, lento, porém eficiente

para o crescimento da empresa e consequentemente da sociedade. Como a palavra inovar significar fugir do padrão, a organização inovadora foge completamente de qualquer regra ou configuração dos princípios clássicos da administração, de unidade de comando especialmente, ou seja, que deva cumprir seus cargos no organograma. (MINTZBERG, 2001).

Mintzberg (2001, p. 293) diz que numa organização inovadora, "os processos de informações e decisões fluem de forma flexível e informalmente, sempre que preciso, para promover a inovação. E isso significa passar por cima da cadeia de comando, se necessário". A Adhocracia adquire uma flexibilidade na estrutura, de tal forma, que todos são líderes de todos; é a liberdade de pensar e agir em prol da inovação e do sucesso mutuo. É uma formação de equipe de especialistas capacitados em várias áreas e conhecimentos diferenciados, com autorização para projetar juntos os sonhos da organização, sem preocupar-se com os erros e acertos, apenas movimentar seus conhecimentos e habilidades juntas, uma espécie de bechmarketing intelectual.

Conforme Mintzberg (2001, p.186)

a Adhocracia precisa romper as fronteiras da especialização e diferenciação convencionais, o que faz ao delegar problemas não para peritos, individualmente, em casulos predeterminados, mas equipes multidisciplinares que juntam seus esforços. Cada equipe se reúne em torno de projeto específico.

Sabe-se que idéias e conhecimento, transformados em inovação, é o que rege a nossa economia competitiva hoje; portanto, sem criações constantes inovadoras nas empresas é possível uma estagnação constatada no mercado. É necessário esquecer que o criador de idéias é o gênio maluco do laboratório que pensa sozinho; hoje é preciso unir conhecimento para renovar idéias e processo antigos, pois são deles que surgem os melhoramentos e inovações do mercado; é observando o passado que se descobrem melhorias para o presente e futuro. Desmistificar a inovação e a criatividade é o melhor meio de entender o sentido de uma adhocracia, pois é uma questão de buscar idéias desenvolvidas e aplicá-las a novas situações, no momento certo.

Para Hargadon, Sutton (2005), a adhocracia precisa utilizar o ciclo de knowledge-broquering, composto de quatro práticas do trabalho entrelaçadas que são: capturar boas idéias, manter as idéias vivas, imaginar novos usos para velhas idéias e testar conceitos promissores. É um processo inter-relacionado, um depende muito do outro, e é preciso fechar o ciclo para a organização ser considerada inovadora. O ciclo knowledge-broquering pode ser detalhado separadamente, porém relembro que não funciona de maneira separada, é um processo entrelaçado, dependente uns dos outros.

- I. Captar boas idéias – pesquisas constantes de idéias promissoras, independente de onde vem, ou do tempo, que foi criada.
- II. Manter as idéias vivas – é preciso por em prática e divulgar para colher informações de outros sobre a idéia.
- III. Imaginar novos usos para velhas idéias – é o precioso lançamento da inovação, inovar velhas idéias num processo diferente, alcançando resultado.
- IV. Testar conceitos promissores – é praticando que se verifica o potencial da idéia, mostrando muitas vezes outras idéias para outros estudos em andamento, auxiliando mesmo quando não dá certo para aquele propósito.

Apesar de uma configuração descentralizada, a adhocracia, permite que suas decisões sejam distribuídas de acordo com as necessidades da questão, para o responsável, predeterminado naturalmente dependendo de sua desenvoltura na questão, podendo pertencer a qualquer cargo na empresa. Mas existe uma subdivisão que a organização inovadora assume para melhor definir seus projetos, que são: a Adhocracia Operadora e Adhocracia Administrativa. Onde, a Operadora trata de projetos que visa atender sua clientela e a Administrativa busca melhoria para si mesmo, como novas instalações e atividades automatizadas. A operadora trabalha geralmente com contratos predeterminados, como consultorias. (MINTZBERG, 2001).

De acordo com a literatura, essa configuração é diferente, porém é utilizada sempre em segmentos inseridos em ambientes dinâmicos e complexos ao mesmo tempo, onde são constantes às mudanças nas necessidades dos clientes, alvos

imprescindíveis da empresa. Existem também organizações impulsionadas a ser adhocracia, aquela que a cada pedido do cliente existe exigência de melhoria, é o caso de indústrias que fabricam máquinas específicas muito cara, e também indústrias de cosméticos, pois precisa sempre estar lançando novos produtos.

Segundo Mintzberg (2001), adhocracia operadora é um modelo administrativo com pouca durabilidade, pois se tratando de projetos, pode dar certo ou não, portanto o risco é grande com possibilidade de fracasso e sucesso, as duas faces do negócio. Já a administrativa é mais duradora porque as empresas estão sempre em movimento e necessitando melhorar seus processos internos e isso é inovação. Existe também uma última configuração de adhocracia, que o autor chama de: Adhocracia Temporária, onde são formadas por seleções de especialistas, de diversas organizações, para atingir uma meta única de projeto, como exemplo dessa pode-se citar: uma copa do mundo, onde vários profissionais de várias áreas unem-se para realizar um espetáculo mundial.

Portanto, resumindo a abordagem teórica descrita no presente sub-capítulo, pode-se afirmar que a Adhocracia, como um todo, é a organização do momento, inovadora, especializada, sistêmica, pois ver um todo no mercado e não uma fatia, buscando sempre atender as necessidades do cliente e com isso agregando valor aos produtos / serviços e gerando lucro. É um modelo administrativo atualizado com a globalização, em meio à tecnologia avançada, automatizada, mostrando-se ideal para um mundo inovador sem complicações e padrões predeterminados, com autonomia própria e desenvolvimento acelerado. Sabemos que não adaptará a todas as organizações esse tipo de administração, mas os setores tecnológicos, eletrônicos, aeroespacial, pesquisa científica, marketing, petroquímica, setores com momentos diferentes e estágios avançados na inovação, para abrilhantar seus objetivos e satisfazer suas clientelas, são alvos certos desse tipo de configuração administrativa.

4.1.3.2 Caos: administrando a inovação

A inovação em si permite vários questionamentos para o investimento, pois se trata de um risco eminente em seu desenrolar, ou seja, é provável que uma

inovação seja sucesso, mas poderá ser um fracasso, trazendo consequências indesejáveis às empresas. Conforme destaca o presente texto, é preciso administrar esses riscos buscando sempre eficiência nos processos inovadores e atender a meta principal de qualquer organização, satisfazer as solicitações de melhorias, atendendo as necessidades e expectativas do cliente.

Quin (2001) sugere, a seguir, os principais fatores que, segundo o autor, são determinantes para alcançar sucesso nas pequenas empresas inovadoras. Esses fatores são os seguintes: **Necessidade de orientação**, porque muitos com sede de realizar seu sonho, esquecem de ouvir as opiniões dos consumidores sobre o produto ou serviço a implantar, com o feedback dos consumidores é mais fácil desenvolver as soluções e desenvolvimentos necessários; **Especialistas e fanáticos**, pois lutam por objetivos até o fim, passando por cima de todos os interesses pessoais, seu comprometimento é arma certa para um objetivo almejado; **Horizontes de longo prazo**, como as invenções, são projetos cada vez mais arrojados e os especialistas não trabalham com tempo determinados, é possível demorar anos para obter um sucesso maior numa inovação, por isso não existem planos predeterminados para concluir um projeto inovador; **Custos iniciais baixos**, porque os inventores geralmente iniciam seus projetos em casa, diminuindo custos e produzindo produtos inovadores com materiais de baixo custo; **Abordagens múltiplas**, pois os especialistas inovadores buscam soluções de toda forma, sem observar normas e tabelas que impeçam o desenvolvimento de sua idéia; **Flexibilidade e rapidez**, porque como já comentado, não depende de ninguém para autorizar qualquer decisão quanto a modificações e testes do projeto; **Incentivos**, muitos inventores não almejam especialmente lucro, mas reconhecimento intelectual, independência e apoio tecnológico; **Disponibilidade de capital**, é importante o incentivo financeiro para os projetos através de financiamentos, mas é analisado a principio todos os possíveis riscos do projeto, dificultando o desenvolvimento intelectual por criar barreiras de incentivos e como os inventores são comprometidos terminam endividando-se para realizar seu sonho (QUINN, 2001).

Já as grandes empresas, diz o autor, por analisar bastante os riscos existentes em uma inovação, adotam algumas restrições para enfrentar esse momento globalizado de forma inovadora, sempre com precauções administrativas para não fracassar e comprometer toda organização e seu âmbito externo. Algumas

dessas precauções podemos citar, como: **Isolamento da cúpula** que ao contrário de atualizar-se quanto à inovação tecnológica, preferem continuar acreditado apenas nos investimentos financeiros, pois demonstra para esses muitos riscos e incertezas, a inovação; **Intolerância pelos fanáticos**, pois são visto como moscas de padaria que rodeiam e chateiam, em busca de apoio do projeto, não percebem muitas vezes que estão com um grande projeto em mãos, quando incentivado por outros ficam a lamentar; **Horizonte de curto prazo** é o grande conflito com os interesses dos inovadores, porque trabalham sem prazos prefixados, quando são metas de organizações lucros e resultados rápidos; Práticas de contabilidade, comparações contábeis (custos diretos e indiretos, hora extra, despesas gerais) com fabricações terceirizadas com baixo custo, são meios de desistências orçamentárias das grande empresas inovadoras, o valor pesa muito na análise dessas; **Racionalismo excessivo**, antes mesmo de analisar projetos inovadores, são feitas projeções no mercado para buscar a viabilidade do mesmo; **Burocracia excessiva**, é um dos grandes problemas para ser resolvidos em horas, apenas após semanas ou meses será analisado perdendo as oportunidades inerentes na inovação; Nas grandes organizações ser inovador não é visto com bons olhos, pois pode atrapalhar projetos de interesses de pessoas que não visam inovar e sim executar apenas, mesmo com custo mais elevado e ineficiente (QUINN, 2001).

Portanto a inovação pode ser administrada de forma a amenizar as complicações e destruição das pequenas invenções. É importante administrar constante e continuamente o ambiente inovador, porque trabalho livre, flexível e dinâmico no mercado atual, sem comando, é uma quebra de paradigma para as empresas que sempre trabalharam com comando e metas predeterminados.

Então misturar esses inventores com decisões administrativas ou tecnológicas de grande importância é uma estratégia utilizada para 'corromper', de maneira sadia, e mostra-lhe a visão lucrativa sem destruir seus conceitos de especialista em inovar, é uma visão inovadora de administrar, para conscientizá-lo de prazos mais reais de forma a alcançar objetivos juntos. A visão deve estar sempre agregada a realidades existentes no mercado e atendendo as necessidades dos consumidores. As abordagens múltiplas que visam provar que a teoria nem sempre está certa e ajuda a encontrar outras respostas não procuradas é uma das formas de inovar que contraria as grandes organizações; Essas organizações dispõem de métodos motivacionais para incentivar seus especialistas a criar

inovações, bem como acelerar esse processo inovador de forma competitiva e audaciosa. É importante destacar a seguinte citação textual:

Com entendimento de alto nível, um comprometimento aos clientes e às soluções, uma estratégia de carteira genuína, uma atmosfera empresarial flexível e incentivo apropriados para campeões da inovação, um número maior de grandes empresas pode inovar para enfrentar as severas exigências da concorrência global. (QUINN, 2001)

Fica entendido, portanto que é preciso unir as estratégias das pequenas e grandes empresas inovadoras, de forma entrelaçada, para vencer o caos estabelecido pelas inovações no mercado competitivo existente. São direcionadas as prioridades para alcançar metas desejadas de desempenho e limite, mesmo permitindo as equipes selecionadas decidirem como atingir essas metas, mas nos momentos críticos também sofre uma interferência para orientar o caminho a seguir, é uma liberdade vigiada. Através de recompensa, essas empresas reconhecem o valor de seus inovadores em programas bem sucedidos, como porcentagem de vendas dos produtos, opção de compra de ações, operam como uma pequena empresa de referencial inovador, convidando outras vezes para novos projetos, e ainda alguns inovadores se contenta com um reconhecimento na empresa de um bom conhecimento tecnológico, ou capital intelectual (QUINN, 2001).

4.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor será exposto neste estudo como meio de compreender suas preferências, ou seja, as escolhas e métodos de percepção de valor agregado ao produto / serviço; bem como o comportamento de compra, detalhando teorias e explicações dos consumidores finais e organizacionais. Essa reflexão teórica do comportamento do consumidor tem a sua importância relacionada ao objetivo geral do presente estudo, o qual visa avaliar o comportamento do consumidor de energia elétrica, em relação à mudança do sistema de cobrança dos serviços, de pós-pago para pré-pago, e que ocorrerá

mediante a introdução de novo modelo de medição, de energia pré-paga, que é uma forma de gerar valor agregado ao serviço.

4.2.1 Teorias

Segundo Solomon (2002, p.24), o comportamento do consumidor é entendido como o “estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”.

Conforme o autor então, o comportamento do consumidor é um mecanismo de realização emocional e motivacional que visa obter e consumir bens tangíveis e intangíveis para satisfazer sonhos ou desejos do indivíduo ou seus grupos. É importante procurar sempre decifrar esses desejos, para conseguir sair à frente nesse mercado competitivo em que vivemos, porque ganha quem melhor satisfaz seu cliente.

Explica Schiffman, Kanuk (2000), que existem dois tipos básicos de consumidores: o consumidor final (ou consumidor pessoal ou usuário final), e o consumidor organizacional. O consumidor final são as pessoas físicas que compram bens e serviços para o seu uso ou de outras pessoas. Já o consumidor organizacional são as organizações de todos os tipos, com ou sem fins lucrativos, todos que precisam comprar produtos, equipamentos e serviços. Independente de serem consumidores, final ou organizacional, ambos tem desejos e exigências diferentes conforme suas necessidades diárias.

Existem algumas teorias que evoluíram juntamente com essas diferenças, e serve de orientação para o caminho a percorrer rumo à conquista da satisfação dos clientes. São elas: Teoria da racionalidade econômica; Teoria comportamental; Teoria Psicanalítica; Teorias sociais e antropológicas; Teoria cognitivista;

Teoria da racionalidade econômica, nessa o consumidor busca sempre o maior benefício ao menor preço, sendo racional e econômico sempre que necessitar escolher algum bem ou serviço, mas também esse consumidor ao adquirir o desejado tende a deixar de ser utilitário e passa a desejar algo mais e o anterior vira

desgastado, já alcançado. O significado de utilitário nessa teoria é muito difícil definir, porque cabe o momento da compra e o que vão comprar. (PINHEIRO, 2005)

Teoria comportamental, essa já orientada pela psicologia, mostra que é possível definir o comportamento do consumidor, seu processo de escolha e decisão de compra. "A teoria comportamental enfatiza o comportamento e suas relações com o meio ambiente do consumidor. É importante dizer que o consumo, um tipo de comportamento, é o conjunto de reações fisiológicas e comportamentais geradas por estímulos no meio ambiente"; Esses podem ser positivos ou negativos, dependendo do marketing utilizado para atingir o consumidor. Ou seja, depende da abordagem do produto, como foi apresentada, a decisão do consumidor pode ou não ser satisfatória. (PINHEIRO, 2005)

Teoria da psicanálise, essa também verificada pela psicologia, criada por Freud, é muito importante para o estudo do consumo em si, pois explica o que acontece com o consumidor no momento da compra. Freud explica que as reações de compras é objeto de desejo do nosso inconsciente, não podendo culpar nosso consciente. Por isso o marketing utiliza a técnica de atrelar conceitos e imagens aos produtos com intuito de aumentar a intenção de compra do indivíduo, porque compreende suas necessidades humanas. (PINHEIRO, 2005)

Teorias sócias e antropológicas enfocam o consumo como processo social, bem como situações históricas, culturais acompanhando, paralelamente, as mudanças dos padrões de consumo. É sabido das mudanças aceleradas do mundo atual, portanto os hábitos de consumo também mudam de acordo com as transformações sociais. Essa teoria defende que o ato de comprar não é apenas racional e individual, mas também é social, posicionando o indivíduo no seu contexto cultural e histórico. (PINHEIRO, 2005)

Teoria cognitivista é a mais utilizada atualmente porque une ao comportamento do consumidor, produto e ambiente, bem como a cultura para influenciar na tomada de decisão.

Pensar o comportamento de consumo como um processo de tomada de decisão implica ver o consumidor como aquele que opta por diferentes produtos, tendo por pano de fundo a influência de fatores cognitivos tais como percepção, motivação, aprendizagem, memória, atitudes, valores e personalidade, assim como os socioculturais, isso é, influência de grupo,

família, cultura e classe social e ainda os situacionais, tais como influências localizadas no meio ambiente por ocasião da compra. (PINHEIRO, 2005)

4.2.2 Fatores que influênciam no processo de compra do cliente

A análise do comportamento de compra do consumidor é muito importante para os interessados em satisfazer os clientes, pois é uma importante arma para qualquer negócio na atualidade, devido o rápido e acelerado movimento social, cultural e principalmente individual do indivíduo. Traçar o perfil do consumidor é uma estratégia eficaz para atingir o consumidor final, pois todos buscam melhor atendimento possível para atingir seus objetivos e necessidades, bem como alcançar maior satisfação com sua aquisição, é importante agregar valor aos produtos para melhoria do atendimento e satisfação do cliente. Mas é importante citar que esses consumidores finais também são influenciados por alguns fatores que modificam decisivamente suas compras, são mudanças inerentes ao ser que interferem positiva ou negativamente no momento da compra. São eles os fatores psicológicos, socioculturais e situacionais.

Fatores psicológicos são os mais ligados aos consumidores, porque se tratam do conjunto de funções psicológicas que comandam as decisões de compra exercidas por seu pensamento, comportamento e sentimento. Pinheiro (2005) explana muito bem essas funções no processo de compra, mostrando que é preciso entender paralelamente o estudo da percepção, aprendizagem, memória, atitude, valores, crenças, motivação, personalidade, e estilo de vida do consumidor alvo. Ou seja, é necessário avaliar as características psicológicas dos clientes para atingir seus objetivos, são elas:

A percepção constitui uma categoria da análise psicológica e que tem forte aplicação na análise do consumidor. Segundo Stenberg (2000), é um processo psicológico de atribuição de significação aos estímulos sensoriais, direcionado tanto pelo sistema de crenças e valores do indivíduo, quanto por sua codificação, dada pela cultura e pelo contexto situacional. Por isso é importante perceber os interesses e desejos dos consumidores para agir de forma direta, despertar, em suas ações e motivações de compra. Então o grande número de informação existente no dia a dia

do consumidor não é à toa, e sim, para motivar e até instigar a vontade e a decisão de compra do consumidor final. Esta é a estratégia utilizada pelo profissional de marketing no mercado atual.

Outra categoria da psicologia que exerce forte influência no mundo dos negócios é a motivação, considerando que a mesma pode orientar o comportamento do consumidor. Motivação pode ser definida como estado antecessor do indivíduo para a ação de compra. Geralmente existe através de impulso interno ou estímulo externo criando uma necessidade de comprar para o consumidor. Essa necessidade, motivos biológicos básicos, é diferente dos desejos que é o caminho predeterminado pelo mercado para adquirir essas necessidades. Conforme Maslow, criador da hierarquia das necessidades, uma necessidade só é atendida, e passa em busca da outra, quando atingida, inicialmente pelas fisiológicas, para depois passar para as demais, ou seja, o indivíduo só evolui para buscar uma nova necessidade quando o objetivo anterior for alcançado, e se quando passar o anterior retornar a precisa volta-se para realizar (WIKIPÉDIA, 2008).

As abordagens citadas estão relacionadas a outras categorias, tais como aprendizagem e memória. Esses componentes são dependentes contínuos da nossa experiência de comportamento, porque com as mudanças aceleradas de conceitos, é necessário adaptar-se a elas utilizando os antigos conceitos adquiridos com o passar do tempo que é guardado na memória. Ou melhor, faz-se sempre um paralelo para fluir o melhor de tudo, a interferência da memória é primordial no comportamento de compra, porque dependendo da resposta obtida anteriormente será utilizada para uma melhor decisão de compra. A atuação conjunta da aprendizagem e da memória leva à consolidação de hábitos de consumo, sendo fundamental na compreensão dos processos de lealdade e envolvimento dos consumidores com os produtos.

Atitudes são importantes na formação de personalidade das pessoas e no ambiente em que elas vivem. Para alguns autores, as atitudes são formadas por pensamentos, sentimentos e intenção de ação, por isso tem o poder decisório em nosso comportamento, mas também ressaltam que são elementos fáceis de avaliar e encontrar meios de influenciar para ou indivíduos. O cuidado no atendimento ao consumidor, a qualidade no produto, e o serviço de pós-venda são armas cruciais para fidelização e com isso atitudes positivas do consumidor em relação aos produtos.

Personalidade, autoconceito e estilo de vida, a personalidade é padrão que influencia no comportamento de compra, pois é característica especial de cada indivíduo através de suas ações, pensamentos e sentimentos. Enquanto o autoconhecimento é construído através do consumo de produtos e serviços que permite a satisfação, definindo a imagem social para si e para os outros do ambiente que o cerca. Nesta sociedade consumista existente, as pessoas reduzem sua capacidade de escolhas e buscam sempre se adaptar a valores impostos por ela, como conceito de beleza, de sucesso e de saúde, que trazem o status e sucesso social. O estilo de vida demonstra o poder de compra e preferência dos consumidores, bem como seus valores. As opiniões e escolhas dos consumidores é a essência do mercado, sem essas peças fundamentais o mercado atual não pode existir. Por isso a importância do estudo dos fatores psicológicos dos indivíduos para produzir melhores seus desejos e realizar seus sonhos com melhor desenvoltura possível, com inovação.

4.3 PROCESSO DECISÓRIO DE CONSUMO

É de fundamental importância analisar o contexto do processo de decisão de comprar, pois as mudanças rápidas de costumes e comportamentos individuais e coletivos são o principal motivador de decisão de compra no mercado, porque gera as necessidades e desejos dos indivíduos, consequentemente processo de compra.

Para Engel, Blackweel e Miniard (2000), os fatores culturais envolvem um complexo de valores, idéias e atitudes, além de outros símbolos significativos que permitem aos humanos comunicarem e avaliarem como membros da sociedade, através dos fatores culturais é que vai ser expresso o comportamento dos consumidores no ato da compra, na forma de agir no mercado e na sua interação com o ambiente.

Conforme os autores, existem etapas que o consumidor percorre até fazer escolhas sobre os produtos e serviços para seu consumo. Essas etapas pelas quais passam o consumidor para fazer sua compra e auxiliam no processo decisório de consumo, são seis a definir: Reconhecimento do problema – é o momento que o indivíduo percebe que esta necessitando de um produto ou serviço e isso lhe

incomodam causando desconforto; Busca de informação – é quando o indivíduo procurar informação de um produto ou serviço, podendo recorrer à memória, através de experiências passadas, a fontes pessoais (amigos e parentes) e também fontes públicas (revistas, jornais, anúncios, etc); Avaliação de alternativas – esta etapa indica alternativas possíveis de escolha para o consumidor decidir, diversas marcas, valores diferenciados, mas proporciona informações para esclarecer dúvidas dos consumidores; Decisão de compra – trata-se da etapa mais importante nesse processo, porque é a decisão final do processo de compra, após avaliar as informações coletadas, por isso é imprescindível deixar claro o que, de quem e como comprar e pagar; Comportamento pós-compra – o acompanhamento pós-compra, o uso em si do produto ou serviço, é avaliado nessa etapa através do desempenho desses, comparando sempre com experiências anteriores, para definir a sua satisfação ou não do produto em uso, meta principal do mercado; Fator do Potencial desinvestimento – segundo Blackweel, este fator é utilizado quando consumidor investe em empresas que possuem problemas ambientais e sociais, que não colaboram com o meio ambiente e qualidade de vida dos seus trabalhadores, involuntariamente o consumidor contribui com esses empresários sem escrúpulos, causando assim desinvestimento do seu capital.

Nem sempre é respeitada essa ordem de etapas, principalmente quando é feita uma compra por impulso, mas é importante acompanhar estas etapas nas decisões de compra para proteger seu capital de insatisfação e prejuízos desnecessários. Dependendo do envolvimento do consumidor com a compra e do conhecimento do produto a decisão de compra pode ser dividida em três categorias: a decisão de rotina, a limitada e a estendida ou ampliada. A decisão de Rotina é de pouco envolvimento do consumidor, pois se trata de compras de um problema diário e pode resolver sem muitas pesquisas, são compras de produtos de baixo custo. A decisão limitada é quando envolve apenas opinião de conhecidos e pouco tempo ou esforço para empregar, bem como o tipo do produto já está decidido. A decisão estendida ou ampliada acontece quando cada uma das etapas citadas, anteriormente, do processo decisório de consumo é percorrido na compra, incluído tempo e esforços na busca de informações externas e na identificação e avaliação das alternativas.

4.4 CENÁRIO DO VAREJO

No cenário econômico atual, como em todo segmento do mercado mundial, o varejo passa por transformações, que são consequência da famosa globalização e chegada de grandes grupos do exterior, gerando assim uma maior competitividade. O perfil mais exigente do consumidor e sua perda de poder aquisitivo aumentam cada dia a concorrência entre as empresas. Essa concorrência acirrada encaminha o setor para buscar algo diferente, uma diferenciação complementar para o consumidor, por meio de investimentos em automação e prevenção de perdas através de programas específicos para o produto, tudo isso sem perder de vista a agilidade e eficiência operacional, bem como a preservação do lucro, alvo de qualquer empresário; É de muita importância essa ferramenta auxiliar, da automação, para controlar, agilizar os processos e também eliminar o desperdício. A distribuição de produtos ou serviços merece destaque, pois ampliar e agilizar o acesso das pessoas a esses bens e serviços é de grande relevância para economia e sociedade mundial.

4.4.1 Conceitos básicos de varejo

O conceito básico de varejo, ou retalho é a comercialização de produtos ou serviços em pequena quantidade, ou a venda por retalho, como parte de um todo, direto ao comprador final, o consumidor do produto ou serviço, sem intermediários.

Segundo Kotler (2000, p. 156):

O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza desta forma de venda, seja fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática) ou onde eles são comercializados (lojas, comércio de rua, residência, etc)."

Então o varejo não é apenas venda disponível em lojas, mas também comercialização de serviços, como a entrega de remédio em domicílio, um serviço de salão de beleza, serviço de concessionária de energia, corretoras de veículos, etc. O sucesso de um varejista depende principalmente do quanto ele absorve o conceito de varejo. Focar a determinação das necessidades de seu público-alvo e a satisfação do mesmo, com maior eficácia e eficiência que seus concorrentes, são normas primordiais para o sucesso almejado do comerciante varejista.

Segundo Levy, Weitz (2000) existem algumas funções básicas dos varejistas que almejam esse sucesso: Fornecer uma variedade de produtos e serviços, para não permitir que o consumidor dirija-se a outro concorrente em busca do algo mais; Dividir lotes grandes em pequenas quantidades, essa é sua maior função para atender seu público-alvo, que nem sempre é possível comprar em grande lote, por isso a necessidade de um varejista para distribuir em pequenas quantidades ou em unidades; Manter estoque é essencial, pois os consumidores contam com essa função dos varejistas para adquirir o produto quando necessitarem, por isso não estocam em casa; Fornecer serviços é de fundamental importância, agregar valor ao produto, principalmente com serviços extras para o consumidor que lhe proporcione satisfação e conveniência, como estacionamento gratuito, entrega a domicílio, embalagem para presente, banheiros limpos, oferecer crédito, etc.

O aumento na procura e o valor dos produtos são percebidos de imediato pelos consumidores que freqüentam esses estabelecimentos, satisfazendo assim suas necessidades, expectativas e desejos. Esse conjunto de funções exercidas de forma contínua é uma das formulas que deve ser obedecida por todo varejista que pretende vencer a concorrência acirrada desse setor. Portanto não pode deixar de lado seus objetivos, conforme Berman, Evans (1998) falam, que são: Atingir um determinado volume de vendas, para ganhar participação no mercado, estabilidade e crescimento; Atingir um determinado nível de lucratividade, para atender a expectativa financeira do proprietário ou acionista do negócio; Criar e manter uma imagem apropriada ao tipo de negócio escolhido.

Resumindo, conforme Levy, Weitz (2000), para sobreviver à concorrência do setor, o varejista precisa oferecer o produto certo, no lugar e hora certa, e obter lucro, pensando não só em o que os clientes querem, mas também o que os concorrentes estão oferecendo e planejando oferecer. Por isso nesse ramo de

negócio, só pode existir agilidade, inovação, empreendedorismo, eficiência, uma perda de tempo é suficiente para os concorrentes saírem à frente.

4.4.2 Panorama do varejo

Um dos maiores desafios para economia brasileira é o de expansão do mercado de consumo. Por isso a distribuição de produtos e serviços é peça principal para esse crescimento. O varejo de bens e serviços oferece perspectiva de crescimento econômico e social no mercado de consumo de massa, buscando sempre maior produtividade. Nesse contexto de transformações e estabilidade econômica do país, o varejo sempre visou ganhos de produtividade, com serviço cada vez melhor e maior qualidade, melhorando o relacionamento transacional entre fabricante e fornecedor reduzindo custos e aumentando a rentabilidade. Antes existia visão apenas para estratégia interna da empresa (preço, volume, prazo). Atualmente com a estabilidade econômica existe uma nova visão de gestão estratégica voltada para o cliente, a concorrência aumentou, os preços são comparados com o internacional, por consequência aumentou o custo dos produtos e da mão-de-obra acarretando assim maiores gastos para os varejistas.

A esses gastos foram adicionadas novas despesas com melhorias cada vez mais solicitadas pelo Código de Defesa do Consumidor, como exemplo ouvidorias, centrais telefônicas, para atendimento ao cliente e troca ou devolução de mercadorias, bem como indenizações por reclamações. Tudo isso adicionou ao preço final do produto custo das despesas gastas. Também a entrada de varejistas internacionais proporcionou ao consumidor melhor poder de comparação, e exigência por isso, de novos produtos. Mas tudo isso foi de excelente progresso para esse setor porque atraiu melhorias em nossos produtos, agilizando a distribuição, logística e comercialização, ampliando o leque de opções de escolha e qualidade nos produtos e serviços do mercado. Portanto é fundamental afirmar que toda mudança causa alguns transtornos, mas foram mudanças necessárias para o desenvolvimento e crescimento da nossa economia e principalmente do nosso setor varejista.

4.4.3 Tendências do varejo

Com as transformações aceleradas no contexto econômico mundial, existem novas tendências no setor varejista, e algumas delas são relacionadas conforme Parente (2000), dessas as principais para o mercado vigente, são: Maior internacionalização, os grandes varejistas mundiais já exercem esse projeto de internacionalização como meio de alavancar seus negócios e disseminar seus produtos e serviços. É a globalização no varejo, buscando troca de informações e divulgação de suas gestões de estratégias como forma de vencer a saturação do setor.

Segundo o autor, é importante avaliar quatro parâmetros para ingressar no mercado internacional: Diferenças culturais, Obstáculos à participação de empresas estrangeiras, adaptação de formatos e procedimentos e o relacionamento com fornecedores e parceiros locais; Aumento da concentração, as operações de fusões das grandes empresas auxiliam e muito nessa tendência do varejo, pois cada vez mais é visível a concentração no setor, a união de forças para alcançar mais clientes; Maior poder de varejo, o poder de barganha, atualmente, é maior para os varejistas por sua maior concentração e conseqüentemente volume de compras. Isso nem sempre favorece para o consumidor, pois cabe a cada varejista decidir sua margem de lucro.

Seguindo o raciocínio de Parente (2000), é importante ressaltar as parcerias e alianças com fornecedores, o fortalecimento das parcerias entre varejo e fornecedores é importante para o melhor abastecimento, gerando vantagem competitiva por não faltar produto em seu estabelecimento, é controlado através de acompanhamento do fornecedor para não haver incompatibilidade e falta de produtos; Disputa pelos consumidores de baixa renda, como esses correspondem a 50% da população economicamente ativa no Brasil, são os mais visados para o mercado atender suas necessidades com produtos que possa suprir seus desejos e capacidade econômica, pois o preço é seu maior alvo na hora de comprar não importando muito com a qualidade e marcas líderes; Polarização entre formatos e posicionamento, os consumidores decidem o que e onde comprar dependendo da motivação, momento da compra e destino da compra, portanto essa decisão sempre esta relacionada com o mais acessível ao consumidor; Aumento da concorrência de

formatos substitutos, atualmente é difícil prever concorrentes diretos de varejo, porque as farmácias vedem vários produtos de supermercados e conveniências, ou vice e versa, depende do momento da compra.

Um ponto fortemente destacado por Parente (2000) está relacionado à tecnologia da informação, os equipamentos de informática e softwares de gestão, são ferramentas imprescindíveis no mundo atual para agilizar e atender as necessidades dos clientes, que buscam rapidez e comodidade para vida atual; Valorização das pessoas empregadas no varejo, em todos os segmentos, é notável a descoberta que as pessoas são as peças fundamentais para o sucesso desses, pois só com máquinas não existe bom serviço e melhor atendimento. Já que o diferencial é o serviço extra oferecido é preciso valorizar seus colaboradores mostrando-lhes sua importância no mercado varejista; Novos formatos e composições varejistas são idéias inovadoras que formam essas novas composições como formas de estratégia no comércio varejista, buscando atingir maior número de clientes para comprar, com mesmo perfil social para agregar valor no serviço e produto para o cliente, como exemplo: uma livraria com uma lanchonete com área para leitura e locadora de vídeo, todos juntos, loja dentro de loja; Expansão do varejo sem lojas são as vendas pela TV, porta a porta, as máquinas automáticas de refrigerantes, já oferecem outros produtos, é a nova tendência da atualidade; Varejo eletrônico, a internet tem sido o maior meio de disseminação da globalização, portanto também no varejo é uma inovação satisfatória para o consumidor comprar a hora que quiser e poder pesquisar sem sair de casa;

Observa Parente 2000 que a expansão do varejo de serviços, o crescimento do varejo de serviço é notório, pois a escassez de tempo das pessoas e o custo baixo de mão de obra qualificada, geram necessidade de soluções rápidas e convenientes para melhor comodidade e sobra de tempo para o lazer; Maior foco no cliente e no marketing de relacionamento, com a tecnologia e suas ferramentas é possível definir o perfil de cada cliente podendo conhecer melhor seus hábitos, costumes e comportamento de compra; Mudanças no comportamento do consumidor, as pessoas buscam a socialização para sair do isolamento causado pelo mundo competitivo que o cerca, por isso os varejistas buscam associar a seu produto, serviços de entretenimento oferecendo a seus clientes encontro entre as pessoas e bem estar para melhorar sua rotina diária; Expansão no sistema de auto serviço, a retirada de balcões em lojas onde separava o cliente dos produtos foi um

inovação que demonstrou que a aproximação do produto dá maior poder de decisão ao cliente.

Parente (2000) ressalta que o crescimento das ofertas para o consumidor de baixa renda, a grande ênfase a consumidores de baixa renda é porque a maioria ao contrário que se pensa, planeja e compra mais e não é só produto de qualidade baixa, é produto de marcas fortes, essa classe tem menor comprometimento com escolas caras e planos de saúde que interferem no orçamento das classes mais altas; Crescimento e fortalecimento dos shopping centers, o crescimento das vendas nos shopping centers está em alta por oferecer o algo mais procurado pelo consumidor, o serviço extra, com qualidade, conforto, segurança, e principalmente praticidade; Crescimento e fortalecimento das franquias que fornecido dá-se por existir todo um planejamento e apoio às mesmas para evitar um fechamento precoce. Existe toda uma organização e acompanhamento para o desenvolvimento e crescimento das franquias implantadas, pois por trás de tudo, existe uma marca a ser zelada.

4.5 ESTRATÉGIA DE VAREJO

Todas as organizações realizam suas funções direcionadas por um planejamento que define suas metas e realizações futuras. No setor do varejo não é diferente, para isso é preciso analisar o cenário que está inserido e diagnosticar problemática e barreiras geradas pela competitividade do mercado, buscando soluções necessárias para as mudanças aceleradas do contexto atual.

Conforme explica Porter (1986), formular a estratégia competitiva é, sobretudo desenvolver um modelo amplo detalhando como a empresa irá competir, quais serão suas metas e quais as políticas necessárias para alcançá-las.

4.5.1 Estratégias e objetivos

Para criar uma estratégia de varejo, segundo Hooley (2001), é primordial definir a missão ou finalidade do negócio e analisar o perfil das capacidades da empresa, ou seus pontos fortes e fracos, bem como o setor no qual a empresa opera ou deseja operar; com base nessas análises, a empresa deverá identificar os fatores críticos para o sucesso em seu mercado específico. É fundamental entender que estratégia é o sonho a realizar da empresa, que se renova sempre, diante de um mundo competitivo que é o mercado varejista. E para realizar esse sonho temos que compartilhar com os colaboradores existentes deixando-os cientes, como e onde quer chegar à empresa, para que possa direcionar seus esforços e juntos alcançar o sucesso.

A gestão estratégica deve existir para definir objetivos entre os setores da empresa, mostrando-lhe sua importância, e seu caminho a percorrer rumo à vitória ou meta planejada. Mostrar o seu posicionamento no mercado a todos que fazem uma empresa é compartilhar esse sucesso e um meio de direcionar seus colaboradores para o topo do conhecimento estratégico, voltado para ser vencedor diante de uma luta acirrada no setor varejista. Esse processo, de atualização, deve existir continuamente, pois o desenvolvimento da sociedade é acelerado e a empresa deve acompanhar sem cessar, buscando sempre suas metas e objetivos futuros, é preciso comparar sempre com a concorrência para não desistir ou vacilar no crescimento e desenvolvimento do varejo (HOOLEY, 2001).

O autor supra-citado fala, que "a estratégia é uma linha de ação que indica claramente como a empresa pretende utilizar seus recursos para alcançar os objetivos estabelecidos. É um plano que quando executado, deverá produzir desempenho desejado pela empresa, de tal forma que os competidores só possam reagir muito tempo depois ou a um custo proibitivo".

4.5.2 Segmentação e posicionamento

Segundo Hooley (2001), segmentação e posicionamento constituem partes distintas de um processo de estratégia e proporcionam ferramentas muito poderosas. Porque a segmentação serve para explicitar as diferenças entre os clientes, como as características, necessidades e comportamentos, enquanto o posicionamento se refere às ofertas dos diversos mercados que bombardeiam os clientes, ou seja, em que posição a empresa encontra-se no mercado em termo de estratégia de vendas.

Conforme Weinstein (1995, p.18), a segmentação é definida como "o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e características similares". Os estudos dividem os grupos apartir de suas características demográficas (cultura local), socioeconômicas (por classes, sexo, idade), ou psicográficas (atitudes do consumidor). Explica o autor, que essas divisões geram vários benefícios para o mercado varejista com: Projetar formatos de lojas que atendam às necessidades do mercado; Elaborar estratégias de comunicação eficazes e de menor custo; Avaliar a concorrência; Identificar lacunas no mercado que possuem potencial de crescimento ou ainda não estão sendo atendidos.

Existem muitos benefícios gerados em consequência da ferramenta da segmentação, que mostram soluções de estratégia de mercado, para conquistar os clientes, descobrindo falhas existentes no varejo que podem fazer reagir um segmento esquecido, ressuscitando de forma inovadora e surpreendendo a concorrência (WEINSTEIN, 1995).

O "algo mais" desejado por todo consumidor, a diferenciação, é a melhor forma de revelar um varejo estratégico que atua a frente de seus concorrentes. Atendimento diferenciado com disponibilidade de horário para os clientes, ofertas de produtos, serviços de estacionamento, manobrista, ambientação, bom relacionamento com cliente, crédito, preço, etc. O posicionamento ideal para o varejo acontece quando o cliente percebe que a estratégia é atender suas necessidades da melhor forma possível, o cliente é exigente e busca sempre o melhor para si, e é importante passar esse interesse para ele (WEINSTEIN, 1995).

Segundo Kotler (2000), a chave para maior competitividade está na adição de serviços valorizados e na melhoria de sua qualidade. Ou seja, agregar valor ao produto é a fórmula secreta para o mercado varejista, então é preciso investir nos serviços extras para sair à frente sempre e não perder de vista o foco da qualidade nos produtos e serviços com o melhor preço possível, sem atingir de forma negativa seus objetivos financeiros, para o conjunto alcançar objetivo sugerido pela estratégia da empresa, ou melhor, sobreviver e ganhar posicionamento competitivo no mercado existente.

A essa sobrevivência Levy, Weitz (2000) nomeia de vantagem competitiva, uma vantagem que possa ser mantida ao longo do tempo sobre a concorrência. É o objetivo principal de uma estratégia de varejo, buscar sempre algo que não penetre no setor atuante para prosseguir num posicionamento intocável diante dos consumidores e concorrentes existentes no mercado. A rapidez da reação dos concorrentes, diante das vantagens competitivas, é o que move o mercado varejista, as oportunidades surgem e devem ser aproveitadas de imediato, pois pode ser agarrada pelo concorrente.

4.5.3 Oportunidades para obter vantagem competitiva sustentável

As oportunidades principais para criar vantagens competitivas sustentáveis, citadas por Levy, Weitz (2000) são:

Fidelidade do cliente, essa oportunidade é das mais importantes, já que o cliente é o alvo do negócio, sem ele não existe varejo. Fidelidade é sinônimo de 'não te trocarei por nada, em hipótese alguma. Por isso fidelizar tem um valor grandioso na vantagem competitiva onde envolve posicionamento no mercado; nível de serviço otimizado, melhor possível; atendimento especial e personalizado de forma genuína com um marketing de relacionamento acirrado gerando informação completa do perfil do consumidor (o que, quando e frequência de compra) sem invadir sua privacidade, apenas gerando um atendimento direcionado e especial com ótimo relacionamento, e ainda os produtos oferecidos com qualidade e exclusividade com valor agregado (embalagem, atendimento, demonstração técnica).

Os autores falam que a fidelização traz benefícios à loja que vai muito além de fazer o cliente retornar, consumir e recomendá-la aos outros, trás também rentabilidade para o negócio, porque o cliente chega a pagar um pouco mais do que oferecido no mercado pelo valor agregado ao produto ou serviço oferecido; *Localização* é ferramenta importante para atingir os consumidores, pois eles que se deslocam, e como a comodidade é um dos extras oferecidos, quanto melhor localizado melhor a vantagem competitiva do negócio; *Relações com fornecedores*, uma parceria séria e com bom relacionamento com os fornecedores agregam grandes vantagens competitivas, pois facilita negociações, distribuição dos produtos, diferenciados dos concorrentes com agilidade e eficiência, acabando com falta de abastecimento e causando exclusividades de produtos mesmo em período de recesso do produto; *Sistemas de distribuição e de informações gerenciais* geram oportunidades de controle de excessos ou faltas de produtos, reduzindo custo de armazenagem e frete, visando não prejudicar o cliente nos preços finais dos produtos; *Operações de baixo custo*, geram oportunidade de vantagens competitivas, porque ao economizar, pode-se optar por repassar para o cliente no preço final do produto ou investir em melhorias para o cliente, é um repasse de benefícios; *Múltiplas fontes de vantagem*, podem ser oferecidas através de parcerias de segmento de interesse diferentes, um atraindo o cliente para o outro, como uma farmácia que recebe contas de serviços públicos, atrai os consumidores para diminuir a inadimplência enquanto aumenta suas vendas de produtos oferecidos. Um auxilia o outro na divulgação de seus serviços e produtos diminuindo até custo nessa divulgação porque é dividido (LEVY E WEITZ, 2000).

4.5.4 Seleção das vantagens competitivas

As vantagens competitivas são obtidas através de relacionamentos internos e externos, podendo modificar a todo o momento, dependendo da oportunidade oferecida no decorrer das exigências do mercado. O varejista não pode acomoda-se diante de uma oportunidade tem que esta atenta a todas as tendências e necessidades do consumidor na sociedade, para fortalecer e inovar suas diferenciações diante da concorrência. Existem alertas importantes para entender o

momento certo de identificar uma ou várias oportunidades que aparecem diante do processo de estratégia de mercado que gera vantagens competitivas para o varejo e devem ser implantadas em todos os envolvidos, que são: Identificar os "momentos da verdade", o que é importante e valorizado pelo seu cliente; Atribua conceitos, que possa traduzir valores, a seus concorrentes e a si próprio; e por último a diferenciação é ferramenta crucial para o sucesso e deve ser canalizada para o lado mais criativo do negócio, observando sempre as situações de implantação de cada vantagem competitiva, retirando o que não satisfaz o cliente com rapidez e eficiência (LEVY, WEITZ, 2000).

5 METODOLOGIA

Esse sistema de pré-pagamento do consumo de energia elétrica, utilizado como inovação tecnológica, constitui o objeto de estudo, com o intuito de avaliar as vantagens representativas no tocante à efficientização dos serviços oferecidos a todos; bem como um maior controle por parte das concessionárias, dos seus custos operacionais, perdas elétricas provenientes das fraudes e pela inadimplência; além de permitir ao consumidor um melhor gerenciamento do uso e do custo da energia elétrica.

São essas, portanto, as variáveis analisadas nessa pesquisa, com intuito de diagnosticar os cenários que viabilizam a implantação da referida efficientização dos serviços a serem oferecidos em nosso estado, bem como a presença do administrador como capital intelectual da empresa gerando vantagens competitivas para o setor elétrico e melhor relacionamento com o consumidor.

5.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa utilizada nessa monografia trata-se de uma pesquisa ex post facto visando explicar as relações de causa e efeito entre uma situação experimental sem a manipulação do pesquisador; É um assunto interessante e inovador, uma necessidade nos dias atuais no setor elétrico como estratégia administrativa para realização de vantagem competitiva no setor. (ACEVEDO NOHARA, 2004)

Deve-se ressaltar a metodologia da pesquisa exploratória e descritiva, constante do presente estudo, porque será realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa bibliográfica foi utilizada como apoio ao assunto pouco explorado nesse segmento. Segundo Lakatos (apud MANZO, 1971, p.32), a bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente.

Considerando a problematização e os objetivos do estudo, foram desenvolvidos estudos com níveis de análises qualitativas e quantitativas do sistema de medição pré-pago de energia elétrica. Essas análises foram objetos de informações coletadas pelo método de análise documental, as quais permitiu a elaboração de indicadores qualitativos dos principais componentes do processo e mercado, do sistema de medição pré-pago de energia elétrica. Esses indicadores são importantíssimos para as reflexões analíticas dos aspectos qualitativos do referido sistema.

A análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. (ANDRÉ, 1986)

Um outro aspecto metodológico inserido no trabalho refere-se ao estudo de cenários, tendências e perspectivas de uma nova atividade administrativa do sistema de comercialização de energia elétrica. Com base na literatura específica de orientação metodológica (ROESCH, 1999), esse tipo de observação envolve experimentos na área administrativa e organizacional, através de pesquisas descritivas ou exploratórias.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Destaca o capítulo 1 que o presente estudo tem por objetivo descrever e analisar a implantação de um modelo de distribuição de energia elétrica pré-paga, como vantagem competitiva e estratégia inovadora no setor.

Com o intuito de apresentar o sistema de medição pré-pago como resultado do processo de evolução, difusão e de inovação tecnológica, o presente capítulo visa analisar o impacto da referida inovação na implantação desse sistema, identificando os pontos negativos e positivos tanto para as concessionárias de energia elétrica como para os consumidores. Observa-se neste capítulo a identificação e avaliação dos aspectos que favorecem a implantação do sistema de medição pré-pago, como forma de gerar valor agregado; bem como a necessidade de adequar e apropriar o conhecimento da gestão estratégica nas concessionárias na área de distribuição de energia elétrica.

6.1 O NOVO MODELO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

É fundamental citar alguns textos coletados em empresas do setor elétrico, como a Tradener – Comercialização de Energia, Lactec³ e Escelsa – Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. Porque contextualiza a situação desse segmento no mercado, mostrando suas transformações e conseqüentes melhorias para as distribuidoras e consumidores.

O atual modelo do setor elétrico brasileiro encontra-se em fase de transição de um modelo mundialmente superado para, mediante um profundo processo de reformulação, migrar para um novo ambiente, que prevê até a desverticalização da indústria de energia elétrica e a competição nos segmentos de geração e de comercialização, mantendo-se regulados

³ O LACTEC - Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento - é um centro de pesquisa tecnológica, sem fins lucrativos, auto-sustentável, que por meio de soluções tecnológicas contribui e promove o desenvolvimento econômico, científico e social; Foi certificado, pelo Ministério da Justiça, através da Lei 9.790/00, como O.S.C.I.P.(Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), que lhe permite, dentre outros desenvolvimentos, o de parceria com o setor público através da dispensa do processo licitatório

apenas os segmentos de transmissão e de distribuição. (DIEBOLD PROCOMP, 2006.)

Sob a ótica da literatura econômica, essa transição permite a mudança do mercado monopolista⁴ para o mercado oligopolizado⁵, considerando que um único ofertante, que possui o poder único de determinar o preço a ser pago pelo serviço oferecido a um grande número de consumidores, será agora constituído de outras empresas concessionárias e ofertantes dos diversos serviços de energia elétrica. (TROSTER; MOCHON, 1999).

6.1.1 Inovações no setor elétrico

Os dados mencionados abaixo mostram a tendência desse novo modelo em fortalecer o mercado de competição oligopolizado exigindo a eficiência econômica na geração e distribuição de energia elétrica; bem como na administração dos custos, determinação do preço de mercado e respectivos resultados dos retornos dos investimentos realizados (lucro).

Fonte: Tradener, 2006.

MODELO ANTIGO	MODELO NOVO
Financiamento através de recursos públicos.	Financiamento através de recursos públicos (BNDES) e privados.
Empresas estatais desverticalizadas.	Concessionárias divididas por atividades: Geração, transmissão, distribuição e comercialização.
Monopólios sem competição.	Livre concorrência – competição na geração e comercialização.
Consumidores cativos.	Consumidores livres.
Preços regulados pelo DNAEE ⁶ .	Preços livremente negociados.

⁴ Tipo de mercado no qual um produtor, exclusivamente, oferece um bem ou um serviço. Num monopólio não existem a atomicidade e a liberdade próprias da concorrência perfeita.

⁵ Tipo de mercado no qual um pequeno grupo de produtores (na maior das vezes em número inferior a cinco), exclusivamente, oferece um bem ou um serviço. As modernas indústrias servem-se deste tipo de mercado muito frequentemente. Os oligopólios podem ser *cooperativos*, sempre que resultam de um acordo empresarial quanto ao nível de produção ou ao nível de preços a praticar, ou *competitivos*.

⁶ Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica - DNAEE, instituído pela Lei nº. 4.904/65, é o Órgão Central de Direção Superior responsável pelo planejamento, coordenação e execução dos estudos hidrológicos em todo o território nacional; pela supervisão, fiscalização e

Quadro 1 – Modelo do setor elétrico - Quadro comparativo

6.1.2 O crescimento da demanda e do consumo de energia elétrica

Conforme informações divulgadas pela ANEEL em 03/2007, O mercado de energia elétrica experimenta um crescimento da ordem de 4,5% ao ano, devendo ultrapassar a casa dos 100 mil MW⁷ em 2008. O planejamento governamental de médio prazo prevê a necessidade de investimentos da ordem de R\$ 6 a 7 bilhões/ano para expansão da matriz energética brasileira, em atendimento à demanda do mercado consumidor.

Segundo relatório da ANEEL, as classes de consumo residencial, comercial e rural obtiveram expressivos ganhos de participação, enquanto o segmento industrial teve participação menor neste crescimento, principalmente pela utilização de tecnologias mais eficientes no uso final da eletricidade, aliada às medidas de racionalização de consumo posta em prática especialmente na década de 90.

Esse estudo parte da hipótese que com o aumento da demanda de consumo, as concessionárias passaram cada vez mais a se confrontarem com fatores geradores de perdas de faturamento, tais como a inadimplência, furtos de energia e custos operacionais para a manutenção de todo o sistema. A agência reguladora dará partida à mudança das regras que definem as relações entre concessionárias e clientes, revisando a resolução 456⁸, de 29 de novembro de 2000 que trata das condições gerais de fornecimento de energia elétrica.

Essa afirmação está apoiada em relatos divulgados em jornais de expressiva importância nas informações econômicas do país, como Jornal Valor Econômico, no qual a ANEEL ofensiva para combater fraudes contra as distribuidoras, reduzindo o furto de energia e os elevados índices de inadimplência. Em última instância, as medidas supracitadas se reverterem em tarifas maiores para os consumidores.

controle dos aproveitamentos das águas que alteram o seu regime, bem como pela supervisão, fiscalização e controle dos serviços de eletricidade."

⁷ Watt é a unidade de potência elétrica, seu símbolo é o W; Um megawatt equivale a 10.000.000 W.

⁸ Resolução nº. 456, de 29/11/2000, da ANEEL-Agência Nacional de Energia Elétrica. Estabelecem, em 125 artigos, de forma atualizada e consolidada, as Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica no Brasil.

6.1.3 Novos investimentos tecnológicos no setor elétrico

Devido ao crescimento da demanda, para o futuro, algumas alterações devem ocorrer na estrutura dos investimentos em energia, incluindo a instalação de centrais termelétricas, a gás natural, que em pequeno e médio prazo de implementação exigem investimentos menores que as hidrelétricas. Por outro lado, deverão ser ampliadas as importações de energia da Argentina, Venezuela e Bolívia, e a interligação elétrica entre o Sul e o Norte do Brasil, o que significa maiores investimentos em linhas de transmissão.

As principais oportunidades de negócios no mercado de energia elétrica nacional estão ligadas à oferta de novos empreendimentos de geração para exploração pela iniciativa privada e à construção de linhas de transmissão, bem como à privatização de ativos de sistemas de distribuição e de geração. Outro foco se concentra na universalização⁹ do atendimento às comunidades isoladas da Região Norte do País e ao meio rural, que devem estar concluídos até o final de 2008.

Com vistas ao combate às fraudes e à inadimplência, a ANEEL, pretende adotar algumas medidas mais modernas. Entre as medidas já em análise, pelo menos três merecem destaque: a tensão dos cabos de distribuição deverá passar de baixa para média, dificultando as ligações clandestinas conhecidas como "gatos"; os medidores analógicos que medem o consumo de energia dentro das residências seriam substituídos por aparelhos digitais; e as empresas poderão vender aos consumidores energia pré-paga, em formato semelhante ao que fazem hoje as operadoras de telefonia celular.

O uso de medidores eletrônicos de energia vem gradativamente ganhando espaço. A razão central para isso reside nas alternativas técnicas que eles oferecem, tanto do ponto de vista das grandezas que possibilitam medir, quanto da forma em que a venda e o uso de energia podem ser tratados. Por exemplo, enquanto os medidores residenciais convencionais (eletromecânicos) medem somente a energia ativa, os medidores eletrônicos permitem medir as energias ativa

⁹ O direito de acesso de toda pessoa ou instituição, independentemente de sua localização e condição sócio-econômica, aos serviços de energia elétrica.

e reativa¹⁰, permitem medidas com tarifa diferenciada de acordo com o horário do dia, bem como permitem a pré-venda de energia (através de um cartão smart card, por exemplo).

Com vistas a obter uma linha de medidores versáteis, de alta qualidade, com custo mínimo e projetado de forma a atender as características próprias do mercado energético brasileiro, empresas do segmento de medição de energia elétrica vêm sistematicamente atuando em pesquisa e desenvolvimento nesta área, que contempla tanto medidores monofásicos¹¹ quanto polifásicos, utilizando tecnologia de ponta e apresentando as características citadas acima.

A Figura 1 apresenta o modelo básico do medidor eletrônico de energia elétrica monofásico. Todos os modelos desenvolvidos são microprocessados e programáveis, e possuem terminal para ligação (opcional) a um canal de comunicação, para leitura e operação remota, caso necessário para utilização do cartão de pré-pagamento.



Figura 1 – Medidor Eletrônico Monofásico

Fonte: Lactec (2007)

Conforme informação do Lactec, dentre as diversas vantagens e inovações possibilitadas pela medição eletrônica, uma tem recebido destaque especial: a pré-venda de energia.

O medidor opera baseado em “créditos” de energia. Para tal, o sistema faz uso de um cartão para compra de energia - smart card, semelhante a um cartão de banco, porém com um micro chip em seu interior, (que lhe conferem versatilidade e segurança praticamente absolutas).

¹⁰ Energia ativa é a energia efetivamente utilizada por um equipamento elétrico para realizar sua função; e Energia Reativa é uma energia que por si só não produz trabalho é preciso ser transformada para usá-la, não é aproveitada, portanto ainda não é cobrada no consumidor de baixa renda.

¹¹ Medidores monofásicos aparelho instalado pela concessionária para medir consumo de energia monofásica, ou seja, é energizada apenas em uma fase da rede elétrica com tensão 220v; Medidores Polifásicos são energizados em três fases, com tensão de 380v;

A operação do sistema é extremamente simples e segura. Um cartão smart card é fornecido junto com o medidor, e contém a identificação do mesmo gravado no seu interior. De posse do cartão, o usuário poderá adquirir créditos em qualquer ponto de venda de energia (farmácias, bancos, caixas eletrônicos). Os créditos serão armazenados no cartão. A partir do momento que o usuário insere o cartão na leitora de cartões - Unidade Split, que acompanha o medidor eletrônico, para que os créditos sejam transferidos para o medidor.

O Sistema de Medição com Pré-Pagamento é composto de um medidor eletrônico, uma unidade remota de monitoração e controle (Unidade Split) e um cartão eletrônico do tipo Smart Card, conforme a Figura 2.



Figura 2 – Medidor, Unidade Split e cartão

Fonte: Lactec (2007)

A UNIDADE SPLIT é responsável pela transferência de créditos para o medidor eletrônico e permite a monitoração do mesmo pelo usuário. É instalada internamente na residência do consumidor.

Através da Split, mostrada na Figura 3, o usuário pode visualizar a quantidade de créditos consumidos, o saldo de créditos, a quantidade de energia consumida, a hora e data atuais, além de permitir a inserção de novos créditos. À medida que os créditos são consumidos, o usuário vem sendo informado, inclusive com alarmes se o limite atinge valores específicos, pré-determinados. Se os créditos se esgotarem, o sistema automaticamente desliga a energia da residência até que o usuário descarregue novos créditos. Contudo, esta situação raramente ocorrerá, considerando que o usuário mantém absoluto controle do consumo e, em adição, o

próprio sistema informa ao consumidor a autonomia provável de energia, considerando o saldo de créditos e o histórico recente de consumo.



Figura 3 – Unidade Split

Fonte: Lactec (2007)

O processo de carga de créditos é simples e totalmente seguro. Os dados transferidos entre o medidor e a Split são criptografados. O medidor recebe os créditos, e envia os dados de consumo dos últimos meses para o cartão, que na próxima compra serão enviados à concessionária, permitindo um controle eficiente de fraudes e monitoramento do funcionamento de cada unidade.

Todos os fatores positivos e negativos referentes à implementação desse novo sistema de comercialização de energia elétrica serão abordados, analisados e apresentados como resultado de estudos e pesquisas sobre esse assunto.

Esse sistema de pré-pagamento do consumo de energia elétrica, utilizando uma tecnologia já existente em alguns lugares do mundo, e que constitui o nosso objeto de estudo, proporcionará tanto às concessionárias como aos consumidores, vantagens bastante representativas no tocante a efficientização dos serviços oferecidos a todos; bem como um maior controle por parte das concessionárias, dos seus custos operacionais e com as perdas elétricas provenientes das fraudes e pela inadimplência além de permitir ao consumidor um melhor gerenciamento do uso e do custo da energia elétrica.

6.2 SISTEMA DE MEDIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA COM CARTÃO PRÉ-PAGO

O Sistema de Medição com pré-pagamento oferece toda uma solução para implementação de medição e faturamento de energia elétrica com cartão SMART

CARD pré-pago. É adequado a qualquer configuração de consumidores residenciais e pequenos consumidores comerciais, unidade de veraneio, rural e móvel (trailer, empresas telefônicas.)

Conforme pesquisa realizada junto à empresa Procomp¹², o sistema de medição pré-pago, proporciona vantagens tanto para os consumidores como para as concessionárias de energia elétrica, conforme descritas a seguir.

VANTAGENS AOS CONSUMIDORES:

- a) Em um mercado aberto, permite que o consumidor compre energia da concessionária que oferece o menor preço;
- b) Para locadoras prediais, permite melhor controle sobre as contas de energia dos inquilinos nos casos de inadimplência ou desocupação dos imóveis;
- c) Permite ao consumidor um melhor gerenciamento do uso e do custo da energia elétrica;
- d) Em prédios novos, os medidores podem ser instalados no mesmo andar dos apartamentos, o que permite redução aos custos da construção com retirada de barramento único e cabos subdmencionados;
- e) Conveniente para o local onde o usuário não necessita de energia elétrica durante todos os meses do ano, como imóveis em locais de veraneio e unidades consumidoras rurais.

VANTAGENS ÀS CONCESSIONÁRIAS

- a) Elimina a necessidade de leitura no local, emissão de fatura e cobrança. Estes procedimentos podem ter um custo relativamente

¹² A Diebold **Procomp** é a principal fornecedora de produtos para automação bancária no Brasil. Fornece ainda equipamentos para automação eleitoral atua nos segmentos de indústrias, comércio, governo e utilities, como exemplo medidor eletrônicos.

elevado, principalmente no caso de consumidores situados em locais distantes como na zona rural;

b) Acaba com a necessidade de envio de eletricista para corte ou religamento de consumidores inadimplentes;

c) Possibilita o registro automático das faltas de energia e programação do medidor;

d) Recebimento antecipado;

e) Extremamente adequado para programas de universalização da energia.

6.2.1 Fatores para fidelização na implantação

Uma empresa sem estratégia corre o risco de transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência (PORTER, 1999).

Por isso é preciso ter uma estratégia que oriente seus colaboradores no sentido de assegurar a fidelização dos clientes, pois são pessoas que conquistam pessoas, e não prédios e máquinas. É importante um serviço de qualidade com atendimento adequado e personalizado, um tratamento diferenciado, para enfrentar essa concorrência desleal existente em nosso mercado, conquistando o interesse e a simpatia dos consumidores. Trata-se de planejar com criatividade inovando sempre e divulgando para que seus clientes percebam sua proposta de melhoria dia a dia para oferecer qualidade e comodidade para ele.

O objetivo da fidelização é manter os clientes, evitando sua transferência para o concorrente, e consequentemente aumentar o valor dos negócios que proporcionam, ou seja, clientes fiéis aumentam as vantagens financeiras para empresa. Está provado que fidelidade não se compra se conquista em longo prazo, com confiança, respeito, atenção, cuidado, conquistando continuamente com tratamento diferenciado, oferecendo sempre o melhor e suas preferências.

Conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução de despesas. (KOTLER, 2000).

A fidelização é uma grande vantagem competitiva para sua empresa, porém é preciso ultrapassar as expectativas do cliente, conhecendo as necessidades e anseios para satisfazê-lo, é um processo de conquista continua de confiança e fidelidade.

Alguns fatores são fundamentais para fidelização do produto ou serviço, citados por Martins (2007):

1. Conhecer bem o cliente, atendimento diferenciado e personalizado;
2. Antecipar o problema procurando oferecer soluções para prováveis problemas;
3. Atualização constante sobre o mercado e concorrente, para não ser surpreendido com a concorrência;
4. Divulgar o controle de qualidade para o cliente e serviços prestados como forma de valor agregado ao produto, valoriza, é importante deixa-lo informado;
5. Definir como qualidade para empresa, atender as necessidades do cliente;
6. Descobrir através de pesquisa de satisfação, quais são essas necessidades;
7. Procurar comunicar-se com o cliente diariamente, em busca de um bom relacionamento e feedback dos serviços, seja através de telefone, internet ou mesmo pessoalmente;
8. Busque clientes antigos para rever seus serviços atualizados;
9. Promova um programa de fidelização com seus clientes, incentivando para retornar com recompensas ou mesmo promoções e descontos.

Enfim o relacionamento é a chave para a fidelização do cliente, porque traduz a imagem dos anseios e desejos, para a empresa estrategicamente planejar os objetivos que atendam seus clientes, produtos e serviços de qualidade com preços convenientes e valor agregado diferenciado da concorrência, buscando sempre a satisfação, meta primordial, sem demonstrar o interesse do retorno das vantagens financeiras para empresa, que é necessário para sobreviver nesse mercado ultra competitivo do varejo.

6.2.2 Fatores limitantes à mudança no contexto de aceitação

Todas as mudanças provocam sentimentos de limitação, mais ou menos fortes, no período de adaptação ou aceitação, porém é importante ressaltar as necessidades que os indivíduos têm de segurança e estabilidade, para manter seus conceitos preestabelecidos do mundo em que vive. Em transformações tecnológicas não é diferente, as expectativas existem de retorno positivo em uma nova aquisição, um novo projeto implantado no mercado. Em paralelo a esse processo, de implantação, existem algumas limitações que são demonstradas pelas ações dos indivíduos e das empresas, são restrições causadas por insegurança e desconfiança da situação, compreender a razão porque as pessoas reagem de determinada forma é fundamental para agir e conseguir sucesso em qualquer inovação.

Para Senge (apud ARAÚJO, 1999), a palavra mudança assume as mais variadas conotações nas organizações. Referindo as transformações do ambiente externo e interno, no tocante aos processos, recursos, estratégias, estrutura e pessoal.

As inovações tecnológicas nas organizações causam algumas resistências e barreiras que agem de forma negativa para destruir os projetos de desenvolvimento e crescimento das organizações. Barreiras como não investimento financeiro ou de pessoal para se empenharem em esforços no sentido da mudança, mesmo que seja identificada a necessidade de mudar. A conscientização e o comprometimento são diferenciais que podem auxiliar na implantação de um novo produto como meio de aniquilar as limitações existentes nesse processo. Cabe a gestão organizacional, incutir nos colaboradores a necessidade de evoluir diante do mercado tão acelerado e inovador existente.

Conforme relata o estudo, os atores macro e microeconômicos, forçam a classe consumidora a buscar um maior controle de suas finanças, qualquer que seja

7 CONCLUSÕES

A descrição e análise de implantação do sistema pré-pago de medição de energia elétrica, como estratégia de fidelização e vantagem competitiva, constituem o principal objetivo do presente estudo, o qual foi desenvolvido a partir de referenciais teóricos, contextuais e de legislações aplicados ao referido setor de serviços energéticos. Com o apoio de pesquisa bibliográfica e análise documental, foram obtidos dados que permitiram a formulação de indicadores e análises, cujos resultados demonstram a viabilidade dessa mudança tecnológica.

Observando-se os indicadores pesquisados, com intuito de verificar seu grau de aceitabilidade e credibilidade no estado, foi anunciado que 85% dos entrevistados avaliam favoravelmente os serviços oferecidos pela concessionária local de energia elétrica; e apenas 5% desaprovam a qualidade do referido serviço. Formando assim um ambiente favorável para a implantação do sistema de medição pré-pago, considerando a credibilidade que os consumidores manifestam à empresa distribuidora local dos serviços de energia elétrica.

Nessa mesma pesquisa, é constatado ainda que 90% dos entrevistados nunca tiveram o seu fornecimento de energia elétrica suspensa e 10% já passaram alguma vez pelo transtorno de um corte de energia em sua residência. Diversos são os motivos que levam uma concessionária a suspender o fornecimento de energia elétrica de uma unidade consumidora. Dentre eles, pode-se destacar o corte por atraso no pagamento, pois o mesmo representa o maior motivo para a realização da suspensão do fornecimento de energia elétrica nessas unidades. Para as concessionárias torna-se bastante dispendioso esse tipo de serviço, pois o mesmo requer que sejam utilizados recursos financeiros bastante elevados para custeio de mão-de-obra, materiais utilizados para religação, além das perdas ocasionadas com as fraudes que se tornam comuns, durante o período que a unidade consumidora encontra-se desligada. Pode-se também incluir como positivo esse fator para implantação do sistema de medição pré-pago, pois em localidade onde são identificados índices elevados de inadimplência é necessário maior controle de fraude e diminuição dos custos com serviços de corte e religação.

Conforme relata o estudo, os efeitos macro e microeconômicos, forçam a classe consumidora a buscar um maior controle de suas finanças, qualquer que seja

o nível social, considerando que esse novo modelo de medição possibilita, com facilidade o citado controle de consumo e despesa. Sabemos que é desconhecido esse projeto para o consumidor, Isto permite sugerir uma estratégia a ser adotada pelas concessionárias junto aos consumidores, de divulgação desse modelo de medição, já utilizado pela telefonia, viabilizando o referido projeto.

Deve-se ressaltar, finalmente, que a implantação do Sistema eletrônico de medição de energia elétrica, com pré-pagamento utilizando um smart card, constitui uma transformação tecnológica, operacional e a adoção de novos instrumentos de uso dos serviços básicos, e toda mudança gera expectativas e motivações positivas e negativas. Por isso é importante a divulgação 'preventiva' evitando as barreiras que surgem com as mudanças tecnológicas, mostrando para o cliente a preocupação da empresa com o mesmo, e em contra partida gerar confiança e credibilidade, resultado de um relacionamento ideal, conseqüentemente uma fidelização almejada.

O estudo conclui que o quadro atual é favorável à mudança, porém, torna-se necessária a regulamentação por uma legislação que permita a utilização desse novo sistema de medição no Brasil; também requer por parte das concessionárias, adoção de ações educativas e informativas, a fim de que os consumidores sejam orientados para os benefícios decorrentes, e voluntariamente tornem-se parceiros da referida mudança tecnológica, provocando assim ganho para todos envolvidos.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Marli Elisa Dalmazo Afonso de. **Etnografia na prática escolar**. Campinas, Papirus, 1995.
- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. São Paulo, Atlas, 2004.
- ANDRÉ, Marli E. D. A.; LUDKE, Menga. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.
- ARAÚJO, Maria de Lourdes. **Gerenciamento de risco: metaprocessos de gestão**, 2007. 50f., Monografia. (Graduação em Administração) - Faculdade União Americana, Parnamirim, 2007.
- BRASIL. Agência Nacional de Energia Elétrica
Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/>>. Acesso em: 04 mar. 2007.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management: A abordagem estratégica**. New Jersey, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHRISTENSEN, Clayton. **O Dilema do inovador**. Rio de Janeiro, Makron Books, 1997.
- DIEBOLD PROCOMP. Disponível em: <<http://www.procomp.com.br/>>. Acesso em 10 mar. 2007.
- DORNELAS, Jose Carlos. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul. W. **Comportamento do consumidor**, 8 ed. Rio de Janeiro: 2000.

HARGADON, A. SUTTON, R.I. **O valor da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT., M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKSSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

HOOLEY, Grahan et al. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo, Prentice Hall, 2001

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: O marketing na nova economia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LACTEC, INSTITUTO DE TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO.
Disponível em:< <http://www.lactec.org.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2007.

LEVY, Michael, WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo, Atlas, 2000.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian; **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Ricardo. **Como reter 100% de cliente?** Disponível em:
www.portalfatorbrasil.com.br. Acesso em 03 out. 2007.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia** / 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NÓBREGA, Clemente. **A ciência da gestão**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo, Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. **Comportamento do consumidor**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SOLOMON, M. **Comportamento do consumidor**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STEENBERG, R. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre, Artes Médicas, 2000.

TRADENER. Disponível em: <<http://www.tradener.com.br/>>. Acesso em 10 mar. 2007.

TROSTE, Roberto Luís; MOCHÓN, Francisco. **Introdução à Economia**. São Paulo: Malkro Books, 1999.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação do mercado**. São Paulo, Atlas, 1995.

WIKIPÉDIA. **A Enciclopédia Livre**.

Disponível em:< <http://www.pedrassoli.psc.br/psicologia/maslow.aspx>> Acesso em 10 out. 2007.