



Universidade Autónoma de Lisboa

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

Mestrado em Gestão de Empresas

CRM na Estratégia Nacional para a Energia

O caso EDP – Energias de Portugal

Pedro Nuno Cruz Vilas

Licenciado em Informática de Gestão (UAL)

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Alberto Carneiro (UAL)

Março de 2015

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação

À minha família, em particular, aos meus pais e irmão e em especial à minha mãe pelo apoio incondicional, força, incentivo e amizade sem igual. Sem eles nada disto seria possível.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é o resultado da colaboração e do contributo do meu orientador, Professor Doutor Alberto Carneiro. A ele, essencialmente, pretendo dedicar esta simples página de agradecimentos.

Em primeiro lugar, pelo acompanhamento ao longo de todo o meu percurso académico na Universidade Autónoma de Lisboa, onde se inclui a paciência, a transmissão de importantes conselhos e ensinamentos, e o estímulo em momentos decisivos.

Depois, pela disponibilidade manifestada para orientar este meu trabalho.

Por último, por todos os seus comentários e sugestões.

Aqui também fica registada uma palavra de apreço a todos aqueles que, não pretendendo ser nomeados, foram incansáveis no seu apoio.

“ If I have seen further it is by standing on the shoulders of giants ”

Isaac Newton (1643-1727)

RESUMO

Atualmente, no mundo organizacional, onde se presencia cada vez mais o aumento da competitividade, as transformações tecnológicas e a evolução dos mercados, torna-se cada vez mais evidente para as empresas a importância de adotar um sistema CRM, pois este proporciona às empresas uma melhor compreensão do comportamento dos consumidores.

Por outro lado, os recursos energéticos são um bem indispensável na vida de qualquer indivíduo. No sentido de fomentar o desenvolvimento e a eficiência deste sector, o Governo criou a Estratégia Nacional para a Energia 2020.

Neste contexto, este trabalho procura apresentar o contributo do CRM para a prossecução dos objetivos da ENE 2020, através do estudo do caso do Grupo EDP, empresa líder no sector energético em Portugal.

Palavras-chave: competitividade, CRM, ENE 2020

ABSTRACT

Nowadays, in the organizational world, where we came to witness an increasingly fiercer competition between firms, technological and market developments, it becomes important the implementation of Customer Relationship Management (CRM), which provides improvements in communication, giving companies a better comprehension of consumer behavior.

On the other hand, we all know energy is essential to life. The Portuguese government, engaged in increasing the quality of energy services and in promoting competition, has defined the main strategic outlines for the energy sector, outlined in the National Strategy for Energy 2020 (NSE 2020).

In this context, this work intends to present the contribution of CRM to the resumption of the NSE goals, through studying the EDP Group, the leader in the providers of energy in Portugal.

Key words: competition, CRM, NSE 2020

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VI
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE SIGLAS	X
GLOSSÁRIO	XIII
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Importância do tema.....	1
1.2 Estrutura da dissertação	1
2 RESENHA TEÓRICA.....	3
2.1 O conceito Customer Relationship Management (CRM).....	3
2.2 Evolução histórica.....	4
2.3 Tipos de CRM	6
2.3.1 CRM Operacional	7
2.3.2 CRM Colaborativo	9
2.3.3 CRM Analítico	10
2.3.4 e-CRM.....	11
2.3.5 CRM Social	13
2.4 Objetivos dos sistemas CRM.....	14
2.5 Resultados a serem alcançados com os sistemas CRM	15
2.6 Fatores críticos de sucesso na implementação dos sistemas CRM	16
2.7 Áreas suportadas pelos sistemas CRM	17
2.8 Soluções informáticas CRM existentes no mercado.....	17

2.9	Porquê adotar um sistema CRM.....	19
2.10	Conclusões	20
3	SECTOR ELÉTRICO EM PORTUGAL	21
3.1	Fundamentação da escolha do sector elétrico.....	21
3.2	Caracterização do sector elétrico.....	21
3.3	Evolução histórica.....	23
3.4	Caracterização do mercado do sector elétrico em Portugal.....	26
3.5	Enquadramento económico	34
3.6	Estratégia Nacional para a Energia 2020 (ENE)	39
3.6.1	Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética 2016 (PNAEE)	41
3.6.2	Plano Nacional de Ação para as Energias Renováveis 2020 (PNAER)	42
3.7	Conclusões.....	43
4	ESTUDO DE CASO – O GRUPO ENERGIAS DE PORTUGAL (EDP)	45
4.1	Caracterização do grupo	46
4.1.1	Evolução histórica.....	47
4.1.2	O Grupo EDP na atualidade	48
4.1.3	O posicionamento do Grupo EDP no mercado energético em Portugal.....	51
4.2	CRM e o Grupo EDP no mercado liberalizado	53
4.2.1	Estratégias de captação de clientes.....	54
4.2.2	A comunicação com os clientes	57
4.2.3	Evolução do relacionamento comercial	59
4.3	O CRM na Estratégia Nacional para a Energia 2020.....	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRATÉGIAS DE CRM (PEPPERS & ROGERS, 2004)	7
FIGURA 2 – NÍVEL DE TENSÃO POR SEGMENTO – ADAPTADO DO DECRETO-LEI N.º 29/2006, DE 15 DE FEVEREIRO	22
FIGURA 3 - CRONOGRAMA DO MERCADO PORTUGUÊS DE ENERGIA ELÉTRICA (EDP, 2014)	26
FIGURA 4 – SISTEMA ELÉTRICO NACIONAL (ERSE, 2012)	30
FIGURA 5 – EMPRESAS QUE ATUAM NO SEN, NO ÂMBITO DE ATIVIDADES REGULADAS (ERSE, 2014)	31
FIGURA 6 – CARATERIZAÇÃO SUMÁRIA DAS REDES DE DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL CONTINENTAL (ERSE, 2014)	32
FIGURA 7 – COMERCIALIZADORES DE ÚLTIMO RECURSO EM PORTUGAL (ERSE, 2014)	33
FIGURA 8 – EVOLUÇÃO DO CONSUMO DE ELETRICIDADE EM PORTUGAL CONTINENTAL (DGEG, 2013)	35
FIGURA 9 – CONSUMO DE ENERGIA ELÉCTRICA (KWH) <i>PER CAPITA</i> (PORDATA/MAOTE, DGEG, & INE, 2015)	36
FIGURA 10 – MIX DE PRODUÇÃO DE ELETRICIDADE EM PORTUGAL CONTINENTAL (DGEG, 2013)	37
FIGURA 11 – ÍNDICE DE DEPENDÊNCIA ENERGÉTICA (DGEG, 2014)	38
FIGURA 12 – PERCENTAGEM DE INCORPORAÇÃO DE ENERGIAS RENOVÁVEIS NO CONSUMO FINAL BRUTO DE ENERGIA NO CONJUNTO DOS PAÍSES DA UE-27 EM 2011 (BERNARDO, 2013)	42
FIGURA 13 – CONSUMIDORES DE ELETRICIDADE TOTAL E POR TIPO DE CONSUMO (DGEG/MAOTE & PORDATA, 2015)	43
FIGURA 14 – O GRUPO EDP NO MUNDO (EDP, 2013)	48
FIGURA 15 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO EDP (EDP, 2013)	49
FIGURA 16 – RANKING DE MARCAS (BRANDFINANCE, 2014)	50
FIGURA 17 – QUOTAS DE ENERGIA PRODUZIDA POR AGENTE (ERSE, 2014)	51
FIGURA 18 – FORNECEDORES DE ENERGIA EM PORTUGAL (ERSE, 2015)	52
FIGURA 19 – QUOTAS DOS PRINCIPAIS <i>PLAYERS</i> NO MERCADO LIVRE EM VOLUME DE ENERGIA (ERSE, 2014)	52
FIGURA 20 – O VALOR DA MARCA E SUA LIBERALIZAÇÃO (EDP, 2014)	55
FIGURA 21 – OPÇÕES DE FATURAÇÃO NO MERCADO RESIDENCIAL (EDP, 2014)	57
FIGURA 22 – CANAIS DE VENDA EDP (EDP, 2014)	58
FIGURA 23 – TOTAL DE ATENDIMENTOS, EM PERCENTAGEM, REALIZADOS POR CANAL, NO TRIÉNIO 2010-2012 (TAVARES, 2013)	59
FIGURA 24 – EVOLUÇÃO DOS CANAIS DE ATENDIMENTO PRESENCIAL DA REDE COMERCIAL DA EDP (TAVARES, 2013)	61

FIGURA 25 – NÚMERO DE VISITAS AO <i>WEBSITE</i> DURANTE O ANO 2012 (TAVARES, 2013).....	63
FIGURA 26 – INDICADORES GLOBAIS DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NA QUALIDADE DO SERVIÇO EDP (TAVARES, 2013).....	64
FIGURA 27 – CLIENTES DOS VÁRIOS COMERCIALIZADORES QUE ATUAM NO MERCADO LIBERALIZADO (ERSE, 2014).....	65
FIGURA 28 – CONTRIBUTO DAS FER NO CONSUMO FINAL BRUTO DE ENERGIA (KTEPS) (DGEG, 2014)	66
FIGURA 29 – PESO DAS FER NO CFBE VS OBJETIVO ENE2020 (DGEG, 2014).....	66

LISTA DE SIGLAS

AT – ALTA TENSÃO

B2B – BUSINESS TO BUSINESS

B2C – BUSINESS TO CONSUMER

BT – BAIXA TENSÃO

CE – COMISSÃO EUROPEIA

CENEL – ELETRICIDADE DO CENTRO

CIC – CUSTOMER INTERACTION CENTERS

CIEGS – CUSTOS DE INTERESSE ECONOMICO GERAL

CIP – CONFEDERAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL

CNE – COMPANHIA NACIONAL DE ELETRICIDADE

CNUMAD - CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O AMBIENTE E O DESENVOLVIMENTO

CPE – COMPANHIA PORTUGUESA DE ELETRICIDADE

CPPE – COMPANHIA PORTUGUESA DE PRODUÇÃO DE ELETRICIDADE

CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

CUR – COMERCIALIZADOR DE ÚLTIMO RECURSO

DGEG – DIREÇÃO GERAL DE ENERGIA E GEOLOGIA

EDA – ELETRICIDADE DOS AÇORES

EDP – ENERGIAS DE PORTUGAL

EMA – AUTOMAÇÃO DO MARKETING EMPRESARIAL

EN – ELETRICIDADE DO NORTE

ENE – ESTRATÉGIA NACIONAL PARA A ENERGIA

ERP – ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

ERSE – ENTIDADE REGULADORA DOS SERVIÇOS ENERGÉTICOS

FAQ – FREQUENTLY ANSWERS & QUESTIONS

FER – FONTES ENERGÉTICAS RENOVÁVEIS

GW/H – GIGAWATTS/HORA

IVR – INTERACTIVE VOICE RESPONSE

kV – KILOVOLT

kVA – KILOVOLT-AMPERE

LTE – ELETRICIDADE DE LISBOA E VALE DO TEJO

LTV – VALOR REAL DO CLIENTE

MAT – MUITO ALTA TENSÃO

MIBEL – MERCADO IBÉRICO DE ELETRICIDADE

MT – MÉDIA TENSÃO

MwH – MEGAWATT/HORA

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

ORD – OPERADORES DE REDE DE DISTRIBUIÇÃO

ORT – OPERADORES DE REDE DE TRANSPORTE

PNAEE – PLANO NACIONAL DE AÇÃO PARA A EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

PNAER – PLANO NACIONAL DE AÇÃO PARA AS ENERGIAS RENOVÁVEIS

PRE – PRODUÇÃO EM REGIME ESPECIAL

PRO – PRODUÇÃO EM REGIME ORDINÁRIO

RCM – RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS

REN – REDE ELÉTRICA NACIONAL

ROI – RETORNO DO INVESTIMENTO

RQS – REGULAMENTO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

SEI – SISTEMA ELÉTRICO INDEPENDENTE

SEN – SISTEMA ELÉTRICO NACIONAL

SENV – SISTEMA ELÉTRICO NÃO VINCULADO

SEP – SISTEMA ELÉTRICO DE SERVIÇO PÚBLICO

SFA – SALES FORCE AUTOMATION

SIEG – SERVIÇO DE INTERESSE ECONÓMICO GERAL

SLE – ELETRICIDADE DO SUL

SOHO – SMALL OFFICE/HOME OFFICE

TI – TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

GLOSSÁRIO

Agente é a entidade que atende as chamadas num *call center* ou que é responsável pela realização de chamadas externas durante campanhas de marketing.

Base de dados é um conjunto de informação complexa. É geralmente aplicado para registos de informações informáticas.

Business-to-business (B2B) é o termo que se refere ao negócio entre empresas. Sendo geralmente através de *extranets* ou da *Internet*, respeita a operações comerciais ou a actividades de colaboração entre empresas.

Business-to-consumer (B2C) é o termo que respeita ao negócio entre as empresas e os seus clientes. Normalmente relaciona-se com o atendimento direto ao cliente, através da *Internet*.

Call center é o local numa empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Usualmente, um *call center* pode para automatizar os processos graças às tecnologias de informação e pode suportar em simultâneo um elevado volume de ligações, em relação às quais mantém o registo e pode redirecionar essas ligações quando se torna necessário.

CIC – Centro de Interação com os Clientes. Pode ser entendido como o resultado da evolução dos *call centers*. Funciona com a colaboração de agentes de produtividade, *call tracking* e suporte remoto, realizando por telefone o atendimento com interações via Web (*e-mail* ou suporte *online*).

Cross selling (venda cruzada) é um processo de venda de mercadorias e serviços relacionados entre si.

ERP (Enterprise Resource Planning). Este termo comporta um conjunto de atividades empresariais realizadas com o suporte de TI, as quais podem incluir módulos como o planeamento de produto, as aquisições, *stock* e as relações com os fornecedores e clientes. Geralmente, também inclui módulos relativos às áreas financeira e de recursos humanos, utilizando ou sendo integrado numa base de dados. A implementação de um sistema de ERP exige uma cuidada análise do negócio da empresa, a formação de colaboradores e até alterações ou criação de procedimentos.

Fidelidade do cliente é o grau em que os clientes estão disponíveis para manter as ligações com uma dada empresa, resistindo às propostas e ofertas da concorrência.

Intranet é o termo usado para descrever a utilização da tecnologia da *Internet* (rede e servidores) nas redes internas corporativas.

Resposta Interativa de voz (IVR – Interactive Voice Response) é a tecnologia que permite interações telefónicas (voz e sinais) durante uma chamada telefónica.

Retorno de Investimento (ROI – Return on Investment). Este termo refere-se ao cálculo do retorno financeiro numa política ou iniciativa de negócios que implique custos. Podendo ser considerado em termos temporais no que se refere à recuperação do investimento, o ROI é a relação entre o capital ganho ou perdido através de um investimento e o montante desse investimento.

SCA (Sales Channel Automation) é uma componente de soluções CRM, onde uma organização estabelece uma ligação para automatizar o canal de vendas indiretas.

SFA (Sales Force Automation) *Software* para automatização de força de vendas que inclui: previsão de vendas, gestão de contactos, vendas e vendas em grupo. O SFA tornou-se uma parte integrante das soluções CRM existentes.

Share of Wallet Percentagem (share) do orçamento (carteira) de um cliente que é entregue a uma empresa.

Televendas Aplicação do *call center* usada para vender produtos e/ou serviços por telefone, incluindo o posterior acompanhamento. Pode acontecer de forma ativa, onde os operadores do *call center* efetuam ligações para potenciais clientes ou de forma passiva, isto é, os operadores esperam que os clientes efectuem as suas ligações.

Up selling é a venda de complementos, atualizações ou aperfeiçoamentos de um determinado serviço ou produto.

Voz sobre IP (VoIP – Voice over Internet Protocol) Tecnologia que permite estabelecer chamadas telefónicas através da *internet*.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Importância do tema

Há décadas atrás, o modelo de negócio de muitas empresas do sector energético era essencialmente direccionado para as vendas, onde se percebia que o cliente é quem deveria adaptar-se à oferta. Portugal não constituía exceção, dado o carácter monopolista deste mercado.

Nos dias de hoje, a sociedade caracteriza-se pelas suas rápidas mudanças, quer em termos tecnológicos, quer em termos de preferências dos consumidores. Por isso, num contexto de abertura de mercado, é importante prestar um serviço cada vez mais personalizado aos clientes, o que tem levado as organizações a investir no *Customer Relationship Management* (CRM).

O cenário energético nacional é caracterizado por uma forte dependência externa de fontes primárias de origem fóssil (petróleo, gás natural e carvão). Então, torna-se importante a aposta e liderança nas energias renováveis e na implementação de medidas na área da eficiência energética, a fim de estimular a inovação e a criação de um tecido empresarial dinâmico e com capacidade de crescimento e de exportação. Foi este o objetivo enunciado pelo Governo, ao criar a Estratégia Nacional para a Energia 2020 (ENE 2020).

Portanto, nesta dissertação pretende-se analisar o contributo da ferramenta CRM nas empresas do sector energético nacional como também na melhoria da eficiência energética e na adesão dos consumidores às energias “verdes”.

1.2 Estrutura da dissertação

Face aos objetivos enunciados, será apresentado no capítulo 2 um resumo das leituras efetuadas sobre a ferramenta CRM, no sentido de melhor compreender esta estratégia empresarial.

Seguidamente, o capítulo 3 contém a caracterização do sector energético em Portugal e a explicitação da ENE 2020.

No capítulo 4, justifica-se a escolha pelo método “estudo de caso” e caracteriza-se o Grupo Energias de Portugal (Grupo EDP), caso selecionado para objeto de estudo, dado o seu peso no sector energético nacional.

Considerando que a finalidade de um estudo de caso é relatar a matéria de um determinado fenómeno ou processo dentro de uma realidade empresarial, no capítulo 5 apura-se o contributo do CRM na estratégia empresarial do Grupo EDP e na prossecução dos objetivos da ENE 2020.

2 RESENHA TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada uma curta revisão da literatura sobre os principais aspetos do conceito de *Customer Relationship Management* (CRM), o qual muito enriqueceu o tratamento das relações interativas das empresas com os seus clientes potenciais e atuais, podendo assim sublinhar o valor estratégico da sua consideração nos domínios das Ciências da Gestão.

2.1 O conceito Customer Relationship Management (CRM)

A gestão das relações com os clientes (CRM) é um componente da formulação de estratégia empresarial centrada no cliente e nas suas relações transacionais com a empresa, sendo o objetivo alcançar um elevado nível de satisfação do cliente e consequentemente a sua fidelização e o aumento das receitas.

O CRM é uma das ferramentas mais úteis à formulação de estratégias empresariais e, por isso, uma das mais debatidas atualmente no domínio da investigação no âmbito da administração dos processos de gestão de relacionamento com os clientes, tanto no campo de marketing como no das tecnologias da informação. Alguns autores chegam a afirmar que o CRM é uma infraestrutura para implementar a filosofia *1 to 1* no relacionamento com os clientes (Bügel, Verhoef, & Buunk, 2011) (Peppers & Rogers, 2004).

Numa outra perspetiva, é possível afirmar que, baseando-se em processos interativos que podem transformar informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos, o CRM é uma abordagem empresarial das relações com os clientes. Com ela, pretende-se entender e influenciar os comportamentos de compra, por meio de comunicações que orientem as preferências das compras e apoiem a lealdade (Swift, 2001), (Papassapa, Miller, & Barrett, 2007), (Ladhari, Souiden, & Ladhari, 2011). Outros autores (Pedron & Saccol, 2009) indicam que o CRM pode ser entendido em três formas:

CRM no ponto de vista da filosofia - O CRM pode ser considerado como uma filosofia de fazer negócios, relacionada com uma cultura orientada para o cliente, no sentido de construir e cultivar uma relação de longo prazo;

CRM no ponto de vista de estratégia – O CRM pode ser entendido como uma estratégia de negócio voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e

potenciais da empresa. Até é uma estratégia organizacional que irá dirigir planos funcionais e ações com vista a estabelecer maior proximidade na sua relação com os clientes;

CRM do ponto de vista de ferramenta tecnológica - As Tecnologias da Informação (TI) são muito importantes para o CRM, pois é através delas que a organização poderá interagir com os seus clientes, criando diversos canais de contacto, processando informações e transformando as mesmas em conhecimento, no sentido de orientar a organização nos seus processos de negócio e no planeamento de marketing.

Do ponto de vista tecnológico, o CRM é considerado como a integração dos módulos informatizados de automatização de vendas (do inglês *Sales Force Automation* - SFA), gestão de vendas, *telemarketing* e televendas, serviços de atendimento e suporte ao cliente (do inglês *Sales Channel Automation* - SAC), Web e comércio eletrónico. Peppers e Rogers (2004) vão mais além dizendo que uma ferramenta de CRM completa deverá efetuar a integração dos módulos acima mencionados com os sistemas ERP (do inglês *Enterprise Resource Planning* – ERP) ou com os sistemas transacionais, também chamados de sistema *back office*.

Na definição apresentada pelo *Gartner Group* (apud Peppers & Rogers, 2004, p. 34), o CRM também envolve a captura de dados do cliente ao longo de toda a empresa, a consolidação de todos os dados obtidos interna e externamente num banco de dados central, a análise dos dados consolidados, a distribuição dos resultados da mesma obtidos nos diversos contactos com o cliente e a utilização dessa informação para interagir com o cliente através de qualquer ponto de contacto com a empresa.

Ao analisar estas três aceções de CRM, Pedron e Saccol (2009) afirmam que sem uma filosofia ou uma estratégia de CRM, a aplicação das tecnologias informáticas na CRM não teria sentido ou seria pelo menos incompleta, concordando com outros autores (Gummesson, 1998) (Langerak & Verhoef, 2003). Neste sentido, as autoras acabam por defender que o CRM constitui uma filosofia, que está na base da estratégia organizacional. Será então a estratégia que determinará as ferramentas tecnológicas que a empresa deve adotar para atingir os objetivos.

2.2 Evolução histórica

O último quartel do séc. XX viu o mundo alterar-se profundamente, a nível geopolítico e socioeconómico, a que não foi alheia a influência do desenvolvimento tecnológico. Este último

deu origem à aldeia global, onde a capacidade competitiva se tornou um ponto-chave nas organizações.

Estudos recentes na área da gestão de empresas e do marketing concluem que a chave para o sucesso de uma organização é criar um forte relacionamento com os clientes (Hongyi & Man, 2011). Os clientes fiéis tendem a não interromper a sua ligação à organização e são mais receptivos a novos produtos e serviços, além de recomendar a empresa a outros clientes. No entanto, para se chegar até esta realidade do marketing de relacionamento, o marketing passou por várias etapas, ou eras (Zenone, 2007):

- **Era da produção** - a década de 1950 caracteriza-se pela existência de organizações que se concentravam no desenvolvimento de técnicas de produção em massa. Nesta época, a máxima era a de colocar no mercado muitos produtos e a baixo preço, para atrair clientes e gerar lucro;
- **Era das vendas** - cerca de 1960, surge a concorrência e a necessidade de eliminar os *stocks* excedentes gerados pela era da produção. Logo, começaram-se a desenvolver campanhas publicitárias promocionais para convencer os clientes a comprar produtos já ultrapassados. Esta fase durou dez anos;
- **Era do marketing** - a década de 70 corresponde ao início das atividades de marketing baseadas num relacionamento mais próximo com o cliente. Esta fase caracteriza-se pelo facto de os produtos serem produzidos depois de conhecidos os desejos do consumidor. Desta forma, a procura de segmentos e nichos de mercado distintos permitiu o desenvolvimento de novos mercados para as organizações. Esta fase abarcou as décadas de 70 e de 80;
- **Era do marketing de relacionamento** - a partir da década de 90, começa a reconhecer-se o potencial da fidelização de clientes. Esta fase caracteriza-se por uma contínua centralização das negociações, pela forte pressão sobre os custos e por um lançamento quase diário de produtos inovadores. Desta forma, aposta-se, cada vez mais, numa maior profissionalização do marketing das empresas e no maior uso das tecnologias da informação na gestão dos negócios.

As empresas precisam de estar preparadas para competir em “tempo real”, ou seja, para aumentar a sua velocidade de resposta às mudanças do mercado e às suas crescentes necessidades, a fim de conseguirem um estreitamento das relações com os clientes. Para

alcançá-lo, as organizações precisam de utilizar um conjunto de ferramentas e adotar vários procedimentos para promover o seu relacionamento com o cliente.

O CRM contribui para as organizações compreenderem melhor as necessidades e desejos dos seus clientes. Assim, a organização poderá surpreendê-los e, ao mesmo tempo, construir um relacionamento de longo prazo com os seus principais públicos de interesse, o que, na maioria dos casos, é o segredo para o sucesso de muitos negócios.

2.3 Tipos de CRM

Os sistemas CRM podem ser divididos em três classes: Operacional, Analítico e Colaborativo.

Mais recentemente surgiu um quarto tipo de CRM, denominado *e-CRM*, como consequência natural da interação dos três tipos principais com a mais recente realidade de negócios, que é o ambiente da *internet*.

Diante desta nova realidade que utiliza o mundo *web*, tem-se notado uma grande evolução e também um nível de sofisticação e funcionalidades, desde as primeiras versões dos sistemas CRM criadas no início dos anos 90. Um exemplo desta evolução tem-se refletido no universo dos recursos que um sistema deste tipo atualmente oferece.

Na figura 1 pode-se observar, em esquema, a interação entre o CRM operacional, o CRM analítico e o CRM colaborativo.

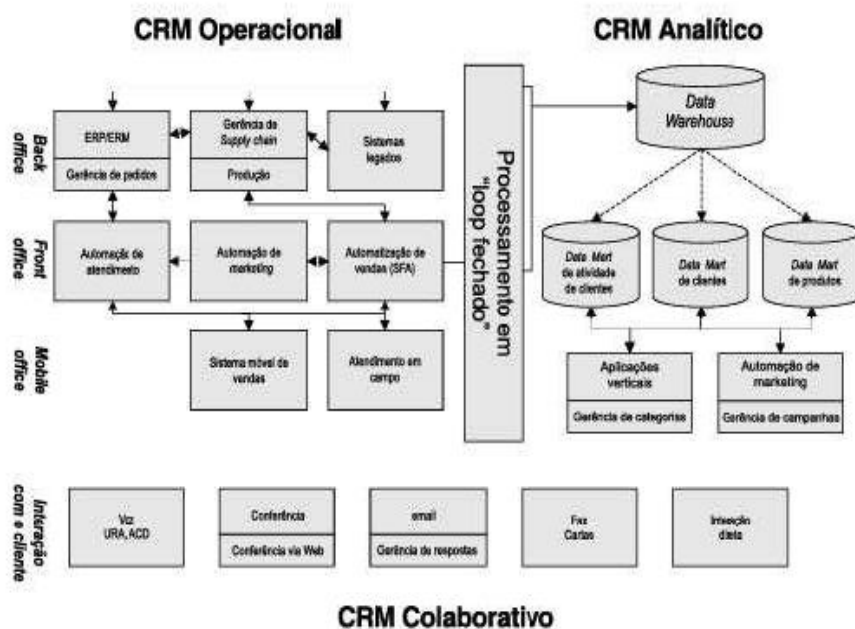


Figura 1 – Estratégias de CRM (Peppers & Rogers, 2004)

2.3.1 CRM Operacional

O CRM operacional representa o segmento do sistema que contempla o funcionamento dos processos de negócios operacionais da organização como, por exemplo, as tarefas de retaguarda (*back-office*), o serviço de atendimento aos clientes (internos e externos), a automação da força de vendas, os processos de marketing e serviços (Khodakarami & Chan, 2014).

Componentes e Funcionalidades do CRM Operacional

O CRM Operacional refere-se aos aplicativos direcionados para o cliente e que os Centros de Interação com o Cliente, ou *Customer Interaction Centers* (CIC), são um dos componentes principais inseridos no contexto CRM (Barretto, 2007).

Do ponto de vista da arquitetura de sistemas, a base de todos os sistemas CRM operacionais possui componentes iguais, mas tem de se identificar as diferenças entre os vários produtos encontrados no mercado e os requerimentos básicos e primordiais do negócio. Ainda neste sentido, as funcionalidades mínimas que o CRM Operacional deverá dispor nos seus diversos componentes são as seguintes:

- Componente: Centro de Interação ao Cliente (CIC)

Os antigos *call centers* evoluíram para os atuais CIC's, à medida que se caminhou para uma integração entre os contactos telefónicos e as interações via *web*, como, por exemplo, o tratamento de *e-mail*, *chat online*, voz sobre IP, entre outras tecnologias que foram surgindo.

Os CIC's são um dos canais de contacto mais utilizados pelos clientes, uma vez que estão disponíveis durante os 7 dias da semana, 24 horas por dia. Desta forma, torna-se primordial que os CIC's permitam introduzir novas oportunidades de negócio, durante a realização do atendimento, como *cross selling* (venda cruzada) e *up selling* (venda de produtos relacionados, atualizações ou complementos dos produtos).

Esta componente apresenta como funcionalidades o roteamento de chamada, a gestão da fila de espera das ligações telefónicas, a monitorização e registo do evento e fluxo de trabalho dos operadores telefónicos, abertura e gestão dos processos e pendências, a mensuração do desempenho do atendimento, a atualização do perfil e a gravação e armazenamento das chamadas dos clientes.

- Componente Automatização da força de vendas (SFA – *Sales Force Automation*)

Peppers e Rogers (2004) definem a SFA como o *software* para automatização da força de vendas. Esta componente apresenta como funcionalidades a gestão de contas, os contactos, as oportunidades, o processo de vendas (*pipeline*), a previsão de vendas, o orçamento, os pedidos, a sincronização de dados e as ferramentas para o uso de dispositivos móveis como *smartphones* e portáteis.

- Componente Automação do Marketing (EMA – Automatização do Marketing Empresarial)

Esta componente apresenta como funcionalidades os sistemas de informação sobre os clientes, a extração e análise das informações, o planeamento e definição da campanha de marketing, com base na análise de dados estatísticos, o lançamento de campanha, a gestão de respostas e uma ferramenta de fluxo de trabalho, de modo que haja uma visão uniforme do cliente por toda a empresa.

A componente automatização do marketing viabiliza o aumento da produtividade das atividades geradoras da procura, aumenta o valor da receita, porque cria mais *leads* de melhor qualidade e possibilita a diminuição de custos por reduzir o tempo e o trabalho na execução das tarefas. Este sistema deverá contemplar as seguintes funcionalidades:

- Gestão de campanhas: seleção de audiências e segmentos, testes sofisticados, execução automatizada, interações automatizadas, definição da sequência de contacto e *follow-up*, interações personalizadas através da *Web* e de *e-mail*, com base em datas e eventos, ou com base em regras de negócio;

- Personalização de perfis: atualização automática de perfis, integração noutras fontes de dados e acompanhamento de permissões:

- Componente Serviços

Sabendo que a recolha, armazenamento e análise dos dados dos clientes são cruciais para o sucesso das empresas, estas tarefas exigem uma estrutura adequada de recursos humanos nas organizações. Campbell defende que as competências de uma empresa derivam da sua aprendizagem coletiva, exercida em todos os processos existentes na organização (Campbell, 2003).

Desta forma, verifica-se que é essencial a adequação dos recursos humanos da empresa face às práticas de CRM adotadas, visto que as decisões dos recursos humanos são importantes para a existência de um clima adequado à administração do marketing de relacionamento.

Os colaboradores satisfeitos, motivados e integrados no processo de trabalho produzem resultados mais expressivos e de excelência para a organização, havendo a reter que estes resultados derivam de fatores como a perceção e valorização dos indivíduos, concessão de maiores responsabilidades e autonomia (*empowerment*) e conhecimento da missão, visão, valores e cultura da organização.

2.3.2 CRM Colaborativo

O CRM operacional, por si só, não consegue atender a todas as necessidades de uma organização, pois representa somente uma parte da ferramenta CRM, devendo este interligar-se com outras tipologias CRM e também com o *back-office* da organização. Para ocorrer esta integração, é necessário o CRM colaborativo.

Este tipo de CRM tem como finalidade englobar todos os pontos nos quais existe alguma interação entre a empresa e o cliente. É necessário que os diversos canais de contacto estejam preparados para possibilitar essa interação e também para proporcionar que exista para o resto da organização um fluxo adequado dos dados daí resultantes.

Componentes e Funcionalidades do CRM Colaborativo

Os principais componentes do CRM colaborativo são: Voz (utilizando o sistema telefónico tradicional, podendo ser informatizado), Unidade de Resposta Audível, ou IVR (*Interactive Voice Response*), Distribuidor Automático de Chamadas, Administração da Central telefónica,

Conferência e Conferência via *Web (Chat)*, *e-mail*, *Fax*, Cartas, e a própria Interação Direta com o colaborador que atende o público.

2.3.3 CRM Analítico

O CRM analítico é o terceiro tipo de CRM. É a fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajustamento das estratégias de diferenciação dos clientes, bem como para o acompanhamento dos seus hábitos, e tem por objetivo identificar as suas necessidades.

O CRM analítico é onde ocorre a armazenagem, extração, processamento, interpretação e a apresentação dos dados do cliente a um utilizador. Compreende as informações relativas aos clientes, as suas interações com a organização e, sobretudo, as ferramentas analíticas, que executam as análises das informações armazenadas na base de dados das organizações (Teo, Devadoss, & Pan, 2006) (Khodakarami & Chan, 2014).

Estas análises servem para identificar e resolver problemas, efetuar a segmentação dos clientes, as suas preferências e necessidades, o histórico do relacionamento, a análise de oportunidades e a sinalização de potenciais riscos de relacionamento com os clientes. Neste sentido, o CRM analítico tem a capacidade de prever e responder às questões chave do negócio, às necessidades dos clientes e compartilhar os resultados através dos diversos canais de interação entre a organização e o cliente (Chen & Popovitch, 2003).

O CRM analítico deve ajudar a responder às seguintes questões:

- Monitorizar, entender e influenciar o comportamento do cliente e focar os recursos escassos nos clientes mais importantes;
- Analisar informações que respeitem mercados, competidores e iniciativas de marketing;
- Compreender os resultados de vendas e plano futuro, comparando-os entre si e analisando o seu desempenho.

O *Data Warehouse* constitui um armazém integrado de dados que fornece informações para a tomada de decisão nos níveis táticos e estratégicos da organização (Teo, Devadoss, & Pan, 2006). Chen e Popovich (2003) definem o *Data Warehouse* como uma ferramenta informática de gestão, que fornece ao tomador de decisão o acesso instantâneo à informação, que também deverá estar distribuída por toda a organização. Esse conjunto de informações tem origem na

combinação de toda a base de dados e dos sistemas operacionais, tais como recursos humanos, vendas, marketing, compras, finanças, *stocks*, entre outros.

O *Data Warehouse* apresenta os seguintes benefícios para uma empresa:

- Acesso rápido e preciso à informação, facilitando responder ao questionamento dos clientes;
- Informações com qualidade, filtrando e eliminando dados inválidos e/ou em duplicado;
- Rápida extração, manipulação e “*drill-down*” (análise em detalhes) da informação para análise da rentabilidade, perfil de clientes e modelo de retenção;
- Ferramentas avançadas de consolidação de informação e de análises de dados para relatórios detalhados.

2.3.4 e-CRM

O *e-CRM* (*Electronic Customer Relationship Management*) pode ser entendido como a capacidade de interagir e administrar o cliente via *Web*, uma vez que o seu suporte é a utilização da *Internet* no relacionamento e interação com os clientes externos e internos. Além disso, o *e-CRM* tem por finalidade disponibilizar as informações dos clientes em todos os pontos de contacto da empresa e, sobretudo, entre todos os parceiros, utilizando os canais da *Internet* e *Intranet* (Xu & Walton, 2005).

O *e-CRM* expande a tradicional técnica do CRM convencional, passando a integrar novos canais eletrónicos como a tecnologia *Wireless* e a tecnologia sobre Voz e Protocolo de *Internet* (*Voip*), passando a combiná-las com todas as aplicações do *e-business* ao longo de toda a organização.

Logo, torna-se necessário que as organizações construam os seus *websites* com base nos aspetos relacionados com o atendimento e acompanhamento da procura dos consumidores através da *internet*, uma vez que é possível uma única plataforma agregar as funções do CRM tradicional no ambiente *Web*.

As principais funcionalidades que deverão existir no componente *web* da tipologia *e-CRM* são:

- Capacidade de reclamação: permite que o cliente possa enviar as suas reclamações e problemas, de forma detalhada e *on-line*. O *website* deverá ter uma área específica para os clientes efetuarem as suas reclamações e obterem ações e respostas da organização;
- Política de Privacidade: não somente assegura que as informações do cliente estejam protegidas, mas também protege a organização de processos e ações judiciais devido a políticas de privacidade corrompidas;
- Informação *on-line* do Produto: os utilizadores podem ler informações dos produtos no *website* da empresa. Esta funcionalidade revela-se muito importante, pois deve permitir que os potenciais clientes consigam reunir todas as informações dos produtos de que necessitam na Web;
- *Product highlights*: esta funcionalidade permite à empresa pôr em destaque os produtos e serviços que lhe interessem;
- *Preview* do produto: o produto pode ser visto antes de se encontrar à venda, através de uma perspetiva animada, ampliada ou em 3D;
- Mapa do *website*: é um diagrama hierárquico de páginas do *website*. Esta funcionalidade é útil, pois ajuda o cliente a buscar determinado serviço na estrutura geral do *website* visitado;
- *E-mail*: sendo uma das formas de comunicação entre a companhia e o cliente, esta funcionalidade de *e-CRM* permite à organização atuar de diversas formas no relacionamento com os seus públicos de interesse;
- Condições de Compra: as compras e as condições contratuais podem ser vistas *on-line* pelos clientes. As condições de compra deverão conter políticas de entrega, de devolução, garantia e outros compromissos entre a organização e o cliente;
- Página de Serviço de Atendimento ao Cliente: Esta página fornece detalhes sobre o serviço de atendimento ao cliente e as FAQ, ou questões mais comuns (do inglês, *Frequently Answers & Questions*);
- Perfil e histórico da empresa: o objetivo desta funcionalidade é descrever o perfil da empresa, o segmento em que atua e o histórico do seu percurso. Quando houver mais de um segmento e/ou filiais, a página da *web* deverá possuir um *link* para o *website*

corporativo da companhia, permitindo desta forma que o cliente consiga identificar e direcionar-se para a filial com que pretende contactar;

- **Mecanismo de Pesquisa Local:** esta funcionalidade permite ao visitante pesquisar, com palavras-chave, de forma rápida, determinado produto ou serviço e localizar o conteúdo da informação solicitada no *website* da organização. Esta funcionalidade é muito útil para os visitantes do *website* que estão em busca de um pequeno e rápido acesso a informação;
- **Problem Solving:** esta funcionalidade deve permitir que os clientes possam resolver os seus problemas com produtos e serviços de forma *on-line*;
- **Cross-selling/Up-selling:** do ponto de vista da relação de negócio entre cliente e organização, B2C (*Business to Consumer*) ou B2B (*Business to Business*), as funcionalidades de *cross selling* e *up selling* devem estar presentes, pois permitem à organização oferecer serviços/produtos novos ou similares aos seus clientes, potenciando novas oportunidades de negócio para a organização;
- **Compras e pedidos *on-line*:** do ponto de vista da relação de negócio entre cliente e organização, B2C ou B2B, as funcionalidades de compra e emissão de uma ordem de venda *on-line* permitem aos atuais e aos potenciais clientes adquirirem logo os produtos e serviços, sendo das mais utilizadas e essenciais para um *website*.

2.3.5 CRM Social

O aparecimento e crescente utilização dos meios de comunicação social e outras ferramentas na *Web 2.0* alteraram a forma como as empresas interagem com os seus clientes. De acordo com um estudo recente da *DEI Worldwide*, setenta por cento dos consumidores têm usado as redes sociais para escolherem um produto, marca ou companhia, considerando que esta é uma boa via para obter as informações que pretendem. Assim, recentemente, surgiram estudos que apontam para a evolução de um CRM tradicional para uma nova era desta ferramenta – o CRM Social.

Na visão tradicional, o CRM é essencialmente baseado na informação que a empresa recolhe sobre os seus clientes, utilizando-a para melhor os conhecer e, consequentemente, dirigir as suas ações para os clientes que mais benefícios trouxessem à organização (Chaffey, 2013).

No CRM Social, o cliente é o foco da atenção das organizações. Em vez de simplesmente enviarem mensagens aos clientes, as marcas agora tendem a comunicar com eles, ajudando-os a resolver problemas, no sentido de criar um laço emocional tão forte que leve os clientes a sentirem-se parte da empresa.

Um exemplo deste CRM Social encontra-se nas variadas páginas de *Facebook*, *Twitter*, *blogs* ou *chats*, em que a empresa é encarada como um membro da sociedade, que interage com outros utilizadores destas redes sociais.

Desta forma, a organização acaba por, em tempo real, contactar diretamente com os seus clientes/seguidores, conhecer os seus problemas e expectativas, e saber o que pensam sobre ela.

2.4 Objetivos dos sistemas CRM

Antes de iniciar qualquer projeto de implementação de sistemas CRM, é importante que a organização tenha esclarecido quais os objetivos que serão alcançados com a implementação de um sistema deste porte.

Os objetivos poderão ser quantitativos, onde se irá buscar, através de indicadores, o quanto a adoção da ferramenta de CRM trará ganhos para a organização, e qualitativos. Estes, apesar da difícil mensuração, poderão traduzir informações sobre a prestação dos serviços, a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes (Barretto, 2007).

Torna-se óbvia a importância de se definir os objetivos de forma clara, com estabelecimento de metas e prazos para o seu alcance.

Neste sentido, torna-se importante que a organização que visa implementar uma ferramenta de CRM reflita sobre algumas questões (Mendoza, Marius, Perez, & Grimán, 2007):

- O objetivo estratégico está claro?
- Qual é o resultado estratégico esperado com a adoção do CRM?
- Quais são os resultados operacionais esperados?
- Quais são as prioridades de cada área que favorecerão a consecução do objetivo estratégico?
- Que metas deverão ser traçadas?
- Os objetivos e metas estão coerentes com o diagnóstico das análises realizadas?

Com base nos resultados das análises anteriores, dever-se-á elaborar um relatório, onde constem o objetivo geral da estratégia de CRM adotada, as metas e os objetivos de curto, médio e longo prazo.

2.5 Resultados a serem alcançados com os sistemas CRM

A implementação de um sistema CRM numa organização persegue os seguintes resultados:

- Habilitar a organização a identificar e focar-se nos seus clientes estratégicos – com a utilização do atendimento através de canais múltiplos, a organização deverá melhorar o relacionamento com os clientes rentáveis e representativos, reduzindo os custos das operações com os clientes de baixa lucratividade (Richards & Jones, 2008);
- Identificar oportunidades de desenvolvimento de novos negócios para a organização – os clientes são participantes ativos na cadeia de valor e não apenas os destinatários de bens e serviços, interagindo com várias entidades ao longo da cadeia de valor (Chan, 2005). Desta forma, as análises dos resultados obtidos pela interação com os clientes deverão permitir desenvolver novos negócios; melhorar o processo de aquisição de clientes, com custos menores, e com base nos perfis dos melhores clientes atuais; aumentar a venda de produtos e serviços por cliente, através de vendas cruzadas e novas vendas, resultando na melhoria da lucratividade do catálogo de clientes; diferenciar produtos e serviços, entregando os mesmos de acordo com as necessidades ou especificações dos clientes, através da customização e da personalização;
- Melhorar o relacionamento com os consumidores – a utilização dos canais certos de comunicação com clientes aumenta o conhecimento sobre estes, o que permite fidelizá-los;
- Melhorar os Processos – a diminuição do tempo de desenvolvimento e comercialização dos produtos, o aperfeiçoamento do processo decisório empresarial e mercadológico, através do acesso a informações de melhor qualidade, e a eliminação de solicitações redundantes melhora os serviços prestados, o que leva ao aumento da retenção dos clientes, pela experiência positiva com a organização.

2.6 Fatores críticos de sucesso na implementação dos sistemas CRM

O fator crítico de sucesso é o conjunto de itens de cuja existência depende o sucesso de um empreendimento (Aaker, 2007). Porém é indispensável o envolvimento de todas as áreas da organização. De facto, todas as áreas funcionais de uma empresa influenciam o relacionamento com clientes e, conseqüentemente e no seu todo, elas têm de estar envolvida na iniciativa de CRM. Por serem pontos de contacto com o cliente, as áreas como as vendas, o marketing e a distribuição são naturalmente envolvidas. Outras também são importantes como a expedição, a cobrança e a produção, mas não estão tão diretamente relacionadas.

É necessário também avaliar se a organização já é orientada para uma filosofia de CRM, isto é, se a empresa está, de facto, centrada no cliente e se a sua cultura e história mostram que foram feitos esforços coletivos para criar e apoiar as relações de longo prazo com os clientes (Pedron & Saccol, 2009) (Becker, Greve, & Albers, 2009).

Por outro lado, também será importante rever processos e formar colaboradores. No fundo, é essencial criar um projeto de *design* colaborativo, envolvendo gestores e colaboradores, tanto internos, como externos, pois a filosofia de CRM implica um alto nível de compromisso, coordenação e integração entre todos os membros de uma organização. Outros autores referem três fatores críticos de sucesso na implementação de uma ferramenta CRM: as pessoas, os processos e a tecnologia (Chen & Popovitch, 2003).

Relativamente às pessoas, nomeadamente os colaboradores da organização, o problema reside essencialmente na resistência à mudança, acompanhada da necessidade de formação para lidar com o sistema CRM implementado. Estes obstáculos podem ser superados através da formação contínua, de uma comunicação eficaz entre as chefias e os subordinados, e da gestão dos colaboradores, no que respeita à seleção do perfil mais adequado a uma determinada função.

Quanto aos processos, a maior dificuldade na implementação do CRM é a ausência de registos fidedignos do histórico do relacionamento com os clientes, muitas vezes devido ao facto de a empresa não possuir uma cultura administrativa e métodos de trabalho bem definidos.

Por último, sabe-se que, atualmente, as organizações têm de adotar sistemas informáticos, para gerirem o relacionamento com os clientes, pois somente com um sistema deste género a organização consegue armazenar e atualizar dados numa velocidade proporcional àquela em que tudo acontece. A escolha do *software* e do *hardware* também contribui para o sucesso da

empresa, pois estes devem ser versáteis e estar relacionados com o modelo de relacionamento que a empresa deseja ter com o cliente.

2.7 Áreas suportadas pelos sistemas CRM

Analisando as principais áreas de um CRM e os serviços que estas disponibilizam às organizações, verifica-se que as áreas mais focadas são:

- A área de marketing, ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo, visando a satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços;
- A área comercial, encarregue de dar suporte às vendas, integrando canais de vendas, configuradores de pedidos e gestão de oportunidades;
- A área de gestão de clientes da empresa, agregando o conhecimento, análise e controlo das informações sobre os clientes e a sua comunicação aos outros departamentos da organização, que delas necessitem para a tomada de decisões estratégicas.

2.8 Soluções informáticas CRM existentes no mercado

As rápidas alterações nas preferências dos clientes, a globalização dos mercados e o aumento da concorrência levam a que as empresas necessitem de aplicar ferramentas CRM informatizadas, para responder de forma célere às exigências atuais. De entre as várias soluções de CRM disponíveis (que tanto se podem encontrar em regime comercial ou em *open source*), destacam-se as seguintes:

CMS - É um sistema de CRM projetado para auxiliar as empresas a controlar eficazmente a sua base de clientes. Corresponde a um *framework* de *website*, com recursos básicos de usabilidade, visualização e administração prontamente disponíveis. Permite a criação, armazenamento e administração de conteúdos de forma dinâmica, através de uma interface de acesso via *Internet*. Um CMS permite que a empresa tenha total autonomia sobre o conteúdo e evolução da sua presença na *internet* e dispense a assistência de terceiros ou empresas especializadas para manutenções de rotina. O principal intuito de uma empresa optar pelo uso de um CMS é tornar mais ágil o processo de atualização de ambientes *web*, permitindo que os seus colaboradores atualizem diretamente as suas áreas respetivas na *internet* e intranet.

Compiere – Tendo sido desenvolvido pela *Compiere Inc.*, é um sistema de gestão que integra módulos como Gestão de Relacionamento com Clientes, Contas a Pagar, Contas a Receber e Análise de Desempenho, incluindo assim informações de áreas de negócio de uma empresa. Por ser um *open source*, o *software* pode ser personalizado para corresponder às necessidades específicas dos clientes.

GoldMine® Premium Edition - É uma solução de CRM da *FrontRange Solutions*, fazendo parte da linha de produtos *GoldMine*. O *GoldMine Premium Edition* foi desenhado de forma a permitir aos profissionais de vendas, marketing e serviço a clientes uma total interação e conhecimento de toda a sua base de clientes. As aplicações do *GoldMine* ajudam as empresas a manter todas as interações ao longo do ciclo de vida dos clientes, sendo adaptadas às necessidades de cada empresa. As suas principais valências são a gestão do relacionamento com os clientes, a gestão de atividades diária, gestão de campanhas e previsão de vendas.

Microsoft Dynamics - É um sistema totalmente integrado de CRM. O *Microsoft Dynamics* permite criar e manter facilmente uma visão clara dos clientes, desde o primeiro contacto até à pós-venda, oferecendo ferramentas para melhorar os processos de vendas, marketing e serviço de atendimento ao cliente. Fornece uma solução rápida, flexível e acessível e ajuda a gerar melhorias consistentes e mensuráveis em processos de negócios. Esta família de produtos inclui *software* indicado para o ERP, relacionamento com clientes e automação de vendas.

Oracle Communications - É uma solução de CRM que permite diminuir a rotatividade de clientes e racionalizar as operações. O *CRM for Communications* é uma solução sectorial que faz parte da linha de produtos *PeopleSoft Enterprise*, da Oracle.

SAP - É uma solução capaz de viabilizar processos de negócios fiáveis, abrangentes e centrados no cliente, proporcionando um benefício real de cada um. O *software* SAP CRM aplica-se a processos dirigidos aos mercados verticais para suportar departamentos que interagem diretamente com os clientes, especificamente nas áreas de marketing, vendas e serviços.

Siebel - Permite às organizações transformarem o seu relacionamento com os clientes, aumentando a experiência perante os mesmos. As suas soluções são direcionadas para a indústria.

SugarCRM - Solução pioneira em aplicações *open source* de CRM, ultrapassando as limitações do *software* de CRM tradicional. É um produto de excelência a custo baixo,

totalmente adaptável às necessidades do utilizador, que se caracteriza por ter uma forte componente em gestão comercial, gestão de marketing, gestão de clientes e relatórios.

2.9 Porquê adotar um sistema CRM

Um sistema CRM apresenta vários benefícios, dos quais se destacam (Swift, 2001):

- Não ser necessário conseguir muitos clientes para manter um grande volume de negócios (especialmente em ambientes de marketing voltados para empresas);
- Redução dos custos nas campanhas de marketing e oferta de um maior ROI;
- Aumento do *lifetime value*, pela retenção e lealdade crescente nos clientes;
- Avaliação da lucratividade do cliente, o que permite direccionar a atuação da empresa.

De entre as várias motivações potenciais da implementação de um sistema CRM, (Miranda, Santos, Diniz, & Roberto, 2013) destaca:

- Aumentar o conhecimento sobre o cliente;
- Registrar, manter e tratar um grande volume de informações sobre o cliente e fazer a recuperação em tempo real, para estabelecer um relacionamento diferenciado e gratificante, quando este está ocorrendo por qualquer meio;
- Aumentar a retenção e fidelidade do cliente pela experiência de marca positiva;
- Aperfeiçoar o processo decisório mercadológico e empresarial;
- Racionalizar e melhorar o fluxo do pedido, atendimento pós-vendas e as vendas por meios alternativos como o *telemarketing* e a *Internet*;
- Aperfeiçoar serviços e produtos para clientes por meio da customização em massa;
- Diferenciar serviços e produtos dos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja.

Verifica-se que a implementação de um sistema CRM se torna importante para o aumento da *share of wallet* (Cheng, Han, & Cao, 2011). A concorrência, cada vez mais, acontece entre redes de marketing. Por isso, sairá vitoriosa a empresa que tiver construído a melhor rede de relacionamento com os principais públicos de interesse.

2.10 Conclusões

As técnicas de marketing e comunicação servem para perceber qual é a melhor estratégia para uma organização ter sucesso no mercado, obter e reter o maior número possível de clientes e deter o maior *share of wallet*.

O CRM é uma ferramenta do marketing relacional que tem como objetivo principal permitir à organização conhecer e adaptar-se às necessidades dos seus clientes, de forma a maximizar o seu lucro.

O desenvolvimento das TI levou à criação de negócios dedicados à gestão das relações com o cliente. Apesar de, no início deste século, as empresas de menor dimensão equacionarem a implementação de programas CRM, uma década depois, a gradual redução de custos associados permite, a qualquer empresa, manter um registo devidamente atualizado dos seus clientes.

A evolução da ferramenta CRM, aliada à *Internet* e à criação das redes sociais, possibilita, hoje em dia, uma interação muito maior entre uma organização e os consumidores, abrindo portas ao estabelecimento de relações duradouras e lucrativas.

3 SECTOR ELÉTRICO EM PORTUGAL

Neste capítulo é abordada a especificidade do sector elétrico em Portugal. Apresenta-se as características da cadeia de valor deste sector e a informação sobre a evolução da sua utilização, acompanhada dos quadros legislativos que a suportaram. Seguidamente, caracteriza-se o mercado e, sendo importante compreender o peso deste sector na economia nacional, far-se-á um breve enquadramento económico, na medida em que este constitui a origem da necessidade da criação da Estratégia Nacional para a Energia, última parte deste capítulo.

3.1 Fundamentação da escolha do sector elétrico

O número de indústrias que investiram no desenvolvimento de programas de CRM tem crescido nas últimas décadas, pois estes ajudam as organizações a aferir o *lifetime value* dos clientes, que, por seu turno, possibilita o retorno dos investimentos.

A análise à lucratividade da carteira de clientes permite enquadrar cada um destes numa categoria específica, o que se torna fundamental para a empresa determinar a estratégia mais adequada para atingir os objetivos a que se propõe.

O aumento da competitividade nos negócios torna essencial que uma organização crie e mantenha relações duradouras com os clientes. Até mesmo nas *Utilities* é crucial fidelizá-los e, em Portugal, com a liberalização do mercado energético, a empresa que anteriormente detinha o monopólio do sector viu-se na obrigação de mudar a sua estratégia e focar-se no cliente.

O facto da competitividade neste sector ser algo bastante recente no nosso país e, consequentemente, ainda não haver muitos estudos sobre o impacto do CRM no sector das *Utilities*, aliado ao facto de ser o sector que melhor conheço, por ter realizado estágio profissional na empresa anteriormente detentora do monopólio da comercialização da energia elétrica, são as razões subjacentes a esta escolha.

3.2 Caracterização do sector elétrico

O sector elétrico em Portugal é constituído por um conjunto complexo e variado de atividades, ou seja, a sua cadeia de valor compreende as atividades de produção, transporte, distribuição e comercialização, bem como o consumo.

A produção de eletricidade realiza-se em dois regimes distintos:

- Produção em regime ordinário (PRO) - produção de eletricidade com base em fontes tradicionais não renováveis e que ocorre nos mais variados tipos de centrais elétricas, onde recursos naturais tais como o petróleo, o carvão, o gás ou até as forças das águas são transformados em energia elétrica que será posteriormente injetada na rede de transporte;
- Produção em regime especial (PRE) - relativa à cogeração e à produção elétrica a partir da utilização de fontes de energia renováveis. Por vezes parte desta eletricidade é injetada diretamente na rede de distribuição, em níveis de tensão mais baixos, dependendo das tecnologias utilizadas.

A distribuição e transporte de eletricidade processa-se através da exploração de uma rede, constituída por infraestruturas de alta, média e baixa tensão.

Na figura 2 pode-se observar os vários limites de nível de tensão.

SEGMENTO	NÍVEL DE TENSÃO
MAT - MUITO ALTA TENSÃO	> 110 kV
AT - ALTA TENSÃO	> 45 kV
MT - MÉDIA TENSÃO	> 1 kV
BT - BAIXA TENSÃO • BTE - BAIXA TENSÃO ESPECIAL (POTÊNCIA > 41,4 kW) • BTN - BAIXA TENSÃO NORMAL (POTÊNCIA ≤ 41,4 kW) • ILUMINAÇÃO PÚBLICA	≤ 1 kV

Figura 2 – Nível de tensão por segmento – Adaptado do Decreto-Lei n.º 29/2006, de 15 de fevereiro

Nas subestações de distribuição e nos postos de transformação dá-se a redução da tensão da energia elétrica, para que esta possa ser conduzida até às instalações de consumo, iluminação pública e outros equipamentos que operam em alta, média e baixa tensão.

Genericamente, a energia produzida nas centrais electroprodutoras é encaminhada para a rede de transporte, a qual, com níveis de tensão mais baixos, a entrega às redes de distribuição, a fim de satisfazer as necessidades dos consumidores. No caso de Portugal continental a rede de transporte encontra-se interligada à rede de transporte espanhola, tornando possíveis intercâmbios de energia elétrica entre os dois países. Já no caso das regiões autónomas dos Açores e da Madeira, o sistema elétrico de cada ilha funciona de forma isolada.

As redes de distribuição são constituídas por linhas aéreas e por cabos subterrâneos, de alta tensão (60 kV), de média tensão (30 kV, 15 kV e 10 kV, e de baixa tensão (400/230 V), além de subestações, postos de seccionamento, postos de transformação e equipamentos acessórios ligados à sua exploração.

Em Portugal continental, para além da EDP Distribuição, existem outros 10 operadores das redes de distribuição de energia elétrica, que atuam exclusivamente em BT.

As empresas de comercialização de eletricidade são responsáveis pela gestão das relações com os consumidores finais, incluindo a faturação e o serviço ao cliente. Estão sujeitas a obrigações de serviço público, no que respeita à qualidade e ao abastecimento contínuo de eletricidade, e devem disponibilizar aos seus clientes acesso à informação de forma simples e compreensível.

A dificuldade de armazenamento desta fonte de energia (que obriga à existência de equilíbrio entre o montante produzido e o que é consumido) e as grandes variações no consumo de energia ao longo do dia exigem uma adaptação da sua produção.

Assim, o sector elétrico é alvo de constantes melhorias e investimentos, quer ao nível das infraestruturas e soluções tecnológicas, quer do controlo da qualidade e promoção da eficiência.

3.3 Evolução histórica

A energia elétrica chega a Portugal apenas nos finais do século XIX, mais propriamente em 1878, com a instalação de seis candeeiros de arco voltaico em Lisboa, a que se seguiu a entrada em operação da primeira central elétrica, em 1882.

No início do século XX, o Governo concedeu alvarás para produção de energia elétrica, tendo surgido por todo o País pequenas centrais térmicas e de queda de água. Desta forma, o Sistema Elétrico Nacional (SEN) desenvolveu-se a partir de sistemas hidroelétricos, complementados por pequenas unidades termoeletricas, que forneciam energia a indústrias locais, bem como a alguns consumidores domésticos e iluminação pública.

Em 1944, com a publicação da Lei n.º 2002, de 26 de Dezembro, o Estado passa a definir a política de eletrificação nacional. O governo português determinou ser prioritário o desenvolvimento das centrais hidroelétricas, a política de promoção do consumo de eletricidade e a participação conjunta do Estado e de privados nos investimentos e concessões relevantes, ao mesmo tempo que atribuiu concessões para a exploração dos rios de maiores dimensões,

originando a criação das primeiras grandes empresas produtoras nacionais: Hidroelétrica do Cávado, Hidroelétrica do Douro e Hidroelétrica do Zêzere.

A Companhia Nacional de Eletricidade (CNE) surge, nos finais da década de 50, como responsável pela construção e exploração da rede de transporte de energia. Simultaneamente, cria-se a Empresa Termoelétrica Portuguesa, para a construção e exploração das principais centrais termoelétricas.

Dez anos depois, estas duas empresas fundem-se, originando a Companhia Portuguesa de Eletricidade (CPE).

Desde essa data, começaram a aparecer pequenas empresas que se preocuparam principalmente em criar o maior número possível de instalações elétricas no território nacional, ainda que sem qualquer política de interligações definida.

Após o 25 de Abril de 1974 estas empresas foram nacionalizadas, passando a ser o Estado a dirigir, orientar e a intervir no sector.

Em 1976, assistiu-se à fusão da grande maioria destas empresas numa única empresa pública, a *EDP – Eletricidade de Portugal*, que assegurava todos os processos desde a produção até à comercialização da energia, praticamente sem qualquer concorrência, sendo por isso detentora do monopólio natural deste sector. Como empresa monopolista, era pouco sensível às necessidades e desejos dos seus clientes.

No entanto, a partir dos anos 80, começou a defender-se que a produção e a comercialização eram segmentos onde se poderia introduzir concorrência, dando-se os primeiros passos para a liberalização do sector elétrico (Santana J. , 2003).

Os primeiros sinais de mudança surgem a 27 de maio de 1988, com o Decreto-Lei 189/88, cujo principal objetivo foi o de incentivar investimentos em pequenos aproveitamentos hídricos, parques eólicos e centrais de cogeração. A partir desse momento a EDP foi obrigada a aceitar nas suas redes a energia elétrica produzida por estas centrais, bem como a remunerá-la.

Com a alteração à Lei de Delimitação de Sectores, permite-se a abertura do sector à iniciativa privada, através do Decreto-Lei n.º 449/88, de 10 de Dezembro, salvaguardando o interesse público e a valorização do potencial económico nacional.

No início da década de 1990, inicia-se o processo de reestruturação e desintegração vertical da EDP, enunciado nos Decretos-Lei nº 7/91, de 8 de Janeiro, e 131/94, de 19 de Maio, culminando na sua privatização.

Paralelamente, é aprovado um pacote legislativo sobre a organização do sector elétrico, que se traduz na separação jurídica das atividades de produção, transporte e distribuição, na distinção do sistema de serviço público do sistema independente e na criação de um sistema elétrico que permite o acesso de terceiros às redes de transporte e distribuição (Moreira, 2008).

Novos produtores passaram a abastecer o sistema público através de contratos de vinculação, definidos no Decreto-Lei n.º 182/95 de 27 de Julho, como sendo contratos de longo prazo, mediante os quais um produtor assumia o compromisso de entregar ao sistema público toda a energia elétrica por si produzida.

Esta nova legislação alterou a organização do Sistema Elétrico Nacional (SEN). O SEN foi dividido no Sistema Elétrico de Serviço Público (SEP) e no Sistema Elétrico Independente (SEI).

O SEP ficou responsável por assegurar o fornecimento de energia elétrica com padrões de qualidade de serviço adequados e de acordo com o princípio da uniformidade tarifária. O SEI era composto pelo Sistema Elétrico Não Vinculado (SENV) e pelos produtores em regime especial que forneciam a sua produção às redes do SEP. O SENV permitia aos clientes não vinculados escolher o seu comercializador de eletricidade.

Os agentes deste sistema podiam aceder livremente às atividades de produção e de distribuição de eletricidade, sendo a atividade de produção exercida em regime de livre concorrência.

No âmbito do pacote legislativo de 1995 foi criada a Entidade Reguladora do Sector Elétrico (ERSE). Este aspeto levou a uma aceleração do processo para a liberalização do mercado. No ano 2000, a maior parte do capital social da EDP, SA tornou-se privado.

Os Decretos-Lei nº 184/2003 e 185/2003, publicados no dia 20 de Agosto de 2003, marcaram o início do processo de liberalização global do sector elétrico em Portugal. Com esta legislação confirmou-se a criação do Mercado Ibérico de Eletricidade (MIBEL), expresso nos acordos celebrados entre Portugal e Espanha.

No entanto, a liberalização do mercado não se fez de forma uniforme e simultânea para todos os clientes finais, tendo sido um processo gradual, tal como se pode observar na figura 3.

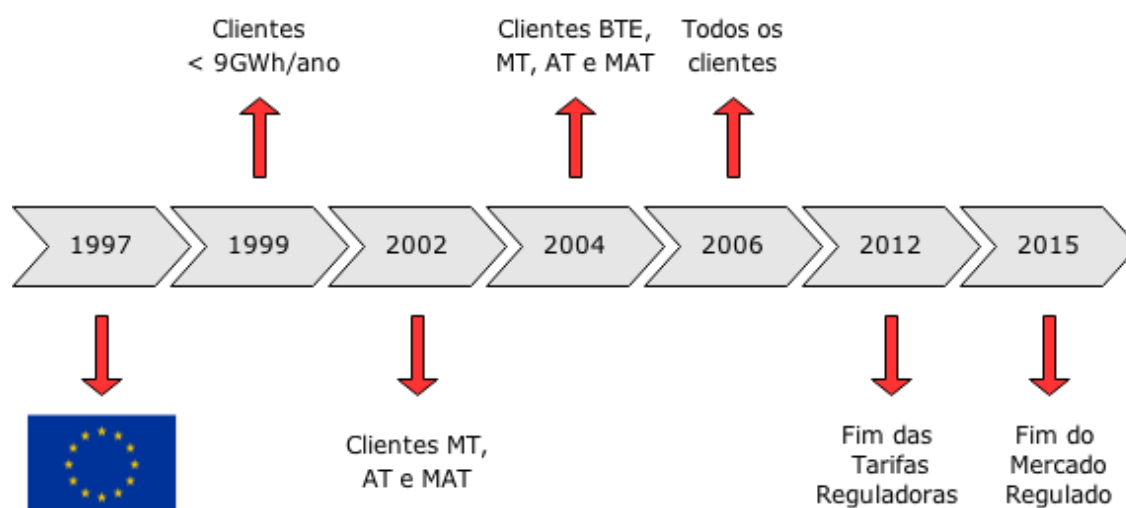


Figura 3 - Cronograma do mercado português de energia elétrica (EDP, 2014)

Portanto, este processo vem a decorrer ao longo de cerca de vinte anos. Desde 2006 que a liberalização pode abranger todos os clientes, embora ainda estejamos numa fase em que coexistem o mercado liberalizado e o mercado regulado. Este último prevê-se que se ultime em dezembro de 2015.

3.4 Caracterização do mercado do sector elétrico em Portugal

O fornecimento de energia elétrica constitui um serviço de interesse económico geral (SIEG), uma vez que é um serviço de natureza económica essencial ao bem-estar das populações.

Logo, este tipo de atividade tem de ser submetido a obrigações específicas de serviço público, com o intuito de garantir serviços de qualidade a preços acessíveis a todos os cidadãos, satisfazendo os princípios da acessibilidade, da igualdade, da universalidade e da continuidade, sem esquecer a eficiência, a transparência e a adaptabilidade (Constâncio, 2006).

Dada a importância deste tipo de serviço para o funcionamento de toda a economia, a União Europeia emitiu diretivas que recomendavam a liberalização do mercado da energia, isto é, a abertura à concorrência.

Primeiramente, procedeu-se à separação das atividades afetas a monopólios naturais (as atividades de transporte e de distribuição) das atividades suscetíveis de funcionarem em regime de mercado.

Em Portugal, a separação das atividades de distribuição e de comercialização ocorre em 2006, criando-se a EDP Serviço Universal, S. A. e a EDP Comercial, S. A., que atuam como comercializadores, respetivamente, no mercado regulado e no mercado liberalizado.

Na base de toda esta reestruturação estão as normas comunitárias, nomeadamente, a Diretiva 96/92/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Dezembro de 1996, mais tarde, revogada pela Diretiva 2003/54/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho de 2003, que define as regras comuns com vista à criação do mercado interno da eletricidade da União Europeia. A transposição dos princípios desta diretiva comunitária para a legislação nacional está contemplada no Decreto-Lei n.º 29/2006 de 15 de Fevereiro.

Os benefícios esperados do mercado interno de eletricidade são os aumentos de eficiência, reduções de preços, padrões de serviços mais elevados e maior competitividade.

Todavia, emergem alguns obstáculos à realização de um mercado interno plenamente operacional e concorrencial, relacionados com o acesso à rede, à tarifação e aos diferentes graus de abertura do mercado existente nos vários Estados-Membros.

Assim, para que estes pudessem ser ultrapassados, a Comissão Europeia (CE) viu-se na obrigação de definir medidas concretas, nomeadamente, para “assegurar condições de concorrência equitativas a nível da produção e para reduzir os riscos de ocorrência de posições dominantes no mercado e de comportamentos predatórios, garantindo tarifas de transporte e distribuição não discriminatórias através do acesso à rede com base em tarifas publicadas antes da sua entrada em vigor e garantindo a proteção dos direitos dos pequenos clientes e dos clientes vulneráveis e a divulgação de informações sobre as fontes de energia para a produção de eletricidade, bem como indicações sobre as fontes, sempre que disponíveis, dando informações sobre o seu impacto ambiental” (CE, 2009, p. L176/37).

Portugal e Espanha anteciparam-se, propondo em 2001 a formação do Mercado Ibérico da Energia Elétrica (MIBEL), concretizado em 2006, apesar de já se encontrar acordado desde 2004.

O MIBEL consiste na união dos mercados Português e Espanhol, e surge da necessidade da criação de um mercado de energia elétrica com preços mais reduzidos, mais competitivo e com uma qualidade de serviço superior. Essa necessidade advém do aumento do consumo energético, tanto presente como futuro, da União Europeia, do fim do ciclo de vida de algumas infraestruturas de produção, da crescente escassez dos recursos fósseis e da cada vez maior

preocupação com o meio ambiente (Cruz, 2008). O MIBEL surge, assim, como um exemplo dos vários mercados regionais que se podem observar atualmente na União Europeia.

Numa segunda fase procurou-se incentivar o acesso às redes por parte de terceiros, com o objetivo de aumentar o número de *players* no mercado, de modo a garantir o aumento da qualidade do serviço e tarifas mais baixas.

Por último, criou-se a figura da entidade reguladora independente, visando evitar o abuso do poder de mercado por parte das empresas que operam nas áreas de monopólio natural, fixar tarifas não discriminatórias e que reflitam os custos, e garantir os interesses dos consumidores em relação ao preço, à qualidade do serviço, ao acesso à informação e à segurança do abastecimento (CE, 2009).

No entanto, existe ainda outra razão para o facto de a regulação ter que estar presente neste sector e que se prende com a necessidade de garantir o cumprimento dos princípios que um SIEG deve seguir:

- **Universalidade** – mesmo num contexto de mercado liberalizado, torna-se imperativo garantir que existirá sempre um produtor e um comercializador que assegurem o fornecimento de eletricidade a qualquer cidadão, independentemente da sua localização geográfica com a qualidade especificada e a preços acessíveis (Eiras, 2009).
- **Continuidade** – o fornecimento de energia elétrica deve ocorrer de forma contínua com o mínimo de interrupções possíveis, sem descuidar a eficiência e a qualidade de serviço.
- **Transparência das relações contratuais** – os consumidores devem ter acesso a uma informação adequada, completa, não discriminatória e transparente, desde os tópicos gerais (esclarecimentos sobre o direito ao serviço universal, tarifas e preços, a utilização racional e eficiente dos recursos) aos mecanismos de resolução de litígios (CE, 2009).

Em suma, a regulação do sector elétrico justifica-se, por um lado, para dinamizar a liberalização do mercado energético, estimulando a concorrência na produção e comercialização de energia e, por outro lado, para promover a eficiência económica nas infraestruturas de rede, fomentando o bom desempenho técnico e económico das empresas que atuam em regime de monopólio e, ainda, para fazer cumprir as obrigações de SIEG.

Logo em 1995 surgiu a ERSE, à qual foram atribuídas funções de índole regulamentar, gestão de conflitos entre os intervenientes no sistema e funções administrativas. A ERSE tem de ter em conta os comportamentos dos agentes, os objetivos políticos da União Europeia e as propostas da Comissão Europeia, bem como o atual modelo de organização do sector elétrico nacional e o seu quadro legislativo.

Em 2007, com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 139/2007 de 27 de Abril (Diário da República, 2007, p. 2684), criou-se a *Direção Geral de Energia e Geologia* (DGEG) que, como se pode ler na referida legislação, tem como principal objetivo “contribuir para a conceção, promoção e avaliação das políticas relativas à energia e aos recursos geológicos, numa ótica do desenvolvimento sustentável e de garantia da segurança do abastecimento”

Por outro lado, tal como noutro mercado competitivo, também aqui a *Autoridade da Concorrência* (criada em 2003) tem como dever assegurar a aplicação das regras de concorrência em Portugal, no respeito pelo princípio da economia de mercado e da livre concorrência, tendo em vista o funcionamento eficiente dos mercados, com um elevado nível de progresso técnico e, sobretudo, o prosseguimento de maior benefício para os consumidores (artigo 1º do Capítulo I do Decreto-Lei n.º 10/2003 de 18 de Janeiro).

Deste modo, a responsabilidade pela regulamentação do sector energético em Portugal está atualmente dividida entre a DGEG, a ERSE e a Autoridade da Concorrência.

A estrutura do mercado do sector elétrico em Portugal encontra-se organizada de acordo com as bases e os princípios definidos no Decreto-Lei nº 182/95 de 27 de Julho, atualizadas pelo Decreto-Lei nº 29/2006 de 15 de Fevereiro.

O SEN tem subjacente um conjunto de princípios, organizações, agentes e instalações elétricas, encontrando-se dividido no Sistema Elétrico Público ou Vinculado e no Sistema Elétrico Independente, no qual ainda se pode distinguir o Sistema Elétrico não Vinculado (SENV) e os Produtores em Regime Especial.

Na figura 4, observa-se a divisão do sector em dois mercados distintos, o regulado e o liberalizado.

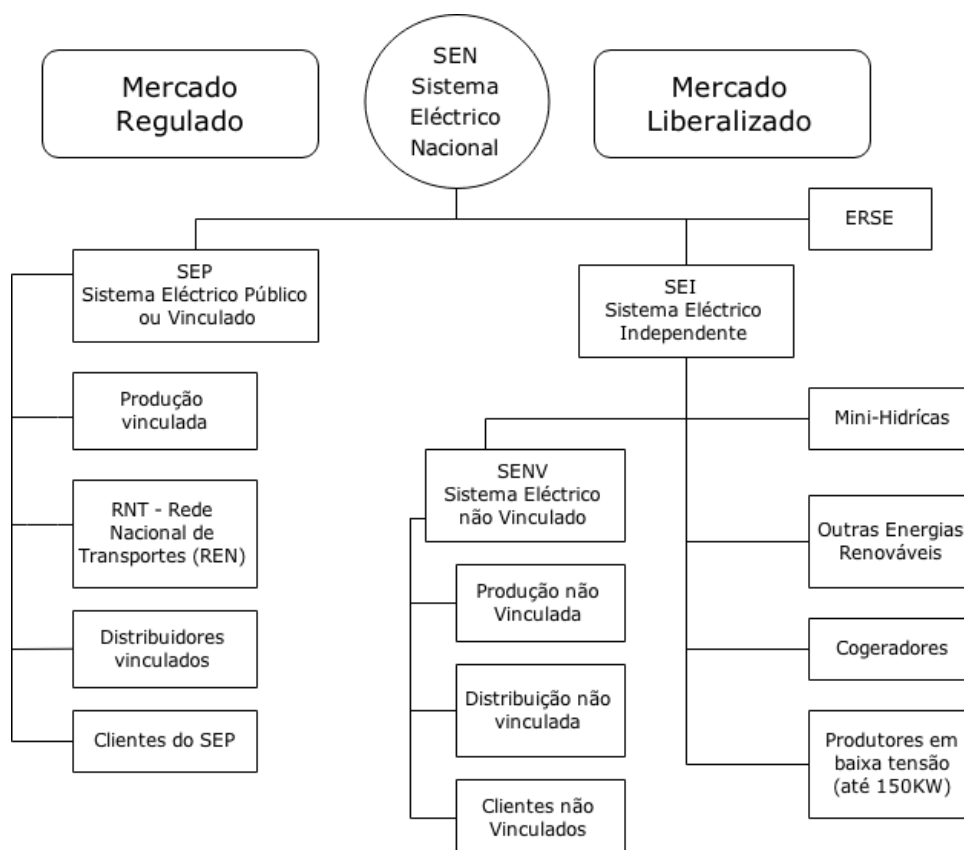


Figura 4 – Sistema Eléctrico Nacional (ERSE, 2012)

No respeitante às transações de energia, pode-se distinguir, em Portugal, os mercados não organizados, “*onde fora de bolsa, as partes estabelecem uma relação contratual de compra e venda, ajustadas às necessidades (“taylor-made”)*”, e os mercados organizados, “*onde há bolsas para compras e vendas de energia em transações standardizadas*” (Amaral, 2008).

Os mercados organizados de eletricidade operam num regime livre. Tanto os produtores em regime ordinário como os comercializadores podem tornar-se membros destes mercados, ficando sujeitos à concessão de autorizações realizadas em conjunto pelo ministério responsável pelo sector energético e pelo ministério das Finanças.

As empresas que atuam em Portugal, no âmbito das atividades reguladas são as que constam no quadro constante na figura 5:

SISTEMA ELÉTRICO	ENTIDADE	FUNÇÕES
AÇORES	EDA - ELECTRICIDADE DOS AÇORES	PRO, ORT, ORD, CUR
MADEIRA	EEM - EMPRESA DE ELECTRICIDADE DA MADEIRA	PRO, ORT, ORD, CUR
PORTUGAL CONTINENTAL	EDP DISTRIBUIÇÃO	ORD
	EDP SERVIÇO UNIVERSAL	CUR
	CASA DO POVO DE VALONGO DO VOUGA	ORD, CUR
	A CELER - COOPERATIVA DE ELECTRIFICAÇÃO DE REBORBOSA	ORD, CUR
	COOPERATIVA DE ELECTRIFICAÇÃO A LORD	ORD, CUR
	COOPERATIVA ELÉCTRICA DE LOUREIRO	ORD, CUR
	COOPERATIVA ELÉCTRICA DE S. SIMÃO DE NOVAIS	ORD, CUR
	COOPERATIVA ELÉCTRICA DE VILARINHO	ORD, CUR
	CEVE - COOPERATIVA ELÉCTRICA DO VALE D'ESTE	ORD, CUR
	COOPRORIZ - COOPERATIVA DE ABASTECIMENTO DE ENERGIA ELÉCTRICA	ORD, CUR
	ELÉCTRICA DE MOREIRA DE CÓNEGOS	ORD, CUR
	JUNTA DE FREGUESIA DE CORTES DO MEIO	ORD, CUR
	REN - REDE ELÉCTRICA NACIONAL	ORD

Figura 5 – Empresas que atuam no SEN, no âmbito de atividades reguladas (ERSE, 2014)

Em Portugal a comercialização de eletricidade está sujeita à atribuição de licença. Os comercializadores podem comprar e vender energia, estando, no entanto, sujeitos a pagar tarifas reguladas, de modo a obter o direito de acesso às redes de transporte e de distribuição.

Atualmente, os principais produtores de energia elétrica, em Portugal, são a EDP – Energias de Portugal, e a REN *Trading* (que engloba a Turbogás e a Tejo Energia).

O transporte de energia em Portugal é assegurado em regime público e de exclusividade pela Rede Elétrica Nacional, S.A. (REN), mediante uma concessão atribuída pelo Estado português. A REN teve que se separar do Grupo EDP, uma vez que, num contexto de mercado liberalizado tinha que transportar energia de outros produtores para além da EDP Produção, evitando assim o conflito potencial entre os interesses dos acionistas desta empresa e o interesse público. Deste modo, cabe à REN não só o papel de operador físico de sistema (assegurar a articulação entre a produção e distribuição através da função de transporte), como também o de operador económico (sendo o único comprador de energia dos produtores).

A REN cobre a quase totalidade do território nacional, tendo também alguns pontos de interligação à rede espanhola, permitindo as trocas de eletricidade na Península Ibérica. Esta

rede deve obedecer a padrões de qualidade estabelecidos no Regulamento da Qualidade do Serviço (RQS) e permitir o acesso a todos interessados, de forma não discriminatória e transparente.

A distribuição da eletricidade processa-se através da Rede Nacional de Distribuição, estando essencialmente a cargo da EDP Distribuição, embora existam outros operadores das redes de distribuição, como se constata na figura 6.

ENTIDADE	REDE DE DISTRIBUIÇÃO			NÚMERO DE PT	NÚMERO DE PDE
	NÍVEL DE TENSÃO	AÉREA (KM)	SUBTERRÂNEA (KM)		
EDP DISTRIBUIÇÃO	AT	8.779	524	66.023	6.080.000
	MT	58.195	16.044		
	BT	108.197	33.127		
CASA DO POVO DE VALONGO DO VOUGA	BT	n.d.	n.d.	25	n.d.
A CELER - COOPERATIVA DE ELECTRIFICAÇÃO DE REBORBOSA	BT	141	22	44	4.154
COOPERATIVA DE ELECTRIFICAÇÃO A LORD	BT	138	19	41	4.449
COOPERATIVA ELÉCTRICA DE LOUREIRO	BT	63	6	19	2.068
COOPERATIVA ELÉCTRICA DE S. SIMÃO DE NOVAIS	BT	128	5	30	3.251
COOPERATIVA ELÉCTRICA DE VILARINHO	BT	n.d.	n.d.	13	n.d.
CEVE - COOPERATIVA ELÉCTRICA DO VALE D'ESTE	BT	273	40	86	8.891
COOPRORIZ - COOPERATIVA DE ABASTECIMENTO DE ENERGIA ELÉCTRICA	BT	n.d.	n.d.	24	n.d.
ELÉCTRICA DE MOREIRA DE CÓNEGOS	BT	n.d.	n.d.	17	n.d.
JUNTA DE FREGUESIA DE CORTES DO MEIO	BT	n.d.	n.d.	4	n.d.

n.d. – informação não disponível

Figura 6 – Caraterização sumária das redes de distribuição em Portugal Continental (ERSE, 2014)

A atividade de comercialização assegura a venda por grosso e a retalho de energia elétrica.

Os consumidores são livres de escolher o seu comercializador. Este pode ser o comercializador de último recurso (CUR), que opera no mercado regulado e assegura o fornecimento de eletricidade a todos os consumidores, ou um comercializador livre, caso atue no mercado liberalizado.

A escolha de comercializador de eletricidade é feita sem qualquer tipo de encargo adicional, podendo adquirir os consumidores adquirir diretamente a energia a produtores, a comercializadores ou através de mercados organizados. O processo de mudança de comercializador deve ser assegurado por uma entidade independente aos restantes intervenientes no sector, à qual competirá também a gestão dos equipamentos de medição e respetiva leitura, local ou remota.

Os comercializadores de último recurso estão sujeitos a um regime de tarifas e preços regulados pela ERSE, até final do período transitório. O CUR deve ainda adquirir obrigatoriamente toda a eletricidade produzida pela PRE e pode também adquirir eletricidade, em mercados organizados, como o MIBEL, para abastecer os seus clientes.

Em Portugal continental, esta atividade é desenvolvida por treze empresas: EDA, EDP Universal, EEM, A Celer, A E Moreira de Cónegos, A Lord, C.E de Loureiro, C. E de Vilarinho, C.E.S. Simão de Novais, C. P. de Valongo do Vouga, CEVE, Cooproriz e J.F. de Cortes de Melo, cujo número de clientes no final de 2013 é o que consta na figura 7.

COMERCIALIZADOR DE ÚLTIMO RECURSO	NÚMERO DE CLIENTES
EDA	121.836
EDP SERVIÇO UNIVERSAL	3.806.832
EEM	142.064
A CELER - COOPERATIVA DE ELECTRIFICAÇÃO DE REBORBOSA	4.154
COOPERATIVA DE ELECTRIFICAÇÃO A LORD	4.429
COOPERATIVA ELÉCTRICA DE LOUREIRO	2.060
COOPERATIVA ELÉCTRICA DE S. SIMÃO DE NOVAIS	3.251
COOPERATIVA ELÉCTRICA DE VILARINHO	1.483
CEVE - COOPERATIVA ELÉCTRICA DO VALE D'ESTE	8.891
COOPRORIZ - COOPERATIVA DE ABASTECIMENTO DE ENERGIA ELÉCTRICA	1.900
ELÉCTRICA DE MOREIRA DE CÓNEGOS	n.d.
JUNTA DE FREGUESIA DE CORTES DO MEIO	n.d.

n.d. – informação não disponível

Figura 7 – Comercializadores de último recurso em Portugal (ERSE, 2014)

Apenas os custos de produção são estabelecidos livremente em mercado, mas o desacerto entre esses custos e as tarifas reguladas são suportados pelo comercializador regulado.

Mais recentemente tem vindo a assistir-se a algumas mudanças em relação ao mercado regulado.

Com vista a concluir o processo de liberalização do mercado de eletricidade em Portugal, a 1 julho de 2012 deu-se o fim das tarifas reguladas para consumidores com potências contratadas iguais ou superiores a 10,35 kVA, e a partir do dia 1 janeiro de 2013 estas tarifas foram também extintas para consumidores com potências contratadas inferiores a 10,35 kVA.

Desta forma, até ao fim de 2013, todos os consumidores finais deveriam escolher um comercializador que atuasse no mercado liberalizado. Contudo, o Governo decidiu prorrogar este prazo e, por portaria, determinou que os comercializadores de último recurso devem até 31 de dezembro de 2014 continuar a fornecer eletricidade àqueles clientes finais.

No mercado livre os preços de energia são estabelecidos por cada comercializador, respeitando as regras da concorrência e o regulamento das relações comerciais. Apenas as tarifas de uso da rede de transporte, da rede de distribuição, de uso global do sistema e os CIEGS (Custos de Interesse Económico Geral) são estabelecidos pela ERSE.

Com a gradual liberalização do mercado energético, existe em Portugal um conjunto de empresas nacionais e europeias que comercializam ofertas de energia para todos os segmentos de economia nacional, das quais se destacam a EDP Comercial, a Galp Power, a Endesa, a Iberdrola e a Unión Fenosa.

3.5 Enquadramento económico

A tomada de conhecimento da energia elétrica e das suas potencialidades fez com que a sua utilização se tornasse um pilar do desenvolvimento da economia mundial, podendo ser uma relevante contribuição para maiores níveis de produtividade e para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

A falta de fornecimento de energia elétrica pode ter diversas consequências desde a redução da capacidade de defesa dos países e das organizações à redução drástica da produção de bens alimentares, de técnicas de aquecimento, de transportes públicos e privados, e até de cuidados médicos.

Em Portugal continental, a procura de eletricidade aumentou significativamente na última década, com um valor de tcma¹ de cerca de 2,0%, como se comprova pela leitura do gráfico constante na figura 8.

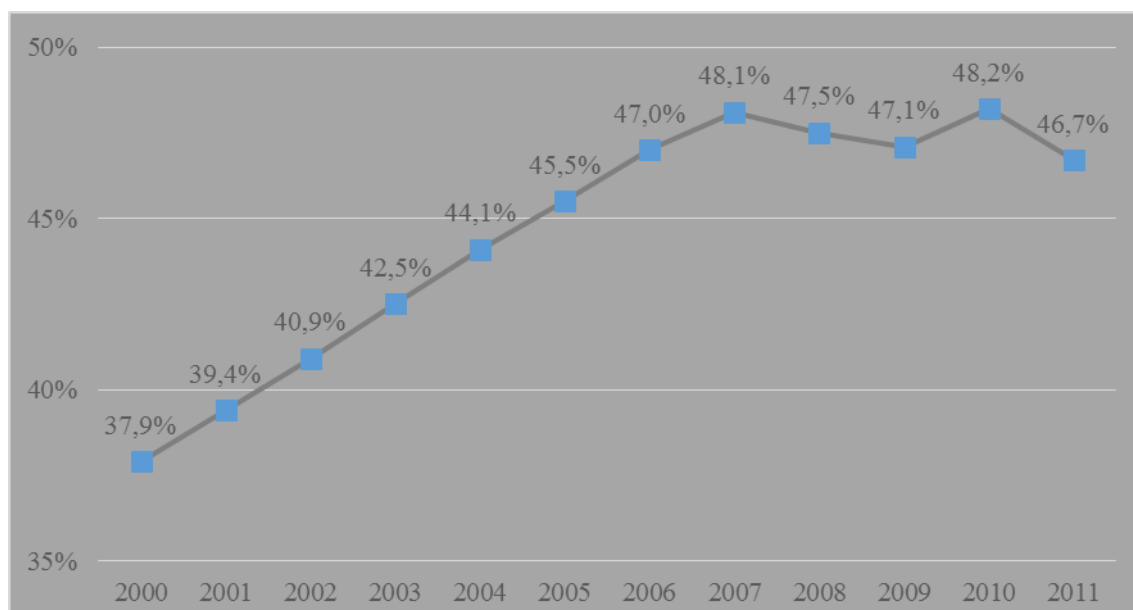


Figura 8 – Evolução do consumo de eletricidade em Portugal Continental (DGEG, 2013)

Nos últimos anos, o peso da eletricidade no consumo total de energia tem aumentado consideravelmente, sendo que em 2012 representava cerca de 25% do consumo total de energia final (PORDATA, 2014).

No gráfico constante na figura 9, relativo ao consumo *per capita*, constata-se que, em 2012, houve um valor do consumo de 4,48MWh/habitante, significando um aumento de 20% desde o início do século.

¹Tcma (Taxa Média Anual de Crescimento) – Indica o ritmo de crescimento anual médio permitindo fazer comparações entre diferentes períodos anuais.

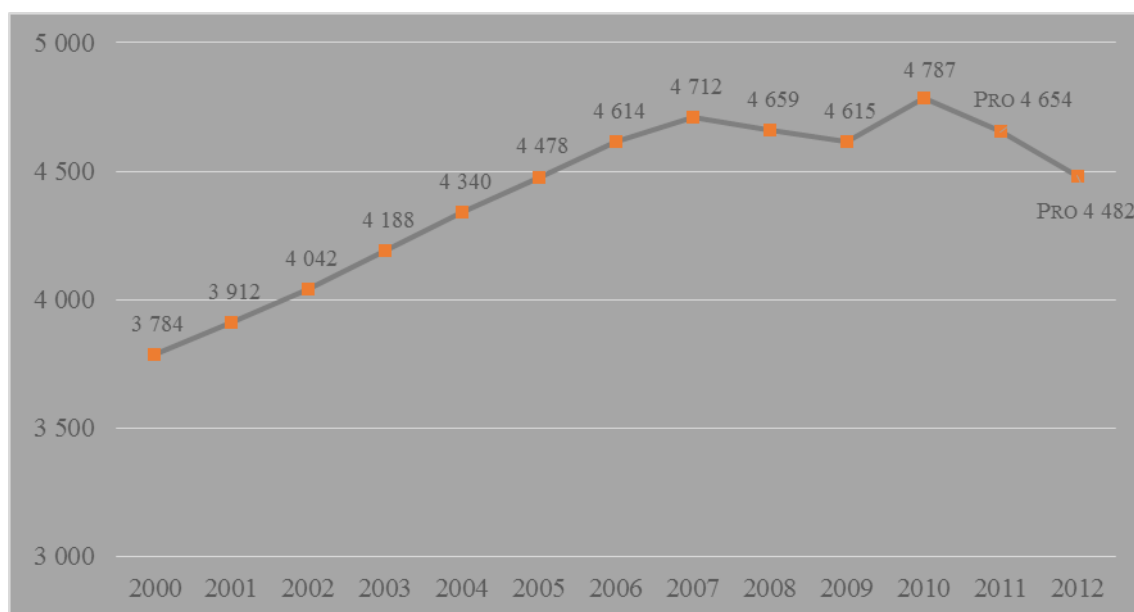


Figura 9 – Consumo de energia eléctrica (kWh) *per capita* (PORDATA/MAOTE, DGEG, & INE, 2015)

Quanto ao saldo da importação de eletricidade houve uma taxa de +11% no período 2000-2011. Tendo sofrido a influência da abertura do MIBEL, este crescimento não foi uniforme, pelo que, no período 2000-2005, existe uma taxa de 49%, enquanto no período de 2005-2011 essa taxa foi -14%, o que teve a influência de bons anos no que se refere à hidraulicidade, como foi o caso do ano de 2010 (DGEG, 2013).

De 2010 para 2011, o saldo da importação teve um aumento de 7%, como consequência de uma redução da produção hídrica. Em 2011, cerca de 45% da produção bruta de eletricidade teve origem em fontes renováveis, da qual 49% teve origem Hídrica, 37% de Eólica, 12% na Biomassa (inclui cogeração) e 1% Solar (DGEG, 2013).

Quanto à produção de eletricidade em Portugal continental, constata-se que as FER contribuíram para um desenvolvimento considerável, ao longo da última década. Neste momento, já em 2012, 54% do total da produção bruta de eletricidade nacional é assegurada pelas FER (figura 10), enquanto, no início da década, esse valor se situava em 31%.

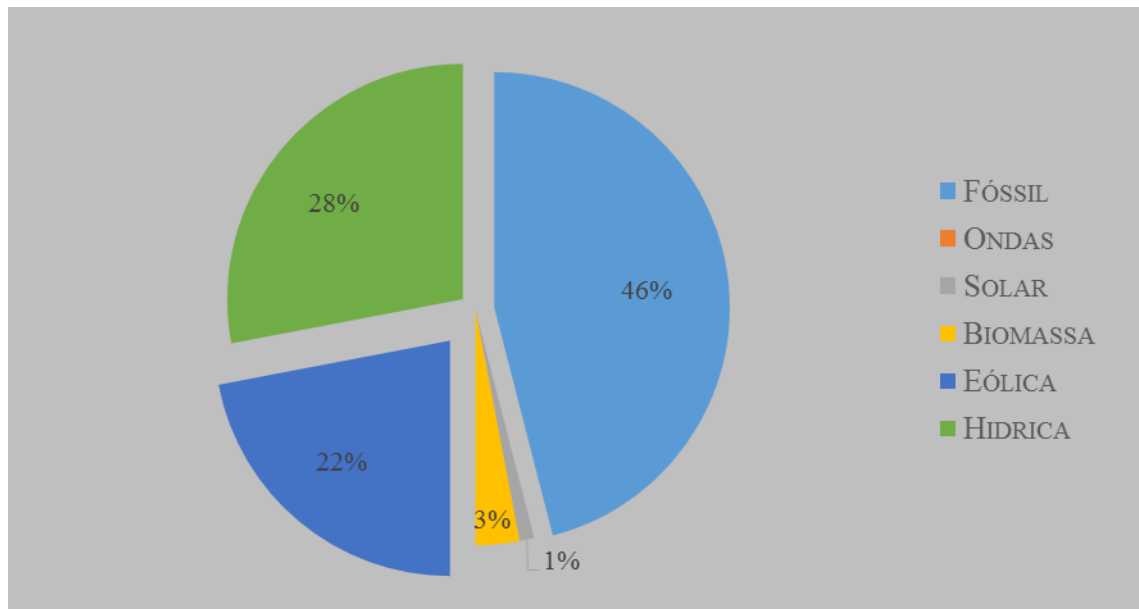


Figura 10 – Mix de produção de eletricidade em Portugal Continental (DGE, 2013)

Os recursos energéticos são uma fonte de riqueza das nações e a sua dependência energética é tanto maior quanto mais as nações precisam de fornecimentos do estrangeiro.

O índice de dependência energética é calculado a partir da expressão:

$$\text{Dependência energética [\%]} = \frac{\text{Imp} - \text{Exp}}{\text{CEP} + \text{NMI} + \text{AI}} \times 100$$

Em que:

Imp = Importações

Exp = Exportações

CEP = Consumo de Energia Primária²

NMI = Navegação Marítima Internacional³

AI = Aviação Internacional⁴

Portugal é um país pobre em recursos energéticos de origem fóssil. No entanto, a situação de dependência energética tem vindo a melhorar significativamente.

² Toda a energia utilizada diretamente ou a que é sujeita a transformação para outras formas energéticas. Resulta da soma das importações com a produção doméstica, retirando as saídas e variação de *stocks*.

³ Fornecimentos a embarcações civis de transporte com destino a portos internacionais. Excluem-se os fornecimentos a embarcações militares e de pesca, de qualquer bandeira, que são contabilizados no consumo final de energia.

⁴ Fornecimentos à aviação civil com destino a aeroportos internacionais

Entre 2005 e 2013, como se constata na figura 11, o índice de dependência energética caiu de 88,8% para 71,5%, ou seja, de uma dependência quase total passámos, em menos de 10 anos, para uma capacidade de produção interna que, embora dependente do clima, pode fornecer pelo menos 30% das necessidades energéticas nacionais.

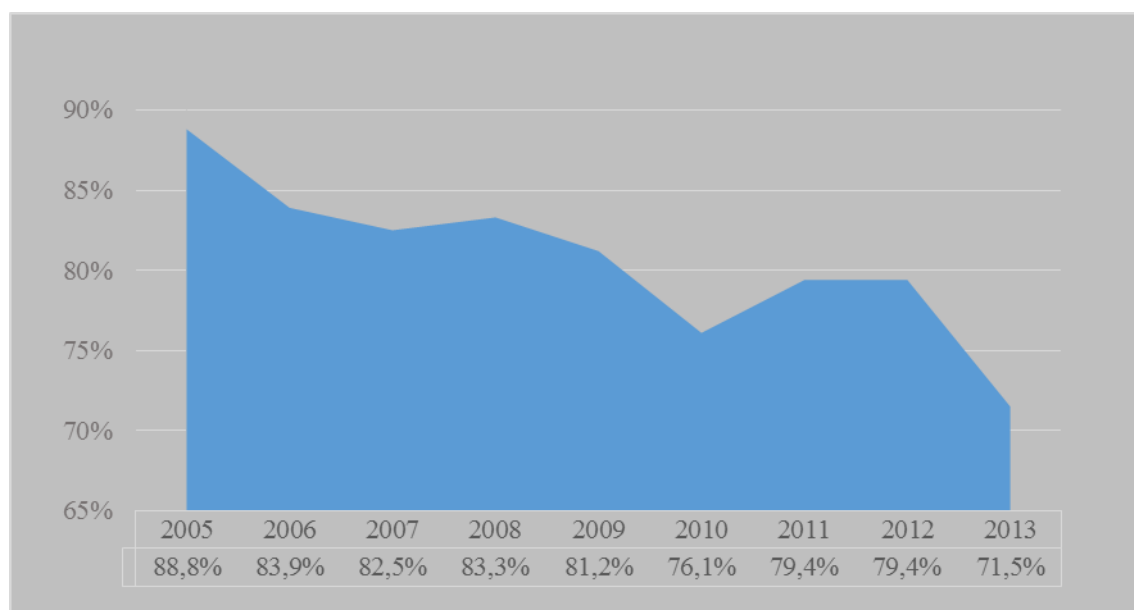


Figura 11 – Índice de dependência energética (DGEG, 2014)

Esta redução deve-se “à redução do consumo de carvão e gás natural na produção de energia elétrica, uma vez que a produção doméstica subiu 21%. Os maiores contributos vieram da produção hídrica com um aumento de 127% e eólica com 17%. A produção e exportação de *pellets* tem vindo a aumentar o seu peso no balanço energético, representando, em 2013, 6% das exportações (em teor energético) ” (DGEG, 2014, p. 12).

Tendo em conta esta evolução e a situação económica mundial, há que prever cenários e orientar estratégias. Os estudos mais recentes, da responsabilidade da DGEG, preveem que, face ao abrandamento da economia nacional, se caminhe para uma redução significativa da procura de eletricidade e, ao mesmo tempo, para um excesso de oferta.

Por outro lado, sabe-se que Portugal reúne condições excelentes para a produção de energia a partir de fontes renováveis, dada a situação geográfica e o clima. Desta forma, o *phase-out* do nuclear em alguns países europeus e a falta de capacidade de investimento de outros em nova potência renovável para cumprir as metas comunitárias possibilitarão que Portugal transfira o excesso da sua produção renovável (transferência física e não virtual) para esses mesmos países, com participação dos mecanismos de flexibilidade previstos na Diretiva.

3.6 Estratégia Nacional para a Energia 2020 (ENE)

Preocupada com a proteção do ambiente, no início da década de 80, a ONU criou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento.

O documento final produzido por esta comissão, o Relatório Brundtland⁵ (p. 9), apresentado em 1987, propôs o desenvolvimento sustentável, que é “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades”

Segundo o relatório Brundtland de 1987, uma série de medidas devem ser tomadas pelos Estados Nacionais, entre as quais a diminuição do consumo de energia e o desenvolvimento de tecnologias que admitem o uso de fontes energéticas renováveis (FER).

A publicação deste relatório desencadeou um processo de debate que conduziu à “Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD)”, no Rio de Janeiro, em junho de 1992, também conhecida por «Cimeira da Terra».

Aqui concebeu-se um plano de ação para o desenvolvimento sustentável, aceite por 150 países, entre os quais Portugal, denominado *Agenda 21*.

No seu preâmbulo (cap.1, 1.3), afirma-se que “*A Agenda 21 está voltada para os problemas prementes de hoje e tem o objetivo, ainda, de preparar o mundo para os desafios do próximo século. Reflete um consenso mundial e um compromisso político no nível mais alto no que diz respeito a desenvolvimento e cooperação ambiental. O êxito de sua execução é responsabilidade, antes de mais nada, dos Governos. Para concretizá-la, são cruciais as estratégias, os planos, as políticas e os processos nacionais.*”.

Posto isto, torna-se evidente o papel do Estado como gerador e gestor das políticas necessárias à consecução do desenvolvimento sustentável.

Neste prosseguimento, o Governo definiu as grandes linhas estratégicas para o sector da energia na Estratégia Nacional para a Energia, através da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 169/2005, na qual se perspectivavam três grandes objetivos para o sector:

⁵ Também denominado *Nosso Futuro Comum* (*Our Common Future*) é o documento final da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, promovida pela ONU, nos anos 80 e chefiada pela então primeira-ministra da Noruega, Gro Harlen Brundtland.

- Promover a concorrência, de forma a favorecer a defesa dos consumidores, bem como a competitividade e a eficiência das empresas, com reestruturação do tecido empresarial do sector energético;
- Garantir a adequação ambiental de todo o processo energético, reduzindo os impactos ambientais, às escalas local, regional e nacional;
- Garantir a segurança do abastecimento de energia, através da diversificação dos recursos primários e dos serviços energéticos, e da promoção da eficiência energética.

A RCM n.º 169/2005 traçou os objetivos do Programa do Governo para o sector energético e definiu medidas e instrumentos legislativos e regulamentares a serem desenvolvidos ao longo da legislatura para concretizar aqueles objetivos, segundo oito linhas de orientação principais:

- 1.^a - Prosseguir a liberalização dos mercados do gás natural, da eletricidade e dos combustíveis;
- 2.^a - Definir o enquadramento estrutural da concorrência, nos sectores da eletricidade e do gás natural;
- 3.^a - Reforçar as energias renováveis;
- 4.^a - Promover a eficiência energética;
- 5.^a - Aprovisionamento público “energeticamente eficiente e ambientalmente relevante”;
- 6.^a - Reorganizar a fiscalidade e os sistemas de incentivos do sistema energético;
- 7.^a - Pesquisar a inovação em energia;
- 8.^a - Assegurar a comunicação, sensibilização e avaliação da Estratégia Nacional para a Energia.

Desta forma, para a concretização deste programa, o Governo criou o Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética (PNAEE) e o Plano Nacional de Ação para as Energias Renováveis (PNAER), instrumentos de planeamento energético que estabelecem o modo de alcançar as metas e os compromissos internacionais assumidos por Portugal em matéria de eficiência energética e de utilização de energia proveniente de fontes renováveis.

Tendo em vista a adequação aos novos objetivos definidos pela Diretiva 2012/27/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de outubro de 2012, relativa à eficiência energética, partiu-se da análise do impacto potencial e exequibilidade económica do PNAEE aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 80/2008, de 20 de maio (PNAEE de 2008), para a concretização da meta geral de redução de 25% e da meta específica para o Estado de redução de 30% do consumo de energia primária até 2020.

Mais recentemente, através da RCM n.º 20/2013, de 28 de fevereiro de 2013, procedeu-se a uma revisão integrada destes dois planos, no sentido de permitir uma ação concertada para o cumprimento dos objetivos nacionais e europeus, minimizando o investimento necessário e aumentando a competitividade nacional.

Surgem, assim, o Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética para o período 2013-2016 (Estratégia para a Eficiência Energética - PNAEE 2016) e o Plano Nacional de Ação para as Energias Renováveis, para o período 2013-2020 (Estratégia para as Energias Renováveis - PNAER 2020).

3.6.1 Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética 2016 (PNAEE)

O PNAEE 2016 passa a abranger seis áreas específicas: Transportes, Residencial e Serviços, Indústria, Estado, Comportamentos e Agricultura. Tendo em conta o âmbito desta dissertação de mestrado, centremo-nos em apenas duas: Residencial e Serviços, e Comportamentos.

A área de Residencial e Serviços integra os seguintes programas de melhoria da eficiência energética:

- Renove Casa e Escritório, que integra um conjunto de medidas destinadas a potenciar a eficiência energética na iluminação, eletrodomésticos e reabilitação de espaços;
- Sistema de Eficiência Energética nos Edifícios, que reúne as medidas que resultam do processo de certificação energética nos edifícios;
- Integração de fontes de Energia Renováveis Térmicas/Solar Térmico, relativo às medidas dirigidas à promoção de uma maior integração de fontes de energia renovável nos edifícios e equipamentos residenciais e de serviços.

A área dos Comportamentos integra medidas que visam promover hábitos e atitudes de consumidores energeticamente eficientes, como seja a recomendação de produtos eficientes, através de campanhas de sensibilização e comunicação.

3.6.2 Plano Nacional de Ação para as Energias Renováveis 2020 (PNAER)

O novo PNAER foi redefinido em função do cenário atual de excesso de oferta, de forma a adequar e a minimizar os custos inerentes.

Tal como consta na RCM n.º 20/2103, “o PNAER é redefinido em função do cenário atual de excesso de oferta de produção de eletricidade decorrente de uma redução da procura, de forma a adequar e a mitigar os custos inerentes”, tendo por objetivo principal “rever o peso relativo objetivo de cada uma das FER no *mix* energético nacional e respetivas metas de incorporação a atingir em 2020, de acordo com o seu custo de produção (*levelized cost of energy*) e consequente potencial de funcionamento em regime de mercado”

No respeitante às energias renováveis, o PNAER 2020 prevê uma quota de eletricidade de base renovável de 60%. A meta global a alcançar deverá situar-se em cerca de 35%. Estas novas linhas gerais têm como base a premissa de que Portugal deve ser um país energeticamente eficiente e independente.

A figura 12 comprova que, em 2011, fruto da aposta nas políticas de promoção de FER, Portugal já tinha cumprido 81% do seu objetivo para 2020 de penetração destas de fontes renováveis no consumo de energia.

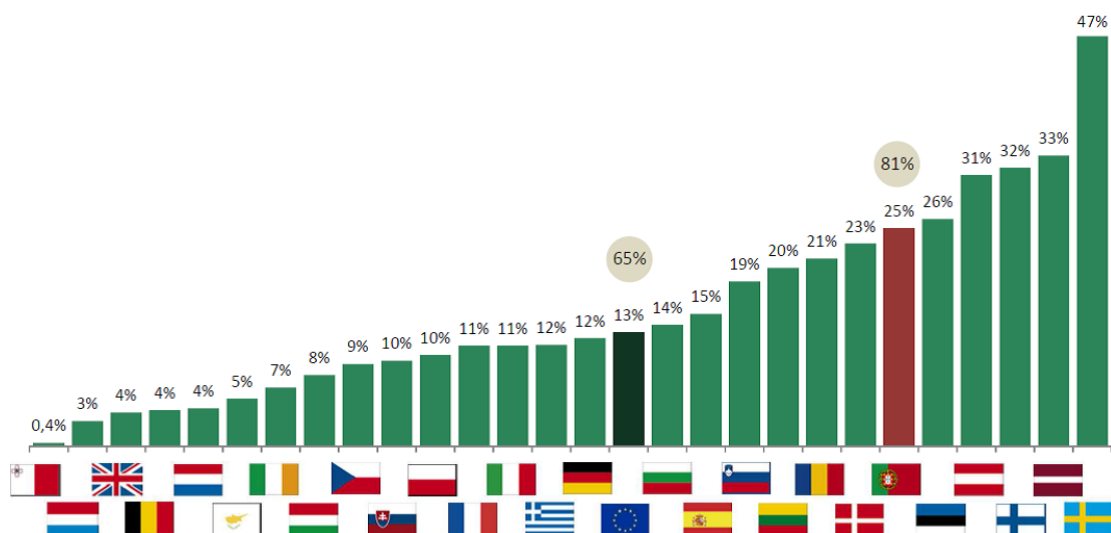


Figura 12 – Percentagem de incorporação de energias renováveis no consumo final bruto de energia no conjunto dos países da UE-27 em 2011 (Bernardo, 2013)

No respeitante à promoção da utilização de FER pelo utilizador final, as medidas a vigorar que se destacam no PNAER 2020 são as seguintes:

- Promover a instalação de sistemas solares térmicos no sector residencial, bem como a renovação de sistemas solares térmicos em fim de vida útil.
- Promover a instalação em edifícios de sistemas energéticos mais eficientes e de melhor desempenho ambiental alimentados a biomassa para fins de climatização.
- Criar um sistema nacional de registo de instaladores e pequenos sistemas renováveis para fins térmicos (solar térmico, bombas de calor e sistemas de biomassa), no sentido de melhorar a qualidade das instalações e a informação prestada aos clientes.

3.7 Conclusões

Uma vez que o sector da energia constitui o motor da economia de um país e aquele mais diretamente associado ao bem-estar e segurança das populações, torna-se óbvio que os consumidores são a razão de ser de todo este complexo sistema.

Como se verifica na figura 13, em Portugal Continental, em 2012, já existiam mais de 6 milhões de consumidores, dos quais 84% se localizam no sector doméstico.

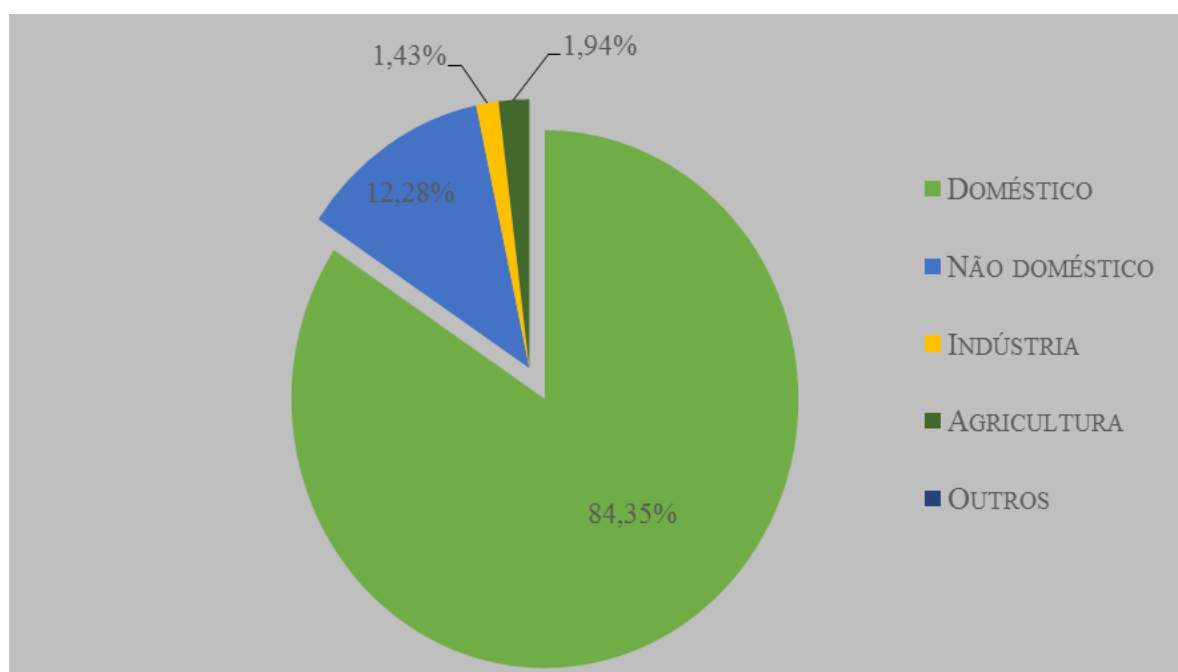


Figura 13 – Consumidores de eletricidade total e por tipo de consumo (DGEG/MAOTE & PORDATA, 2015)

Com a abertura à concorrência, as empresas necessitam de captar e de manter clientes, pelo que a adoção de um sistema CRM se torna fundamental neste sector económico.

Por outro lado, também não se pode esquecer as diretivas que pretendem o aumento da eficiência energética, a par do aumento do consumo de energias renováveis. E tal só será possível, uma vez mais, com a colaboração do CRM, pois só assim se torna exequível o contacto e a divulgação de serviços, campanhas e promoções, e soluções inovadoras a um número extremamente alargado de consumidores.

4 ESTUDO DE CASO – O GRUPO

ENERGIAS DE PORTUGAL (EDP)

(Yin, 2013) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos, sendo o seu objetivo explorar, descrever ou explicar.

Um estudo de caso também pode ser considerado como uma investigação de natureza muito particular, focalizada deliberadamente numa situação específica pelo menos em certos aspetos, com a finalidade de descobrir e explicar o que nela existe de mais característico, contribuindo desse modo para uma melhor e mais ampla compreensão de um dado fenómeno de interesse (Ponte, 2006).

Compreende-se, assim, que o seu objetivo é o de analisar.

Em síntese, na metodologia da investigação, o estudo de caso é um *research design* utilizado sobretudo para se conhecer em profundidade uma entidade específica, no sentido de conhecê-la em detalhe e a razão do seu ser. Isto é, um estudo de caso acaba por conter uma faceta descritiva, aliada a um trabalho mais analítico.

Por outro lado, o objeto de análise, o caso, é selecionado na medida em que se torna útil para se compreender um fenómeno determinado, que será o objetivo do estudo.

Como já foi enunciado, o propósito desta dissertação é o de verificar o contributo do CRM na estratégia empresarial do sector energético, em Portugal, com especial enfoque na ENE 2020.

Desta forma, este método de investigação acaba por ser aquele que se revela mais adequado aos objetivos deste estudo, tomando-se como exemplo de uma organização do sector da energia em Portugal o Grupo EDP, para se compreender até que ponto a estratégia CRM adotada contribui para o cumprimento dos objetivos da Estratégia Nacional para a Energia 2020 (ENE 2020).

Quanto às fontes de evidência, a empresa EDP foi observada no seu ambiente natural, procedendo-se ao registo de dados em diário de bordo e à análise de relatórios vários.

4.1 Caracterização do grupo

O Grupo EDP tem como visão ser “uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade,” (EDP, EDP – Energias de Portugal, 2014) investindo na modernização permanente, na competência técnica, na eficiência dos processos e na motivação e dinamismo das pessoas.

Esta visão é sustentada por uma forte cultura assente nos seguintes compromissos:

- Compromissos com os Clientes
 - Colocar o cliente no centro de toda a atividade da EDP.
 - Escutar ativamente o cliente, para responder às suas necessidades.
 - Desenhar a oferta para maximizar a satisfação do cliente.
 - Comunicar de forma simples e transparente.
 - Desenvolver os canais mais adequados para promover a proximidade com o cliente.
- Compromissos com Pessoas
 - Aliar uma conduta ética e de rigor profissional ao entusiasmo e iniciativa, valorizando o trabalho em equipa.
 - Promover o desenvolvimento das competências e o mérito.
 - Promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.
- Compromissos com a Sustentabilidade
 - Assumir as responsabilidades sociais e ambientais que resultam da sua atuação, contribuindo para o desenvolvimento das regiões onde estão presentes.
 - Reduzir, de forma sustentável, em emissões específicas de gases com efeito de estufa da energia que produzem.
 - Promover ativamente a eficiência energética.

- Compromissos com Resultados
 - Cumprir com os compromissos que assumem perante os acionistas.
 - Liderar através da capacidade de antecipação e execução.
 - Exigir a excelência em todas as suas áreas de atuação.

4.1.1 Evolução histórica

Pode-se dizer que o embrião do atual Grupo EDP surge em 1891, com a criação da CRGE – Companhias Reunidas Gás e Eletricidade – resultante da fusão da Companhia Lisbonense de Iluminação a Gás e da Companhia Gás de Lisboa.

Após a queda do regime salazarista, todas as empresas de produção, transporte e distribuição de Portugal Continental são nacionalizadas e, em 1976, pelo Decreto-Lei 502/76, nasce a *EDP – Electricidade de Portugal*, como resultado da união destas empresas.

Os principais objetivos da *EDP – Electricidade de Portugal* consistiam em integrar a distribuição dos municípios, melhorar a qualidade da rede elétrica, continuar o processo de eletrificação do território nacional e definir uma tarifa uniforme para todo o país.

A estrutura verticalizada da EDP originou uma quase completa identificação entre a Empresa e o Sector Elétrico Nacional, tornando-a detentora do monopólio neste sector.

No entanto, a partir dos anos 80, o cenário começa a alterar-se – o Decreto-Lei n.º 449/88 de 10 de Dezembro permite a abertura do sector à iniciativa privada e, em 1991, inicia-se o processo de reestruturação e desintegração vertical da EDP, enunciado nos Decretos-Lei nºs 7/91, de 8 de janeiro, e 131/94, de 19 de Maio, que culmina na sua privatização, nascendo o Grupo Energias de Portugal (Grupo EDP), que mantém a mesma sigla da empresa que lhe deu origem.

A estrutura empresarial do grupo passa a distribuir-se por várias subsidiárias, com atividades centradas nas áreas seguintes:

- Produção: os grandes centros produtores de eletricidade ficam a pertencer à CPPE - Companhia Portuguesa de Produção de Eletricidade; os pequenos aproveitamentos hidroelétricos e as centrais eólicas passam a ser geridas por empresas específicas;

- Transporte: a atividade de transporte e interligação fica centrada na REN, que explora a Rede Nacional de Transporte. A REN também gere o sistema de Despacho Nacional e as interligações com Espanha;
- Distribuição: a atividade no âmbito da distribuição, abrangendo a totalidade do país fica atribuída a quatro entidades, a EN- Eletricidade do Norte, a CENEL- Eletricidade do Centro, a LTE- Eletricidade de Lisboa e Vale do Tejo e a SLE- Eletricidade do Sul. No início do ano 2000, foi constituída a EDP Distribuição, em resultado da fusão das quatro empresas de distribuição.

4.1.2 O Grupo EDP na atualidade

Atualmente, o Grupo EDP desenvolve as suas atividades nas várias áreas das cadeias de valor da eletricidade e do gás natural (produção, comercialização e distribuição de eletricidade, e aprovisionamento, comercialização e distribuição de gás), encontrando-se espalhada pelos cinco continentes, da forma que se revela na figura 14.

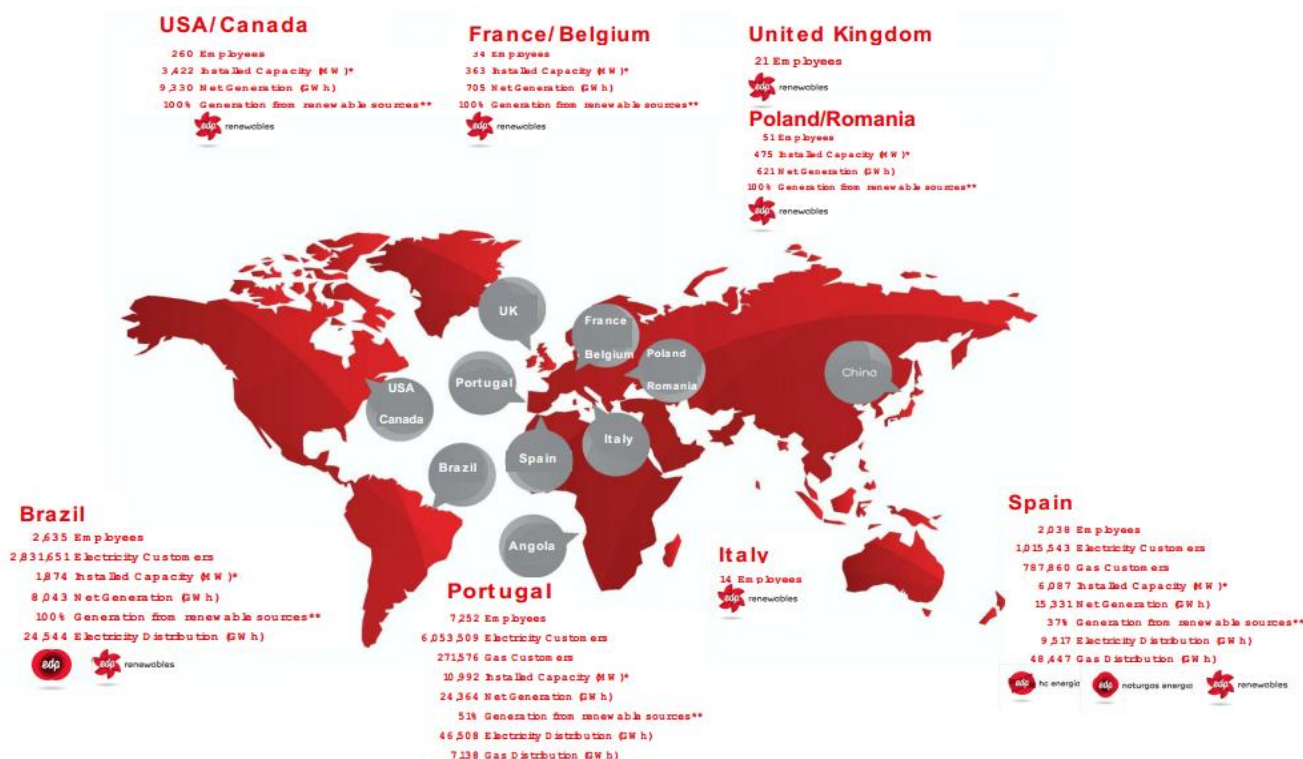


Figura 14 – O grupo EDP no mundo (EDP, 2013)

Na figura 15, podemos conhecer a estrutura organizacional do Grupo EDP.

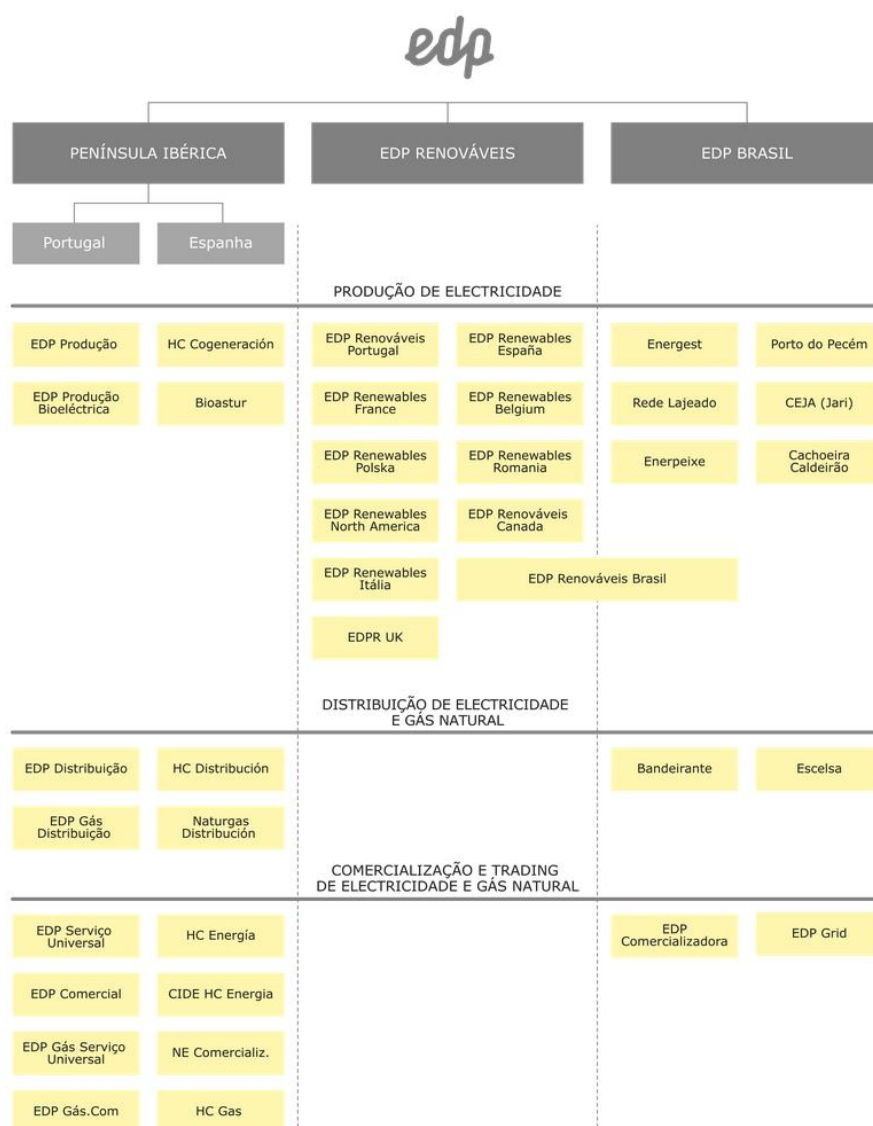


Figura 15 – Estrutura organizacional do Grupo EDP (EDP, 2013)

O Grupo EDP engloba várias empresas distintas para melhor identificar e focar as competências do grupo nas várias vertentes do mercado energético onde atua.

Em termos internacionais, o Grupo EDP é o hoje o terceiro maior produtor mundial de energia eólica através da EDP Renováveis, empresa do grupo que marca forte presença nos Estados Unidos da América, através da *EDP Renewables North America* (anteriormente *Horizon Wind Energy*) e na Europa, com ativos de produção eólica e projetos em Portugal, Espanha, França, Bélgica, Polónia, Roménia, Itália e Reino Unido. A EDP Renováveis está também presente no Brasil.

2014	2013	LOGOTIPO	NOME	PAÍS	2014	2013	2014	2013
1	1		APPLE		104,680	87,304	AAA	AAA
2	2		SAMSUNG		78,752	58,771	AAA	AAA
3	3		GOOGLE		68,620	52,132	AAA+	AAA+
4	4		MICROSOFT		62,783	45,535	AAA	AAA-
5	10		VERIZON		53,466	30,729	AAA-	AA+
6	7		GE		52,533	37,161	AAA-	AA
7	11		AT&T		45,410	30,406	AA	AA+
8	8		AMAZON.COM		45,147	36,788	AAA-	AAA-
9	5		WALMART		44,779	42,303	AA+	AA+
10	6		IBM		41,514	37,721	AA+	AA+
...								
476	436		EDP – ENERGIAS DE PORTUGAL		3,143	2,841	AA+	AA

Figura 16 – Ranking de marcas (BrandFinance, 2014)

Tal como se constata na figura 16, o Grupo EDP lidera o ranking das marcas nacionais e encontra-se entre as 500 marcas mais valiosas do mundo. Segundo o estudo da consultora "Brand Finance", divulgado em junho de 2014, a empresa vale cerca de 3,143 milhões de euros, sendo-lhe atribuída a categoria AA+.

Em 2014, a EDP integra pelo sétimo ano consecutivo os índices Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) com 88 pontos, sendo considerada a empresa líder do Grupo de Indústria das *Utilities*: Eletricidade, Água e Gás.

A EDP mantém a pontuação máxima (100 pontos) nos critérios *Price Risk Management*, *Risk & Crisis Management*, *Scorecards/M Measurement System* e Biodiversidade, e atingiu-a no critério *Water Related Risks*.

A empresa manteve a pontuação na dimensão social, assim como a liderança no critério *Human Capital Development*.

4.1.3 O posicionamento do Grupo EDP no mercado energético em Portugal

Ao nível da produção, pela análise da figura 17, constata-se que a EDP, embora tenha descido a sua participação na produção total em Portugal, continua a ser a empresa maioritária.

Esta descida é derivada do aumento do contributo de outros agentes que, atualmente, operam no mercado.

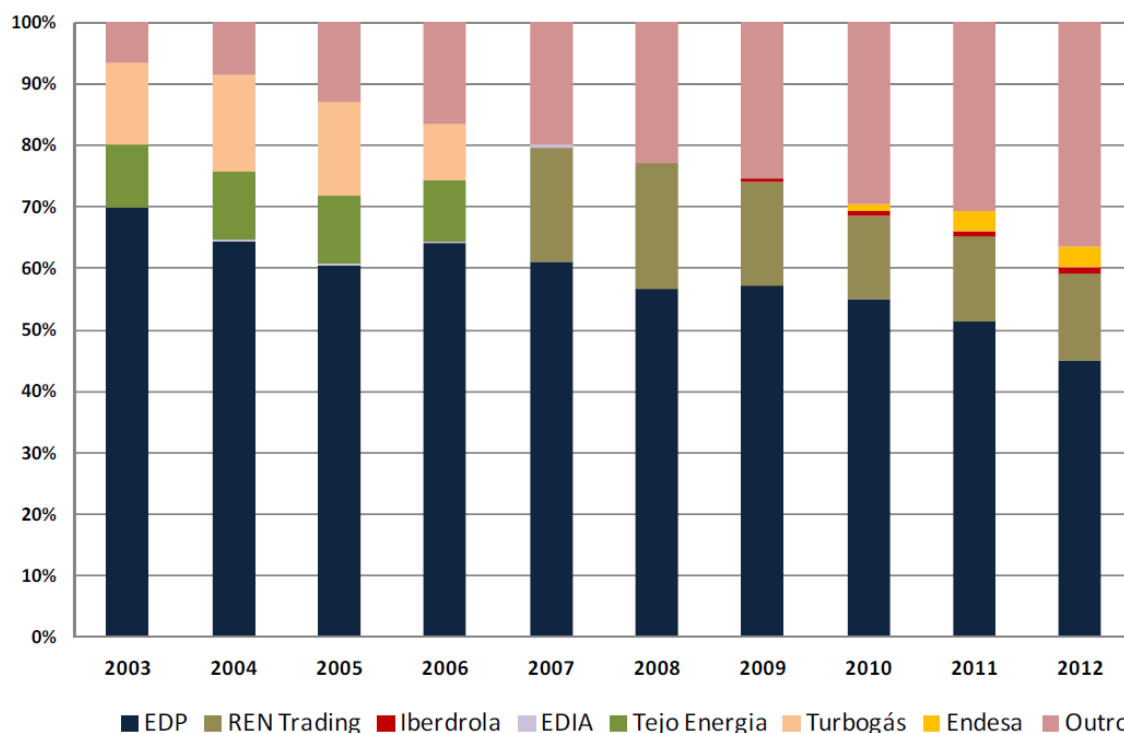


Figura 17 – Quotas de energia produzida por agente (ERSE, 2014)

O gráfico constante na figura 18 situa os diferentes *players* que atuam em Portugal no contexto da sua presença nas áreas da eletricidade e do gás natural.

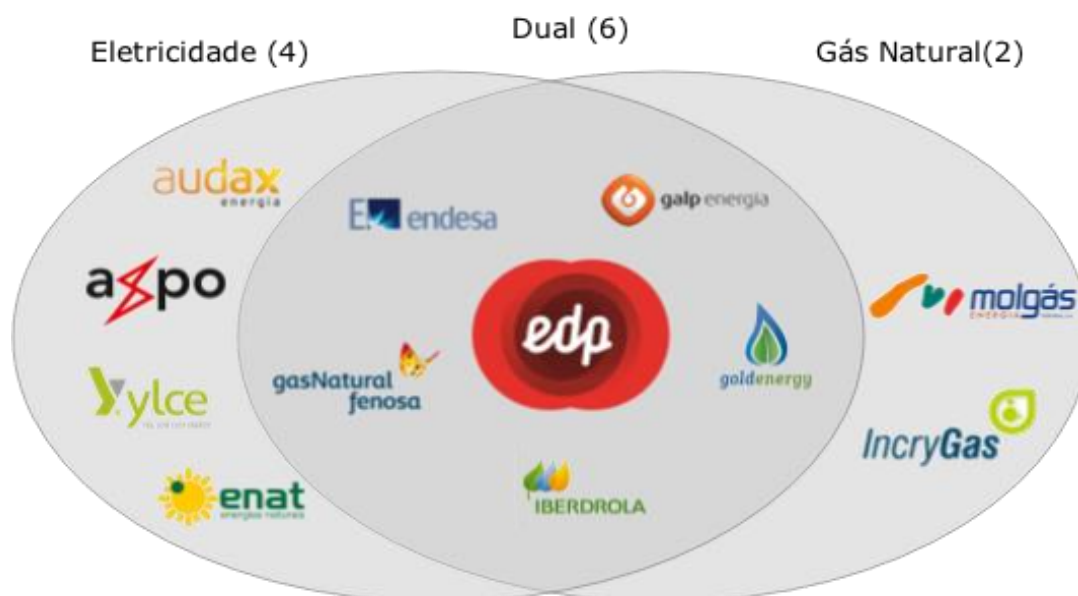


Figura 18 – Fornecedores de energia em Portugal (ERSE, 2015).

O peso destes *players* no mercado nacional é o que surge na figura 19.

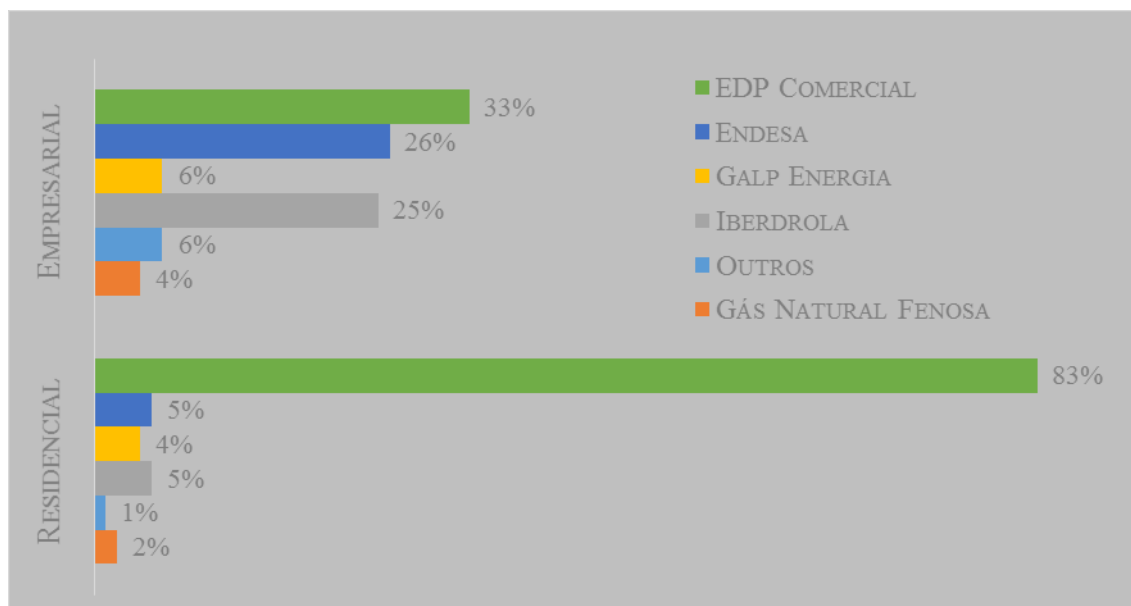


Figura 19 – Quotas dos principais *players* no mercado livre em volume de energia (ERSE, 2014)

Como se verifica, o grupo EDP é líder de mercado no sector da eletricidade em todos os segmentos (residencial e empresarial) com 83% e 33% de quota, respetivamente.

4.2 CRM e o Grupo EDP no mercado liberalizado

A competitividade é um dos objetivos primordiais a atingir no mercado da energia, visto que um mercado competitivo tende a diminuir os custos para os cidadãos e a incentivar a eficiência energética e o investimento (Barreto, 2008).

Para as empresas que operam no sector da energia e que necessitam de gerir o relacionamento com um número significativo de clientes seria praticamente impossível fazê-lo com eficiência sem recorrer a CRM, pois este habilita a organização a fornecer serviços específicos para cada cliente, de forma individual.

Para que o marketing de relacionamento seja eficaz, torna-se imperativo uma postura permeada por comprometimento e confiança, o que exerce impacto direto na construção dos relacionamentos de longo prazo.

Logo, somente as organizações que construírem um forte e positivo relacionamento com os seus clientes têm o potencial de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, que pode conduzir a uma performance superior à normal. Estabelecer relacionamentos positivos de longo termo com os consumidores, de forma individual, propicia um fluxo de resultados ou lucros perpétuos. A premissa fundamental do marketing de relacionamento consiste em manter uma base de clientes rentáveis e fiéis. Estes são de modo geral os pilares de sustentação e de resultados da organização.

Com base neste pressuposto, e procurando o reforço da relação e da cultura centradas no cliente, enquanto contributo decisivo para o sucesso do novo paradigma do negócio, o Grupo EDP determinou como rumo subir na cadeia de valor perceptível para os clientes, através da criação de um vínculo emocional entre estes e a empresa.

O universo de clientes do Grupo EDP, em Portugal, atinge um número superior a 6 milhões, sendo que metade deste valor ainda pertence ao mercado regulado.

Desde a aproximação da entrada em vigor do mercado liberalizado, a organização procurou a utilização de sistemas CRM, de forma a fidelizar os clientes provindos da época monopolista da empresa mãe. Atualmente os sistemas utilizados provêm da SAP.

Para além de se focar nos clientes, o Grupo EDP não esqueceu a importância dos seus recursos humanos na estratégia empresarial. O primeiro passo foi, de facto, centrar-se nos seus

colaboradores, intuindo-lhes que, independentemente do seu grau de envolvimento no projeto da empresa, a sua colaboração é fundamental para o sucesso da organização a que pertencem.

No sentido de se criar a perspetiva de que o Grupo EDP é uma família, os colaboradores foram instados a participar em inúmeras ações de formação e criaram-se iniciativas internas que estimulam a confraternização e criam o desejado espírito de grupo.

4.2.1 Estratégias de captação de clientes

Se, no passado, todos os clientes eram basicamente identificados por um contador, anónimos e indistintos para uma *utility*, hoje o mercado livre exige a conceção e comercialização de ofertas que respondam a necessidades concretas de determinados segmentos de clientes – B2C, B2B e Estado.

Por outro lado, num mercado liberalizado e concorrencial, torna-se importante que uma organização seja reconhecida positivamente pelos clientes, ou seja, que a sua marca esteja associada ao conceito de valor na mente dos consumidores.

O valor da marca (ou *brand equity*) será então a reação que o conhecimento da marca provoca nos consumidores. Logo, uma marca possuirá um valor mais elevado quando o consumidor reage de modo diferente ao seu reconhecimento, isto é, adquire produtos ou serviços de uma empresa sem colocar questões, porque esta lhe transmite confiança.

Assim, o valor da marca reflete-se no consumidor a nível comportamental, levando ao aumento da fidelidade à organização que detém a marca e a sua recomendação a outros (Brito, 2008).

O valor de uma marca assume sempre um papel crescente com a liberalização do mercado, pois quanto maior for o grau de maturidade de um mercado, maior é a importância da marca e dos valores que a mesma representa. Ou seja, quanto maior for o envolvimento com a marca, mais fácil é a criação de valor e a própria satisfação do cliente, tal como se constata na figura 20.



Figura 20 – O valor da marca e sua liberalização (EDP, 2014)

Apesar da utilidade e da importância dos gastos com energia, o envolvimento dos clientes com o sector das *Utilities* é marcadamente baixo.

A ambição do grupo EDP é a de ter uma organização motivada e centrada no cliente, proporcionando-lhes um grau elevado de satisfação, de forma a que a empresa seja financeiramente rentável e uma referência em soluções de energia.

Para o Grupo EDP, torna-se vital subir na cadeia de valor para os clientes, antecipando as suas necessidades e criando um vínculo emocional resistente à concorrência de outros operadores no mercado.

Esta estratégia desenvolve-se em três grandes etapas: inicialmente, com a abertura do mercado, o objetivo, em Portugal, foi o de manter os clientes através do enfoque na qualidade e fiabilidade do serviço de energia proporcionado.

Gradualmente, esta imagem evoluiu para a de uma organização que mantém uma relação de proximidade com o cliente, facilitando a resolução dos seus problemas e proporcionando atendimento e serviços mais personalizados, que vão de encontro às suas necessidades.

É aposta do Grupo EDP que a evolução da forma como os clientes a percebem, de marca útil para marca envolvente, conduzirá a empresa a um posicionamento menos permeável e mais resiliente em termos das margens de rentabilidade do negócio.

O portefólio de ofertas da EDP no mercado livre inclui, para além das ofertas básicas de energia (eletricidade e gás natural), todo um conjunto de serviços inovadores (EDP, 2014), entre os quais se destacam:

Funciona – este serviço inclui revisão anual de instalação de gás, revisão de instalação de eletricidade, reparações até 600€ ou 3 assistências técnicas por ano.

Auditoria Energética – possibilita que o cliente descubra onde consome energia, onde reduzir os seus custos e obtenha aconselhamento independente.

Fatura Segura – face ao surgimento da crise económica, o Grupo EDP mostra-se solidário, proporcionando, ao cliente, proteção quando mais precisa por apenas 1,40€/mês, crédito até 800€ na fatura, em caso de situações inesperadas, sem período de fidelização.

Certificação energética – sendo obrigatório em qualquer anúncio de venda ou arrendamento, a EDP emite certificados e ajuda o cliente a saber como reduzir a fatura energética.

Comunidade EDP – estabelecimento de parcerias com clientes empresariais, onde estes dão descontos na aquisição de bens ou serviços a outros clientes EDP.

EDP Mobile - é um canal de relacionamento da EDP para utilização através do *smartphone* ou *tablet*, permitindo ao cliente EDP configurar os seus contratos de energia, enviar leituras dos contadores sempre que desejar e despistar situações que ocorrem quando não há eletricidade.

Opções de faturação diversificadas – de entre as que se apresentam na figura 21, o cliente poderá escolher a que mais se adapta ao seu ritmo de vida.

		ELETRICIDADE					
		OPÇÃO SIMPLES		OPÇÃO BI-HORÁRIA		OPÇÃO TRI-HORÁRIA	
		POTÊNCIA CONTRATADA (KVA)					
		3,45 - 20,7	3,45 - 20,7		27,6 - 41,4		
CASA TOTAL CLICK	DESCONTO	3%	2%		4%		
CASA TOTAL	DESCONTO - PAGAMENTO POR DÉBITO DIRETO	2%	1%		4%		
	DESCONTO - PAGAMENTO POR MB, PAYSHOP OU CTT	1%	0,5%		2%		
		3,45 - 20,7	3,45 - 6,9	10,35 - 20,7	27,6 - 41,4		
CASA CLICK	DESCONTO	3%	1%	2%	4%		
		3,45 - 20,7	3,45 - 6,9	10,35 - 20,7	27,6 - 41,4		
CASA	DESCONTO - PAGAMENTO POR DÉBITO DIRETO	2%	1%	1%	4%		
	DESCONTO - PAGAMENTO POR MB, PAYSHOP OU CTT	1%	1%	1%	2%		

Figura 21 – Opções de faturação no mercado residencial (EDP, 2014)

Re:dy – o cliente pode aceder a informação sobre os seus consumos, controlar os equipamentos onde quer que se encontre e programar a eficiência energética da sua casa

Energy2move - 1 Ano de eletricidade grátis para veículo das marcas parceiras da EDP (máx: €400/ano); 10% desconto em eletricidade 100% verde, ou 10% de desconto nos consumos de eletricidade durante a noite e até 5% de desconto no gás; Solução de carregamento *charge2move* com pagamento em prestações mensais durante 1 Ano na fatura de energia.

4.2.2 A comunicação com os clientes

Dentro do Grupo EDP, a EDP Comercial é a empresa responsável pela dinamização de vendas e pela gestão comercial dos clientes finais.

Para poder responder com qualidade e eficiência, o Grupo EDP, em Portugal, definiu os segmentos de clientes a abordar, criou equipas comerciais distintas, enfocadas nas especificidades destes segmentos, e produziu um portefólio de ofertas abrangente.

Esta diversidade de segmentos e de ofertas exige uma malha complexa de canais de comunicação com os clientes que, atualmente, são os seguintes: lojas do Grupo EDP, agentes, linhas telefónicas (*contact center*), *telemarketing*, *website*, campanhas *online*, parcerias (bancos, CTT e mediadores imobiliários) e gestores de clientes, tal como surge esquematizado na figura 22.

Ciente da pirâmide demográfica portuguesa, cuja maior densidade se situa na faixa etária acima dos 50, com um nível sociocultural e económico maioritariamente baixo, o Grupo EDP instituiu, mais recentemente, o canal porta a porta, dirigido para os clientes que apresentam dificuldades em deslocar-se a lojas ou agentes e em utilizar os canais telefónico e eletrónico.



Figura 22 – Canais de venda EDP (EDP, 2014)

Ou seja, o Grupo EDP disponibiliza aos seus clientes um conjunto alargado de canais de comunicação – presencial, telefónico e *internet* – através das quais é possível realizar praticamente todas as atividades do ciclo comercial, embora o CRM Social ainda não esteja enraizado nem constitua uma prioridade.

4.2.3 Evolução do relacionamento comercial

Com a evolução dos tempos e a aproximação do mercado liberalizado, associados às alterações legislativas, o Grupo EDP iniciou uma nova estratégia de relacionamento com os clientes, abandonando a posição de distanciamento.

Começou por diversificar os canais de comunicação, que deixaram de ser potencialmente presenciais (lojas do Grupo e agentes), apostando-se na criação de CIC's. Posteriormente, com o advento da *internet*, surgiram o *website* e o *e-mail*.

Podemos verificar na figura 23, a evolução dos vários canais de comunicação no triénio 2010-2012. Nele se constata que, à medida que os clientes aderem à página do Grupo EDP, a tendência é a de diminuir a ligação através do *contact center*

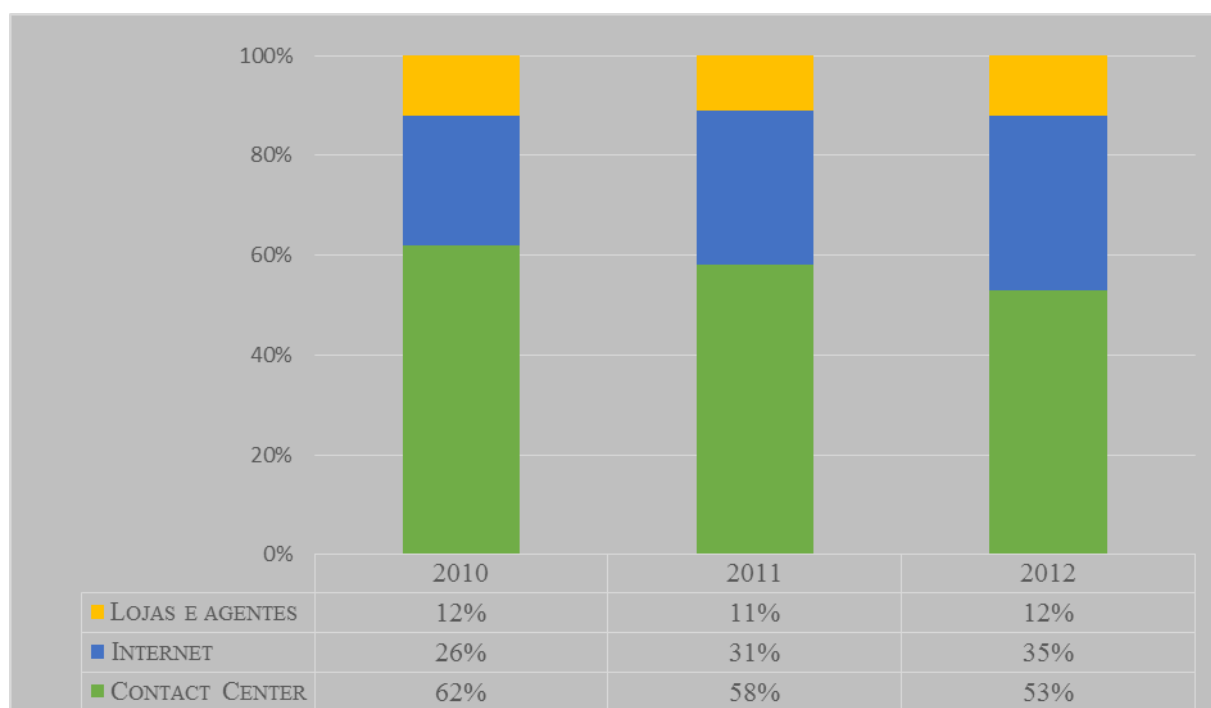


Figura 23 – Total de atendimentos, em percentagem, realizados por canal, no triénio 2010-2012 (Tavares, 2013)

Embora corresponda a apenas 12% do total dos atendimentos, a vertente presencial do atendimento de uma empresa traz consigo um alargado leque de vantagens, nomeadamente o aumento da presença territorial da marca, a maior proximidade com os clientes e uma maior rapidez e eficácia na veiculação da informação.

Neste sentido, os canais de atendimento presencial que a EDP Comercial coloca à disposição dos consumidores são as lojas próprias, os agentes EDP e os parceiros.

As primeiras funcionam em estabelecimentos próprios e em algumas Lojas do Cidadão, enquanto os agentes EDP, com exceção dos agentes exclusivos, são estabelecimentos comerciais locais, com uma atividade comercial própria (por exemplo, uma papelaria) selecionados pela empresa.

Os agentes podem ser classificados em atendimento e cobrança, representação, cobrança e exclusivos.

Os agentes de atendimento e cobrança e os agentes de representação têm dentro do seu estabelecimento um espaço específico para o efeito com a imagem da EDP (balcão, equipamentos, autocolantes, ...) e oferecem um portefólio de produtos e serviços semelhante ao das lojas. No entanto, diferenciam-se porque os agentes de atendimento e cobrança têm autonomia para prestar os serviços, registando-os diretamente no sistema, enquanto os agentes de representação não a têm, necessitando de contactar, via telefónica, o *Contact center*, para dar seguimento aos pedidos dos consumidores finais, exceto no caso das rescisões de contratos no mercado regulado ou em todas as operações do mercado liberalizado, em que é necessário enviar o pedido por fax, para o *Contact center*.

Por outro lado, os agentes de cobrança não efetuam atendimentos, apresentando-se como uma alternativa aos restantes locais onde o consumidor pode efetuar os seus pagamentos (lojas próprias da EDP, Bancos, através de pagamentos por transferência bancária ou débito direto, balcões do CTT, *PayShops* e *MegaRede*), nomeadamente por serem o único local onde se podem efetuar cobranças após a data limite de pagamento presente na fatura.

O facto de a EDP possibilitar ao cidadão o pagamento das suas faturas em diversos locais traz todo um conjunto de vantagens. Por um lado, as populações mais idosas preferem deslocar-se a um estabelecimento local que conhecem e no qual já têm alguma confiança do que fazer os seus pagamentos recorrendo às novas tecnologias (por exemplo, através de transferências bancárias). Por outro lado, o facto de o pagamento poder ser feito numa vasta rede de balcões independentes da EDP, como os dos CTT, *PayShops* e *MegaRede*, é uma mais-valia para os consumidores, uma vez que, estes são locais que disponibilizam uma oferta muito diversificada de produtos e serviços de várias *Utilities* (por exemplo o pagamento de faturas de água, seguros e telecomunicações) e estão presentes em grande parte do território português, permitindo àqueles que vivem fora dos grandes centros urbanos ultrapassarem os obstáculos da distância.

Existe ainda um tipo de agentes (agentes exclusivos) que, não tendo atividade própria, dedicam-se exclusivamente ao negócio EDP, distinguindo-se das lojas por terem que suportar

os custos de manutenção do espaço. Este é um conceito surgido em 2008, tendo como principal objetivo aumentar a capacidade de venda e reduzir, simultaneamente, os custos suportados pela EDP Comercial.

Nestes últimos anos, tem-se registado uma redução significativa do número total de estabelecimentos de atendimento presencial, tal como está evidenciado na figura 24.

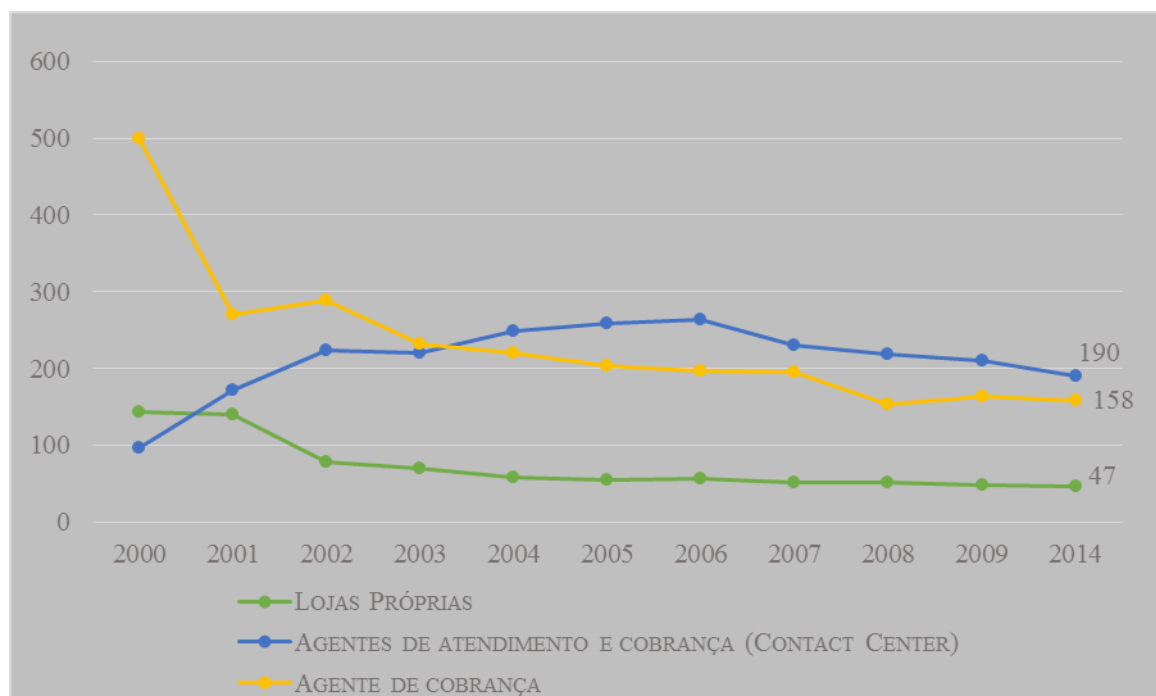


Figura 24 – Evolução dos canais de atendimento presencial da rede comercial da EDP (Tavares, 2013)

Esta evolução demonstra a preocupação da empresa no que toca à redução de custos, à gestão eficiente dos recursos que aloca à prestação destes serviços e à adaptação face às necessidades do mercado e às novas iniciativas em termos de produtos e serviços. No entanto, preocupada com a questão demográfica e social, tal como já enunciado, no ano de 2014 a EDP introduziu o canal porta a porta, sobre o qual ainda não existem dados.

O atendimento presencial e telefónico permite aos clientes obterem respostas mais céleres às suas dúvidas, no entanto é limitador ao nível das funcionalidades, pois um colaborador consegue apenas prestar esclarecimentos quanto a questões de ordem prática (tais como, faturação, contratos, tarifários, níveis de tensão, campanhas em vigor).

É no *website* que se centram todas as potencialidades. Aqui, o consumidor acede a:

- Informação genérica
 - A legislação sobre os mercados do sector energético em Portugal;
 - Grupo EDP – missão, visão, compromissos, composição, contactos;
 - Relatórios sobre o desempenho do Grupo;
 - Provedor do Cliente.
- Informação específica, direccionada para o consumidor (ainda não cliente)
 - FAQs;
 - Tarifários;
 - Níveis de Tensão;
 - Eficiência energética;
 - Produtos e serviços do Grupo EDP.
- Informação específica direccionada para o cliente
 - Faturação;
 - Consumo de energia;
 - Comunicação com o gestor de cliente;
 - Campanhas promocionais individualizadas.

Compreende-se então que o *website* da empresa apresente índices de tráfego crescentes, provando a importância deste canal como ferramenta de interação com os clientes da EDP, como comprovam os dados constantes na figura 25.

Ao nível das visitas à página do Grupo EDP, durante o ano de 2013, registaram-se:

- 26.722 visitas, o que representa uma média de 72 visitas/dia e um acréscimo de 26,8% no número de visitas face a 2012 (21 066) e de 50,2% face a 2011;
- 21.947 são visitantes únicos, o que corresponde a uma média de 60 visitantes únicos/dia, resultando num acréscimo de 31,3% face a 2012, e de 65,6% face a 2011.

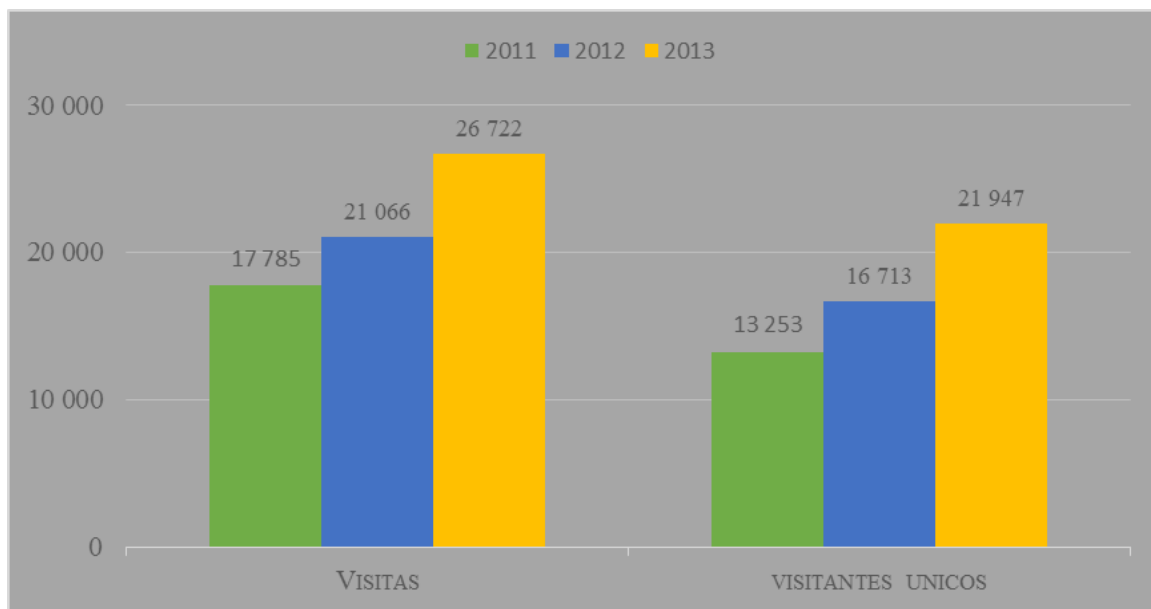


Figura 25 – Número de visitas ao *website* durante o ano 2012 (Tavares, 2013)

Tendo em conta que a legislação não obriga à elaboração de relatórios de qualidade do serviço no mercado liberalizado, o Grupo EDP só disponibiliza informação quanto aos clientes no mercado regulado. De qualquer forma, os dados contidos nestes relatórios constituem indicadores importantes, pois mais de metade dos consumidores de energia entrará brevemente no mercado liberalizado. Logo, a satisfação com o fornecedor atual de energia terá um peso importante na escolha de comercializador no mercado liberalizado.

A gestão da rede comercial, no sentido de cumprir as imposições legais estabelecidas pela ERSE e as normas definidas em consonância com os eixos estratégicos do Grupo, baseia-se num conjunto de processos relacionados com o controlo da qualidade do serviço, o aumento da eficiência e a redução de custos.

No caso particular da comercialização, as principais preocupações recaem sobre a qualidade do atendimento, cujo controlo e avaliação é efetuado através de inquéritos de satisfação e monitorização de dados.

Como se comprova na figura 26, a eficácia e a qualidade do serviço prestado pelos vários canais tem-se situado ao mais alto nível, considerando-se que o cliente mantém a confiança no Grupo EDP e reconhece o esforço de qualidade de serviço

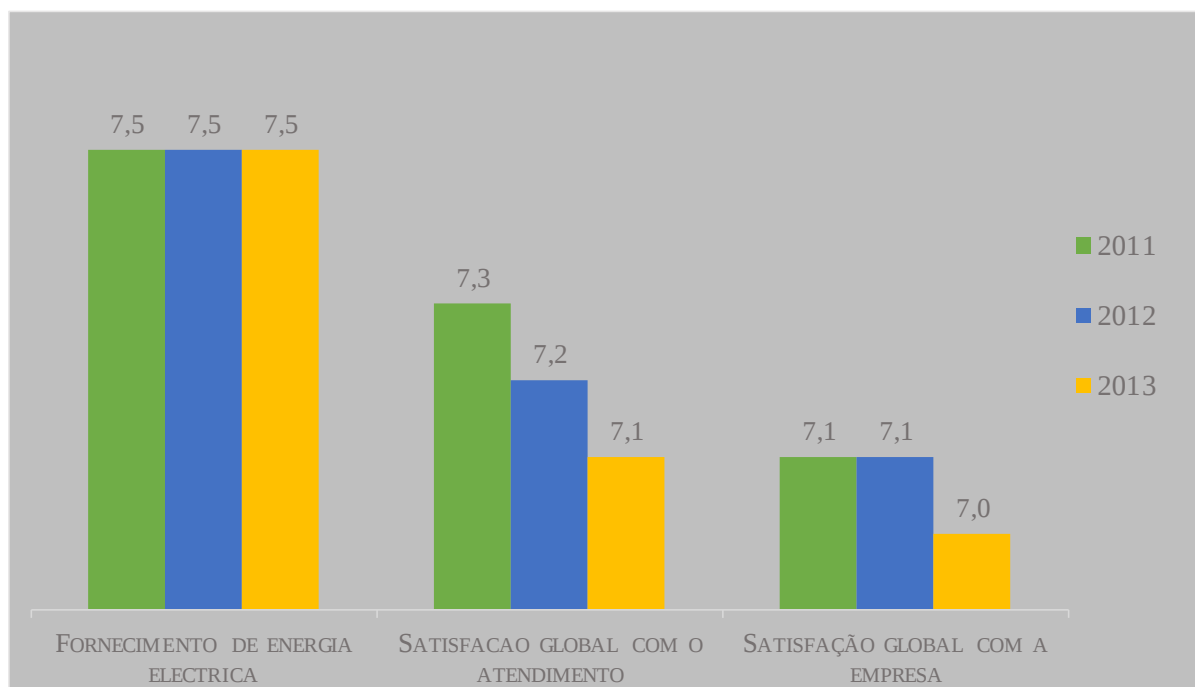


Figura 26 – Indicadores globais de satisfação dos clientes na qualidade do serviço EDP (Tavares, 2013)

Face a estas conclusões não é de estranhar que, ao longo dos últimos sete anos, a repartição do número de clientes e dos respetivos consumos anualizados pelas carteiras dos comercializadores a atuar no mercado liberalizado demonstre que a EDP Comercial se assume como o principal operador.

Na figura 27 verifica-se que, à medida que foram entrando mais consumidores no mercado liberalizado e com o surgimento de concorrentes, o Grupo EDP viu um decréscimo de clientes na ordem dos 20%, no período de 2008 a 2012.

ANO	GRUPO EDP	IBERDROLA	ENDESA	GN FENOSA	GALP ENERGIA	CLIENTES ML
2007	87%	> 1%	9%	> 1%	-----	29.364
2008	98%	> 1%	> 1%	> 1%	-----	160.461
2009	99%	> 1%	> 1%	> 1%	-----	201.386
2010	93%	1%	5.5%	> 1%	-----	283.861
2011	86.5%	1%	10.5%	> 1%	> 1%	358.860
2012	79.5%	2%	17.7%	0.5%	0.3%	427.629
2013	81%	1, 3%	10%	> 1%	6%	1.296.828
2014 OUTUBRO	84%	3%	7%	1%	5%	C. 3.200.000

Figura 27 – Clientes dos vários comercializadores que atuam no mercado liberalizado (ERSE, 2014)

Todavia, nos últimos dois anos, com a saída de quase dois milhões de consumidores do mercado regulado, o Grupo EDP tem vindo a ganhar terreno.

4.3 O CRM na Estratégia Nacional para a Energia 2020

Desde a publicação do quadro legislativo que suporta a ENE 2020, em 2005, que o contributo das FER na produção de energia em Portugal tem vindo a aumentar, tendo atingido o valor de cerca de 25%, havendo a destacar o facto de a sua taxa de crescimento ser de 17% nesta última década.

Quanto ao consumo final bruto de energia, verifica-se, no período compreendido entre 2005 e 2012, um decréscimo na ordem dos 15%.

Apesar destes valores, o peso das FER nesse consumo aumentou 5,1%, atingindo, no ano de 2012, o peso de 24,6% (figura 28).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CONSUMO FINAL BRUTO DE ENERGIA (CFBE)	19.480	19.198	19.370	18.944	18.693	18.629	17.878	16.644
CONTRIBUTO FER	3.792	3.979	4.250	4.344	4.575	4.513	4.371	4.098
ELETRICIDADE	1.252	1.350	1.499	1.598	1.742	1.955	2.144	2.174
AQUECIMENTOS E ARREFECIMENTO	2.529	2.546	2.602	2.600	2.595	2.218	2.210	1.905
TRANSPORTES	11	82	148	146	239	340	17	18
PESO DAS FER NO CFBE	19,5%	20,7%	21,9%	22,9%	24,5%	24,2%	24,5%	24,6%

Figura 28 – Contributo das FER no consumo final bruto de energia⁶ (kteps)⁷ (DGEG, 2014)

A Diretiva comunitária 2009/28/CE fixou um objetivo de incorporação de FER no consumo final bruto de energia até 2020, que é de 31% para Portugal (figura 29). Este contributo provém do sector de produção de eletricidade, do aquecimento e arrefecimento nos sectores da indústria, e ainda dos transportes.

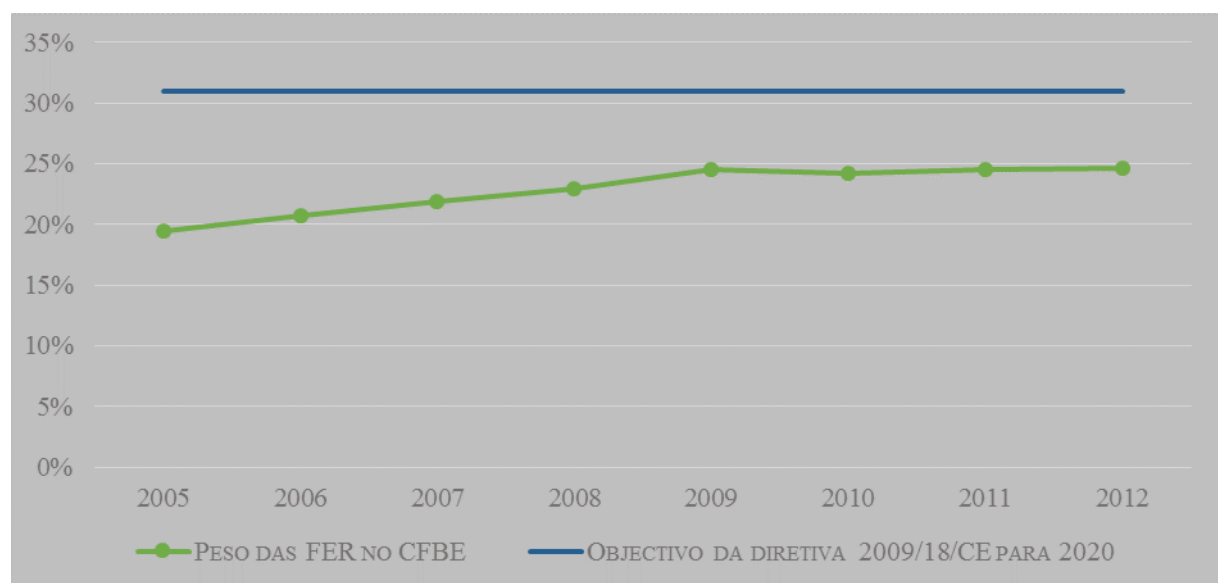


Figura 29 – Peso das FER no CFBE vs objetivo ENE2020 (DGEG, 2014)

É necessário considerar que o mercado da energia engloba milhões de consumidores e que as empresas do sector pretendem o crescimento da obtenção de volumes de negócio.

⁶ De acordo com a metodologia da Diretiva 2009/28/CE.

⁷ ktep – 10³ tep (Tonelada Equivalente de Petróleo)

Logo, a interação com os clientes é crucial para a sua captação e fidelização, a que somente a adoção de um sistema CRM pode responder às necessidades das empresas.

Em Portugal, a maior empresa neste sector é o Grupo EDP, que tem cumprido o seu papel no respeitante aos objetivos da ENE 2020, do PNAEE e do PNAER.

Constituem exemplo a oferta de produtos diversificados que visam a promoção da eficiência energética, a diminuição dos consumos e a adesão ao consumo de energias renováveis, publicitados essencialmente através do recurso aos *flyers* enviados via postal, ao contacto telefónico e à disponibilização de informação *online*.

Num contexto económico exigente, com elevada concorrência e pressão de custos, e difícil acesso a financiamento, as empresas necessitam de encontrar formas de se tornarem mais eficientes e competitivas.

A redução do consumo energético é uma das áreas de redução de custos de maior potencial e de maior importância para a competitividade das empresas.

Com o objetivo de promover e apoiar a implementação de grandes projetos de eficiência energética nas empresas, a EDP Comercial e a CIP – Confederação Empresarial de Portugal assinaram um protocolo de cooperação, com vista ao lançamento e dinamização conjunta do Programa *Save to Compete*.

No âmbito deste programa, a EDP identifica medidas de redução do consumo energético nas empresas beneficiárias e promove a sua implementação e custeio através das poupanças geradas.

A redução da fatura energética permite às empresas serem mais competitivas e libertar meios necessários ao seu crescimento e o custeio através das poupanças permite-lhes implementar as medidas sem necessidade de alocar recursos financeiros ao projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização e a extinção dos monopólios modificaram o paradigma económico-social.

Diante desse novo cenário de mudanças e muita hipótese de escolha vividas entre empresa e consumidor, torna-se oportuna a adoção de um modelo de marketing baseado no conhecimento do perfil do consumidor, com o objetivo de se criar uma relação de longo prazo que leve à fidelização do cliente, ou seja, ao desenvolvimento de um marketing de relacionamento.

O CRM contribui para as organizações compreenderem melhor as necessidades e desejos dos seus clientes, podendo surpreendê-los e, ao mesmo tempo, construir um relacionamento de longo prazo com os seus principais públicos de interesse, o que, na maioria dos casos, é o segredo para o sucesso de muitos negócios.

O Grupo EDP constitui um paradigma para todos os estudos apresentados, pois serve-se de todas as potencialidades que um sistema CRM possibilita e vê elevar-se os seus resultados, ao nível da captação e fidelização de clientes.

Por outro lado, constata-se um aumento das FER, tanto na produção de energia como no seu consumo, a par de uma diminuição no consumo total de energia.

Tendo em conta que a ENE 2020 pressupõe, nas suas linhas de orientação principais, o reforço das energias renováveis e a promoção da eficiência energética, no sentido de se diminuir o consumo de energia, parece que estes objetivos estão a ser gradualmente atingidos – no período compreendido entre 2005 e 2012, constata-se um decréscimo na ordem dos 15%, no respeitante ao consumo de energia e um aumento de 5% quanto ao peso das FER no CFBE, colocando-nos a 5 pontos percentuais dos objetivos traçados.

Uma vez que a empresa líder do sector da energia em Portugal, o Grupo EDP, acaba por ser a maior responsável pela disponibilização de produtos e de serviços, e veiculação de estratégias para a prossecução de um desenvolvimento sustentável, através do recurso ao CRM, poder-se-á concluir que esta estratégia empresarial tem contribuído para o cumprimento dos objetivos da ENE 2020.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (2007). *Administração Estratégica de Mercado*. Bookman.
- Amaral, L. M. (2008). A liberalização do Mercado Energético. *Regulação de Energia nos Países de Língua Oficial Portuguesa*. Lisboa.
- Barreto, M. (2008). *Estratégia Nacional para a Energia*. Obtido de InfoEuropa: <http://ftp.infoeuropa.euroid.pt>
- Barretto, M. I. (2007). *Um modelo para Planejar, Implementar e Acompanhar a Estratégia de CRM (Customer Relationship Management)*. São Carlos: Universidade de São Paulo.
- Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26,(3), 207-215.
- Bernardo, J. P. (2013). Política Energética Nacional - Desafios para 2020. *Seminário "Estratégias para a Sustentabilidade Energética e Ambiental dos Territórios"* (pp. 1-33). Palmela: DGEG.
- BrandFinance. (2014). *Global 500 – The World's Most Valuable Brands*. BrandDirectory. Obtido de Best Global Brands: http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2014
- Brito, C. (outubro de 2008). Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca. *FEP Working Papers*, pp. 1-25.
- Bügel, M., Verhoef, P., & Buunk, A. (2011). Customer intimacy and commitment to relationships with firms in five different sectores: Preliminary evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 4, 247-258.
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375-383.
- CE. (2009). *Directiva 2003/54/CE do Parlamento Europeu e do Conselho*. Comissão Europeia.

- Chaffey, D. (2013). *Social CRM Strategy Definition*. Obtido de Smart Insights: <http://www.smartinsights.com/customer-relationship-management/social-crm/social-crm-strategy/>
- Chan, J. (2005). Toward a Unified View of Customer Relationship Management. *The Journal of American Academy of Business*, 32-38.
- Chen, I. J., & Popovitch, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.
- Cheng, A., Han, L., & Cao, C. (2011). The empirical research of factors influencing share of wallet in the B2B market. *Journal of Service Science and Management*, 165-173.
- Constâncio, M. (2006). *Os serviços de interesse geral (Parte I): Parecer da iniciativa*. Lisboa: Conselho Económico e Social.
- Cruz, L. B. (2008). *A liberalização do sector da energia, o MIBEL (Mercado Ibérico de Electricidade) e o OMIP (Operador do Mercado Ibérico de Energia) - Polo Português*. Obtido de InfoEuropa: <https://infoeuropa.euroid.pt/files/database/000040001-000041000/000040873.pdf>
- DGEG. (2013). *Relatório de Monitorização da Segurança de Abastecimento do Sistema Elétrico Nacional 2013-2030*. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego.
- DGEG. (2014). *Balanço Energético Sintético – 2013*. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego.
- DGEG. (2014). *Renováveis - Estatísticas Rápidas nº 108*. Lisboa: APREN.
- DGEG/MAOTE, & PORDATA. (2015). *Consumidores de electricidade: total e por tipo de consumo*. Lisboa: PORDATA.
- EDP. (2013). *EDP Annual report*. EDP – Energias de Portugal.
- EDP. (2014). *Cliente EDP 365*. Lisboa: EDP – Energias de Portugal.
- EDP. (2014). *EDP – Energias de Portugal*. Obtido de <http://www.edp.pt>
- Eiras, C. (2009). *Cumprimento de Critérios de Serviço de Interesse Económico Geral: O Sector da Electricidade em Portugal*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

- ERSE. (2012). *Caracterização do Sector Eléctrico: Portugal Continental 2001*. Lisboa: ERSE.
- ERSE. (2014). *Relatório da Qualidade de Serviço do Sector Eléctrico 2013*. Lisboa: ERSE.
- ERSE. (2014). *Resumo informativo: Mercado Liberalizado, outubro de 2014*. Lisboa: ERSE.
- ERSE. (2015). Obtido de Agentes do Sector: <http://www.erse.pt/pt/electricidade/agentesdosector/Paginas/default.aspx>
- Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 3, 242-249.
- Hongyi, X., & Man, L. (2011). A Dynamic Model of Customer Relationship Retention in Mass Customization Services. *Journal on Inoovation and Sustainability*, 2, 22-27.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. (2014). Exploring the role of consumer relationship management (CRM). *Information & Management*, 51, 27-42.
- Ladhari, R., Souiden, N., & Ladhari, I. (2011). Determinations of loyalty and recommendation: The role of perceived service quality, emotional satisfaction and image. *Journal of Financial Services Marketing*, 16, 111-124.
- Langerak, F., & Verhoef, P. C. (2003). Strategically embedding CRM. *Business Strategy Review*, 14(4), 73-80.
- Mendoza, L., Marius, A., Perez, M., & Grimán, A. (2007). Critical success for a Customer Relationship Management strategy. *Information and Software Technology*, 49, 913-945.
- Miranda, G., Santos, A., Diniz, A., & Roberto, R. (2013). CRM – Customer Relationship Management e os desafios da sua implantação. *ADM 2013 – Gestão Estratégica: Criatividade e Interactividade*.
- Moreira, V. (2008). O regulador História, regime e perspectivas da ERSE. *Regulação de energia nos países de lingua oficial Portuguesa*. Lisboa: ERSE.
- Papassapa, R., Miller, K., & Barrett, N. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60, 21-31.
- Pedron, C., & Saccol, A. (2009). What lies behind the concept of customer relationship management. *Brazilian Administration Review*, 6.

- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationship: A Strategic Framework*. New York: John Willey & Sons.
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema* 25, pp. 105-132.
- PORDATA/MAOTE, DGEG, & INE. (2015). *Consumo de energia eléctrica per capita: total e por tipo de consumo*. Lisboa: PORDATA.
- Richards, K., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37, 120-130.
- Santana, J. (2003). *A concorrência no sector eléctrico*. Lisboa: IST/UTL.
- Swift, R. (2001). *Customer Relationship Management – O revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente*. Editora Campus.
- Tavares, L. (2013). *EDP – Relatório de Actividades – Janeiro a Dezembro 2012*. Lisboa: EDP.
- Teo, T. S., Devadoss, P., & Pan, L. (2006). Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems*, 42(3), 1613-1627.
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 955-971.
- Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). London: SAGE.
- Zenone, L. (2007). *Marketing de Gestão & Tecnologia*. São Paulo: Novatec.