

XIV SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO COPEL SOLUÇÕES

**Autores: MARCOS ABILIO BOSQUETTI e RICARDO JOSÉ DÓRIA
COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA**

**Palavras-chave: Estratégia, Marketing, Reposicionamento no Mercado, Soluções,
Planejamento**

Foz do Iguaçu, 19 a 23 de Novembro de 2000

PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO COPEL SOLUÇÕES

1. INTRODUÇÃO

A abertura do mercado proposta pelo governo federal brasileiro e a conseqüente separação do negócio competitivo (comercialização de energia) das atividades de monopólio de transmissão e distribuição de energia elétrica (gestão de ativos) tem levado as distribuidoras a rever seu posicionamento na cadeia de valores da indústria de energia elétrica. Neste contexto elas terão que fazer escolhas estratégicas sobre a forma que irão responder aos desafios impostos pelo mercado competitivo.

As concessionárias distribuidoras deverão rever suas estratégias de negócios e de relacionamento com os consumidores, o que exigirá uma mudança do foco no produto para o mercado. O desafio deverá ser *projetar e fornecer mais valor* ao cliente.

A COPEL com intuito de preparar-se para atuar num ambiente competitivo criou um grupo de trabalho multi-disciplinar representando as áreas de marketing, prospecção, venda e pós-venda (*ver anexo I*) com o objetivo de planejar uma estratégia de marketing que reposicionasse a empresa no mercado. Foi colocado para o grupo um desafio adicional de concluir esta fase em 30 dias e lançar o negócio com uma formatação inacabada, mas que atendesse parte das expectativas dos clientes em 90 dias. Devido a dinâmica do mercado, o grupo iniciaria a fase de implantação e durante o processo formataria a estrutura necessária para o lançamento do negócio.

Este artigo pretende mostrar a metodologia utilizada para o *planejamento do negócio* e os principais resultados da *pesquisa de mercado* que forneceu as linhas gerais para sua elaboração.

2. PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO SOLUÇÕES

O desenvolvimento do negócio COPEL Soluções pode ser colocado em 3 grandes fases: *Pesquisa de mercado, Planejamento e Implantação*:

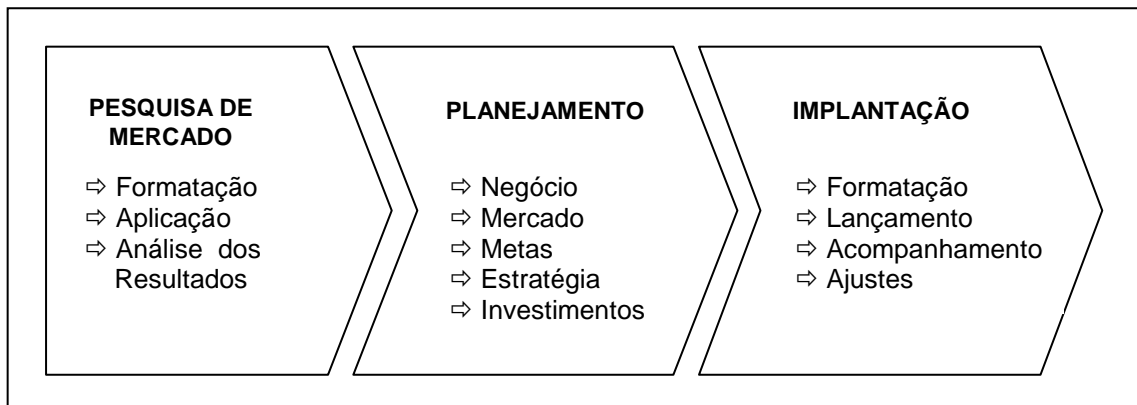


Figura I – Fases do Desenvolvimento do Negócio COPEL Soluções

Philip Kotler afirma que a primeira fase de um planejamento de marketing eficaz se inicia com a *pesquisa de mercado* que vai revelar vários segmentos e grupos de consumidores com necessidades, percepções e expectativas diferentes.¹ Portanto, a concepção do negócio COPEL Soluções teve como ponto de partida uma pesquisa de mercado com os maiores consumidores industriais da COPEL que foi a campo no início do ano e seus resultados divulgados em março de 2000.

O próximo passo – análise dos resultados e o planejamento do negócio – teve como objetivo responder perguntas fundamentais como: Qual é o negócio do COPEL Soluções? Qual é o mercado? Quais são as metas e quais são as estratégias para atingi-las? Quais são os investimentos e os benefícios deste negócio?

Com o plano de negócio em mãos a terceira fase seria naturalmente a implantação do negócio ou seja, a formatação, lançamento e acompanhamento dos resultados.

3. PESQUISA DE MERCADO

Como resultado da primeira fase, em março de 2000 a empresa *Diferencial Pesquisa de Mercado* apresentou os resultados da pesquisa de mercado realizada com os maiores 850 consumidores de energia elétrica do Paraná dos segmentos Industrial e Comercial. A Superintendência de Vendas e Marketing da COPEL Distribuição encomendou a pesquisa com o objetivo de identificar os segmentos dentro do universo dos grandes consumidores industriais, levantar suas necessidades e expectativas e mensurar a sua satisfação com os serviços prestados pela COPEL.

Com a aplicação de pesquisas *qualitativa* e *quantitativa* foram investigadas, dentre outras áreas, o perfil e comportamento das empresas; o momento atual e perspectivas futuras; o hábito e consumo de energia; percepções, necessidades e expectativas quanto a qualidade dos produtos e serviços, preço da energia, relacionamento e a imagem da COPEL; o grau de satisfação e a suscetibilidade dos consumidores à troca de fornecedor de energia elétrica.

Além de informações estratégicas para o embasamento do planejamento do COPEL Soluções, a pesquisa de mercado também confirmou algumas percepções em relação ao relacionamento com o cliente COPEL e às necessidades e expectativas dos consumidores industriais. Devido ao fato de estarmos saindo de uma estrutura de mercado de monopólio, se a mesma pesquisa fosse aplicada em outros mercados atendidos por outras distribuidoras, infere-se que os resultados não poderiam ser muito diferentes.

Alguns *flashes* dos resultados da pesquisa foram selecionados para ilustrar a utilização da pesquisa na formulação do programa de marketing, conforme apresentados a seguir:

A COPEL, na percepção dos grandes clientes industriais:

“Uma empresa sólida e respeitada pela sua capacidade técnica porém tímida e passiva no relacionamento com os clientes e inflexível nas negociações contratuais”.²

Isto não deveria ser diferente para uma empresa que tem operado, nos seus 45 anos, num monopólio com o desafio de melhor utilizar os recursos naturais da sua área de concessão e garantir o atendimento da crescente demanda de energia elétrica necessária para o desenvolvimento do estado do Paraná.

O momento dos Consumidores Industriais:

Devido ao processo de globalização os consumidores industriais também estão enfrentando competidores internacionais e de grande poder de fogo, forçando as empresas a buscarem constantemente mais eficiência e qualidade nos seus processos produtivos para tornarem-se mais competitivas. A pesquisa indicou que alguns consumidores industriais tratam a energia como um *insumo estratégico*, pois começam a ouvir que poderão exercer seu poder de escolha. Diante deste contexto e da crescente conscientização ambiental quanto ao melhor uso dos recursos naturais não renováveis, a pesquisa apontou que 16% dos consumidores tem projetos para uso de outras fontes alternativas de energia e que 22% pretende introduzir ou ampliar a auto-produção de energia.

Fidelidade e sensibilidade à troca de fornecedor:

A pesquisa também avaliou o grau de fidelidade e sensibilidade a preço. Foram pesquisados o percentual de consumidores que trocariam ou provavelmente trocariam a COPEL por outro fornecedor que oferecesse preços menores que os praticados pela COPEL. Os resultados mostraram que os consumidores da COPEL reagiriam de forma não muito diferente dos consumidores dos mercados abertos da Inglaterra e dos Estados Unidos confirmando que o preço é um fator fundamental para os fornecedores cuja proposta de valor, pelo menos no início, não irá além da comercialização de commodity – a energia elétrica disponibilizada no ponto de entrega da unidade consumidora.³

Expectativas dos Grandes Clientes:

Quando perguntado aos clientes suas expectativas quanto a COPEL, eles informaram que esperam que a COPEL manifeste interesse em mantê-los como clientes e que ofereça mais informações, orientações e facilidades. 37% dos consumidores pesquisados querem a COPEL como parceira no desenvolvimento de soluções em energia e até estariam dispostos a pagar mais por isso.

A análise minuciosa dos resultados da pesquisa de mercado deu o suporte necessário para a próxima fase da concepção do negócio COPEL Soluções, a fase de planejamento.

4. PLANO DE NEGÓCIO

A fase de planejamento propriamente dita teve como início a definição do escopo do negócio, ou seja, a resposta a seguinte pergunta: Qual é o negócio, a missão e os princípios do COPEL Soluções?

Missão do COPEL Soluções

COPEL Soluções é uma estratégia de marketing voltada para os consumidores de energia elétrica dos segmentos Industrial e Comercial e tem como missão reposicionar a COPEL neste novo ambiente para maximizar as oportunidades de negócios e minimizar as ameaças decorrentes da abertura do mercado brasileiro de energia.

Objetivos do COPEL Soluções:

- Reposicionar a imagem da COPEL como parceira na busca da produtividade e competitividade dos seus clientes industriais e Comerciais;
- Criar novos canais de acesso e comunicação interativa com os clientes oferecendo mais informações sobre o mercado de energia e orientações para utilização mais eficiente da energia e consequentemente criar vínculos mais fortes com os clientes;
- Criar e oferecer mais opções aos clientes industriais e comerciais ampliando o mix COPEL de produtos, serviços, facilidades e soluções relacionadas ao uso da energia para que estes possam exercer seu poder de escolha sem ter que trocar de fornecedor de energia;
- Descobrir e implementar soluções integradas em gestão energética e ambiental para que os consumidores industriais e comerciais tenham mais foco no seu core business e a COPEL uma maior participação no cliente;
- Aumentar a satisfação e grau de fidelização dos clientes industriais e comerciais da COPEL;
- Ajudar na construção de uma cultura organizacional mais orientada para o mercado e para as necessidades dos clientes;
- Fortalecer a posição competitiva da COPEL por meio de alianças estratégicas;
- Aumentar o valor comercial da empresa e da marca COPEL.

Princípios do negócio COPEL Soluções:

- Integridade e Ética nas Relações Comerciais;
- Visão e Relacionamento de Longo Prazo;
- Compromisso com o Sucesso do Cliente;
- Respeito ao Ser Humano e Meio Ambiente.

Tais princípios deverão nortear os relacionamentos e as decisões tanto estratégicas como táticas dando a consistência necessária para que a marca COPEL atinja a liderança no mercado, cumprindo sua responsabilidade social como empresa cidadã e contribuindo para o desenvolvimento econômico sustentável da nação.⁴

Análise Situacional e Concorrencial (contexto)

Definida a missão e os principais objetivos do COPEL Soluções, a próxima etapa exigia uma análise do ambiente de negócios no qual o COPEL Soluções estaria inserido. Portanto, foi utilizada a *SWOT analysis*, uma ferramenta que sumariza fatores críticos de uma análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e da capacidade da empresa, isto é, seus pontos fortes e fracos para o sucesso do negócio.⁵

Estudos sobre os *impactos da abertura de mercado* nas vendas e faturamento da COPEL, sobre o *custo da mudança* (multa contratual que os consumidores livres da COPEL teriam que pagar se decidissem mudar de fornecedor), sobre o *balanço de energia elétrica* e *análise concorrencial* foram realizadas com o apoio da equipe de estudos de mercado.⁶

Formulação de Metas

A análise das oportunidades e ameaças do ambiente competitivo, dos pontos fortes e pontos fracos da empresa, do posicionamento dos concorrentes e do potencial do mercado possibilitaram a formulação das metas para a primeira fase do negócio que consistem basicamente na retenção dos consumidores industriais de maior valor e de maior potencial e no desenvolvimento de novos negócios aumentando a participação no cliente e a receita da COPEL.

Formulação de Estratégias

Para atingir os objetivos e metas estabelecidas para o COPEL Soluções, foram formuladas estratégias que potencializassem ainda mais os pontos fortes da empresa para maximizar as oportunidades de negócios e minimizassem a ameaça da perda de clientes impostas pelo novo contexto. No modelo de Porter, pode-se classificar o COPEL Soluções como uma estratégia genérica de diferenciação que visa proteger a empresa das forças competitivas e da conseqüente redução de margem decorrente da guerra de preços, a qual passa a ser a única estratégia competitiva quando se está oferecendo um commodity sem valor agregado que possa diferenciar a oferta das empresas.⁷

O COPEL Soluções pretende diferenciar a oferta da COPEL não somente pelo fornecimento de um produto de qualidade e confiabilidade, mas também por fornecer um atendimento diferenciado e um pacote de soluções integradas, desenvolvido especialmente para cada cliente. Formação de parcerias e alianças com empresas nacionais e líderes mundiais é uma outra estratégia que a COPEL está utilizando para complementar as suas competências e disponibilizar aos clientes as mais diversas soluções em energia. Desta forma a proposta do COPEL Soluções quer reforçar os pontos fortes da COPEL, tornando-a mais competitiva e minimizando as ameaças de perda de clientes e de margens decorrentes de uma falta de diferenciação da proposta de valor.

Para diferenciar a proposta de valor oferecida pela COPEL foi criado um programa de marketing. A concepção de um programa de marketing, segundo Kotler, é composto por duas fases: o marketing *estratégico* e o marketing *tático*.⁸

A essência do pensamento de *marketing estratégico* do negócio é conhecida como a fórmula *STP*: Segmentação, *Target* ou definição do mercado-alvo e o *Posicionamento*. De posse das informações advindas da pesquisa de mercado, identificando as necessidades e expectativas dos consumidores que compõem os *segmentos* de mercado, a empresa tem melhores condições de definir o seu *mercado-alvo*. Mercado este que direcionará suas ações de marketing para *posicionar* seus produtos e serviços de modo que os clientes-alvo fiquem cientes dos benefícios e da *proposta de valor* oferecida pela empresa e possam perceber como essas ofertas diferem daquelas dos concorrentes.

Enquanto o marketing estratégico estuda e define a proposta de valor, o marketing tático fornece e comunica o valor ofertado ao mercado-alvo.

O *marketing tático* é composto por um mix de marketing conhecido como 4Ps: produto, preço, promoção e praça. Nesta fase são definidas as estratégias para a formatação dos *produtos* e serviços; a política de *preços* dos produtos; as estratégias de promoção da proposta de valor para informar ao mercado-alvo os benefícios dos produtos e serviços ofertados pela empresa; e a *praça* – canais de distribuição/entrega dos produtos e serviços.

Nesta fase estuda-se as necessidades do mercado-alvo, analisa-se e define-se o mix de produtos e serviços a serem ofertados para cada segmento e elabora-se a matriz produto/mercado – uma ferramenta que apresenta em forma de matriz todos os produtos e serviços que compõem a proposta de valor do negócio e seus respectivos públicos-alvo.

Conhecendo-se as necessidades e expectativas dos consumidores, é possível desenvolver um plano do negócio e estratégias de marketing especialmente voltados para um segmento previamente estudado, aumentando assim a probabilidade de atingir o sucesso desejado.

A seguir são apresentados os planos de marketing estratégico e tático do COPEL Soluções.

Marketing Estratégico (STP)

Segmentação:

A segmentação foi fundamentada em um conjunto de variáveis secundárias, conforme apresentados a seguir, que classificam as diferentes necessidades, expectativas e estágios de relacionamento empresa-cliente, perfis psicográficos, valores e potenciais dos clientes, indo além da segmentação tradicional do setor elétrico baseadas em variáveis primárias como por exemplo a tensão de fornecimento.

Mercado: O mercado potencial para o negócio COPEL Soluções não se limita ao Estado do Paraná. Porém na primeira fase do COPEL Soluções que compreende o lançamento do negócio está sendo considerado o mercado atual para estratégia de desenvolvimento de produtos com novas competências (novos produtos para mercado atual). Já numa segunda fase com os novos produtos e o negócio consolidados, os mercados da região sul e sudeste serão mais detalhadamente pesquisados e segmentados para a estratégia de desenvolvimento de mercado (produtos atuais para novos mercados).⁹

Porte: o critério utilizado para definir o porte dos consumidores é a demanda contratada fora da ponta, que compreende 4 portes que vão desde 50kW até maior que 3.000 KW.

Perfil: A pesquisa de mercado também possibilitou a segmentação dos grandes consumidores industriais pelo *perfil psicográfico* considerando o comportamento organizacional, hábitos de uso de energia, necessidades e expectativas e suas percepções da imagem da COPEL. Foram identificados 3 perfis com características bastantes distintas tais como clientes pró-ativos, inovadores e dispostos a parceria; clientes mais distantes da COPEL e desconfiados; e o grupo dos conservadores, reativos e mais sensíveis a preço.

Target ou definição do mercado-alvo:

Com base na segmentação acima descrita, o grupo de trabalho definiu o mercado-alvo para a primeira etapa do COPEL Soluções e as diferentes ações estratégicas.

Posicionamento:

Um dos objetivos estratégicos do COPEL soluções é o reposicionamento da imagem e marca COPEL como *uma parceira na busca da produtividade e competitividade dos seus clientes industriais e comerciais*. Tal objetivo somente será atingido se o valor comunicado para o mercado for realmente fornecido e percebido pelo cliente.

Marketing Tático (4Ps)**Produto:**

O COPEL Soluções será lançado com mais de 20 produtos e serviços ofertados no *mix de soluções* aos clientes industriais. O mix é composto por 4 pilares que sustentam a proposta de valor oferecida pelo negócio COPEL Soluções. Os 4 pilares são: 1) gestão energética e ambiental, 2) Informações e Orientações, 3) Opções e Poder de Escolha, e 4) Facilidades. O mix possui produtos, serviços e facilidades que vão desde software para gerenciamento e acompanhamento do comportamento da carga, treinamentos in Company, soluções WEB em medição setorial e de qualidade de energia, consultorias, soluções em comunicação e transmissão de voz e dados, até a criação de SPCs (empresas de propósitos específicos) para a gestão energética, ambiental e de ativos de energia da planta industrial do consumidor. Além de reunir as competências para desenvolver soluções em co-geração, pequenas centrais hidrelétricas, distribuição de água, calor, vapor, resfriamento, e tratamento de afluentes do processo industrial das plantas, a COPEL tem condições de oferecer back-up de fornecimento de energia elétrica e garantir a compra e distribuição dos excedentes gerados pelo sistema do consumidor.

Preço:

Devido a natureza das soluções oferecidas nesta etapa, a determinação do preço ocorrerá após definição do escopo dos produtos e serviços conforme as necessidades específicas de cada cliente. Porém a formulação dos preços terá como referência os 3Cs das estratégias de preço: o *Custo* do produto/serviço, os preços praticados pela *Concorrência* e dos produtos substitutos e o valor percebido pelo *Cliente* na relação custo X benefício.¹⁰ Alguns produtos e serviços farão parte do valor agregado ao produto ou serviço principal, sem custo adicional, dependendo é claro do seu valor e do potencial do cliente.

Praça (acesso e distribuição):

O principal canal de acesso ao mercado alvo do COPEL Soluções são os Agentes de Negócio, uma equipe de 20 profissionais liderados por 6 gerentes de Áreas de Vendas no Estado. Os Agentes de Negócio já estão prestando atendimento personalizado aos 300 maiores consumidores industriais da COPEL. Esse tipo de atendimento será estendido para mais 600 consumidores. A COPEL contratou o Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul da Fundação Getúlio Vargas – ISAE-FGV para formatar e ministrar um curso de especialização específico para a formação destes profissionais.

Os Agentes de Negócio são o elo de ligação entre a COPEL e seus principais clientes industriais. O Agente de negócio passará a conhecer melhor o processo produtivo das plantas industriais, a forma com que os produtos fornecidos pela COPEL são utilizados e conseqüentemente terá um melhor entendimento das necessidades do cliente. Como Peppers e Rogers, criadores do conceito *One to One Marketing*, defendem "... quanto maior o número de necessidades conhecidas, maior a oportunidade de participar no cliente. Descobrir novas necessidades é descobrir novas oportunidades. Quanto mais você sabe sobre as necessidades de seus clientes, mais valor você tem para eles. Quanto mais você entende e responde a essas necessidades, mais seus serviços são percebidos como diferenciados".¹¹

Todo processo de logística, construção, desenvolvimento das soluções correrão por conta da ESCOELECTRIC, subsidiária da COPEL, responsável pela formação e gestão da rede de parcerias e alianças estratégicas que reúne todas as competências e recursos necessários para realizar a entrega da proposta de valor oferecida pelo COPEL Soluções.

Promoção:

A promoção do negócio COPEL Soluções se inicia com a construção de uma logomarca que capture e comunique a *proposta de valor* oferecida pelo negócio. Uma campanha de endomarketing, utilizando todos os meios de comunicação interna (filme, jornal, vídeo institucional, intranet e palestras), será fundamental para alinhar as ações de cada empregado da COPEL e ajudar na construção de uma cultura organizacional mais orientada para o mercado e para as necessidades dos clientes. A estratégia de comunicação com o mercado envolve desde newsletter, folders e material de vendas, construção de site específico na WEB, evento de lançamento contendo visita a maior usina hidrelétrica da COPEL (tornando o principal produto da COPEL mais tangível e dando uma noção da infraestrutura necessária para atender o cliente), apresentação do primeiro *case de sucesso* do COPEL Soluções e palestras de celebridades da economia nacional e do setor elétrico brasileiro.

Tanto a matriz Produto/Mercado como o composto de marketing dos produtos e serviços do mix de soluções são insumos para a implantação do negócio.

Investimentos

Foram estimados os investimentos iniciais para a formatação e lançamento do negócio. Como o COPEL Soluções é uma estratégia de marketing voltada para os consumidores industriais e comerciais, foi estabelecido um percentual do faturamento anual do segmento industrial para investimento mínimo na manutenção do negócio e para o desenvolvimento de novos produtos e conquista de mercados. Embora este tipo de investimento anual seja atípico para a maioria das distribuidoras, todas as empresas que operam num ambiente competitivo investem uma parcela do seu faturamento para o desenvolvimento de estratégias de *marketing de resposta* e de *relacionamento* com o mercado.¹² O retorno deste tipo de investimento ocorre não somente pelo aumento de receita que ele pode proporcionar à organização mas também pelo aumento do valor comercial da empresa que passa a incluir o valor potencial do negócio e o conseqüente lucro dos acionistas.

Controle (indicadores de performance)

Para negócios que envolvem uma rede de parceiros e colaboradores empenhados na oferta e entrega de uma proposta de valor abrangente e específica para o atendimento das necessidades de cada cliente, um simples controle da performance financeira não pode fornecer uma visão clara e abrangente da performance do negócio. Portanto será utilizado o Balanced Scorecard, um conjunto de medidas que proporciona uma visão rápida porém abrangente do desenvolvimento do negócio.¹³ Além dos índices de performance financeira, o Balanced Scorecard avaliará sistematicamente a eficácia dos processos em toda a cadeia de valor, a satisfação dos consumidores, dos parceiros e dos colaboradores de forma a demonstrar como os produtos e serviços estão contribuindo para a criação de valor não somente para os clientes mas também para os acionistas e parceiros da COPEL.

Este conjunto de avaliações quantitativas e qualitativas dos fatores essenciais para o sucesso do negócio permite uma análise e revisão da missão do negócio, das metas e das estratégias desenvolvidas para atingir os seus objetivos de longo prazo.

5. IMPLANTAÇÃO

Com o programa de marketing estratégico e tático planejado, orçamento projetado e indicadores de performance definidos, o próximo passo é a elaboração de um *plano de marketing e de vendas* para cada produto ou serviço, detalhando: como, quem e quando serão realizadas as *prospecções, abordagens, negociações* com os clientes e parceiros, *estruturação* e *entrega* das soluções, o *pós-vendas* e a *manutenção* dos clientes.¹⁴

Esta fase de implantação do COPEL Soluções exige maior envolvimento, integração e comprometimento de todos que participarão direta ou indiretamente na cadeia de valor para que o planejamento do negócio se torne uma realidade. Para tanto serão realizados workshops reunindo os profissionais de marketing, agentes de negócio, back-office, parceiros e outras unidades de negócios da COPEL para juntos implantarem o plano de ação e realizarem os ajustes necessários para o lançamento e consolidação do COPEL Soluções. No dia 14 de Julho foi realizado o primeiro workshop com todos os Agentes de Negócio, Gerentes de Áreas de Vendas, e os Superintendentes de Marketing e Vendas e da ESCO, envolvendo 34 participantes numa discussão inicial sobre a arquitetura do negócio e sua implantação.

Toda campanha de endomarketing e de comunicação com o mercado deverão acontecer de forma sincronizada com a organização do evento de lançamento do negócio. Portanto somente com o envolvimento e comprometimento de todos será possível construir uma empresa orientada para o mercado.

6. CONCLUSÃO

Tanto os princípios do COPEL Soluções como sua proposta de reposicionamento da COPEL no novo ambiente competitivo estão devidamente alinhados com as necessidades e expectativas dos clientes e com as diretrizes e estratégia da COPEL Holding.¹⁵

O COPEL Soluções vem complementar a *proposta de valor* oferecida, nos últimos 45 anos, pela empresa aos seus clientes industriais. Pois além de gerar e distribuir energia elétrica com qualidade e confiabilidade contribuindo para o desenvolvimento econômico do estado do Paraná, o COPEL soluções é uma *proposta de parceria* na descoberta e entrega de soluções relacionadas à gestão energética e ambiental das plantas dos nossos principais clientes industriais. Com o COPEL Soluções a COPEL avança além do ponto de entrega de energia para entender como os clientes utilizam seu produto, levantar suas necessidades relacionadas a energia e oferecer toda experiência e competência de uma rede de parceiros estratégicos formada pela COPEL para proporcionar aos seus clientes industriais maior aproveitamento dos seus potenciais energéticos, menor custo operacional, maior garantia de fornecimento e maior foco no seu core business.

A metodologia utilizada permitiu que o plano de negócio fosse realizado em menos de 30 dias após a realização da pesquisa de mercado. O negócio COPEL Soluções já foi apresentado, mesmo antes de ser lançado, aos maiores clientes COPEL e futuros parceiros estratégicos nacionais e internacionais sem necessidade de grandes ajustes na arquitetura do negócio. Tal experiência demonstra que a utilização das ferramentas de planejamento e estratégias de marketing permitiu compreender melhor as necessidades dos grandes clientes industriais e iniciar o reposicionamento da empresa para o mercado competitivo.

ANEXO I

Grupo de Trabalho COPEL Soluções:

- *Marcos Abilio Bosquetti (Coordenador do Projeto)*, 34, analista comercial sênior da Superintendência de Marketing e Vendas da COPEL Distribuição. Graduado em administração de empresas, pós-graduado em tecnologia da informação e mestrado em administração de negócios - MBA na Inglaterra onde defendeu dissertação sobre as estratégias competitivas das distribuidoras para o mercado aberto de energia elétrica da Grã Bretanha.
- *Jamilton Watanabe Lobo*, 33, engenheiro pleno da Superintendência de Marketing e Vendas da COPEL Distribuição. Graduado em engenharia elétrica e mestrado em engenharia agrícola com ênfase em efficientização energética.
- *Eduardo Jimenez Araque Arpon*, 33, agente de negócios da Superintendência de Marketing e Vendas da COPEL Distribuição atendendo os 20 maiores consumidores de energia da COPEL. Graduado em engenharia elétrica e pós-graduado em marketing.
- *Carlos Eduardo Laurindo de Souza*, 38, engenheiro sênior da Superintendência de Marketing e Vendas da COPEL Distribuição. Graduado em engenharia elétrica e pós-graduado em engenharia do gás natural e gestão técnica de concessionárias.
- *Gilson Nakagaki*, 38, agente de negócios da Superintendência de Distribuição Oeste. Graduado em engenharia elétrica e pós-graduado em operação e manutenção de sistemas de distribuição.
- *Fernando Antonio Gruppelli Junior*, 30, engenheiro pleno da Superintendência de Engenharia e Construção. Graduado em engenharia elétrica e pós-graduado em engenharia econômica.
- *Otto Armin Doetzer*, 39, engenheiro sênior da ESCOELECTRIC (subsidiária da COPEL). Graduado em engenharia elétrica e pós-graduando em gestão técnica de concessionárias.
- *Luiz Carlos Marach*, 48, engenheiro sênior da ESCOELECTRIC. Graduado em engenharia elétrica e pós-graduado em processamento de dados.
- *Jorge Tadeu Caliarí*, 47, gerente comercial da TRADENER (subsidiária da COPEL). Graduado em Engenharia Elétrica e pós-graduado em gestão de negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹ **Kotler, Philip** (1999) *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*, São Paulo: Editora Futura.
- ² **Caldeira, Rachel** (2000) *Relatório Final Pesquisas Qualitativa e Quantitativa: Grandes Clientes COPEL*, Curitiba: Diferencial Pesquisa de Mercado.
- ³ **Bosquetti, Marcos** (1999) *Strategic Choices for the Newly Opened British Electricity Market*, Bath/England: CRI – Centre for Studies of Regulated Industries.
- ⁴ **Pratley, Peter** (1995) *The Essence of Business Ethics*, London: Prentice Hall.
- ⁵ **Johnson, Gerry e Kevon Scholes** (1999) *Exploring Business Strategy*, 5a. ed., London: Prentice Hall Europe.
- ⁶ **Plante Mercado Ciclo 2000** (1999) Curitiba: COPEL Distribuição.
- ⁷ **Porter, Michael** (1996) *What is Strategy?*, Boston: Harvard Business Review (November-December).
- ⁸ Ver **Kotler** (1)
- ⁹ ver **Johnson e Scholes** (4)
- ¹⁰ **Nagle, Thomas e Reed Holden** (1995) *The Strategy and Tactics of Pricing*, 2a. ed., Englewood Cliffs/USA: Prentice Hall.
- ¹¹ **Peppers, Don e Martha Rogers** (1993) *The One to One Future: building relationships one customer at a time*. New York: Peppers and Rogers Group.
- ¹² Ver **Bosquetti** (3)
- ¹³ **Kaplan, Robert e David Norton** (1996) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School press.
- ¹⁴ **Kotler, Philip** (1997) *Marketing Management*, 9a. ed. New Jersey: Prentice Hall International.
- ¹⁵ **Plano de Gestão da COPEL Distribuição 2000-2001** (2000) Curitiba: COPEL Distribuição