XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

Processo de Inovação Comercial para as Concessionárias de Energia Elétrica

Luiz de Gonzaga Coelho Junior	Odailton Silva de Arruda
Companhia Energética do Ceará COELCE	Companhia Energética do Ceará COELCE
luizjunior@coelce.com.br	arruda@coelce.com.br

Palavras-chave
Inova Coelce
Inovação Comercial
Modelos de Negócios
Produtos e Serviços

Resumo

O trabalho apresenta as principais ferramentas utilizadas pela Coelce – Companhia Energética do Ceará, em criar um ambiente propício para a geração sistemática de inovações comerciais, o que vai garantido um novo nicho de mercado pouco explorado por muitas das concessionárias de energia elétrica do Brasil. Mostra as práticas utilizadas para envolver melhor os colaboradores com o projeto, de forma sistemática e com embasamento científico comprovado.

Apresenta também, como a Empresa passou a ser uma das distribuidoras com melhores resultados no segmento de novos produtos e serviços (inovação comercial), perante o seu mercado de atuação e seus acionistas. O seu faturamento de novos produtos e serviços saltou de aproximadamente 10 milhões de reais/ano para mais de 100 milhões reais/ano em menos de 3 anos de atuação, de forma estruturada, dos novos negócios.

1. Introdução

Quando Alejandro Ruelas (2004) citou em seu artigo que quando se falava de inovação, o primeiro pensamento que viria das grandes empresas de *comodites* Latino-Americanas era a inovação tecnológica, ele não esta estava falando de uma coisa diferente da realidade das concessionárias de energia elétrica brasileiras. No seu artigo, Ruelas queria dizer que muitas das grandes empresas de *comodites* não tinham imaginado ou explorado o real potencial que elas teriam com a inovação comercial. A inovação comercial (definida como inovação de processo no artigo) é uma maneira encontrada por grandes empresas em criar novas formas de geração de valor, ou seja, novos produtos, serviços ou processos.

Muitas grandes empresas de *comodites* entendiam que a única maneira de inovar seria com o desenvolvimento de novos produtos tecnológicos, conhecida como inovação tecnológica. Para outras

companhias, a inovação estava em melhorar os seus atuais padrões de trabalho, gerando ganhos com a eficiência operacional dos seus processos. Este tipo de inovação, conhecida como inovação incremental, veio por muito tempo perpetuar nas empresas concessionárias de energia elétrica. Os processos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), por muitos anos, sempre foram voltados à criação de novos produtos ou processos tecnológicos. Uma definição clara deste pensamento foi feita por Carneiro (1995), quando falou que a inovação, científica e tecnológica, é a transformação de uma idéia em um produto vendável novo ou melhorado ou em um processo operacional na indústria ou no comércio, ou em um novo método de serviço social.

Em geral, as concessionárias de energia sempre acreditavam que as formas de geração de valor adicional (extra aos produtos principais), em suas empresas, seriam somente por meio das inovações tecnológicas e incrementais. Pouco a pouco estas companhias percebiam o potencial que estes teriam e tem para geração de valor com a inovação comercial. Este movimento foi semelhante não somente na indústria de energia, mas em muitas outras indústrias.

Novamente falando do artigo do Ruelas, ele foi muito direto e preciso quando comentou o "*case* da CEMEX", uma das maiores indústrias de cimentos do México. A CEMEX inovou de forma diferenciada a partir da década dos anos 90´, quando passou a criar novos modelos de negócios a partir das principais plataformas que detinha. Ela em nenhum momento tentou criar novos produtos, mas sim gerou muito valor com as ferramentas que tinha. O grande segredo da CEMEX foi em inovar com novos processos, criando, assim, um diferencial competitivo na empresa até hoje comentado e discutido por especialistas no mundo inteiro. Agora, um dos pontos mais interessante neste contexto, foi que esta geração de novos modelos de negócios agregou bastante no negócio principal da empresa. Fica claro que a inovação comercial despontou como um dos diferenciais neste tipo de indústria, que estava estruturada plenamente em cima de seus principais negócios, as *comodites*.

1.1 Inovações Comerciais para Concessionárias de Energia Elétrica

As concessionárias de energia elétrica, no Brasil e América Latina, sempre estiveram preocupadas em prestar melhores serviços com aumento de produtividade e qualidade. Estes conceitos estão corretos e bem claros a este tipo de indústria, que depende muito de uma *comodites* e que cresce geralmente com o aumento do PIB de suas regiões. Para atender a este tipo de demanda, as inovações incrementais e tecnológicas normalmente foram "olhadas" como os principais, e muitas vezes únicos, pilares para atendimento aos focos principais das empresas. As áreas de P&D das concessionárias brasileiras são um real reflexo deste tipo de pensamento. Os seus pesquisadores e especialistas, geralmente, só imaginavam gerar inovações comerciais quando a empresa desenvolvia uma nova tecnologia de produto ou serviço, que poderia ser reaplicada em outras companhias. Claro que a criação de um novo produto é umas maneiras de se gerar possibilidades de venda do mesmo ao mercado, mas o desafio de colocar este produto em um processo de industrialização e comercialização ainda estava muito distante.

A questão principal não está em voltar as atenções da indústria de concessionárias para a criação somente de inovações comerciais, e sim em elas enxergarem a oportunidade que elas possuem para este "nicho de mercado" até então pouco explorado. As inovações tecnológicas e incrementais sempre serão pilares de sustentação de qualquer inovação neste tipo de segmento, mas a inovação comercial

em nenhum momento deixa de ser um pilar, novo ou não, mas importante ou até crucial para o futuro destas companhias.

1.1.1 Tipos de inovações que movimentam o setor

O movimento de criação de valor, a partir da inovação comercial, na indústria de concessionárias não é tão novo quanto se imagina. Muitas concessionárias já iniciavam este tipo de geração de inovação mesmo que não fosse de uma forma estruturada e sistemática. Exemplos neste segmento já podem ser vistos em qualquer parte do mundo, principalmente a partir da década dos anos 90´.

Claro que o tipo de inovação a ser aplicada depende muito dos processos das companhias e da cultura dos mercados alvos. Por exemplo, quando as concessionárias chilenas iniciaram estes processos, em meados do início deste século, elas jamais imaginaram que os seus principais mercados seriam os órgãos públicos e privados locais. Elas descobriram que facilitar as vidas destes setores de serviços essenciais, com novas tecnologias e serviços até então pouco exploradas, era um bom caminho para ganhos financeiros e de imagem. Produtos como: venda de semáforo inteligente e eficiente, projetos de iluminação pública para praças ou até venda dos serviços de automação elétrica predial foram soluções de muito sucesso para este tipo de mercado, o que gera milhões de dólares a estas empresas.

Em outros mercados, há concessionárias que, além de gerarem valor diferencial com a inovação, ainda servem de apoio a classes econômicas locais. Os casos de concessionárias colombianas, que desenvolveram sistemas de crédito a classes mais baixas, facilitando, assim, a população a desenvolver melhor o segmento da construção civil foi de grande louvor, o que chegou a gerar elogios dos governantes públicos locais.

Para a Europa e os Estados Unidos, as inovações comerciais estão sempre moldadas em função de seus mercados. A geração de valor a partir do controle e gestão à distância são produtos evidentes para a população de cidades norte-americanas. Estas facilidades também são muito benéficas à sociedade local, uma vez que facilita a vida das pessoas e empresas locais. Parcerias entre concessionárias de energia elétrica e de fornecimento de água são muito bem vistas. Na Europa, a venda de veículos elétricos por concessionárias gera um mercado que pode ser gigantesco, principalmente na ótica da indústria de energia como um todo. A percepção da sociedade quanto a esses tipos de produtos e serviços são pontos sempre bem vistos por todos os órgãos.

No Brasil, o movimento de inovação comercial começou de forma mais personalizada, pois entre os produtos que mais despontaram está a venda de seguros massivos à população. Ninguém imaginava, há dez anos, uma concessionária de energia elétrica brasileira vendendo seguros. Hoje sabe-se que os seguros geram muito mais que o valor financeiro, geram facilidade na vida destas pessoas e, também, ganhos para a sociedade em geral e, principalmente, de imagem para as companhias. Outros produtos que despontam em algumas concessionárias brasileiras são com venda de serviços de construção civil a grandes clientes. Este tipo de serviço facilita a vida desses clientes, muitas vezes mais pela segurança e garantia de qualidade, do que pelo preço praticado.

É evidente que em muitos mercados, quando uma concessionária de energia se propõe a vender produtos ou prestar serviços diversos, há sempre algumas resistências locais. Porém, a partir do momento que a população percebe o benefício que este segmento pode gerar, este tipo de resistência passa a ser minimizada ou reprimida pela própria população. Há casos em que as próprias concessionárias devem abordar os órgãos governantes locais, pois muitas vezes os mesmos não

percebem os benefícios que este segmento pode trazer para o desenvolvimento e a comunidade local. Um exemplo bem claro disto foi quando algumas concessionárias espanholas solicitaram aos governantes locais apoios e incentivos para que eles pudessem viabilizar os seus modelos de negócios para venda de veículos elétricos massivos (motos, carros, ônibus...). Esperar por modificações locais em vez de pressioná-las ante o governo, muitas vezes, geram conformismos e acomodações neste tipo de segmento, o que pode sempre ser pontos de dificuldades para a inovação.

Portanto, é muito salutar falar que a inovação comercial pode ser customizada de acordo com o mercado local e o ponto de vista dos órgãos governamentais locais, pela estrutura da companhia de energia e, principalmente, pela capacidade de criação de uma rede de valor eficiente, confiável e inovadora.

1.2 Planejamento do Trabalho Técnico

O objetivo deste trabalho, portanto, é apresentar ferramentas utilizadas pela Coelce, Companhia Energética do Ceará, para a geração, de forma sistemática e contínua, de inovação comercial. Para tal, serão apresentados os projetos Inova Coelce, Novare (Grupo Endesa) e metodologia CIDE (Círculos de Inovação do Grupo Endesa).

Complementando, serão apresentadas as soluções utilizadas para a implantação da cultura de inovação na empresa. E, por fim, serão expostos os modelos de negócios da companhia, com os benefícios globais da empresa devido aos novos negócios, gerados pelas ferramentas da Coelce aos seus respectivos clientes, como também a sociedade em atuação. Vale ressaltar que esta sistemática é totalmente aplicável em muitas das concessionárias de energia elétrica brasileiras, que desejem dar um salto de inovação em suas áreas.

2. Desenvolvimento

Quando falamos de inovação, muitas pessoas entendem que o tema é muito importante para as suas respectivas companhias. Mas a questão não está muito em entender a importância de inovação comercial para geração de aumento de competitividade, e sim, em saber como fazer para que uma empresa monte um Sistema de Inovação (SI). É evidente que o SI tem que ser realizado de forma contínua e sistemática, agregando valor financeiro à instituição e, principalmente, trazendo satisfação extra aos colaboradores, parceiros e clientes da companhia. O que vamos explicar agora é como surgiu a inovação em uma das concessionárias de energia elétrica do Nordeste, a Coelce, quais são os principais pilares de sustentação do projeto e que outras ferramentas (Novare e CIDE) são utilizadas para apoiar o SI. Vamos também relatar como surgiu esta idéia, alguns desafios que tiveram que ser ultrapassados e quais são os atuais frutos desta iniciativa.

2.1 *Motivação para Criação de um Sistema de Inovação na Coelce*

O processo de inovação comercial começou a ser discutido na Coelce no ano de 2005, após uma reunião de trabalho do grupo em Santiago. Nesta reunião, além de mostrado um *case* de sucesso de inovação de uma das empresas do grupo, foi também exposto como era gerido o seu sistema de inovação. A empresa Chilectra, concessionária de energia elétrica de Santiago, tinha iniciado o seu SI um ano antes, quando contratou uma das maiores empresas de consultoria da América Latina para implantar um SI em sua companhia.

Essa empresa de consultoria foi a mesma que também iniciou o processo do desenho do sistema de inovação da Coelce. O primeiro passo foi analisar como a inovação era desenvolvida e percebida pelos colaboradores e gestores na empresa. Todo esse processo foi feito por meio de uma ferramenta chamada "Termômetro da Inovação". Diante disto, foi-se necessário desenhar como seria o processo de inovação que a Coelce poderia ter para o seu atual sistema de gestão.

No geral, chegou-se a conclusão que o processo de inovação da Coelce seria muito semelhante ao das outras empresas do grupo, o que mostra uma similaridade e replicabilidade deste modelo de gestão em outras concessionárias de energia elétrica. No entanto, alguns desafios tinham que ser superados, tais como a cultura dos colaboradores da companhia, as regras do sistema, a comunicação interna, as "barreiras" impostas por algumas pessoas que não são favoráveis a mudanças, entre outras. O que vamos detalhar agora são os descritivos do programa e as principais soluções utilizadas para a superação destes desafios.

2.2 *Sistema de Inovação Comercial: Inova Coelce*

Quando foi desenhado o sistema de inovação da Coelce, o Inova Coelce, desejava-se criar um modelo de gestão que não premiasse somente boas idéias enviadas pelos colaboradores e sim modelos de negócios implementados no mercado. Para isso, uma das primeiras atitudes implantadas foi a criação de um ambiente propício para que todos os colaboradores da Coelce pudessem enviar idéias de inovação comercial, de maneira sistemática e contínua. A comunicação interna foi fundamental neste início de desafio.

Outro ponto importante foi o treinamento de um grupo de pessoas para que estivessem aptas a desenvolver planos de negócios das idéias enviadas pelos colaboradores. Este treinamento foi um dos pontos fundamentais neste processo. Porém, somente treinar essas pessoas não seria suficiente, teriam que se criar metas individuais para elas e, principalmente, para os seus respectivos gestores quanto a competência de inovação. Na Coelce, o remodelamento interno foi mais intenso, então, além de criar metas, a companhia criou quatro departamentos para esta área, três para vendas dos produtos e um para gestão do projeto.

A criação de metas e departamentos foram passos fundamentais, mas o envolvimento direto dos diretores da empresa com a criação de comitês de inovação para aprovação e acompanhamento dos desenvolvimentos dos projetos foram ações chaves neste contexto. Outro desafio encontrado foi em comunicar às pessoas as regras de funcionamento do projeto, pois, sem elas, possíveis ruídos poderiam atrapalhar a sua implantação.

No entanto, apesar dos desafios, o projeto foi desenhado de tal forma que ao longo de quase dois anos de funcionamento, poucas modificações foram necessárias no SI.

2.2.1 Processo Inova Coelce

A sistematização da Inovação na Coelce considera o desenvolvimento do processo em dois modelos distintos: O modelo Top-down e o modelo Bottom-up.

Figura 1: Esquema Geral dos modelos de processo de inovação da Coelce.

No modelo **Top-down**, a inovação é gerada a partir de projetos que estão alinhados com a estratégia da companhia e com as plataformas de inovação específicas de cada linha de negócios. Estes são desenvolvidos por pessoas que possuem metas específicas de inovação. Já no modelo **Botton-up**, a inovação é gerada a partir das boas idéias de intra-empreendedores que trabalham em distintas áreas da companhia.

Para o desenvolvimento dessas idéias, foi criada uma ferramenta chamada "Pipeline". Esta permite acompanhar, controlar, filtrar e redirecionar o desenvolvimento de projetos de inovação de forma eficaz, a fim de **gerar novas oportunidades de criação de valor significativo** à companhia, a seus parceiros e a seus clientes. Além do mais, o Pipeline fornecerá importantes informações para assegurar um constante e sistemático fluxo de inovações na companhia.

Na ferramenta Pipeline, há uma subdivisão de etapas, chamadas "Fases do Pipeline", que indicam em que nível de avanço o projeto se encontra. Em cada fase, existe uma seqüência de atividades que são necessárias ao desenvolvimento do projeto, cuja finalidade é habilitá-lo para a fase seguinte. Desta forma, as fases existentes no Pipeline são: Proposta, Desenvolvimento e Implementação.

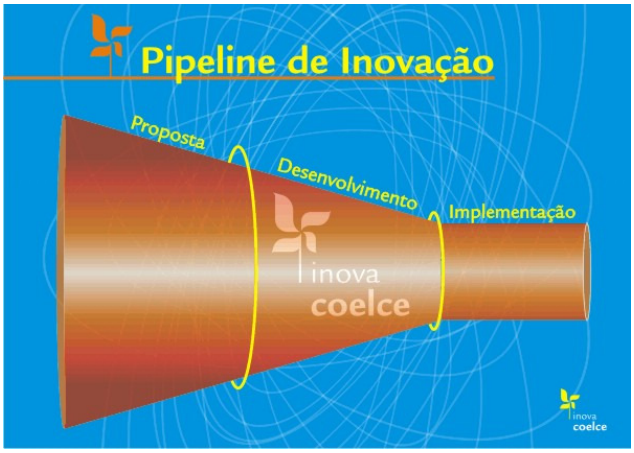

Figura 2: Ilustração do "Pipeline" de Inovação

Para poder avançar da fase proposta para a fase seguinte, a pessoa/equipe gestora da idéia terá que desenvolver e apresentar um documento chamado de "perfil de projeto", que será analisado no seu respectivo "Filtro" pelo comitê de inovação. Se aprovado, a pessoa/equipe deverá trabalhar em detalhar a próxima fase (Desenvolvimento ou Implementação) para seguir a investigação do projeto. Após o segundo filtro, a pessoa/equipe gestora não necessitará mais desenvolver o "plano de negócio", mas sim, um outro documento que será apresentado após a **Fase de Implementação**. Nesta etapa, o comitê poderá averiguar um "Feedback" da proposta de valor já lançada e implementada. Abaixo segue um desenho ilustrativo de como é o processo dos Filtros ao longo do Pipeline de Inovação.

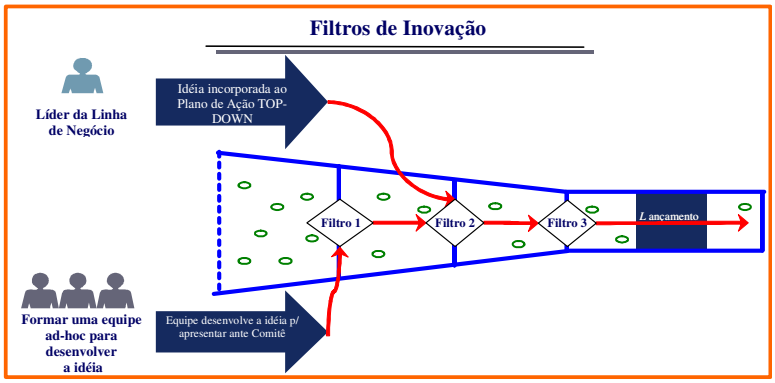

Figura 3: Esquema de administração do "Pipeline" de Inovação.

A intenção de todo este processo é diminuir as possibilidades de insucesso das inovações comerciais que serão lançadas ao mercado.

2.2.2 Modelos de Negócios

Ter modelos de negócios bem definidos é fundamental para qualquer SI que se queira implantar numa concessionária. Estes modelos é que definirão o público, a forma, com quais parceiros e com qual processo a empresa atuará e se posicionará no mercado. A organização estrutural também será beneficiada com estes modelos.

Na Coelce, foram identificados três modelos de negócios: o de venda de produtos/serviços para clientes institucionais (prefeituras, universidades, hospitais...), o de venda de produtos/serviços para grandes clientes (definido pelo grupo de consumo) e o de venda de produtos/serviços para clientes residenciais.

Figura 4: Ilustração dos Modelos de Negócios da Coelce.

Todos estes modelos de negócios da Coelce possuem uma estrutura muito bem definida, com metas e pessoas especializadas em vendas ao varejo, para mercados diferentes dos tradicionais de qualquer companhia de energia elétrica.

2.2.2.1 Plataforma

Um importante passo para qualquer empresa que vai montar um sistema de inovação é desenhar a sua plataforma de atuação. Para os casos das concessionárias de energia elétrica, algumas premissas são importantes em qualquer desenho de plataforma, tais como:

- Capilaridade (está presente em todos os municípios do estado)
- Agências (todas as agências atendem certa quantidade de clientes)
- Atendimento (todos os meses a empresa está presente em todos os seus milhões de clientes pelo menos uma vez ao mês – Leitura e Entrega de Fatura...)
- Confiança (as concessionárias geralmente possuem confiança dos clientes)
- Call Center (as concessionárias geralmente possuem grandes sistemas de *Call Center*)
- Fatura de Energia (as concessionárias estão todos os meses presentes nas casas dos clientes)

Diante de premissas comuns, toda concessionária que queira montar um sistema de inovação deve entender qual é a plataforma ideal para o seu mercado de atuação.

2.2.3 Rede de Valor

A rede de valor é fundamental em qualquer SI. Sem ela, muitos dos produtos de inovação comercial seriam inexistentes, tais como os seguros. Mas a rede de valor não só se completa com parceiros, a possibilidade de junção com os competidores ou até com os complementadores no mercado pode gerar bons resultados para as companhias de energia.

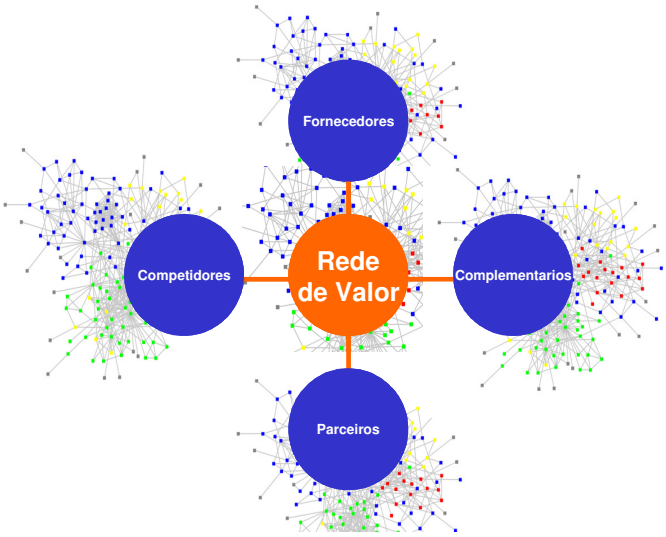

Figura 5: Esquema de quais são as possibilidades de geração de alianças de mercado em um SI.

2.2.4 Lideres de Inovação (Desenvolvedores)

Para facilitar e agilizar a difusão interna dos conceitos de inovação na Coelce, o projeto capacitou diversos colaboradores chaves da companhia para estarem mais perto dos colaboradores, em caso de dúvidas dos projetos ou idéias. Estes líderes de inovação, conhecidos como desenvolvedores do processo, são incentivados anualmente de acordo com o seu desempenho nas suas atividades e metas.

2.2.5 Resultados

Os resultados são impressionantes após o tempo de maturação do processo na companhia. Atualmente, a empresa fatura mais de R$ 100 milhões ao ano com novos negócios e tem metas audaciosas para os próximos anos. Já recebeu mais de 300 propostas de projetos em inovação comercial somente no primeiro ano de atuação, com o resultado de montagem e desenvolvimento de mais de 10 (dez) planos de negócios, com 3 (três) destes implantados por ano ao mercado.

A inovação tem gerado uma maior satisfação dos seus colaboradores internos e parceiros, o que apoiou para que a empresa estivesse entre as "150 melhores para se trabalhar", da revista Exame.

Para o mercado, a inovação comercial da Coelce tem levado muitas facilidades aos clientes. Há estudos que comprovam que os clientes atendidos com os novos negócios vêem a Coelce com maior satisfação, ajudando, assim, a empresa a obter melhores índices de relacionamento com o cliente.

Entre os resultados de melhor satisfação está o ganho de imagem e competitividade da empresa no seu mercado e setor de atuação. Os investidores vislumbram um potencial na empresa pouco percebido há alguns anos antes dos novos negócios. O poder de crescimento da Companhia deixou de se alinhar ao crescimento da *comodites* principal (venda de energia) e criou um vasto mercado a ser percorrido.

2.2 *Sistema de Inovação do Grupo Endesa: Novare*

O Novare é uma ferramenta semelhante a do Inova Coelce, mas de âmbito maior, ou seja, abrange todas as distribuidoras de energia do grupo, na América Latina e Europa. Neste programa, um colaborador da Coelce pode enviar uma idéia e esta ser aproveitada por uma outra empresa do Grupo Endesa, mesmo que ela não tenha sido aprovada ou desenvolvida pela Coelce. O mesmo pode ser feito pela Coelce, ou seja, um colaborador ou parceiro de uma outra distribuidora pode enviar uma idéia e a Coelce pode aproveitá-la para explorá-la por aqui. Este sistema é todo feito via *web* e possui um banco de dados corporativo ao grupo.

Outra possibilidade explorada pelas inovações comerciais são as suas exposições no prêmio do projeto Novare (citado anteriormente). A Coelce teve, pela primeira vez, um projeto reconhecido por este prêmio. Isto ocorreu em 2007, com o projeto do "Óleo Ecológico para Transformadores", o que consagrou um ganho de exposição e relevância considerável da empresa para todo o Grupo Endesa, com todas as suas empresas na América Latina e Europa.

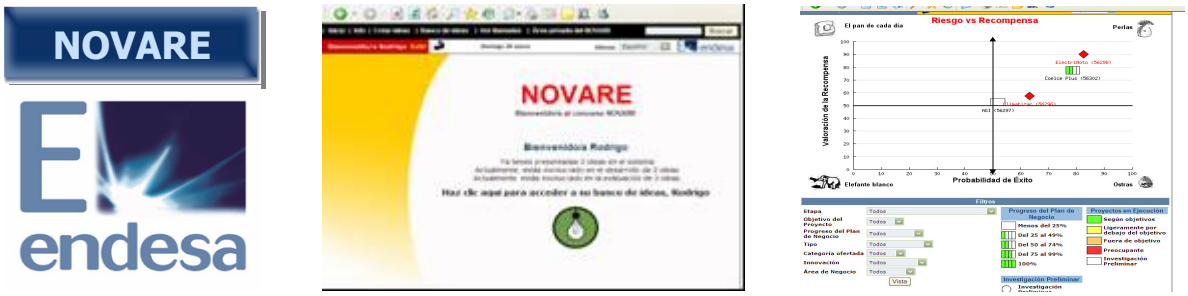

Figura 6: Logo e Telas do Sistema Novare - ENDESA

2.2.1 Resultados

Somente em 2007, o programa NOVARE recebeu mais de 4.500 idéias, de 21 empresas do Grupo ENDESA. Isso representa uma ótima média de participação dos colaboradores em um projeto que reconhece as idéias e projetos enviados dos colaboradores. Entre os destaques, há idéias que estão se transformando em projetos de inovação comercial para o mercado. Um exemplo típico é a da concessionária ELDENOR (Peru), que teve a idéia "Casa segura: serviço de melhoria das instalações internas" desenvolvida e aplicada no mercado. Uma das grandes vantagens deste programa é a troca de informações e a geração de conhecimento que pode ser compartilhada com cada empresa participante.

2.3 *Cide: Circulos de Inovação do Grupo Endesa*

Uma outra maneira de captação, criação e desenvolvimento das inovações comerciais da Coelce são com os **Círculos de Inovação da Endesa** (CIDE). Definidos pelo grupo com o reflexo da estratégia da criação de um espaço de encontros e diálogos tecnológicos sobre inovações tecnológicas e comerciais, a CIDE cria um fórum de discussões das principais dificuldades encontradas pelo grupo. Nestes círculos (Veja Figura 7), a interação entre distribuidoras do grupo, universidades nacionais e internacionais e fornecedores é bem atuante. Neste caso, a identificação das inovações está principalmente focada na realização e participação dos fóruns realizados anualmente. Por fim, todos os debates são descritos em um livro de expectativas, com dados e informações tecnológicas estratégicas do grupo, em que somente os membros atuantes da CIDE podem ter acesso.

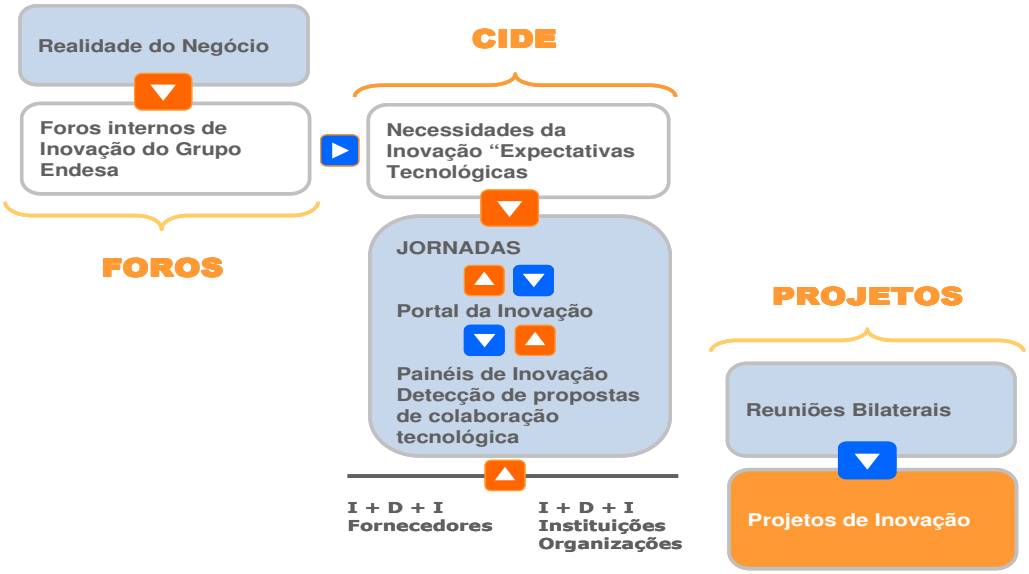

Figura 7: Resumo do Processo da CIDE

Para as inovações identificadas pela CIDE, o seu desenvolvimento se dá por meio de parcerias realizadas entres as distribuidoras, as universidades e principalmente os fornecedores membros. O conhecimento gerado fica nas distribuidoras, pois elas são as principais beneficiadas pelos processos, pois terão as suas necessidades tecnológicas atendidas.

Também é importante ressaltar que na CIDE, as inovações são mantidas por meio de controle e acompanhamento dos projetos pelas distribuidoras, do grupo, que estão desenvolvendo-as. Por

exemplo, se uma distribuidora do grupo está desenvolvendo uma determinada tecnologia que é de necessidade comum da Coelce e desta distribuidora, a Coelce poderá acompanhar, por meio de videoconferências, pelo portal CIDE da *web* ou por visitas programadas em campo, o desenvolvimento da tecnologia. Se desejável a Coelce, ou qualquer empresa do grupo, pode-se solicitar do fornecedor e/ou instituição de pesquisa que está desenvolvendo a tecnologia um piloto ou até a implantação no sistema da empresa, pois o regulamento da CIDE prevê este tipo de ação.

Anualmente, acontece a nível do grupo Endesa um encontro em que são apresentados os principais projetos, como também são editados livros com os mesmos.

Figura 8: Parceiros Membros Participantes da CIDE e Três versões do Livro de Expectativas

2.2.1 Resultados

Entre os resultados, destacamos os projetos que serão desenvolvidos em conjunto com todas as empresas, por exemplo, a venda de veículos elétricos. Este produto já esta sendo implantado como piloto em algumas empresas, como a do Chile, e estudada de forma específica para a realidade das demais empresas do grupo (Sul-Americanas).

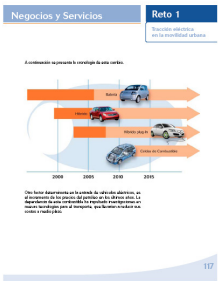

Figura 9: Páginas do Livro de Expectativas em que apresentam o projeto de Veículos Eletricos

3. Conclusões

O processo de inovação comercial pode sim ser um novo caminho a ser trilhado pelas concessionárias de energia elétrica brasileiras. Esta tendência mundial está abrindo novos horizontes a empresas de *comodites*, em que os seus crescimentos estavam muito associados ao crescimento dos PIB das economias locais.

A Coelce participou de um inicio de mudança de culturas em criar ambientes propícios para a geração sistemática de inovações comerciais, o que a permitiu ter crescimentos de faturamento acima de dois dígitos, nestes últimos anos, com os novos negócios. Os benéficos indiretos, tais como melhor

percepção dos colaboradores internos e clientes com a empresa devido aos novos negócios, novas parcerias com o mercado, maiores ganhos da população com os produtos de preços acessíveis, ganhos positivos de imagem com a sociedade são exemplos de ganhos que podemos perceber diretamente.
Outros pontos importantes são as possibilidades de replicabilidade deste sistema em outras concessionárias, o que agrega valor ao processo tão pouco conhecido e explorado.

4. Bibliografia

CARNEIRO, A. Inovação – estratégia e competitividade. Lisboa: Texto Editora, 1995. 111p.

CHRISTENSEN, C.M. The innovator´s dilemma: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business. New York: HarperBusiness, 2002. 285p.

GOSSI, A. R. Inovação em mercados emergentes: o paradigma do T grande. São Paulo: Harvard Business Review Brasil, Fevereiro, 2004.

LARANJA, M.D.; SIMÕES, V.C.; FONTES, M. Inovação Tecnológica- experiência das empresas portuguesas. Lisboa: Texto Editora, 1997.

Livro "Expectativas Tecnológicas em Distribución de Endesa em Latinoamérica". Santiago: Editora própria do Grupo Endesa, Abril, 2008.