



VI-262 – A INTELIGÊNCIA DE MERCADO APLICADA À GESTÃO EM SOLUÇÕES AMBIENTAIS COMO FERRAMENTA PARA A PROSPECÇÃO E MELHORIA DE RELACIONAMENTO COM GRANDES CLIENTES.

Mauro Antonio dos Santos⁽¹⁾

Administrador de Empresas pela Universidade Anhembi Morumbi - SP; pós-graduado com especialização em Finanças pela Fundação Escola de Comércio “Álvares Penteadó”. Trabalha na U.N Oeste da SABESP desde 1997, onde atuou como Analista Econômico e Financeiro. Atualmente exerce o cargo de Analista de Relações com Clientes, na Divisão de Grandes Consumidores Oeste. Autor de trabalhos técnicos apresentados no 21º, 22º e 24º Congressos Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental. Ex-Gerente do Banco Itaú S/A.

Ana Lúcia Monteiro Marcka⁽²⁾

Engenheira Civil, pós-graduada com especialização em Administração pela Mauá Engenharia. Trabalha a 20 anos na SABESP e desde 1992 está na Unidade de Negócio Oeste, tendo trabalhado nos Departamentos de Engenharia e Administrativo. Atualmente exerce a função de Gerente da Divisão de Grandes Consumidores Oeste.

Alexandre Crespo Ruco⁽³⁾

Formado em Administração de Empresas com ênfase em marketing pelas Faculdades Campos Salles, atua como técnico na área de relacionamento com grandes clientes da Sabesp, no suporte ao marketing de soluções ambientais. Atuou nas áreas de Suprimentos, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação da Sabesp, onde participou de projetos como o Programa de Redução de Perdas, a implantação do processo de Inteligência de Mercado, e da missão de cooperação com a Cia. de Água e Saneamento de Alagoas (CASAL).

Endereço⁽¹⁾: Av. Maria Rosa, 236 – Jd. Maria Rosa – Taboão da Serra - SP. – CEP: 06763-385 - Tel.: (011) 3838-6174 – fax – 3838-6182 – E-Mail: maurosantos@sabesp.com.br.

RESUMO

A velocidade das mudanças organizacionais, aliadas aos efeitos irreversíveis da globalização, faz com que as empresas públicas ou privadas se deparem, a cada dia, com desafios inerentes a um ambiente competitivo. A sobrevivência e o sucesso das empresas dependem das inovações tecnológicas e das alternativas que elas encontram para maximizar os recursos disponíveis, minimizar custos e aumentar resultados. Diante deste cenário, e de acordo com as diretrizes estratégicas estabelecidas pela Empresa onde o Estudo foi elaborado, desenvolveu-se um sistema de inteligência de mercado voltado para a gestão em soluções ambientais. Este sistema visa, a partir do uso das informações cadastrais disponíveis e de outras informações de mercado, oferecer uma ferramenta para o aumento do relacionamento entre a empresa de saneamento e o grande cliente, um outro objetivo é a prospecção e conquista de novos clientes. Este sistema foi desenvolvido a partir das demandas surgidas pela criação de um segmento especializado para o atendimento diferenciado aos grandes consumidores da empresa de saneamento. Este segmento conta com um conjunto completo de soluções ambientais para o cliente otimizar seus recursos e ao mesmo tempo preservar o meio ambiente. São diversos produtos e serviços direcionados aos grandes clientes, que necessitam de atendimento personalizado na gestão do saneamento ambiental. Estes produtos oferecem maneiras inteligentes e corretas para evitar o desperdício, estimular o uso racional da água, a reutilização, a coleta e tratamento de esgotos não domésticos. O contrato de demanda firme, um outro produto deste segmento, visa oferecer um preço diferenciado para os produtos água e esgoto, possibilitando que o cliente deixe de mobilizar recursos humanos, financeiros e tecnológicos em questões não pertinentes à sua atividade principal. Esta prática inovadora visa atrair e fidelizar os grandes clientes, através da atuação dos representantes comerciais, que prestam atendimentos personalizados, oferecendo os produtos e serviços já mencionados. Como consequência, ocorre o incremento das receitas da empresa de saneamento e ao mesmo tempo possibilita aos seus clientes, uma melhor administração dos recursos e a melhoria da sua imagem junto ao mercado e à sociedade como um todo.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência de Mercado, Soluções Ambientais, Representante Comercial, Grandes Clientes.



INTRODUÇÃO

Segundo reportagem do Jornal “Diário de São Paulo” de 07/03/2003, a UNESCO estima que até sete bilhões de pessoas possam enfrentar a falta de água no ano de 2050. Informa também, que isto acontecerá, se medidas urgentes não forem tomadas para implementar o uso racional dos recursos hídricos. Embora o Brasil seja detentor de 12% das reservas mundiais de água, destinadas ao consumo humano, é preciso estabelecer formas de controle para melhor utilização deste recurso, cada vez mais escasso.

Além dos motivos acima expostos, que são mais que suficientes para justificar a importância de um efetivo bom uso dos recursos hídricos, no que diz respeito ao abastecimento de água e disposição final dos Esgotos não domésticos, este trabalho deverá demonstrar como as ferramentas da inteligência de mercado aplicadas na gestão de soluções ambientais, vem contribuindo para a prospecção e conquista de grandes consumidores que por motivo de custos operacionais, se utilizam de fontes alternativas e que poderiam de uma forma mais racional, no que diz respeito aos custos e à preservação do meio ambiente, utilizar-se dos produtos oferecidos pelas empresas de saneamento que atuam na oferta de soluções ambientais.

O desenvolvimento desse trabalho contou com o apoio da Unidade de Negócio Oeste da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP-SP).

O AMBIENTE COMPETITIVO E A OFERTA DE SOLUÇÕES AMBIENTAIS PARA OS GRANDES CLIENTES.

A rápida diminuição da disposição per capita de água no mundo (fig.1) representa um dos maiores desafios humanos. Entre os fatores que agravam o problema da oferta de água doce estão: a necessidade crescente de produção de alimentos e de energia renovável; o rápido processo de urbanização e industrialização das nações emergentes; a destinação inadequada de resíduos industriais; o recuo dos glaciares; o esgotamento e contaminação dos aquíferos subterrâneos, e o aquecimento global que aumenta a evaporação dos rios e reservatórios e afeta o regime de chuvas.

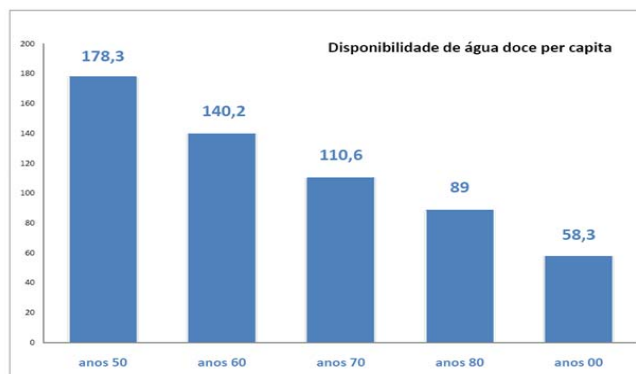


Figura 1: Disponibilidade Global de água doce em l/hab/dia.

Nesse contexto, a postura competitiva de uma empresa de saneamento, frente a fornecedores de soluções chamadas *alternativas*, torna-se uma questão crítica, não apenas para o cumprimento de suas metas econômico-financeiras, mas principalmente para a sustentabilidade ambiental das regiões atendidas por ela. Por postura competitiva podemos entender a intensa profissionalização dos processos operacionais e administrativos, e de prospecção e fidelização de grandes clientes.

Embora sejam em menor número, os grandes clientes tem expressiva representatividade no faturamento da Sabesp e se mostram altamente suscetíveis às ofertas das fontes alternativas, por atuarem também em mercados competitivos. Os clientes empresariais necessitam reduzir os seus custos de produção e no caso do abastecimento de água e coleta de esgotos, buscam soluções alternativas que muitas vezes podem ser nocivas ao meio ambiente e a comunidade em seu entorno.

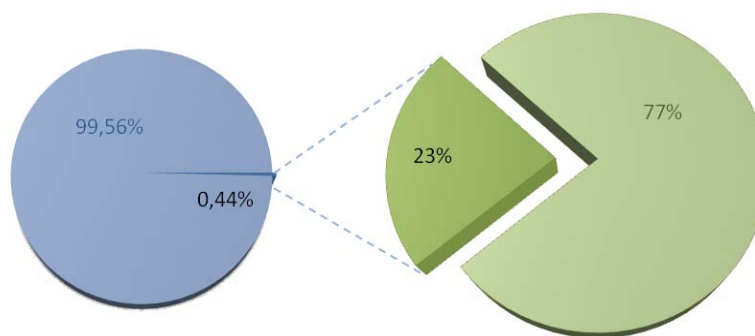


Fig. 2: Percentual de participação dos Grandes Clientes

Representatividade dos Grandes Clientes da Unidade De Negócio Oeste= 0,44% do número de ligações e 23% do faturamento. (23%)

Na região metropolitana de São Paulo, estima-se que existam 11.000 poços em operação, e uma centena de proprietários de caminhões-pipa atuando. Metade deles em situação irregular. Para as empresas de saneamento, o crescimento da participação dos caminhões-pipa e empresas de perfuração de poços particulares, no mercado de água potável, representa importantes perdas de faturamento, pois além da redução do volume de água comercializado, muitos clientes adquirem a água dos caminhões e se utilizam da rede coletora de esgotos, despejando nela resíduos com alta taxa de poluentes, sem pagar a devida tarifa. Isto causa prejuízo para a Empresa de Saneamento, mas o prejuízo maior é para a sociedade e para o meio ambiente, pois a água subterrânea apresenta algumas propriedades que tornam o seu uso mais vantajoso em relação às águas dos rios: são filtradas e purificadas naturalmente através da percolação, determinando excelente qualidade e dispensando tratamentos prévios; não ocupa espaço em superfície; sofre menor influência nas variações climáticas, entre outras. Essas águas representam, portanto, importante reserva para o futuro; reservas que a exploração indevida coloca em risco.

A exploração indevida dos aquíferos pode ocasionar os seguintes problemas para a sociedade:

Contaminação - Pode se dar por fossas ou fugas da rede de esgoto e galerias de águas pluviais; vazamentos de postos e outros, porém o mais perigoso meio de contaminação é a infiltração de agentes químicos oriundos de afastamentos de resíduos industriais inadequados; estes acarretam danos muitas vezes irreversíveis, causando enormes prejuízos, à medida que impossibilita o uso futuro das águas subterrâneas. (MUSEU DO UMA, 2003)

Super exploração - É a extração de água subterrânea que ultrapassa os limites de produção das reservas reguladoras ou ativas do aquífero, iniciando um processo de rebaixamento que irá provocar danos ao meio ambiente ou para o próprio recurso. Portanto, a água subterrânea pode ser retirada de forma permanente e em volumes constantes, por muitos anos, desde que esteja condicionada a estudos prévios do volume armazenado no subsolo e das condições climáticas e geológicas de reposição; infelizmente estes cuidados nem sempre são tomados por parte de quem explora.

Consumo humano de águas contaminadas e pulverização de responsabilidades - Ao contrário do fornecimento de água por empresas de saneamento, sejam elas privadas, estatais ou de economia mista, a maioria das fornecedoras de águas extraídas do subsolo transportadas via caminhão-tanque ou diretamente dos poços, não possuem estrutura de retaguarda que viabilize o contínuo monitoramento da qualidade da água fornecida¹. Apesar de na maioria dos casos a água ser de boa qualidade, e de testes químicos serem de fatos realizados, nem sempre as metodologias e periodicidade são adequadas, expondo-se assim a população ao risco de contrair doenças de veiculação hídrica.

Uma pesquisa mercadológica realizada em 2002 pela Sabesp, apontou que um terço das empresas consumidoras de águas de caminhão não realiza qualquer tipo de teste de qualidade da água adquirida. A pesquisa apontou também que em quase metade das empresas essas águas são misturadas, em suas redes e reservatórios; àquelas fornecidas pelas concessionárias. Ocorre assim a pulverização das responsabilidades legais, ou seja, torna-se impossível determinar a origem da contaminação. Esse problema afeta a segurança

¹ Conforme portaria 518/2004 – Ministério da Saúde.



jurídica tanto das empresas de saneamento quanto dos consumidores. Desde 1992, a exploração das águas subterrâneas é outorgada, no Estado de São Paulo, por um órgão governamental regulador; embora estime-se que metade das perfurações seja clandestina, o forte aumento das outorgas ao longo dos anos pode dar uma dimensão das taxas de crescimento desse mercado; em apenas dez anos houve um aumento vertiginoso de poços outorgados, como ilustra a figura 3.

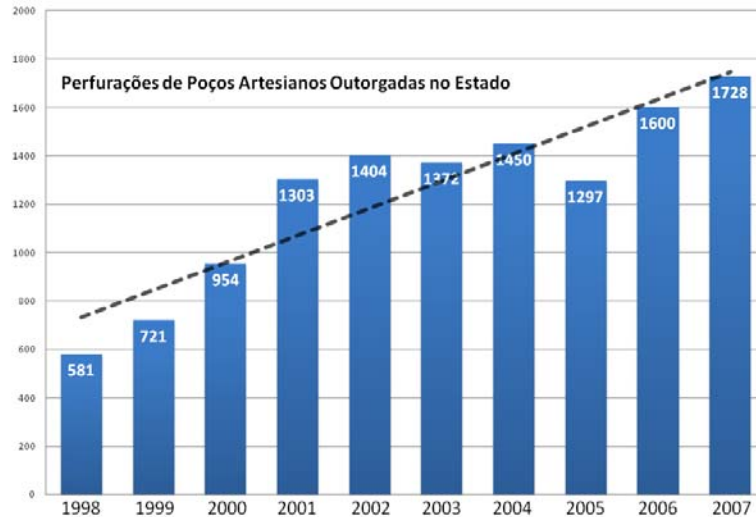


Figura 3: A evolução do número de outorgas de novos poços ilustra o ritmo acelerado da exploração das águas subterrâneas

Além dos riscos apresentados pelas explorações irregulares dos mananciais subterrâneos, há a questão da destinação dos esgotos industriais produzidos pelas empresas que consomem a água desses poços. Com o intuito de reduzir custos, acabam lançando seus resíduos em corpo d'água – se tratado, há perda de faturamento para a empresa de saneamento, e se não tratado, há também o prejuízo ambiental. A utilização das galerias pluviais das prefeituras para a destinação desses esgotos representa também um risco para as reservas de água subterrâneas, podendo comprometer o suprimento de água para as gerações futuras.

Dada a importância da postura competitiva junto aos grandes consumidores, a Cia. de Saneamento lançou há um ano, o Programa SSA (Sabesp Soluções Ambientais), voltado exclusivamente para a fidelização e ampliação de sua base de grandes consumidores comerciais, residenciais e industriais. Os produtos e serviços desse programa são destinados aos grandes clientes interessados em se beneficiar do conhecimento e tecnologia da Companhia, nos campos da sustentabilidade, preservação do meio ambiente e gerenciamento de recursos hídricos. As primeiras experiências do Programa SSA, constituídas por visitas a grandes clientes atuais e potenciais, trouxeram alguns resultados importantes, com a assinatura de contratos de demanda firme para o fornecimento de água no médio e longo prazo, junto a empresas, clubes e hospitais.

A ESTRUTURAÇÃO E O MÉTODO

Desde 2004, a Unidade de Negócio Oeste utiliza métodos estruturados para avaliação de práticas para melhorias e/ou inovações dos seus processos, de acordo com o sistema de aprendizado representado na figura 4. O aprendizado é segmentado por Critério de Excelência, a partir dos relatórios de auditorias, visitas de examinadores de prêmios de reconhecimento da Qualidade da Gestão de onde são extraídas as oportunidades de melhoria.

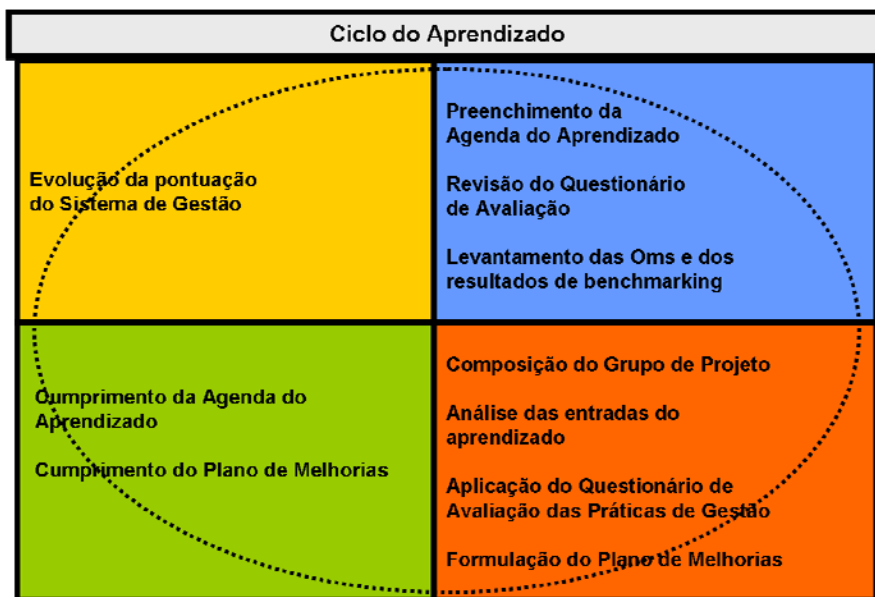
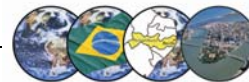


Figura 4: Ciclo do Aprendizado estruturado para direcionar o potencial criativo da Força de Trabalho para as necessidades estratégicas da Unidade de Negócio.

Em 2008, como refinamento da prática, a Unidade passou a utilizar o Questionário de Avaliação das Práticas de Gestão, para reflexão proativa sobre a aplicação das práticas e propostas de melhoria com potencial para se traduzir em planos de ação, Objetivos Estratégicos, ou na implantação de Grupos de Projetos específicos. Todas as práticas que compõem o Sistema de Gestão da Unidade são avaliadas, independente de ter alguma oportunidade de melhoria ou não-conformidade; o resultado da avaliação do Programa SSA no âmbito da Unidade de Negócio Oeste, culminou no desenvolvimento e aplicação do Sistema Imagem S.A. (Inteligência de Mercado Aplicada à Gestão em Soluções Ambientais)

O plano de ação para desenvolvimento do novo sistema foi composto e controlado por meio de ferramentas de gestão de projetos, que podem ser observados nas tabelas a seguir:

Tabela 1: Plano de Comunicação do Programa IMAGEM S.A.

Eventos de Comunicação	Canal de Comunicação	Periodicidade	Responsável	Local do Evento	Justificativa do Evento de Comunicação
Publicações no Jornal Mural	Murais das diversas instalações da Unidade	Bimestral	Nome da Pessoa / área	Endereço do Local	Disseminação e participação dos Colaboradores
Reuniões com o Superintendente	Presencial	Mensal	Nome do Coordenador	Endereço do local	Atualização das informações

Tabela 2: Matriz de Partes Interessadas

Partes Interessadas	Interesse/ Necessidade	Interface	Classificação
Acionista	Melhoria da imagem, crescimento sustentável com geração de lucros	Relatório do Projeto X enviado área em relação com os investidores da Cia.	Primário
Cliente	Foco no seu negócio principal e segurança jurídica ambiental	Reuniões com os Representantes Comerciais	Secundário
Sociedade	Preservação do meio ambiente	Pauta específica bimestral na reunião com as áreas de relacionamento comunitário	Primário
Força de Trabalho	Capacitação e desenvolvimento	Jornal Mural	Secundário



Tabela 3: Matriz de Responsabilidades

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO IMAGEM S.A.- TAREFAS	RESPONSÁVEL
Pesquisa sobre possíveis fornecedores de informações mercadológicas	xxxx
Intervenções na estrutura de Software local	Xxxx
Padronização da prática incluindo a criação de formulários de controle	Xxxx
Treinamento da equipe de Representantes Comerciais	Xxxx
Treinamento da equipe de projeto	xxxx
Reunião Análise Crítica	xxxx
Revisão dos Padrões Operacionais	xxxx

METODOLOGIA APLICADA

A análise da oportunidade de melhoria da aplicação do Programa SSA no âmbito da Unidade de Negócio Oeste teve como principal produto a decisão de se implantar um sistema específico, baseado em uma metodologia que atendesse e sistematizasse o planejamento da atuação dos representantes comerciais. Visando tornar mais eficaz o processo de prospecção, relacionamento, percepção de necessidades e expectativas dos Clientes potenciais e dos Grandes Clientes, a metodologia escolhida foi a Inteligência de Mercado.

A implantação de uma sistemática de inteligência de mercado representou para a Unidade de Negócio Oeste, uma forte mudança cultural, até porque o foco de atenção da área de Grandes Consumidores era o atendimento aos problemas e não a busca de soluções para os grandes clientes. A proliferação das fontes alternativas tornava urgente essa mudança cultural, por isso a área de Grandes Consumidores Oeste procurou pesquisar as melhores práticas do mercado, adotadas por empresas que estão na vanguarda. Para obtenção desse conhecimento, os principais responsáveis técnicos pelo projeto foram inscritos num evento denominado Fórum de Inteligência de Mercado, realizado pelo Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado – Ibramer . O evento reuniu cases de organizações conhecidas no mercado, cujas ações desenvolvidas desdobraram-se em resultados que proporcionam vantagens competitivas na sua área de atuação.

Entre as informações levantadas pelos colaboradores participantes do Fórum e que deram origem às demandas apresentadas para a criação do IMAGEM S.A, podemos destacar seis questões:

1. Quais são os processos mais eficazes de coleta de informações?
2. Como identificar oportunidades através de análises de informações internas e externas?
3. Quais as tecnologias mais avançadas relacionadas ao cruzamento de informações?
4. Quando mudar a estratégia comercial em função de oscilações do mercado, sazonalidades e entrada externa de concorrência;?
5. Como estruturar modelos de Inteligência de Mercado dentro de uma empresa pública?
6. Como as companhias podem utilizar estratégias de Inteligência de Mercado transformando dados de diversas fontes em conhecimento útil que melhoram a performance de marketing e vendas?

Essas questões permitiram a composição dos novos Padrões Operacionais de forma alinhada às melhores práticas do mercado, atualizando o conhecimento sobre a forma como as empresas mais competitivas do mercado nacional enfrentam os desafios do mercado globalizado.

O SISTEMA IMAGEM S.A

O Sistema IMAGEM S.A. consiste na captação e tratamento de informações sobre o mercado de Soluções Ambientais, e na utilização dessas informações para análise, programação e acompanhamento das ações dos Representantes Comerciais, de acordo com os conceitos de Inteligência de Mercado. As informações coletadas são agrupadas de acordo com os quatro quadrantes da Matriz S.W.O.T. (ou Matriz F.O.F.A., em português).

Matriz SWOT é uma ferramenta estrutural amplamente utilizada pelas empresas, na análise do ambiente interno e externo, para a formulação de estratégias. A análise dessa matriz facilita a identificação das Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então para as Oportunidades e Ameaças do micro e macro ambientes



onde está inserida. O modelo da análise S.W.O.T. estimula a visualização sistêmica e a relação entre cada um dos quatro fatores: Forças, Fraquezas, Oportunidades, e Ameaças.

A Unidade de Negócio Oeste, através da sua Divisão de Grandes Consumidores, procurou transformar a Análise SWOT numa ferramenta de análise contínua de seu mercado de atuação, visando potencializar sua capacidade de retenção e obtenção de clientes; e ao mesmo tempo, monitorar a sua imagem frente aos clientes e colaboradores, no que se refere aos processos internos e prestação de serviços. Como a ferramenta baseia-se basicamente na oferta de soluções ambientais para clientes que possuem grande importância e impacto individual no conjunto dos clientes atendidos pela Unidade e como visa monitorar o comportamento do mercado numa base diária, deu-se à esta ferramenta o nome de **SWOT 121** (do inglês, um a um, representando a importância e atendimento personalizado a cada clientes). O fluxo de informações da prática está ilustrado na figura 5, e tabulado de forma mais analítica na figura 6.



Figura 5: Matriz SWOT 121

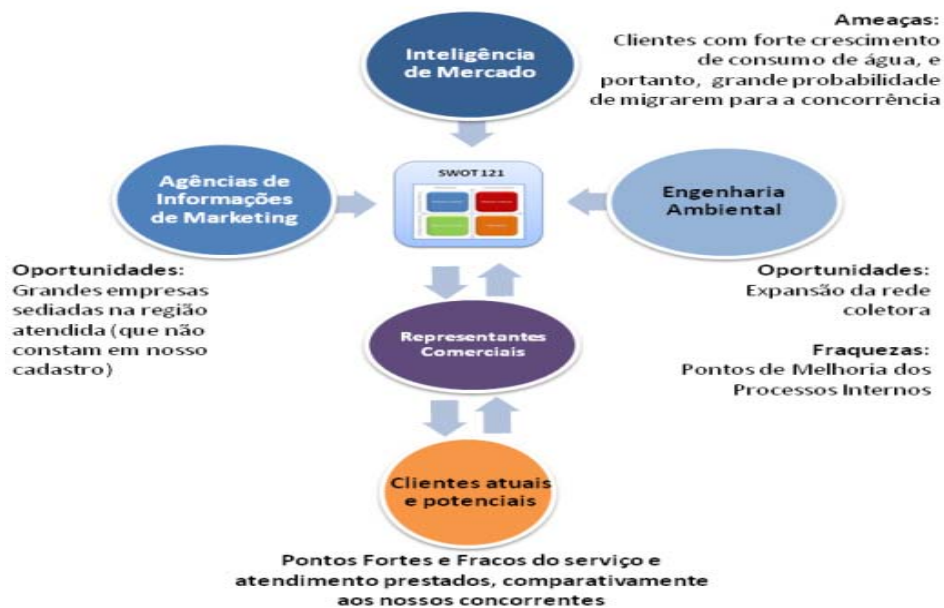


Figura 6: Diagrama que resume a aplicação do Programa IMAGEM S.A.



Os quadrantes da SWOT 121 estão detalhados a seguir:

Forças: Na SWOT 121 são os diferenciais apresentados pelos Representantes Comerciais como pontos fortes dos produtos e serviços, e que são bem aceitos pelos clientes. E no que se refere aos colaboradores, são pontos apontados pelos utilizadores da Prática como determinantes para os resultados positivos alcançados. A captação e a análise sistemática desses Pontos Fortes fornecem um importante vetor motivacional para toda a Força de Trabalho. Especialmente nossos Representantes Comerciais, que fazem uso dessas informações para compor a base de sua argumentação de vendas, enriquecendo sua abordagem junto aos nossos atuais e potenciais grandes clientes.

Fraquezas: Nesse grupo são reunidas as principais objeções apresentadas pelos clientes, nas reuniões com os Representantes Comerciais. As objeções, para os vendedores mais experientes do mercado, não são vistas como problemas em si mesmos. Pelo contrário: a literatura de vendas costuma dizer que *“Se o profissional da venda melhorar seu processo de investigação poderá identificar em que pontos o cliente está em dúvida ou inseguro para tomar a decisão de comprar.”* Assim, as Fraquezas, na SWOT 121, são uma coleção de informações fornecidas pelos Representantes Comerciais, que inclui as objeções trazidas pelos clientes; o tratamento dado a cada uma delas pelos próprios Representantes Comerciais; e o grau de sucesso obtido com cada um dos tratamentos utilizados. Constituem-se, portanto num ativo para nossa organização. Além das objeções apresentadas pelos clientes, esse quadrante recebe informações sobre pontos de melhoria nos processos internos, trazidas pelos colaboradores envolvidos. Os responsáveis pelas obras de interligação de água e esgoto, ao notarem dificuldades operacionais ou gerenciais que possam prejudicar o atendimento, aquisição e fidelização de clientes, reportam essas dificuldades aos representantes que alimentam o Sistema Gerencial do Rol de Clientes Especiais (SGRE). Essas informações sobre as dificuldades encontradas nos processos são encaminhadas às áreas responsáveis, por meio de solicitações numeradas e o acompanhamento é feito mensalmente pela equipe de Inteligência de Mercado, nas Reuniões de Análise de Desempenho realizada pela Divisão de Grande Consumidores.

Ameaças: Na Análise SWOT tradicional (que acontece no início de cada ciclo de planejamento), ameaças são as mudanças no cenário externo que podem afetar os objetivos de uma organização. Na Análise SWOT 121 são uma coleção de informações sobre clientes com alto potencial de migração para as fontes alternativas. Quem são esses clientes? São aqueles que possuem tendência de grande consumo, e que não são usuários de produtos de fidelização (contratos de Demanda Firme de Água ou de Recebimento de END - Esgoto não doméstico). Um estudo sobre quedas bruscas no consumo demonstrou que os clientes que migraram para fontes alternativas mantiveram suas ligações de água tradicionais. Com base nesse estudo, definiu-se ranges de risco de migração por categoria, sendo atualizada mensalmente a lista de clientes que atingem esse range.

Oportunidades. São o mais complexo dos quadrantes da SWOT 121 Assim como as Ameaças, não se trata de informações estratégicas sobre o cenário, mas de um conjunto de informações sobre clientes atuais e potenciais, além de antigos clientes que migraram para as fontes alternativas.

- **Oportunidades referentes aos clientes atuais:** Aqui se enquadram os clientes abastecidos com grandes volumes de água, mas utilizam também de outras fontes alternativas; ou mesmo operacionalizam o tratamento de seu END com mão-de-obra própria. Enquadram-se nesse grupo, também, aqueles clientes que mantêm uma ligação de água, mas tem alta probabilidade de estar sendo abastecidos por caminhão pipa.
- **Oportunidades referentes aos ex-clientes:** Algumas empresas deixaram de ser clientes da Companhia, mas continuam presentes em nosso cadastro. Os nossos diferenciais competitivos, as ferramentas de fidelização (como o contrato de demanda firme) e a atuação da Força de Vendas, visam trazê-los de volta para nossa Carteira.
- **Oportunidades associadas a clientes potenciais.** Há empresas atuando na região atendida pela Unidade de Negócio que são 100% atendidas pela concorrência – não constam sequer em nosso cadastro. Informações sobre quem são e onde estão esses clientes potenciais representam uma importante oportunidade de atuação proporcionada pela Prática. Recorremos às agências especializadas no fornecimento de informações de marketing para conhecer essas empresas, seus contatos, portes e segmentos de atividade econômica. As atividades econômicas que possuem impacto ambiental inerente têm as empresas de seu setor prioritariamente monitoradas.



AMBIENTE EXTERNO	Entrada	Origem	Tratamento / Saída	Avaliação e Controle	
Oportunidades	Expansões da rede coletora de esgotos ou de distribuição de água na proximidades de grandes empresas (clientes potenciais)	Força de Trabalho	Gestão junto ao Departamento de Engenharia para estudo de viabilidade técnica e junto à Controladoria para estudo da viabilidade econômica de interligações pró-ativas	Reuniões Mensais de Análise de Desempenho	Follow-up dos pedidos de estudos de viabilidade técnica e econômica.
	Empresas localizadas na região atendida, mas que não constam no cadastro. (clientes da concorrência)	Fornecedores de Informações de Marketing	Programação de visitas dos Representantes Comerciais visando à prospecção de novos clientes e coleta de informações para retro-alimentação da prática		Acompanhamento do indicador operacional definido no Planejamento do Departamento Comercial.
Ameaças	Clientes com forte crescimento no consumo de água e que não contam com mecanismos de fidelização	Analistas de Inteligência de Mercado	Programação de visitas dos Representantes Comerciais visando à fidelização desses clientes (oferecendo consultorias sobre o Uso Racional da Água, Contratos de Demanda Firme e Recebimento de Esgotos não-domésticos) e coleta de informações para retro-alimentação da prática		

Figura 7: Fluxo detalhado de informações do IMAGEM S.A.

RESULTADOS OBTIDOS:

Através da utilização da Inteligência de Mercado aplicada à Gestão em Soluções Ambientais, no período de Maio de 2008 a Março de 2009, os principais resultados alcançados, podem ser observados nos gráficos a seguir:

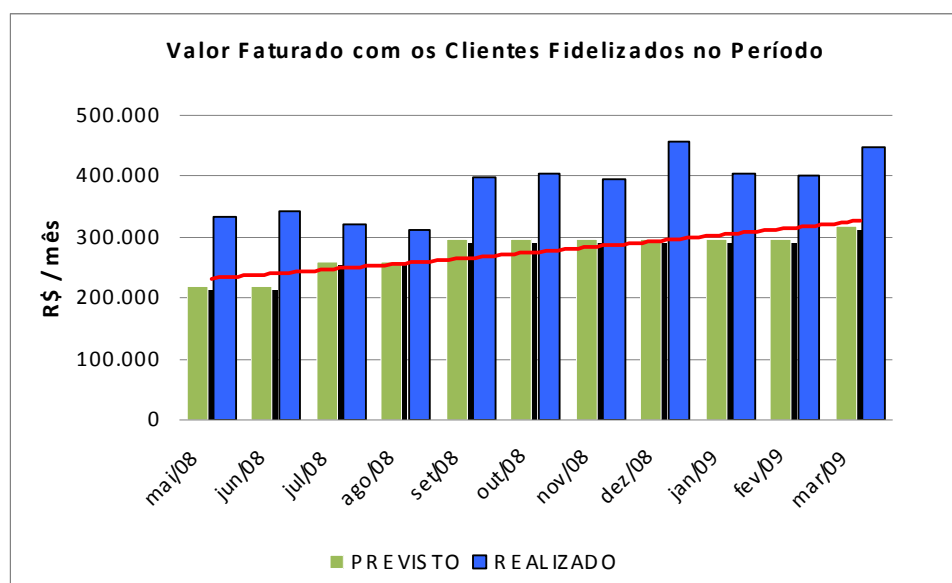


Figura 8: Valor total faturado com água e esgoto referentes aos Clientes fidelizados ao longo de 2008 (Entre eles estão o Hospital São Luiz, o São Paulo Futebol Clube, e o Jockey Club de São Paulo).

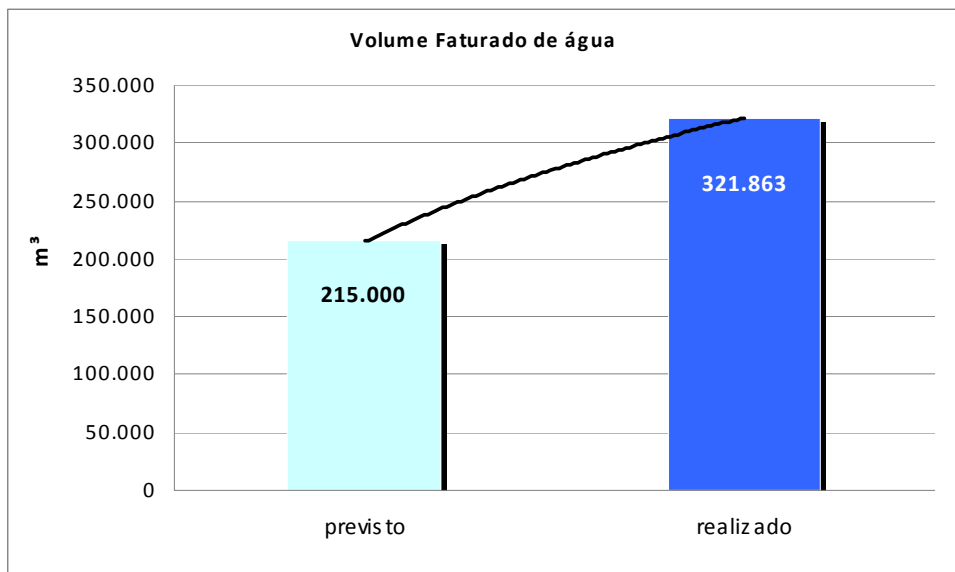


Figura 9: Volume de água acumulado no período de maio/08 a mar/09

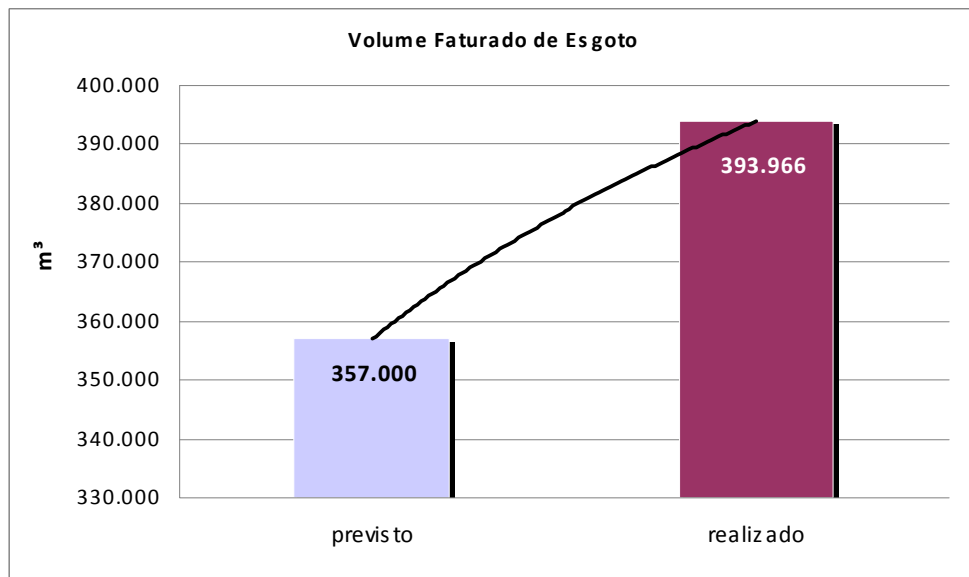


Figura 10: Volume de Esgoto acumulado no período de maio/08 a mar/09

Além do incremento no faturamento que está diretamente relacionado à eficácia da força de vendas, alavancada pela aplicação da inteligência de mercado aplicada à gestão em soluções ambientais, elencamos abaixo os principais benefícios para as diversas partes interessadas:

Acionista: Melhoria da imagem da empresa, crescimento sustentável com geração de lucros.

Contribui para alavancar os resultados do Programa de soluções ambientais e agrega valor à imagem da empresa de saneamento. Em depoimento registrado num vídeo-jornal produzido pela área de Comunicação da Unidade de Negócio Oeste, onde o sistema IMAGEM S.A. foi desenvolvido, o Vice-Presidente de Patrimônio do São Paulo Futebol Clube, José Carlos Brandileone, declara: *“Foi uma surpresa... para nós está sendo espetacular, estamos muito contentes com atendimento que já tivemos e que estamos tendo...a Sabesp está muito acima do que eu esperava, em termos de atendimento e atenção para o cliente...nota mil.*

Cliente: Foco no seu negócio principal, deixando sob a responsabilidade da Cia de Saneamento o abastecimento de água e destinação do esgoto não doméstico; redução de custos e cumprimento à legislação ambiental.



No mesmo vídeo-jornal, André Stafa Filho, Presidente do Hospital São Luiz, fala sobre seu novo perfil como Grande Consumidor da Cia de Saneamento: “Fiquei gratamente surpreso quando recebi o primeiro contato... no sentido de mudarmos a nossa tarifação para Grande Consumidor com demanda garantida. Isso representa uma mudança de mentalidade de um órgão público, que eu acho muito importante, onde a relação entre fornecedor e cliente pauta-se pelo mercado, pauta-se por regras bem claras, e buscando que ambas as partes tenham vantagens que, no fundo, beneficiam também o País.”

Sociedade: Preservação do meio ambiente, despoluição dos córregos da região atendida pela organização, estímulo ao uso racional da água.

Segundo Brandileone, tornar-se um cliente corporativo permitiu a solução de grandes problemas entre a instituição que ele representa e a comunidade de entorno, provocados pelo impacto ambiental negativo do fornecimento de água alternativo. E a um preço muito especial – quase equiparado ao dos fornecedores antigos.

Força de Trabalho: Capacitação e desenvolvimento da força de trabalho, crescimento profissional.

Seguem alguns trechos extraídos de depoimentos dos Representantes Comerciais que trabalham na Divisão de Grandes Consumidores da Unidade de Negócio Oeste:

“Passamos por uma seleção interna, incluindo avaliação de perfil... depois por 30 dias de treinamento técnico e comportamental, envolvendo postura, técnicas de negociação, e informações detalhadas sobre os produtos que oferecemos aos clientes” “Recebemos essa oportunidade com grande motivação... somos um grupo unido e focado na pró-atividade e sucesso do Programa SSA” Essa prática é importante porque saímos de uma postura reativa para outra mais pró-ativa... nós vamos até o cliente, identificamos problemas, expectativas e necessidades...criamos uma parceria, estreitamos relações e até mesmo identificamos novos mercados”.

CONCLUSÕES / RECOMENDAÇÕES

Através da aplicação prática do que foi descrito no trabalho ora apresentado, concluiu-se que: com a utilização de um Sistema de Inteligência de Mercado Aplicado à Gestão em Soluções Ambientais, será possível um contato mais próximo ao grande cliente. Desta forma, a empresa de saneamento, tomando uma posição pró-ativa, coloca à disposição de seus clientes, soluções para as suas necessidades sanitárias e ambientais. Esta prática, possibilita o acesso a um serviço de qualidade com preços compatíveis ao mesmo tempo em que permite ao grande cliente, uma melhor gestão dos seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos, uma vez que o foco estará inteiramente direcionado ao seu negócio principal. Assim a empresa de saneamento estará cumprindo a sua missão de trabalhar pela preservação do meio ambiente, universalizar o atendimento, aumentar a sua rentabilidade e melhorar a sua visibilidade diante das partes interessadas, de forma contínua e sustentável.

GLOSSARIO

IMAGEM S.A. (Inteligência de Mercado Aplicada à Gestão em Soluções Ambientais): Sistema gerencial desenvolvido pela Divisão de Grandes Consumidores da Unidade de Negócio Oeste para aperfeiçoamento do processo de programação e monitoramento da atuação dos Representantes Comerciais.

Inteligência de Mercado: Processo onde um profissional ou área especializada analisa sistematicamente as informações mais relevantes para o sucesso de uma organização, e fornece o resultado de suas análises como um subsídio às ações e decisões de vendas, marketing ou logística. O profissional de Inteligência de Mercado agrega valor às informações e análises fornecidas por meio da aplicação de ferramentas como cálculos estatísticos, representações gráficas e simulações de cenários.

Programa SSA (Sabesp Soluções Ambientais): Processo gerencial desenvolvido pela Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, baseado na montagem de uma cesta de produtos voltados para fornecer soluções ambientais, fidelizar e prospectar grandes clientes. Neste programa foram montadas equipes especializadas de Representantes Comerciais.

Representantes Comerciais: Força de vendas treinada especialmente para aplicação do Programa SSA. Foram selecionados entre os talentos internos da Cia, e contam com uma retaguarda que apóia sua atuação. Na Divisão de Grandes Consumidores, são amparados também por uma equipe de inteligência de mercado e pela ferramenta SWOT 121, conforme o Padrão Operacional do Programa IMAGEM S.A.



SWOT e SWOT 121: Respectivamente, uma metodologia disseminada nas empresas para análise de seu ambiente de negócios; e uma ferramenta de análise individualizada dos clientes atuais e potenciais da organização, e dos fatores críticos para o sucesso na conquista e fidelização de clientes altamente representativos.

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BROSSARD, MICHAEL. Qualidade, Ferramentas para uma Melhoria Contínua – Ed. Qualitymark 2002.
2. SANTOS, MAURO A. e FREIRE, SUELI A.V L. Custo das Análises de Água – Trabalho Técnico do 21º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES, 2001.
3. IBRAMERC – Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado – Anais do II Fórum Brasileiro de Inteligência de Mercado — São Paulo – SP – Junho, 2008.