



GAE/027

21 a 26 de Outubro de 2001
Campinas - São Paulo - Brasil

OS NOVOS DESAFIOS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO AO CONSUMIDOR NA INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA DESREGULAMENTADA - UMA VISÃO DO MARKETING ENERGÉTICO.

Fernando Amaral de Almeida Prado Jr.
Enerq - Escola Politécnica USP

Ana Lúcia Rodrigues da Silva
Fundação Armando Álvares Penteado - FAAP.

RESUMO

O processo de desregulamentação da indústria de eletricidade vem acontecendo no Brasil de forma simultânea com a desestatização.

A competição se torna realidade e transforma a indústria, desde longe, acostumada a conviver no monopólio natural. Embora o atendimento comercial a grandes cargas, não seja novidade, o atendimento a cargas comerciais e, em especial, a competição que se avizinha para consumidores de baixa tensão constituem fatos novos e desafio perante a cultura das concessionárias distribuidoras de energia elétrica.

Este artigo procura analisar os desafios a serem enfrentados e as alternativas para construir um relacionamento de serviços energéticos que reflitam uma estratégia de marketing.

PALAVRAS – CHAVE: Competição, Marketing, Estratégia, Treinamento.

1.0 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

O processo de desregulamentação da indústria de energia elétrica vem sendo modelado de forma a permitir que a desestatização aconteça com reversão de seus efeitos positivos para a sociedade, propiciando aos consumidores, os principais

benefícios do processo competitivo, maior qualidade e melhores preços. Este processo começou a se consolidar efetivamente com a minuta de resolução da Aneel, que colocou em discussão pública a delimitação de 50 kW como o limite de carga, que um usuário de energia elétrica necessita demandar, para se tornar livre em julho de 2003.

Certamente a indústria de energia elétrica irá se transformar, à semelhança do que já ocorreu em diversos países onde este processo já ganhou maturidade, como no Reino Unido e na Noruega, entre outros exemplos. A competição por cargas de grande porte não ficará circunscrita à indústria de eletricidade, mas irá ultrapassar este limite pela disponibilidade de gás natural como combustível e pelo processo similar de desregulamentação que vive a indústria do petróleo e derivados.

A realidade de outras experiências mostrou que a competição não ficará restrita a cargas de médio e grande porte, mas também atingirá cargas de baixa tensão nas classes comerciais, industriais e talvez possa atingir as residências. Para que se possa avaliar a magnitude do desafio que se apresenta, basta observar o que vem acontecendo na indústria de telecomunicações, consumidores confusos e anúncios tentando explicar e convencer quem ou qual produto é melhor ou apresenta mais vantagens,

não importando o custo dessas ações de propaganda.

Deve-se registrar que a conjuntura de oferta de energia neste ano de 2001 não é favorável a um cenário competitivo, mas certamente o país saberá resolver esses problemas em prazos compatíveis com a implantação de novos empreendimentos de geração.

É importante destacar ainda, que o processo de consolidação de um mercado competitivo, acontece de forma simultânea com uma maior consciência dos direitos do consumidor, fato este alavancado pelos adversários e críticos do processo de privatização ora em condução no País.

A conjunção destes condicionantes estabelece um cenário desafiador para que as concessionárias formatem uma nova maneira de posicionamento perante os desafios de atendimento a um novo cliente - aquele que pode trocar o prestador de serviço exercendo seu direito de cliente livre – e especialmente os desafios de transformar uma cultura estatal para uma cultura gerencial submetida às regras da livre concorrência, onde a satisfação do cliente pode representar a diferença entre o sucesso ou o fracasso.

Um aspecto importante neste novo contexto diz respeito ao processo de competição dentro dos limites de uma indústria submetida às regras de regulação, pois o serviço continua público, independentemente da origem do capital.

Alternativas para encantar e fidelizar o cliente, oferecendo novos serviços e novas maneiras de suprir suas necessidades são os desafios a serem vencidos pelas empresas prestadoras de serviço energético.

A construção desse processo de alternativas mercadológicas até bem pouco ignoradas na indústria de energia elétrica se torna cada vez mais importante, pois o processo produtivo tem suas diferenças minimizadas na medida que as tecnologias acabam por ser copiadas e padronizadas. Assim as vantagens passam a ser definidas pelas estruturas de custos e habilidade no prestar o atendimento. A diferença notável é o atendimento.

Para que essa diferença se estabeleça, não resta opção, as concessionárias precisarão ter clara

compreensão: do novo conceito de seus negócios (a serem formatados pela alta administração da concessionária), do entendimento claro de seu mercado (nunca é demais ressaltar o pouco cuidado que este tema mereceu ao longo dos anos), do claro entendimento da saúde econômico-financeira da companhia, das tendências macro da indústria e da definição de um foco consistente e coerente com os valores da organização. Estes avanços só podem acontecer com o contínuo desenvolvimento da capacidade gerencial e do corpo de empregados, capazes de antecipar mudanças cada vez mais contínuas.

2.0 ENERGIA ELÉTRICA COMO SERVIÇO.

A primeira discussão importante quando se pretende compreender o papel do Marketing energético é a classificação da eletricidade como produto ou como serviço.

A eletricidade caracterizava-se por ser um produto até muito recentemente distribuído com características de “commodity”, mas em regime de monopólio. A aderência dessa classificação vai deixar de se tornar realidade muito em breve. Embora a eletricidade possa apresentar aspectos de homogeneidade, como por exemplo, os níveis de tensão e indicadores de continuidade, a introdução de variáveis de tempo na entrega e de local (restrições de transmissão tornam esse fator importante) torna a eletricidade cada vez mais parecida com um serviço. Além disso, a separação do meio de transporte (sistema de transmissão), do produto (eletricidade) faz com que a indústria de energia elétrica se transforme cada vez mais em atividade econômica onde a qualidade da prestação do serviço será o diferencial do processo de competição. Além dos preços (não mais tarifas), aspectos como qualidade do produto (power quality) e do atendimento comercial serão fatores de decisão na escolha da prestação do serviço ao cliente (não mais consumidor).

Não é por outra razão, que essas características tornam confiável a classificação da eletricidade em serviço, ou seja, atividade dependente de qualidade intrínseca e preço, cuja combinação retrata a percepção da qualidade pelo cliente.

3.0 CARACTERÍSTICAS DO MARKETING DE SERVIÇOS.-UMA VISÃO ADAPTADA À INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA.

À semelhança de tantas outras atividades econômicas, a indústria de energia elétrica vem sofrendo várias transformações que colaboram para a intensificação da importância das atividades de Marketing. Na seqüência, sem que se pretenda uma discussão exaustiva de fatores que irão representar aspectos importantes nas transformações da indústria de energia elétrica, apresentam-se alguns temas que devem ser incluídos em uma visão mercadológica:

- Uma nova estrutura regulatória que permite a competição por clientes, fato até recentemente inimaginável. A mesma estrutura regulatória permite maiores facilidades para a preservação dos direitos do consumidor, a tal ponto que o serviço de reclamações da Aneel, via sistema de ligações gratuitas 0800 computará 1 milhão de chamadas em um ano de funcionamento.
- Alterações em especialidades profissionais e em aspectos tecnológicos que produziram mudanças importantes no processo competitivo. Apenas para ser objetivo pode-se citar a intensificação do processo de comunicação de mídia e a utilização da Internet para comercialização de produtos ou serviços. Poder-se ia ainda acrescentar a informática como ferramenta essencial para a criação de estratégias de segmentação e de utilização de base de dados para compor uma estratégia vencedora de acesso à venda de produtos e serviços complementares.
- O surgimento de uma tecnologia voltada para o desenvolvimento de franquias, o que pode alavancar a capacidade de oferta de novos produtos e serviços além do ponto de entrega de eletricidade.
- Maiores exigências da sociedade, que requer maior atenção ao cidadão cliente e maiores cuidados com as responsabilidades sociais.

Na seqüência será abordado um detalhamento destas características voltado para a indústria de energia elétrica.

4.0 UMA NOVA ESTRUTURA REGULATÓRIA

Não se pode deixar de destacar a importância que o novo aparato regulatório brasileiro traz para a indústria de energia elétrica. O menor número de barreiras ao desenvolvimento de negócios e a própria filosofia inerente à competição nos novos regulamentos publicados pela Agência Nacional de Energia Elétrica - Aneel propiciam que:

- Se torne mais fácil a entrada de novos produtos e serviços;
- Maior liberdade para competir por preço;
- Eliminação de restrições geográficas para a entrega do produto;
- Incentivo implícito pela diferenciação dos serviços prestados;
- A clara possibilidade de utilização de ferramentas de comunicação de massa para a promoção de empresas, produtos e serviço; e
- A existência de mecanismos de defesa do consumidor no trato das relações comerciais e técnicas.

5.0 NOVAS TECNOLOGIAS

O surgimento de novas tecnologias produz, uma alteração sensível na face do jogo competitivo. Para se restringir a exemplos do setor elétrico basta avaliar os aspectos das possibilidades de comercialização de eletricidade que se abrem com a Internet ou ainda o monitoramento da qualidade do fornecimento da eletricidade “on line” como o Projeto Argos¹ da Aneel, de verificação de parâmetros de continuidade. Embora ainda aplicado de forma experimental não há dúvida que poderá ser utilizado como ferramenta de validação da qualidade do produto e serviços comprados da fornecedora de eletricidade. A possibilidade de máquinas similares as ATMs² bancárias adaptadas à prestação de serviços de atendimento comercial é outra vertente que será inexorável, por exemplo, para emissão de segundas vias de contas de energia ou para pagamento das mesmas.

Um melhor desenvolvimento das estratégias de Centros de Atendimento Telefônico, os chamados

¹ Medidor de DIC/FIC conectado a uma linha telefônica

² Máquinas utilizadas para auto atendimento em quiosques de serviços bancários.

“call centers”, estratégia já amplamente difundida, mas que ainda carece de maior eficácia, inclusive no processo de comunicação com a sociedade da sua existência e da sua capacidade de solucionar problemas.

6.0 O CRESCIMENTO DE FRANQUIAS E SEUS IMPACTOS NA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA

As possibilidades da utilização de modelos inovadores como o fracionamento do negócio em menores unidades pode ser uma estratégia importante para redução de custos e ganho de eficiência. Estas estratégias, ainda estão para ser avaliadas, na medida que o modelo original de Franquias pressupõem a formatação do negócio de tal sorte que se possa prescindir de maiores habilidades gerenciais nas pequenas unidades de negócio. Esta estratégia ainda não parece razoável na indústria de energia elétrica onde o tamanho da “pequena unidade de negócio” suplanta muitas empresas consideradas de grande porte. A concessionária Eletropaulo está implantando modelo inovador de unidades de negócios, ainda a ter seus resultados avaliados.

Por outro lado, a possibilidade da oferta de serviços a preços padronizados com a garantia de uma marca associada pode ser importante, como por exemplo, a oferta de manutenção em instalações elétricas à jusante do ponto da conexão elétrica. Há que se destacar que esses serviços não são regulados e deixam de ter o arbítrio da Agência Reguladora. A concessionária CPFL está desenvolvendo interessantes experiências nestas direções com sua Rede Fácil de lojas estabelecidas com parceiro muitas dos quais ex-empregados da companhia.

Finalmente é importante destacar que a existência de uma estrutura baseada em franquias e ou unidades de negócios, cada uma delas com suas particularidades, permite que a organização possa estruturar a função Marketing de forma centralizada emanando suas orientações mercadológicas e avaliando o desempenho de cada unidade. Pode ainda funcionar como um identificador de práticas vencedoras que porventura tenham surgido de forma natural em uma unidade franqueada, podendo ser ampliadas para outras unidades. O modelo de franquias tem a ainda o mérito de permanentemente impor uma pressão de gestão de

custos e competências pela comparação inevitável da performance das unidades.

7.0 SOCIEDADE ALERTA

A maior consciência de cidadania que vem se consolidando em nosso País decorre no setor elétrico de duas razões principais.

A primeira é resultado de uma sociedade cada vez mais dinâmica, instável e evolutiva na qual o poder mudou da mão da empresa para a do cliente, embora seja necessário reconhecer que nas empresas de distribuição de energia elétrica essa verdade ainda não tenha sido reconhecida em sua plenitude pela base das corporações, inclusive por mais surpreendentemente que possa parecer, pelos próprios departamentos comerciais.

A segunda é também fruto da modernização da economia do País. O processo de privatização levou as concessionárias de serviço público para a mídia, tornando claro suas qualidades e sua importância econômica, mas também suas mazelas. Face, a essa evidência, aspectos que o cidadão cliente tolerava na prestadora de serviço estatal tornam-se inaceitáveis perante a performance de um prestador de serviço público privado. Temas como a qualidade, tarifas e segurança, tem sua importância destacada e de certa maneira amplificada pelos adversários do processo de privatização. Esta situação não pode ser ignorada pelas empresas na ocasião de sua maior exposição ao mercado competitivo, cuja ampliação significativa se avizinha.

Há que se considerar ainda a necessidade de um posicionamento adequado perante os problemas ambientais, que usualmente guardam relação direta com as atividades do setor de energia.

8.0 INDAGAÇÕES SOBRE UM FUTURO DO MARKETING ENERGÉTICO.

Certamente muitas atividades poderão compor o Composto de Marketing das empresas concessionárias de energia elétrica. A título de provocar uma discussão mais ampla, este artigo irá indagar sobre atividades de marketing energético que as concessionárias podem e devem levar em consideração no novo cenário institucional.

A primeira indagação diz respeito à técnica de análise de mercado criada pelo Boston Consulting Group através da chamada Matriz BCG que analisa

a participação no mercado, taxas de crescimento do mercado e fluxo de caixa resultante das vendas. Indaga-se nessa técnica como se classificariam os mercados A₁, A₂, A₃, A₄ e B₁, B₂, B₃, B₄?

A segunda indagação diz respeito ao desconhecimento dos mercados e de como prover suas necessidades. Ao longo de seu ciclo estatal, os estudos de mercado concentravam-se na busca de estabelecer previsões adequadas de crescimento para indicar a necessidade da expansão da geração e a previsão de obras de distribuição e de transmissão. Nesta vertente, boa tecnologia foi desenvolvida, embora o descolamento entre as reais necessidades da economia e a implantação das obras conexas tenha se mostrado ineficaz. Mas o fato relevante é que, estas metodologias não mais satisfazem as necessidades do mercado.

A flexibilização dos contratos iniciais e as possibilidades de competição da geração³ por cargas de médio e grande porte irão tornar as necessidades de entendimento do mercado mais sofisticadas. Esta mudança importará também que existam especialistas nas empresas que conheçam as tendências da macroeconomia e possam antecipar turbulências à semelhança de iniciativas tão bem desenvolvidas no setor financeiro.

. A valorização dos mercados, inclusive o pequeno varejo deverão ganhar importância, afinal uma residência com consumo médio de 300 Kwh mês gera receitas superiores a US\$ 10.000 em um período de 30 anos. Considerando-se que o número de clientes residenciais das concessionárias ascende à casa dos milhões pode se ter uma noção da representatividade desses números. Poderá representar um engano mercadológico considerar que esses mercados são pequenos demais para o esforço competitivo.

A terceira indagação diz respeito a uma análise PFOA, ou seja, uma análise que diga respeito a Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e as Ameaças. Apenas para exemplificar, podemos citar as expressivas taxas de crescimento projetadas para os mercados de eletricidade nos próximos anos⁴,

³ Sabe-se que no contexto atual onde pode existir algum desabastecimento esta competição pode não mostrar viável, no entanto no médio prazo ela não poderá ser ignorada.

⁴ Sempre vinculadas a um expressivo crescimento econômico do País.

claramente uma oportunidade, mas ao mesmo tempo se têm falta de energia no curto prazo para atender a esse mercado, configurando-se uma Ameaça. A reestruturação administrativa que se seguiu ao processo de desestatização também contribuiu para diminuição de competências específicas no quadro de recursos humanos das concessionárias, o que irá requerer grande esforço de treinamento para reduzir essa fragilidade.

Por outro lado à carência de capitais para a modernização da gestão das companhias energéticas enquanto empresas estatais deixam de existir e a possibilidade de realização de investimentos que garantam maior eficácia e ganhos de produtividade representam claramente uma potencialidade.

Finalmente há que se destacar o papel ainda não consolidado na cultura de uma empresa de energia elétrica em desenvolver um Plano de Marketing. O setor elétrico brasileiro desenvolveu uma tradição de planejamento determinativo, mas apenas voltado para a expansão dos sistemas elétricos, o chamado Supply Side Management. O Plano de Marketing representará no futuro próximo uma ferramenta de Planejamento da Gestão tão importante como a peça orçamentária. Esta necessidade irá decorrer do entendimento correto das: competências das empresas, das exigências dos clientes, do ambiente de mercado onde a empresa atua, aí incluído o ambiente regulatório. Por consequência a empresa irá precisar compreender em toda sua magnitude quais são os produtos vendidos, como os preços são formatados, como é feita a promoção e no caso da eletricidade para quais segmentos essa promoção é importante e finalmente o planejamento da infraestrutura para atendimento aos mercados identificados como importantes.

9.0 BIBLIOGRAFIA

Lovelock, C. H.- Services Marketing –Prentice Hall, 1984- New Jersey, USA.

Dunklin, P. I.- Customer Service in the Utility Industry – Charterwell , The utility information Service,1997 – Georgia, USA.

Westwood, J- O plano de Marketing- guia prático- Makron Books, 1997 – São Paulo Brasil.