

SENDI 2004

XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

**Metodologia para Estruturação de Carteira de Atendimento a
Grandes Clientes.**

Freire, Luciano Macedo / Freitas, Francisco A. / Scerb, Mônica

Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A

luciano.freire@aes.com / francisco.freitas@aes.com / monica.scerb@aes.com

Palavras chaves: Atendimento a clientes, mercado-alvo, carteiras de clientes, segmentação.

Resumo:

Existem clientes especiais que apresentam altas demandas e grande significância no faturamento das empresas de distribuição e requerem atendimento especial, notadamente em um ambiente competitivo, onde a fidelização dos clientes é fundamental. Portanto, faz-se necessária a estruturação de um atendimento especializado aos chamados Clientes Corporativos, que ofereça atendimento técnico e comercial diferenciados, ágeis e que preencham os anseios desses clientes.

Com o intuito de estabelecer uma classificação que permita capturar toda a diversidade de características, a estruturação das carteiras para atendimento aos Clientes Corporativos na Eletropaulo segue uma metodologia que busca a organização de carteiras estabelecendo-se um ranking de clientes baseado na ponderação de 4 critérios pré-definidos:

- faturamento;
- potencialidade para o mercado livre;
- potência instalada, e;
- potencial de crescimento do segmento de mercado.

Uma vez estabelecido esse *ranking*, as carteiras foram divididas em 3 categorias, de acordo com o perfil: *trading*, serviços e atendimento. Adicionalmente, há uma carteira dedicada à interface com as unidades que atendem os clientes menos expostos às forças de mercado.

A estrutura possibilitou um correto dimensionamento da representatividade de cada Cliente Corporativo, permitindo a adequação das ações de atendimento, assim como um melhor direcionamento nas ações estratégicas voltadas para fidelização.

Índice:

1. A empresa	3
2. A segmentação de clientes na Eletropaulo	3
3. A área de Clientes Corporativos	3
4. Objetivos da nova segmentação	4
5. A metodologia utilizada	6
6. Conclusões	9

1. A empresa

A Eletropaulo distribui energia elétrica para 24 municípios da região metropolitana de São Paulo, incluindo a capital que, juntos, abrigam uma população de 16 milhões de habitantes. A área de concessão atendida pela empresa abrange 4.526 quilômetros quadrados e concentra a região sócio-econômica mais importante do país, com 5,1 milhões de unidades consumidoras e 16,7% do PIB nacional e representa 9% da população brasileira e 11,5% do consumo nacional de energia elétrica.

2. A segmentação de clientes na Eletropaulo

A segmentação de atendimento de clientes na Eletropaulo sempre levou em consideração a tensão de fornecimento das unidades consumidoras dos clientes. Assim, havia uma área de “Grandes Clientes”, que se ocupava de atender os clientes com unidades em alta tensão, ou seja 88 kV (A2).

O atendimento, entretanto, resumia-se a disponibilizar profissionais especialistas em faturamento de contas em alta tensão, não estando estes profissionais preparados para entender o negócio do cliente. Também não se levava em consideração que o cliente poderia ter outras unidades consumidoras, atendidas em níveis de tensão menor, configurando-se assim uma lacuna no atendimento comercial. Apenas 106 unidades consumidoras, de 86 empresas diferentes tinham atendimento na área de “Grandes Clientes”. Esta área contava com 4 profissionais.

Além da área de “Grandes Clientes”, a empresa também contava com quatro agências de atendimento de média tensão, para os clientes das modalidades tarifárias A3, A3a, A4, em um total de aproximadamente 11 mil unidades consumidoras.

O restante dos clientes (aproximadamente 4,8 milhões no ano de 2001), eram atendidos pelas agências regionais, localizadas em alguns dos municípios da área de concessão e em bairros da capital. Estes clientes também eram atendidos através do *Call Center*.

Entretanto, apesar de haver uma segmentação de canal de atendimento, não havia uma diferença substancial no tratamento dos clientes, que eram vistos apenas como um número, ou uma “referência”, que constava na fatura mensal e que era a única forma de diferenciação efetiva.

3. A área de Clientes Corporativos

A área de Clientes Corporativos foi criada no primeiro trimestre de 2001, ocasião em que o Grupo AES assumiu o controle acionário da Eletropaulo. Ela incorporou a antiga área de “Grandes Clientes” e buscou levar em consideração um novo conceito para o setor: o de cliente e não o de unidade consumidora, agregando, desta forma, as várias unidades consumidoras de grupos econômicos e empresas em seu portfólio, de modo a consolidar o atendimento aos clientes mais importantes da Eletropaulo.

Dentre os fatores que motivaram a criação da área de Clientes Corporativos podemos destacar os seguintes:

- Aumento da exigência dos consumidores, a partir da privatização do setor elétrico brasileiro, e em especial a partir da privatização da Eletropaulo, que ocorreu em abril de 1998;
- Aumento da concorrência e da liberdade de fornecimento, com o advento da regulamentação que instituiu o mercado livre de energia;

- A necessidade de obter novas fontes de receitas por parte das empresas privatizadas, que buscaram outras oportunidades de negócios como por exemplo, serviços de infraestrutura, serviços de gerenciamento do uso de energia elétrica, implantação de programas de eficiência energética, vendas de serviços de telecomunicações, aluguéis de infra-estrutura como postes e acesso às redes de comunicação das concessionárias;
- Necessidade de conhecer o cliente e não apenas o consumidor de energia, pois todos têm usos e expectativas específicos.
- A Eletropaulo, por outro lado, precisava maximizar a utilização dos recursos disponibilizados para o relacionamento com clientes, sejam eles humanos, materiais e financeiros.

Inicialmente a área de Clientes Corporativos contava com 509 grupos econômicos (representando 3.600 unidades consumidoras em alta e média tensão e cerca de 14.500 unidades em baixa tensão) e era formada por trinta profissionais que se dividiam em oito células de atendimento, de três ou quatro pessoas cada, sendo que um grupo de quatro células era liderada por “team leader” que por sua vez eram ligados ao Diretor de Clientes Corporativos.

As células de atendimento realizavam tanto o atendimento operacional (despacho de serviços solicitados às unidades regionais, como ligações novas, desligamentos programados, liberação de demandas adicionais, etc), quanto o atendimento comercial (emissão de contratos, negociações com clientes, vendas de produtos e serviços, etc), não havendo divisões destas atividades entre os membros das mesmas.

Esta estrutura foi mantida até dezembro de 2002, quando foi proposta uma nova forma de atendimento, que levasse em conta a separação entre as tarefas ditas operacionais (back Office), de desenvolvimento de produtos e serviços externos e internos (middle office) e de relacionamento com os clientes (front Office).

4. Objetivos da nova segmentação

A partir de janeiro de 2003 foi reestruturada a forma de atendimento e houve a separação entre as três etapas de atendimento mencionadas no item anterior, ou seja a separação entre o processamento das atividades operacionais, de desenvolvimento de produtos e serviços e de relacionamento direto com os clientes. Desta forma, nasceu a necessidade de reestruturar a carteira de clientes, que deveria levar em conta a nova estrutura e o novo ambiente concorrencial do setor elétrico.

Assim, foi proposta a reestruturação das carteiras, de forma a considerar os pontos fundamentais que levassem em conta as forças competitivas presentes no setor naquele momento. Deveríamos considerar todos os aspectos relevantes. A nova estrutura ficou assim definida:

- 289 Grupos Econômicos, representando 102 unidades consumidoras em alta tensão, 3.001 em média tensão aproximadamente 13.000 unidades em baixa tensão. Estas unidades consumidoras representam aproximadamente 490 empresas, visto que alguns grupos econômicos possuem diversas empresas na área de concessão da Eletropaulo. O atendimento aos 289 grupos está assim dividido:
 - 75 grupos atendidos pelas três carteiras denominadas “Trading”
 - 114 grupos atendidos pelas três carteiras denominadas “Serviços”
 - 100 grupos atendidos pelas duas carteiras denominadas “Atendimento”

Sucintamente, os objetivos da reorganização foram os seguintes:

- Focar em resultados pré-estabelecidos (fidelizar clientes potencialmente livres, incrementar o faturamento de produtos e serviços oferecidos pela AES Eletropaulo, etc.) através da priorização, segmentação e estratificação do relacionamento, de acordo com critérios pré-estabelecidos.
- Subsidiar a implementação da estrutura de relacionamento, definindo diferentes segmentos por importância e potencial de negócios.

5. A metodologia utilizada

O estudo foi elaborado com as seguintes etapas:

- **Definição de critérios de avaliação dos clientes:**

Foram definidos os seguintes critérios:

- Valor de fornecimento em R\$
- % participação unidades potencialmente livres
- % participação unidades com demanda > 3 MW não potencialmente livres
- % participação unidades com demanda entre 1 e 3 MW
- % participação unidades com demanda entre 0,5 e 1 MW
- % participação unidades com demanda < 0,5 MW
- % participação unidades em BT
- Projeção % crescimento do segmento de Mercado do cliente
- Quantidade de unidades fora da área de concessão

- **Definição dos pesos relativos para cada critério**

Foram definidos os seguintes pesos relativos para cada critério:

- **30%** - Valor de fornecimento em reais
- **15%** - % participação unidades potencialmente livres
- **10%** - % participação unidades com demanda > 3 MW não potencialmente livres
- **4%** - % participação unidades com demanda entre 1 e 3 MW
- **3,5%** - % participação unidades com demanda entre 0,5 e 1 MW
- **2,5%** - % participação unidades com demanda < 0,5 MW
- **5%** - % participação unidades em BT
- **15%** - Projeção % crescimento do segmento de Mercado do cliente
- **15%** - Quantidade de unidades fora da área de concessão

- **Definição das notas entre 1 e 5 para pontuar os clientes**

- Valor de fornecimento mensal
 - Até R\$ 50.000,00 = Nota 1
 - De R\$ 50.001,00 a R\$ 150.000,00 = Nota 2
 - De R\$ 150.001,00 a R\$ 500.000,00 = Nota 3
 - De R\$ 500.001,00 a R\$ 1.000.000,00 = Nota 4
 - Acima de 1.000.000,00 = Nota 5

- % Participação unidades potencialmente livres
 - 1 Unidade = Nota 1
 - 2 e 3 Unidades = Nota 2
 - 4 a 6 Unidades = Nota 3
 - 7 a 10 Unidades = Nota 4
 - Acima de 10 Unidades = Nota 5

- % Participação unidades com demanda > 3 MW não potencialmente livres
 - 1 Unidade = Nota 1
 - 2 e 3 Unidades = Nota 2
 - 4 a 6 Unidades = Nota 3
 - 7 a 10 Unidades = Nota 4
 - Acima de 10 Unidades = Nota 5

- % Participação unidades com demanda entre 1 e 3 MW
 - 1 Unidade = Nota 1
 - 2 e 3 Unidades = Nota 2
 - 4 a 6 Unidades = Nota 3
 - 7 a 10 Unidades = Nota 4
 - Acima de 10 Unidades = Nota 5

- % Participação unidades com demanda entre 0,5 e 1 MW
 - 1 Unidade = Nota 1
 - 2 e 3 Unidades = Nota 2
 - 4 a 6 Unidades = Nota 3
 - 7 a 10 Unidades = Nota 4
 - Acima de 10 Unidades = Nota 5

- % participação unidades com demanda < 0,5 MW
 - 1 Unidade = Nota 1
 - 2 e 3 Unidades = Nota 2
 - 4 a 6 Unidades = Nota 3
 - 7 a 10 Unidades = Nota 4
 - Acima de 10 Unidades = Nota 5

- % participação unidades em BT
 - Mais de 200 Unidades = Nota 1
 - De 101 a 200 Unidades = Nota 2
 - De 31 a 100 Unidades = Nota 3
 - De 11 a 30 Unidades = Nota 4
 - Até 10 Unidades = Nota 5

- Projeção % crescimento do segmento de Mercado do cliente
 - Crescimento negativo = Nota 1
 - De 0 a 1% ao ano = Nota 2
 - De 1 a 3 % ao ano = Nota 3
 - De 3 a 5% ao ano = Nota 4
 - Acima de 5% ao ano = Nota 5

- Quantidade de unidades fora da área de concessão
 - Até 5 Unidades = Nota 1
 - De 5 a 10 Unidades = Nota 2
 - De 11 a 30 Unidades = Nota 3
 - De 31 a 100 Unidades = Nota 4
 - Acima de 100 Unidades = Nota 5

A partir da definição dos critérios seguiu-se o seguinte roteiro:

- Foi verificada a pontuação por Grupo Empresarial
- Os Grupos Empresariais foram ordenados por ordem decrescente de pontuação
- Os 100 grupos empresariais de menor pontuação formaram as carteiras de “Atendimento”, conduzidas por dois profissionais, com média de 50 clientes cada.
- Os demais grupos empresariais foram reordenados levando em consideração somente critérios que qualificassem sua potencialidade para migração ao mercado livre. Os primeiros 75 grupos empresariais formaram as carteiras “Trading”, conduzidas por três profissionais com uma média de 25 grupos empresariais cada.
- Os grupos empresariais não classificados nem como “trading”, nem como “atendimento”, formaram a carteira “Serviços”, com um total de 114 grupos atendidos por três profissionais, com média de 38 clientes cada.

Tabela 1 – Ranking de Clientes (extrato do ranking total)

Posição	Grupo	Atividade Principal	Pontuação Fornecimento	Pontuação Participação Pot. Livre	Pontuação Participação A2 ou > 3MW não Pot. Livre	Pontuação Participação 1MW a 3MW	Pontuação Participação 0,5MW a 1MW	Pontuação Participação < 0,49 MW	Pontuação Participação BT	Pontuação Crescimento	Potencial fora da área de concessão	Pontuação Total
			0,3	0,15	0,1	0,4	0,35	0,25	0,05	0,15	0,15	
1	A	Saneam.	5	5	5	4	4	4	2	1	5	4,15
2	B	Vidros	4	3	3	2	1	2	1	5	5	3,67
3	C	Supermerc.	5	1	1	5	4	4	3	3	5	3,54
4	D	Telecom	4	1	1	5	5	5	4	4	5	3,50
5	E	Serv. Transp.	4	4	3	1	3	3	2	1	5	3,32
6	F	Automot.	3	3	3	2	1	2	2	5	3	3,12
7	G	Alim.	3	2	2	2	2	2	2	4	5	3,05
8	H	Automot.	3	3	3	2	1	1	1	5	3	3,04
9	I	Quím.Petr.	3	2	3	2	3	2	2	3	5	3,04
10	J	Automot.	3	3	3	1	1	2	1	5	3	3,03
288	Y	Construção	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1,04
289	Z	Alim.	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1,03

Assim, os clientes mais expostos às forças de mercado têm uma dedicação maior e são atendidos por profissionais mais experientes e com perfil negociador, ao passo que àqueles clientes que representam menor potencial de negócios, mas que são sensíveis ao atendimento operacional, dedicamos uma estrutura comercial proporcionalmente menor. A partir desta configuração de relacionamento, foi realizado um plano de ação que contempla capacitação dos Gestores de Clientes especificamente levando em consideração o foco dos clientes, plano de visitas, definição de um pacote comercial de fidelização. Os demais clientes empresariais são atendidos regionalmente, com o apoio da Carteira de Unidades Operacionais que conta com um profissional. (Figura 1 abaixo).

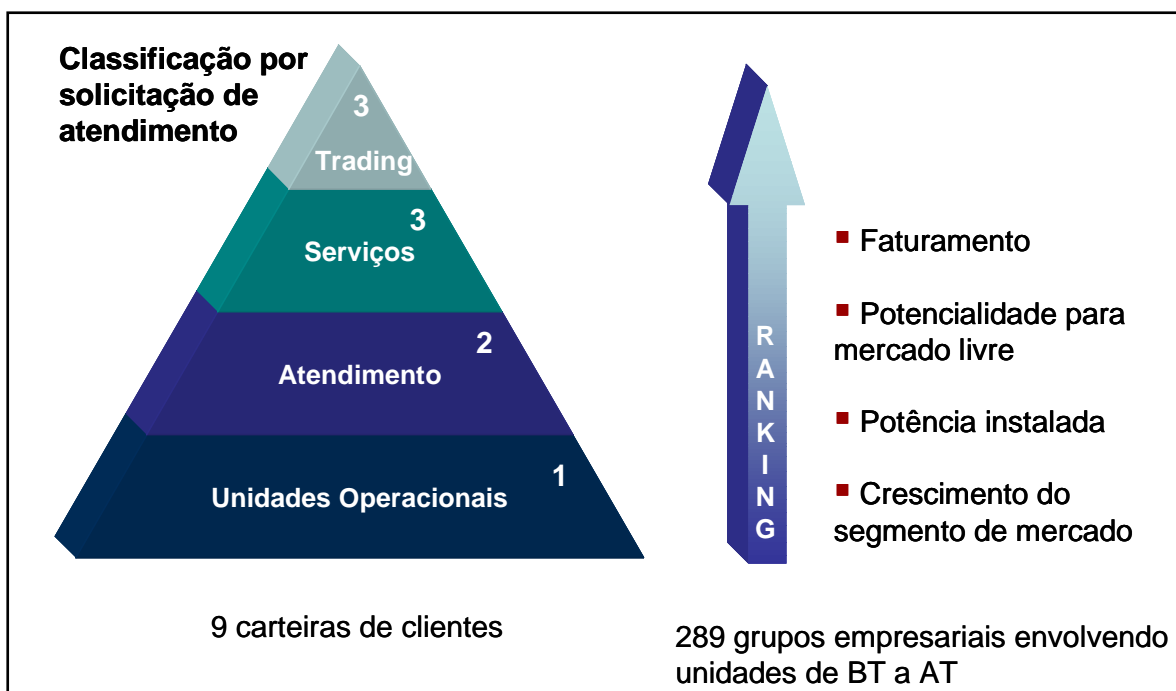


Figura 1 – Carteiras de Clientes

6. Conclusões

Este estudo possibilitou um correto dimensionamento da representatividade de cada cliente corporativo dentro do universo de clientes da Eletropaulo. A partir da formação das novas carteiras, foi realizada uma definição mais focada das ações estratégicas de relacionamento, bem como a formatação de um plano de fidelização destes clientes mais expostos às forças competitivas a escolha de gerentes de contas com formação e perfil de atuação coerente com os tipos de clientes presentes nas diversas carteiras e por fim o desenvolvimento de um projeto de capacitação dos profissionais de atendimento voltado às necessidades dos clientes. Podemos dizer que houve um aumento da produtividade no atendimento comercial, uma vez que a interação com os clientes acontece dentro de um ambiente mais conhecido e controlado por parte da Eletropaulo, ao passo que o cliente, por sua vez, tem à sua disposição produtos e serviços mais adequados ao uso que faz da energia.