

**SENDI 2004**  
**XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

**Programa de Fidelização de Clientes Corporativos em Ambiente Competitivo**

**Freire, L. M. / Lins, M. X. / Guimarães, J. C. / Scerb, M.**  
**AES Eletropaulo**

[luciano.freire@aes.com](mailto:luciano.freire@aes.com)

**Palavras-chave:** ambiente competitivo, clientes corporativos, fidelização.

**Resumo:** Embora seja um monopólio natural, a distribuição de energia elétrica vive, hoje, em um ambiente competitivo e sofre com as ameaças do mercado livre e do gás natural, produto substituto. Qualquer que seja a estratégia de defesa do seu mercado, inevitavelmente, passa-se pela fidelização dos clientes. Fidelizar é encantar o cliente com pronto atendimento e soluções criativas que vão de encontro a seus anseios e necessidades. Este trabalho apresenta o Plano de Fidelização desenvolvido pela AES Eletropaulo, em 2004, destinado a uma importante parcela de seu mercado: os Clientes Corporativos. São detalhadas as ações de fidelização em andamento, estando os resultados já obtidos, estampados no final do trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

*Cliente: o maior ativo das distribuidoras de energia elétrica.* As redes de distribuição, as estações transformadoras, os funcionários, também são ativos de máxima grandeza, mas de longe, os clientes se constituem no maior patrimônio das empresas. É a partir de seus hábitos de consumo (forma, usos, intensidade e crescimento) que as distribuidoras planejam e projetam sua expansão e forma de atuação. São eles que em primeira instância garantem a “saúde” das empresas, e estão a cada dia, melhor informados e mais exigentes. Assim, compreendê-los e atendê-los adequadamente são fatores determinantes no sucesso e na longevidade das empresas. Um cliente satisfeito e feliz é a melhor estratégia de marketing que uma distribuidora pode alcançar. Não existe propaganda mais efetiva que o “boca a boca” de um cliente para outro, assim como, nada mais contagioso que o descrédito proferido dessa forma.

Embora seja um monopólio natural, a distribuição de energia elétrica não está livre da concorrência, que hoje se faz presente em todos os segmentos atendidos pelas concessionárias de distribuição de energia elétrica: industrial, comercial, serviços e residencial. O mercado livre é uma realidade no setor elétrico brasileiro constituindo-se atualmente em um segmento organizado e maduro que já representa 8% do mercado no brasileiro de energia elétrica. As economias alcançadas pelos clientes potencialmente livres, notadamente os industriais eletrointensivos, com a migração do mercado cativo para o livre são bastante significativas. Nos grandes centros urbanos e regiões atingidas por gasodutos o gás natural expande-se de forma consistente como produto substituto à energia elétrica. Assim, o mercado livre e o gás natural são concorrentes incontestes e devem ser combatidos com criatividade e oferta de produtos competitivos e adequados às necessidades de cada segmento de mercado.

Existe ainda um concorrente indireto fruto da indisciplina das distribuidoras em ter uma comunicação efetiva e eficaz com seus clientes: os consultores. Como consequência do racionamento, os consumidores aprenderam a valorizar o insumo eletricidade e a procurar constantemente formas de atenuar os custos com eletricidade abrindo um grande espaço para as consultorias. Sem dúvida, esta é uma área em que as distribuidoras devem intensificar sua atuação oferecendo seus conhecimentos. Mais do que isso, deve-se estabelecer um relacionamento com os clientes de tal forma que, qualquer que seja o assunto relacionado à energia, a primeira imagem a se formar na cabeça do cliente deve ser a da distribuidora.

Estabelecer um relacionamento consistente e de confiança com os clientes em todos os segmentos de mercado é uma meta da AES Eletropaulo. Tanto que, a empresa instituiu dois projetos neste sentido: O Cliente em 1º Lugar e a cultura da Clientividade™. O primeiro olha para fora da empresa buscando o aperfeiçoamento dos canais de comunicação com o cliente, enquanto o segundo olha para dentro e procura criar nos empregados, em todos os níveis e áreas de atuação na empresa, a consciência de que o cliente deve estar em primeiro.

Os projetos mencionados acima são amplos e abrangentes e procuram atingir indistintamente os clientes de todos os segmento de mercados. Entretanto, existe um conjunto de clientes que pela sua importância para a distribuidora merecem atenção especial, os chamados Clientes Corporativos. São clientes formadores de opinião, de significância para o faturamento da empresa e por isso, merecem uma estratégia específica de fidelização. Na AES Eletropaulo eles representam 26% do consumo e 25% do faturamento global da empresa. Assim, planejou-se para 2004 um programa de aprimoramento contínuo do relacionamento com esses clientes, constituído pelas seguintes ações:

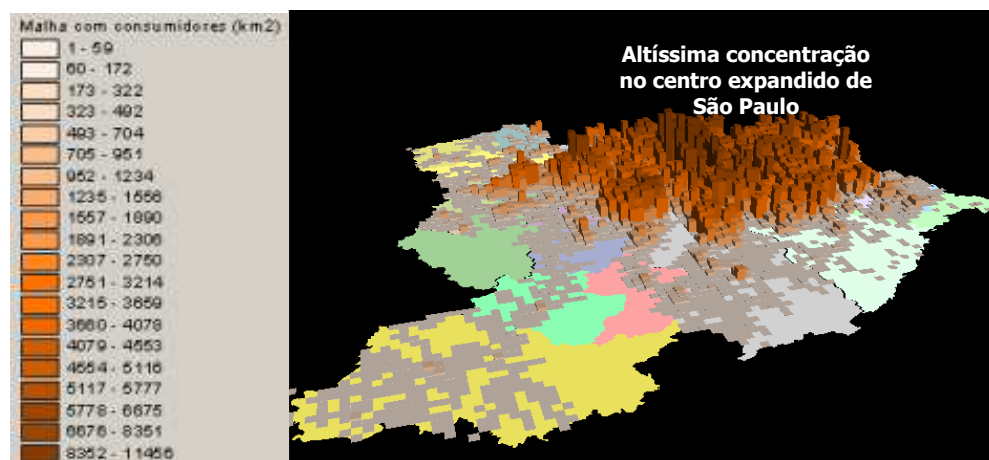
- oferta de serviços gratuitos (plano de benefícios);
- oferta de programas de eficiência energética;
- atuação conjunta com a FIESP;
- estruturação de plano de visitas aos clientes;
- confecção de um “enciclopédia do cliente”, contendo informações técnico-comerciais atualizadas (faturamento, acionistas, característica da carga e do consumo, etc);
- promoção de seminários técnicos e comerciais;
- edição periódica de boletins informativos (*news letter*);
- criação de uma comercializadora de energia;
- desenvolvimento e oferta de produtos especiais como energias interruptíveis, demandas temporárias, pagamentos de contas com crédito de ICMS, outros;
- avaliações de enquadramento tarifário, valores contratados, etc.

A seguir, faremos uma breve caracterização do mercado da AES Eletropaulo e da atuação dos concorrentes, importantes para a correta compreensão das ações de fidelização detalhadas mais à frente.

## 1 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DA AES ELETROPAULO

### 1.1 O Mercado Global

Atendendo a 24 municípios (a capital São Paulo e cidades vizinhas) com uma área de 4.526 km<sup>2</sup> e 5,1 milhões de clientes, o mercado da AES Eletropaulo é fortemente caracterizado pela alta densidade de carga e de consumidores: 1.126 cliente/km<sup>2</sup>. Como comparação, a Cemig que atende a todo o estado de Minas Gerais e possui aproximadamente o mesmo número de clientes, tem uma densidade de 10 cliente/km<sup>2</sup>, ou seja, 110 vezes menor que a densidade da AES Eletropaulo. Nota-se ainda, uma acentuada concentração de clientes no centro expandido da capital do estado chegando a mais de 10 mil clientes/km<sup>2</sup> (Figura 1). Certamente, tal característica faz da AES Eletropaulo uma empresa única, implicando em estratégias diferenciadas de atendimento, planejamento da expansão e operação.



**Figura 1** – Densidade de cliente na área de concessão da AES Eletropaulo

A AES Eletropaulo distribui energia elétrica para uma população de 16 milhões de habitantes que representa 9% da população brasileira. A área de concessão atendida concentra a região sócio-econômica mais importante do país, com 16,7% do PIB nacional e 11,5% do consumo nacional de energia elétrica. A participação dos segmentos de mercado pode ser vista na Tabela 1, abaixo.

**Tabela 1** – Participação por segmento dos clientes AES Eletropaulo<sup>1</sup>.

Segmento	Mercado (GWh)	Receita	Nº de clientes
residencial	33,2%	40,9%	89,8%
comercial	29,8%	31,2%	9,0%
industrial	26,1%	19,9%	0,8%
outros	10,9%	8,0%	0,4%

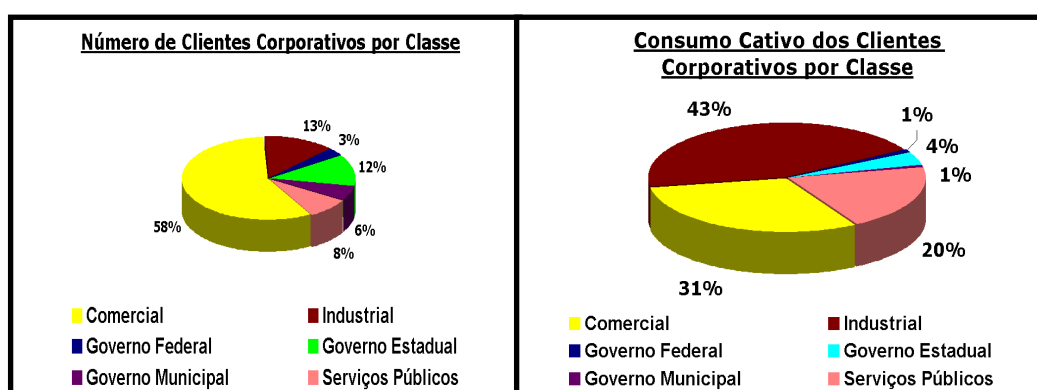
## 1.2 O Mercado de Clientes Corporativos

Clientes Corporativos na AES Eletropaulo englobam os grandes clientes (ou grupos empresariais) dos setores público e privado. O plano de fidelização detalhado neste trabalho é dedicado aos **clientes corporativos privados**, muito embora, várias das ações desenvolvidas no âmbito desse plano possam ser aplicadas de forma direta ou adaptada aos clientes do poder público. A Figura 2 mostra um estrato do mercado corporativo da AES Eletropaulo.

O mercado de Clientes Corporativos é composto por:

- 292 grupos empresariais (289 privados e 3 do poderes públicos)<sup>2</sup>;
- 3.001 unidades ligadas no grupo A (2.315 privados e 686 públicos);
- 24.061 unidades de baixa tensão (13.000 privados e 11.061 públicos).

O faturamento e o consumo mensal dos Clientes Corporativos representaram em média, respectivamente, 25% (R\$ 169 milhões) e 26% (700 GWh) do total da AES Eletropaulo.



**Figura 2** – Estrato do mercado corporativo na AES Eletropaulo (julho/04).

Nos 289 grupos empresariais que compõem os clientes corporativos privados, estão presentes grandes indústrias que possuem uma única unidade consumidora e também redes varejistas, como bancos e supermercados, com dezenas de unidades consumidoras de média e baixa tensão. O

<sup>1</sup> Valores realizados em 2004 até março.

<sup>2</sup> Clientes de serviço público, como água, saneamento e transporte urbano (metrô e trem), por serem empresas de economia mista com características muito semelhantes aos privados, são atendidos e contabilizados dentro da gerência de clientes corporativos privados.

enquadramento para atendimento corporativo é feito por um sistema de classificação que avalia 4 aspectos: i) faturamento; ii) potencialidade para o mercado livre; iii) potência instalada, e; iv) crescimento do segmento de mercado. O atendimento é feito através de 9 Gestores de Clientes altamente qualificados e com vocação para a realização desse trabalho.

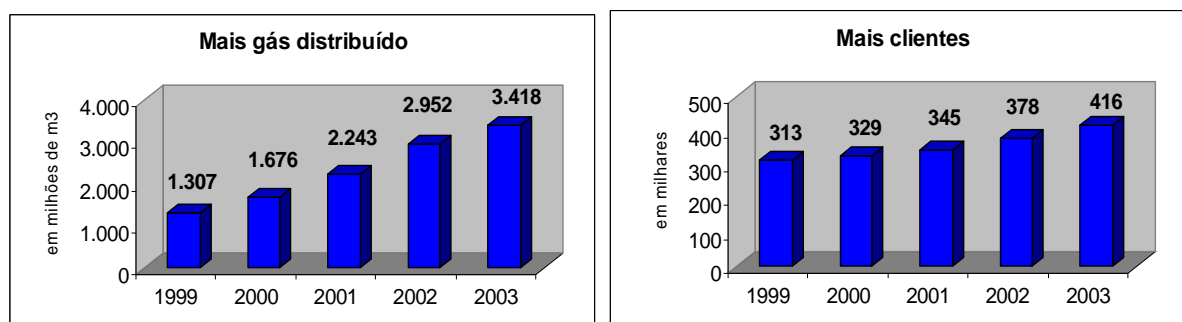
Em geral, os clientes corporativos privados são de grande magnitude, formadores de opinião, com importância político-comercial regional ou nacional e têm grande qualificação técnica e cultural, exigindo atendimento personalizado, qualificado e prioritário. Assim faz-se necessário estabelecer um plano específico de fidelização desses clientes onde, ao mesmo tempo em que se faz a intensificação do relacionamento e a exploração de oportunidades, realiza-se o gerenciamento de riscos desse significativo mercado. A gama de clientes e seus ramos de atividades são bastante diversificados exigindo um programa de fidelização amplo e que atinja a todos os segmentos, como será detalhado no item 4, à frente.

## 2 A CONCORRÊNCIA

Achar que a concorrência não existe na distribuição de energia elétrica, por ser esta uma atividade com monopólio natural, é um erro, especialmente em um mercado maduro e de grande magnitude como o da área de concessão da AES Eletropaulo. Ignorar a concorrência, no nosso caso, pode ser fatal. É preciso estudá-la, compreendê-la, identificar sua forma de atuação e vulnerabilidades, assim como, deve-se conhecer a fundo o próprio mercado em risco e seus pontos fracos e então, traçar uma estratégia de atuação. No nosso caso, boa parte do plano de combate à concorrência, está inserido no programa de fidelização.

### 2.1 O Gás Natural

O gás natural, GN, é um produto substituto que vem a cada ano aumentando sua participação no mercado de energia, notadamente no estado de São Paulo (veja Figura 3) e após a privatização da COMGAS em 1999. No caso de produtos substitutos como o GN, o grande problema é que, além da perda de mercado, a distribuidora deixa de ser remunerada pelos ativos da rede de distribuição, uma vez que nem mesmo a tarifa de uso da rede é paga pelo consumidor. Atualmente, a política de marketing para expansão é bastante agressiva: pagam parte dos equipamentos para substituição de chuveiros elétricos e aquecedores de piscina por aquecimento a gás; custeiam material para construtoras de tal forma que nos banheiros não existam ponto de energia para chuveiros elétricos; financiam geradores a gás; instalam, operam e mantêm geradores a gás com garantia de desconto sobre a tarifa de energia elétrica; dentre outros.



**Figura 3** – Evolução do consumo de gás natural no estado de São Paulo.

Embora o segmento de maior participação seja o industrial (73%) a utilização do gás nos segmentos residencial e comercial&serviços vem se intensificando. Especificamente em ramos de atividade onde os processos permitem a utilização dos geradores a gás em ciclo combinado, gerando calor e energia, a penetração tem sido inevitável. Neste caso a eficiência na transformação com relação ao combustível primário pode chegar a 80% e compensa, o ainda, alto preço do gás. Os setores hoteleiro e de shoppings são os mais abordados pela concorrência com este tipo de solução.

A expansão só não é maior porque em muitos processos o uso do gás fica mais caro que a energia elétrica. Entretanto, face às grandes descobertas de gás na bacia de Santos, este quadro pode vir a se modificar e este movimento deve ser permanentemente monitorado.

## **2.2 O Mercado Livre**

O mercado livre de energia elétrica no Brasil, é hoje uma realidade. Corresponde a xx% do mercado brasileiro e possui 268 consumidores supridos por essa modalidade. As sobras conjunturais de energias, conseqüência do racionamento vivido em 2001, e as boas afluências dos dois últimos anos, forçam os preços para baixo e é uma forte prerrogativa para a migração do mercado cativo para o livre. As economias alcançadas pelos consumidores podem alcançar 30%, dependendo do enquadramento tarifário.

Em alguns casos, as energias interruptíveis, ofertadas como meio para a retenção dos clientes cativos, chegam a ser competitivas com os descontos do mercado livre, porém, como o próprio nome diz, é uma energia cujo fornecimento pode ser interrompido a qualquer momento. Então, a melhor forma de fidelizar o cliente no mercado livre é atuando neste setor através de uma comercializadora do Grupo e preservando a marca e o relacionamento com o cliente (item 4.2.10).

## **2.3 As Consultorias**

Fruto da histórica incapacidade das distribuidoras em se comunicar e orientar corretamente seus clientes, e da conscientização promovida pelo racionamento, a consultoria é um mercado em expansão. No caso específico da AES Eletropaulo a atuação é facilitada pela alta densidade de clientes (em um dia pode-se visitar vários clientes). Na maioria das vezes os consultores atuam em temas simples como enquadramento tarifário, modulação e sazonalidade, correção do fator de potência, erros de faturamento, outros. Neste caso, *o sucesso do consultor é a perda de credibilidade da distribuidora* e reconquistá-la não é tarefa fácil. Eles atuam sob contrato de performance e como o cliente não tem nada a perder, acabam cedendo a este tipo de abordagem.

As distribuidoras, sem dúvida alguma, possuem conhecimento para prestar este tipo de aconselhamento e devem ocupar esse espaço oferecendo orientações sobre formas de contratação, enquadramento tarifário, uso eficiente da energia, dentre outros, temas que serão abordados no item 4.2.

## **3 O PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO**

Atuando em um ambiente competitivo, com clientes diversificados, exigentes e bem informados, foram elaborados planos que atingem de forma global a todos os clientes e adotadas políticas especiais a serem aplicadas ao segmento de clientes corporativos privados.

### 3.1 Políticas Globais de Fidelização

Foram estabelecidas duas estratégias complementares, porém, ambas com objetivo único: melhorar o relacionamento com o cliente.

A primeira delas, **O Cliente em 1º Lugar**, olha para fora da empresa e busca melhorar os canais de comunicação com os clientes. Nessa linha as agências de atendimento foram remodeladas melhorando a performance do atendimento pessoal e agregando-se atendimento eletrônico e telefônico. O *site* foi totalmente reestruturado permitindo que vários serviços possam ser realizados via *Web*: pedidos de segunda via de conta, pedidos de ligação nova, etc. O formato de apresentação da conta de energia foi remodelado tornando mais fácil o seu entendimento e ainda reservando espaço para veiculação de mensagens de interesse dos clientes, buscando assim, uma maior aproximação.

A segunda, a difusão da cultura da **Clientividade™**, volta-se para dentro da empresa e seus empregados. O objetivo básico é permear por toda a organização a consciência de que o trabalho de cada um tem como objetivo final o melhor atendimento ao cliente; que a satisfação do cliente não é responsabilidade apenas das áreas comerciais e de atendimento, mas de todos. Clientividade “*é a arte de fidelizar clientes encantando-os não só com produtos e serviços novos e diferenciados, mas também com uma postura que agrega valor e, disponibiliza soluções integradas para suas necessidades, sonhos e aspirações*”. Os clientes não compram apenas produtos, compram também a realização de sonhos. Não se trata apenas em ter o foco no cliente, mas sim de ter foco no foco do cliente; é trabalhar com a visão do cliente, conhecendo a fundo suas atividades e processos, suas necessidades e seus anseios. Para obter a fidelização dos clientes as empresas precisam realizar de forma individualizada cada atendimento e prestação de serviço com o mesmo entusiasmo da primeira vez. O projeto iniciou-se com reuniões na alta direção da empresa e foi aos poucos permeando as demais camadas gerenciais até atingir a todos os empregados, sem exceção. O ápice dos trabalhos será um mega evento a ser realizado no final do ano de 2004, envolvendo empregados e clientes em uma confraternização de tirar o fôlego.

### 3.2 Políticas de Fidelização para Clientes Corporativos

Tendo em mente as políticas globais para melhoria no atendimento e fidelização dos clientes, a Diretoria de Clientes Corporativos estabeleceu um programa voltado especificamente para esse segmento de clientes, que é a seguir detalhado. A idéia básica é oferecer serviços diferenciados de forma a envolver e encantar os clientes encurtando as distâncias e se fazendo intensamente presente; literalmente, *é grudar no cliente* e estabelecer um *relacionamento de intimidade*.

#### 3.2.1 Plano de Benefícios

Trata-se de um pacote de benefícios oferecidos gratuitamente a clientes A2 que preencham certos requisitos do ponto de vista comercial e econômico, tais como: potencialidade para migração ao mercado livre, vencimento dos contratos, adimplência e peso no faturamento. Os contemplados com o plano têm direito aos seguintes benefícios.

- I. **Sistema de Gerenciamento de Energia**, que permite acesso 24 horas, via internet, a informações de grandezas elétricas da unidade consumidora, Figura 3, assegurando o permanente gerenciamento dos indicadores de demanda e consumo e a conseqüente adequação

da contratação do fornecimento de energia elétrica, resultando em maior produtividade para o cliente. Os técnicos dos clientes, usuários desse sistema, foram devidamente treinados para maximizar a utilização desta importante ferramenta de última geração.

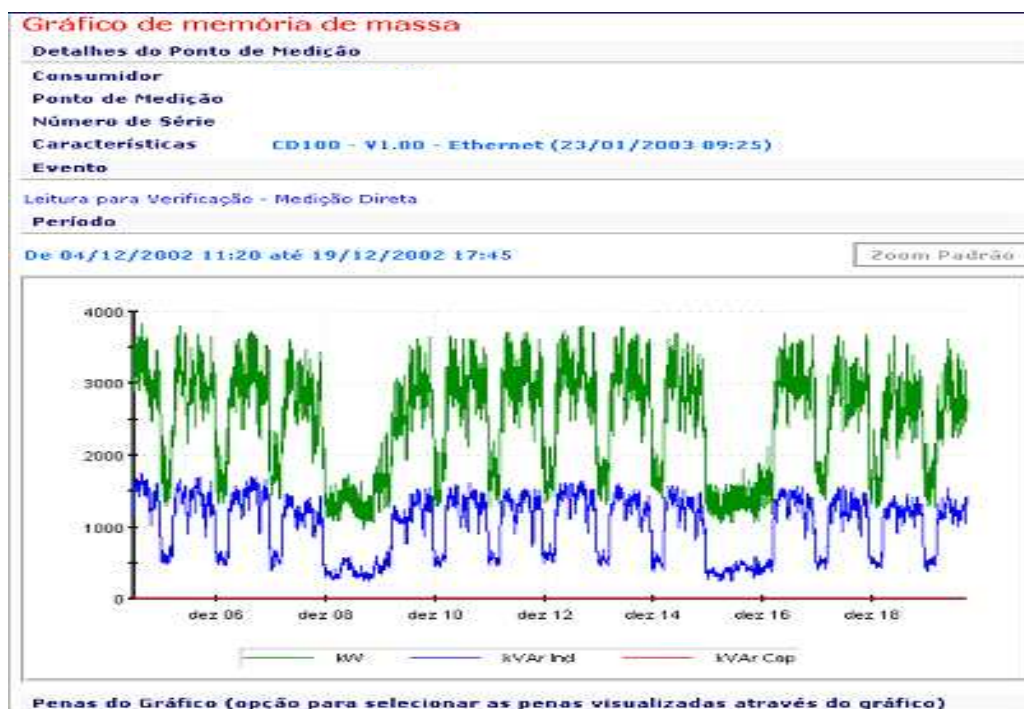


Figura 3 – Tela do SGE

- II. **Análises do Óleo do Transformador**, que avalia a qualidade do óleo e sinaliza a necessidade de manutenções preventivas nos equipamentos de transformação, reduzindo a possibilidade de paradas inesperadas e seus infortúnios. Evita-se assim, custos adicionais com manutenções corretivas. As análises físico-químicas e cromatográficas estão sendo realizadas em laboratório próprio da AES Eletropaulo, um dos mais modernos da América Latina.
- III. **Inspecões Preventivas**, realizadas por técnicos altamente qualificados da AES Eletropaulo, resultarão em um diagnóstico indicando o estado geral dos equipamentos, permitindo a priorização de reparos e de manutenção. Isso assegura o melhor funcionamento dos equipamentos da subestação e conseqüentemente aumenta sua confiabilidade. Dois serviços importantes para gestão da manutenção de instalações elétricas fazem parte deste benefício: a) **inspeção de primeiro nível em subestações** e b) **inspeção termográfica** que identifica sobreaquecimentos nas instalações sem a interrupção do processo produtivo.

Ao todo, 54 unidades consumidoras de 48 clientes serão contemplados com este pacote de benefícios que está sendo implementado ao longo do ano, de tal forma que permanentemente tenhamos um contato direto com as áreas técnicas dos clientes. Evidentemente, estes serviços alavancam uma série de outros serviços, que, estreitando o relacionamento, envolvem cada vez mais o cliente e geram receitas adicionais para a distribuidora.

### 3.2.2 Projetos de Eficiência Energética

Anualmente as distribuidoras são obrigadas a investirem uma parcela da receita anual em programas de eficiência energética. A idéia aqui é fazer tais investimentos de forma inteligente, em



sintonia com as estratégias comerciais da empresa, como forma de fidelização, através de projetos a fundo perdido ou em contratos de performance. Em 2004 nossos clientes foram estimulados a participarem de um processo de seleção de projetos para o ciclo 2004/05. A avaliação do potencial de eficiência foi realizada pela AES Eletropaulo em parceria com empresas especializadas, ESCOs. Esta forma de atuar despertou grande interesse nos clientes e obtivemos 42 projetos inscritos e avaliados do ponto de vista da eficiência energética, sendo 17 contemplados com uma verba total de pouco mais de R\$ 13 milhões. Na escolha dos projetos são observados não só aspectos técnicos e econômicos como também comerciais: a importância do cliente, a renovação do contrato, a necessidade de fortalecer o relacionamento, a potencialidade do cliente como formador de opinião, etc. Visto que a eficiência no uso da energia e a consequente redução nos gastos com este insumo se perpetuam, esta é uma forma de se fazer presente no cliente por vários anos.

### 3.2.3 Atuação Conjunta com Entidades de Classe

Uma boa maneira de atingir e influenciar seus clientes é fazê-lo com o apoio das entidades representativas de classes. Em 2004, será implantado um programa junto à FIESP e seus associados, englobando:

- canal comercial preferencial na AES Eletropaulo para associados da FIESP;
- divulgação de produtos e serviços da AES Eletropaulo em periódicos, no *site* e eventos da FIESP;
- programa de eficiência energética no edifício sede;
- programa de eficiência energética em motores para associados FIESP;
- encontros setoriais (fórum de debates);
- treinamento e capacitação para associados FIESP (legislação, contratação de energia, segurança e uso racional, mercado livre).

Em 2005, programas semelhantes deverão ser implantados com outras entidades: Associação Comercial de São Paulo, APAS, ANFAVEA, etc.

### 3.2.4 Plano de Visitas

Foi estabelecido em 2004 um documento com objetivo de disciplinar as visitas a serem realizadas aos Clientes Corporativos, no que tange à adequação de seu conteúdo, forma de abordagem e frequência, que são distintas para as 4 modalidades de carteira administradas pelos Gestores de Clientes<sup>3</sup>.

As visitas deverão sempre que possível ser preparadas com antecedência dando forma e conteúdo consistente. Embora seja possível e até mesmo indicada a chamada “visita de cortesia”, sempre que possível, deve-se levar alguma novidade ao cliente. Minimamente o Gestor deverá estar munido de: a) **apresentação institucional** da AES Eletropaulo, mostrando a presença da AES no mundo e no Brasil; histórico da Eletropaulo; organograma; etc; b) **brochura de produtos especiais e serviços**; c) **simulador de tarifas**; d) **legislação básica do setor**.

---

<sup>3</sup> O atendimento corporativo da AES Eletropaulo está estruturado em 9 carteiras de clientes segmentadas em quatro categorias: 3 trading, 3 serviços, 2 atendimento e 1 unidades operacionais. O enquadramento dos clientes nessas categorias se dá de acordo com sua classificação (pontuação) alcançada dentro dos seguintes critérios: faturamento, potencialidade para o mercado livre, potência instalada e crescimento do segmento de mercado.

As visitas passaram a ser classificadas em pessoais e virtuais (por telefone ou videoconferência) sendo priorizadas dentro de cada carteira, de acordo com suas características. Para 2004 estão programadas mais 600 visitas pessoais. Além do relacionamento, considerado como básico para todas as carteiras, a priorização das visitas deverá ser orientada de acordo com os tópicos apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2** – Critérios para priorização das visitas.

<i>Níveis de Prioridade</i>	<i>Trading</i>	<i>Serviços</i>	<i>Atendimento</i>
<b>[1]</b> <i>Vencimento do Contrato</i>	X	X	X
<b>[2]</b> <i>Mercado Livre</i>	X		
<b>[3]</b> <i>Energias Especiais</i>		X	X
<b>[4]</b> <i>Simulação Tarifária</i>			X
<b>[5]</b> <i>Serviços</i>		X	
<b>[6]</b> <i>Relacionamento</i>	X	X	X
<b>[7]</b> <i>Eficiência Energética</i>			
<b>[8]</b> <i>Variações consumo e demanda</i>	X	X	X
<b>[9]</b> <i>Qualidade</i>			

Na primeira coluna da Tabela 2 estão relacionadas, por grau de importância, os itens a serem considerados no estabelecimento do cronograma de visitas. Assim, uma carteira da categoria Serviço, no escalonamento de suas visitas ao longo do ano, deverá atender prioritariamente os níveis 1, 3, 4 e 5; uma carteira *Trading* 1, 2, 3 e 5. Os itens não assinalados são priorizados mediante demanda específica de cada cliente.

As visitas deverão, sempre que possível, ser realizadas em duplas (Cosme e Damião). Entretanto, deve ficar claro para o cliente quem é o Gestor de sua empresa. As visitas em dupla além de demonstrar uma maior disponibilidade e atenção da AES Eletropaulo para com o cliente criam uma retaguarda, onde na falta do Gestor do cliente (Cosme) aquele que o acompanhou (Damião) pode proceder com os encaminhamentos iniciais. Em caso de férias ou outros afastamentos o conhecimento prévio dos clientes facilita a continuidade do atendimento pelo acompanhante (Damião). Dá-se também mais peso ao conteúdo das visitas, pois o Damião pode sempre complementar as informações passadas pelo Gestor.

Foi desenvolvido um aplicativo computacional para auxiliar na gestão das visitas. O aplicativo pode gerar relatórios gerenciais e estatísticos por gestor ou por cliente permitindo saber qual o motivo gerou o maior número de visitas; quantos e quais clientes foram visitados por um determinado gestor; quais as pendências para com um cliente; data da última visita e assuntos abordados, etc. Estas informações permitem o monitoramento permanente das visitas e são importantes para readequações e/ou mudanças de estratégia no atendimento comercial.

### **3.2.5 Enciclopédia do Cliente**

Trata-se de um compêndio contendo as mais diversas informações dos clientes, desde histórico de criação e localização, passando por informações financeiras (controle acionário, faturamento anual), contratuais (vencimento, demandas contratadas) até informações técnicas de uso final de energia, consumo, caracterização da carga, fator de carga típico, etc. Essas informações são extremamente importantes para:

- conhecer em detalhes o cliente, seus processos e hábitos;
- formatar produtos especiais e personalizados;
- preparar as visitas;
- acompanhar o desempenho dos clientes.

A Enciclopédia será elaborada através de pesquisas junto aos clientes e levantamento interno de informações através de projeto de P&D ainda a ser aprovado para o ciclo 2004/05. O Livro deverá ser anualmente revisado e atualizado.

### **3.2.6 Seminários Técnicos, Comerciais e de Segurança**

Estão programados para 2004 três grandes eventos com diferentes segmentos de clientes corporativos: hospitais, supermercados e shoppings e bancos e hotéis. São eventos de alto nível com duração de 3 a 5 horas onde haverá um palestrante de renome para o segmento convidado, seguida de uma apresentação da AES Eletropaulo (produtos e serviços) e ainda, um coquetel para os participantes, onde se busca de forma descontraída uma maior integração.

Em parceria com a Fiesp/Ciesp serão realizados 5 encontros regionais com duração de 8 horas contendo a seguinte programação:

#### **Manhã:**

- Apresentação Institucional AES Eletropaulo;
- Canais de Relacionamento (Call Center / Emergência, Unidades Operacionais)
- Clientes Corporativos - Gerentes Comerciais e Gestores de Clientes
- Infra-estrutura – Suporte Técnico (Qualidade e Confiabilidade de Atendimento da Região, Índices DEF-FEC, metas de continuidade, com vistas a proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços e Melhoria na Rede – Previsão de Investimentos)
- Produtos & Serviços Eletropaulo – Fator de Diferencial Competitivo

#### **Tarde:**

- Uso Eficiente de Energia
- Condições Gerais de Fornecimento de Energia
- Interpretação da fatura de energia
- Contrato de Energia - Direitos e Obrigações
- Opções Tarifárias para Contratação
- Mercado Livre (riscos e oportunidades)
- Fechamento: Palestra com “TIO FIO” (segurança e uso racional)

Visando atingir um maior número de pessoas relacionadas a um mesmo cliente, a abordagem anterior é complementada através da participação como palestrante das semanas de prevenção de acidentes realizadas pelas CIPAS de nossos clientes. A AES Eletropaulo tem, com muito sucesso, participado de eventos dessa natureza junto aos clientes através do Tio Fio, um *showman* que de forma bem humorada leva mensagens de segurança e uso racional de energia. É um espetáculo contagiante que dá capilaridade à marca da distribuidora por todos os funcionários dos clientes (em alguns casos, extensivos, até mesmo, aos seus familiares).

### **3.2.7 Boletins Informativos (*News Letter*)**

São boletins eletrônicos mensais levando mensagens e artigos de relevância aos clientes mantendo-os atualizados com relação à legislação do setor, oportunidades de redução de custos,

apresentação de novos produtos, informações macroeconômicas e desempenho dos diversos segmentos de mercado, dentre outras. A idéia é estabelecer mais um canal de relacionamento com os clientes corporativos. As matérias devem ser curtas e de conteúdo preciso e útil, de tal a forma a criar expectativa no cliente para as próximas edições. No bom sentido, deve-se criar uma “dependência” no cliente ao boletim.

### 3.2.8 Produtos Especiais

As **energias interruptíveis** são aquelas que sob determinadas condições, podem ser ofertadas a preços diferentes das tarifas. É um dos raros pontos da legislação onde existe flexibilidade da distribuidora em formatar um produto sem as amarras tarifárias, podendo assim, se posicionar de forma competitiva. Existem casos, onde a aplicação dessas energias faz com que o custo final em R\$/MWh seja equivalente aos custos praticados hoje no mercado livre. O inconveniente é que se tratam de energias em que a qualquer instante seu fornecimento pode ser interrompido. Nesta modalidade ofertamos aos clientes:

- **EST – Energia para Substituição Térmica:** energia destinada aos clientes do grupo A (principalmente A4), nas classes comercial e industrial, em substituição a geradores diesel ou a gás no horário de ponta.
- **EIP – Energia para Incremento a Produção:** também destinada ao grupo A são utilizadas para aumentar temporariamente a produção, colocando em funcionamento equipamentos já existentes.

A **DAT – Demanda Adicional Temporária**, é uma opção para os clientes que, durante um período do ano, incrementam o consumo de energia elétrica para aumento de produção, iluminação, eventos ou refrigeração. Um bom exemplo, estão nos shoppings que no final do ano crescem seu consumo por ocasião de grande movimento provocado pelas festas natalinas.

Um outro produto especial é a **ETFE – Energia Temporária para Feiras e Eventos**, destinada aos clientes promotores de feiras e parques de exposições. Sua utilização possibilita aos clientes uma maior flexibilidade e facilidade na contratação e gestão do fornecimento de energia, além de redução no custo final desse insumo.

Na linha financeira o cliente que possui créditos de ICMS pode fazer o pagamento de suas contas utilizando-se desses créditos. Este produto tem ampla aplicação para clientes exportadores e são especialmente atrativos para aqueles que estão inadimplentes.

Todos esses produtos são variantes criativas das tradicionais formas de atendimento cativo e encontram grande aceitação por parte dos clientes.

### 3.2.9 Avaliações Contratuais

Não raro, dado ao extenso universo de clientes A4, encontramos clientes com contratos inadequados. Na maioria das vezes a demanda está acima das necessidades ou o enquadramento tarifário não é o de menor custo ao cliente. Ainda, avaliações de sazonalidade, fator de potência e modulação, são parâmetros que muitas vezes passam ao largo dos clientes. Orientar corretamente o cliente, mais que um dever, é uma obrigação das distribuidoras. Esta é uma atitude que surte grande efeito, o cliente fica extremamente satisfeito, se sente importante ao perceber que seu fornecedor se preocupa com ele. Uma avaliação completa das condições contratual aliada ao uso final da energia é

sem dúvida uma poderosa ferramenta de fidelização e com frequência, como contrapartida, os clientes prorrogam os vencimentos dos contratos.

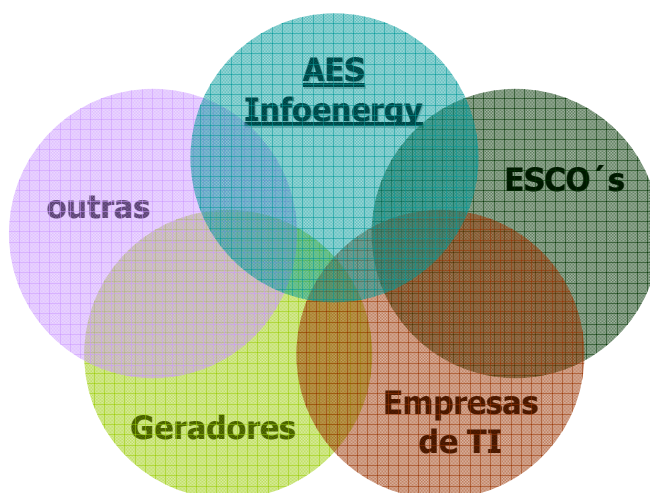
Um outro ponto importante dessa estratégia, é o fato dela preencher uma lacuna deixada pela distribuidoras e que vem sendo de forma muito rápida ocupada por consultores. De um modo geral, quando isso acontece, os méritos são dos consultores e credibilidade das distribuidoras cai por terra. Via de regra, os resultados dessas avaliações contratuais, implicam em diminuição de receitas no curto prazo, mas, deve-se pensar nos resultados em médio e longo prazo, afinal de contas, os contratos de concessão são por 30 anos e *fidelizar custa*.

### 3.2.10 Fidelização no Mercado Livre

A Comercializadora é o meio pelo qual se viabiliza a fidelização no mercado livre, mantendo a marca do grupo no cliente e preservando o relacionamento. Para garantir o sucesso dessa estratégia é fundamental um trabalho conjunto e afinado entre as equipes da comercializadora e da distribuidora (gestores de clientes). É a convivência pacífica e profícua do “velho” com o “novo”. Os clientes trabalham a anos com as distribuidoras e sentem confortáveis e amparados em experimentar um novo negócio se conduzido e orientado por elas. Vários grupos empresariais do setor elétrico utilizaram essa estratégia já a partir de 2000 fundando suas comercializadoras, por exemplo, EDP com Enertrade, Iberdrola com GCS, VBC com CPFL Brasil e outras.

Embora tardiamente, a comercializadora da AES Eletropaulo será estabelecida. Para ganhar tempo com a burocracia que a criação de uma nova empresa exige, nossa opção foi o estabelecimento de uma filial da AES Infoenergy em São Paulo. A Infoenergy é uma comercializadora do Grupo AES com forte atuação no submercado Sul, onde se pretende potencializar sua atuação no SE/CO, através de uma ação conjunta com a AES Eletropaulo.

Além da função tradicional de *trading*, na comercializadora se tem flexibilidade suficiente para a prestação de serviços de alto nível e atuação no mercado de co-geração que em nossa área de concessão dá fortes sinais de reaquecimento utilizando o gás natural como combustível primário. Novamente, *é grudar no cliente oferecendo soluções integradas*. A idéia não é constituir uma mega empresa com atuação em vários segmentos, mas sim, coordenar sob seu teto essa atuação diversificada firmando parcerias estratégicas, Figura 4.



**Figura 4** – AES Infoenergy: parcerias para oferta de soluções integradas.

Dentre os vários negócios potenciais a serem desenvolvidos para nossos clientes, cativos e livres, no âmbito da comercializadora, destacamos: comercialização de energia no mercado livre; avaliação de risco; consultorias; desenvolvimento de serviços de alto nível; soluções completas e integradas em gestão de energia e outros serviços (água, telefone, etc); geração distribuída.

### **3.2.11 Outras Ações**

Para que os Gestores de Clientes possam estar a maior parte de seu tempo junto aos clientes e necessário uma boa equipe de apoio. Assim, reforçaram-se as equipes de atendimento corporativo e um núcleo técnico-comercial que trabalha em total sintonia com os Gestores. No Atendimento estão 4 funcionários que dão vazão aos procedimentos padrões de pedido de ligação, aumento de demanda, serviços de rede, etc. O núcleo técnico-comercial propõe soluções de engenharia e operação a fim de atender solicitações mais específicas dos clientes, assim como dão encaminhamento à questões regulatórias e de qualidade do suprimento de energia. A área comercial, com intensidades diferentes, é suportada pelas demais áreas da empresa, planejamento, operação, serviços, regulação, jurídico, financeiro, sendo fundamento um estreito relacionamento com essas áreas.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

*Fidelizar é participar dos sonhos dos clientes*, e fazer disso uma prática é uma tarefa que requer perseverança e disciplina. O cliente quer atenção, solução e pronto atendimento. A busca por um relacionamento intenso e de intimidade com os clientes é uma meta permanente na AES Eletropaulo e, neste sentido, a estruturação do plano de visitas teve papel primordial. A Aes Eletropaulo está inserida em um ambiente altamente competitivo e fidelizar clientes é uma forma de conter o avanço da concorrência. *Conquistar clientes é investimento* que afasta a concorrência e gera dezenas de oportunidades em novos negócios. Neste sentido, temos muito a evoluir e pretendemos fazê-lo no âmbito da comercializadora, desenvolvendo soluções integradas e diferenciadas.

As ações para cativar os clientes, descritas neste trabalho, já começam a dar bons frutos:

- no 1º semestre de 2004 foram comercializados 58 GWh de energias interruptíveis, que reduziram os gastos de nossos clientes e geraram R\$ 8,8 milhões de EBITDA para a AES Eletropaulo;
- 54% do mercado potencialmente livre em 2004 foi preservado, através da renovação de contratos como cativo e, não há dúvidas que, o conjunto da obra apresentado neste trabalho foi fundamental para a retenção dessa expressiva fatia do mercado da AES Eletropaulo (2,6%);
- dos consumidores que migraram para o mercado livre, 52% o fizeram através de nossas mãos, preservando o relacionamento e a marca, gerando receitas em outras empresas do Grupo;
- a percepção dos clientes das ações de fidelização são notórias e em muito contribuíram para a conquista do Prêmio ABRADÉE 2004 como Empresa de Maior Evolução de Desempenho (o quesito “satisfação do cliente” contribuiu com 1/3 para essa conquista);

Os resultados obtidos apontam que estamos no caminho certo e em 2005 essas ações deverão ser intensificadas e aperfeiçoadas.