



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

Segmentação de Grandes Clientes de Energia por Nichos não Tradicionais

Ana Lúcia Rodrigues da Silva	Gilberto De Martino Jannuzzi
Universidade de Campinas	Universidade de Campinas
alsilva@fem.unicamp.br	jannuzzi@fem.unicamp.br

Palavras- Chave:

Cliente,
Customização
Eletricidade,
Nicho,
Segmentação.

Resumo

O trabalho apresenta a segmentação clássica de grandes clientes de energia elétrica utilizada no setor e discute as limitações dessa classificação, bem como, as potencialidades de classificar clientes por nichos específicos, a exemplo do que já ocorre em outros setores a economia.

São apresentadas doze potenciais formas de classificar os grandes clientes de energia elétrica, sendo: localização geográfica; valor da fatura; setor de atividade; composição acionária e gestão empresarial; formas e características da utilização da energia nas unidades consumidoras; grau de sofisticação tecnológica; relação custo benefício do cliente; fatores comuns de compra de energia; marca associada ao cliente; fatores situacionais, tais como, urgência, aplicação e volume de energia; características pessoais do comprador; ex-clientes que migraram do mercado cativo para o livre ou vice-versa.

O trabalho encerra-se com a metodologia para identificar os nichos específicos de clientes no setor elétrico, bem como os fatores indutores e restritivos dessa metodologia.

1. Introdução

O trabalho apresenta as características do setor elétrico nacional, incluindo o breve histórico do monopólio vivenciado durante décadas e a abertura do mercado propiciada no Ambiente de Contratação Livre – ACL, mercado alternativo para clientes com características próprias, ou seja, que atendam requisitos mínimos de demanda e tensão, dependendo da data de conexão e ou da fonte de energia adquirida. São também apresentadas as diferentes formas e características de segmentação de mercado empregadas no setor elétrico nacional.

Com a criação da figura do cliente livre e do potencialmente livre, ou seja, aqueles que podendo optar pelo ACL ainda não exerceram esta opção, instalou-se a competição por

clientes e por mercados no setor elétrico nacional. Antigas práticas setoriais, utilizadas com sucesso no ambiente de monopólio por área de concessão, precisam ser substituídas por novas estratégias direcionadas às novas características desse mercado.

Conhecer os clientes, suas necessidades e expectativas são de fundamental importância para estabelecer estratégias vencedoras. A segmentação clássica dos mercados consumidores, baseada exclusivamente por nível de tensão; classe tarifária e áreas da economia, estas que direcionam as projeções de mercado de energia elétrica; precisa ser ampliada para nichos que representem efetivamente necessidades e desejos comuns desses clientes no que se refere à utilização da energia elétrica em suas instalações.

Este trabalho aborda as limitações existentes na segmentação clássica setorial, propondo enfoque maior nas características comuns desses clientes frente à importância, utilização e valor representado pela energia elétrica.

A segmentação de mercado por nichos não tradicionais deve também estar acompanhada de um novo posicionamento de mercado dos fornecedores de energia elétrica, refletido na oferta diferenciada de produtos e serviços para os diferentes clientes do setor elétrico, conforme ilustra o conceito da estratégia genérica de enfoque de Porter (1999). Essas medidas tornarão o setor mais atrativo para os seus participantes, contribuindo para um relacionamento virtuoso entre os seus agentes.

O trabalho discute as especificidades e os benefícios dessa nova proposta de segmentação, apresentando ainda uma metodologia para segregar clientes industriais em nichos diferenciados, o que contribui para um melhor conhecimento e planejamento do setor, sob a ótica diferenciada de seus clientes.

2. As mudanças no setor elétrico nacional

As concessionárias de distribuição vivenciam uma competição relativamente nova no mercado de clientes de média e alta tensão, até então enquadrados nas tranquilas regras de monopólio natural, distribuídos em áreas de concessão. É interessante registrar que as concessionárias de gás canalizado sempre tiveram em sua cultura o tema da concorrência pelo gás de botijão e mais recentemente pelo gás natural comprimido e ou liquefeito.

O Mercado Livre de Energia Elétrica iniciou-se com a Lei no. 9.074/95, onde foram estabelecidos os papéis do consumidor livre e do produtor independente de energia, sendo este último criado pelo decreto 2003 de 11/09/1996. Outros passos gradativos foram dados, na última década, na direção de estabelecer a competição no mercado de energia elétrica.

Atualmente, qualquer cliente com demanda igual ou superior a 3MW pode adquirir energia elétrica de qualquer fornecedor, sendo que os ligados anteriormente à 07/07/95, devem também estar conectados a uma tensão de fornecimento maior ou igual a 69kV.

Clientes com demanda maior ou igual a 500 kW, possuem como alternativa para aderirem ao mercado livre, a compra de energia de fontes alternativas, conforme lei no. 9.427/96.

O último avanço na diminuição das barreiras de entrada no ambiente de contratação livre foi realizado em dezembro de 2006, com a Resolução no. 247/06 que permite a união de cargas de um conjunto de

unidades consumidoras reunidas por comunhão de fato (áreas contíguas) ou de direito (mesmo CNPJ). Embora essa Resolução ainda não esteja plenamente regulamentada, indica novos caminhos para um número cada vez maior de consumidores cativos que poderão escolher em qual ambiente pretendem contratar a energia elétrica de suas unidades consumidoras.

Embora o mercado livre de energia represente uma opção real de escolha para os poucos clientes elegíveis a esse mercado, ressalta-se que existe ainda muito a ser feito pelo consumidor de energia de um modo geral.

Pedrosa (29/09/2006) complementa que “alguns segmentos parecem pouco sensíveis ou quase imunes às forças que transformaram mercados e produtos. Este é o caso do setor elétrico no Brasil, que, mesmo com as privatizações, não passou nem de longe pelas transformações de outros campos da economia e continua, comparativamente aos demais, muito parecido com o que foi há 50 anos”.

O autor reforça que “mercados competitivos são capazes de atrair investimentos e de promover seu financiamento. As empresas de telefonia investem bilhões de dólares sem que os consumidores de celular sejam cativos. Transatlânticos, tão intensivos em capital, de construção tão complexa e demorada quanto usinas hidrelétricas médias, são lançados ao mar sem contratos de longo prazo. Siderúrgicas de bilhões de dólares são anunciadas sem que se saibam ao certo quais serão os compradores para seu aço. Desde que haja confiança na permanência do mercado, na liberdade de seus consumidores em escolher e que os preços refletirão o equilíbrio entre oferta e demanda os investimentos virão”. (Pedrosa, 29/09/2006).

O foco constante do setor elétrico no produto e não nos clientes, faz com que as necessidades dos clientes não sejam adequadamente investigadas e estudadas, muito menos priorizadas e contempladas. As empresas do setor energético continuam, em seus planejamentos, equacionando o equilíbrio entre a oferta e a demanda pelo seu produto, sendo a eficácia dessa atividade também questionada frente à experiência vivenciada no racionamento de 2001.

Como exemplo das diretrizes adotadas no planejamento de mercado das empresas do setor, as premissas utilizadas em suas projeções são compostas por premissas econômicas; alternativas de substituição entre energéticos; pressupostos sobre o mercado livre; pressupostos sobre a recuperação de perdas comerciais; previsão do consumo por classe; previsão dos requisitos de carga própria.

O planejamento setorial contempla o produto e a manutenção do equilíbrio entre a oferta e a demanda, não investe e não prioriza as necessidades dos clientes, não oferece soluções completas de acordo com a diversidade e as especificidades dos clientes e por fim, não possui nenhum foco no foco de seus clientes.

Segundo Pedrosa (29/09/2006), “em todas as áreas, da hotelaria à alimentação, do entretenimento à informática, as empresas e os profissionais vivem em permanente desconforto e ameaça, desafiados a cada dia no mercado global, provocados a se questionar sobre a natureza de seus negócios e como atender melhor e se antecipar às reais necessidades de seus clientes. Todo este movimento se suporta no poder dos consumidores, na valorização da individualidade, na promoção da diversidade, da liberdade de escolha e na construção de mercados eficientes a serviço das sociedades”.

Além de garantir o equilíbrio entre a oferta e a demanda de energia nos mercados livre e regulado, esses também são os desafios do setor elétrico nacional, que como os demais setores da economia,

precisam estabelecer o justo retorno ao capital investido, que só pode ser alcançado com a oferta de produtos e serviços que atendam as reais e futuras necessidades de seus clientes, que convivem e comparam, em ambientes globais, as soluções ofertadas.

3. O perfil dos grandes consumidores de energia elétrica

Os grandes clientes de energia, ou seja, os clientes livres ou potencialmente livres possuem como características comuns os grandes desafios de uma sociedade competitiva e globalizada. Esses clientes competem em mercados cada vez mais acirrados, onde a qualidade da compra de seus insumos está intimamente relacionada ao sucesso e perpetuação de seus negócios. A capilaridade de alguns clientes permite ainda uma comparação entre as diferentes distribuidoras de energia, além da comparação constante entre os valores/benefícios adquiridos nos ambientes de contratação (livre e regulado).

Clientes que atuam em um mesmo grupo tarifário e mesma atividade econômica, não necessariamente possuem necessidades iguais, porém na prática são atendidos da mesma forma, com os mesmos produtos e serviços. Isso pode ser exemplificado por empresas que utilizam equipamentos importados, com a oscilação dos níveis de tensão vivenciadas no Brasil podem resultar em danos ou inoperância de suas fábricas. Outro exemplo refere-se a clientes nos quais a capacidade de seus processos não convivem com micro interrupções de energia elétrica, que quando vivenciadas provocam perdas de matéria prima, além de elevados prazos para restabelecimento de sua produção.

Padrões de qualidade regulados também não refletem as necessidades dos negócios envolvidos, conforme ilustram as interrupções inferiores à 1 minuto que não são sequer contabilizadas nos indicadores DEC, FEC, DIC e FIC e que causam acentuada insatisfação e perda da competitividade ao usuário final de energia.

As necessidades dos clientes de média e alta tensão frente à indústria de energia elétrica são muitas e também diferentes conforme suas próprias características. A correta identificação dos diferentes segmentos envolvendo esses clientes possibilita a correta customização de produtos, serviços e soluções que representem efetivo valor agregado.

4. Segmentação clássica de clientes utilizada no setor elétrico.

A segmentação clássica empregada no setor elétrico é comumente realizada por nível de tensão, classe tarifária e segmentos da economia. Essa segmentação tem como principais objetivos a diferenciação de tarifas e também o planejamento de expansão do mercado, ou seja, o foco na oferta contínua de energia elétrica, visando eliminar possíveis desequilíbrios de mercado.

O que se pretende apresentar é que a lógica até então utilizada não atende mais as necessidades de um mercado competitivo, pois não considera as potencialidades e particularidades do mercado consumidor. Suas necessidades e especificidades que tanto interferem na necessidade diferenciada de produtos, serviços e soluções não são estruturalmente tratadas pelos agentes que fazem parte do setor elétrico.

A classificação dos grandes clientes, do ponto de vista de demanda e consumo de energia elétrica e por nível de tensão possui 6 segmentos diferentes, sendo que existem poucos clientes A1 no país, caracterizados pela elevada demanda e consumo de energia. A grande maioria dos clientes dessa categoria está conectada diretamente a própria rede básica de transmissão. Algumas concessionárias chegam a não ter tarifas da classe A1 pela ausência de clientes desse porte.

Os clientes A2 representam um número mais expressivo de clientes quando comparado aos clientes A1, embora ainda apresentem características de grande porte frente a demanda e consumo de energia elétrica, embora estejam ligados a distribuidora de energia, sua qualidade de recebimento é normalmente superior aos clientes de tensão inferior.

Os clientes AS são comuns em grandes centros, onde o sistema de distribuição de energia é subterrâneo. Esse sistema não é encontrado na maioria das cidades brasileiras.

Os maiores números de clientes do grupo A estão inseridos no subgrupo A4, existindo uma quantidade menor alocada nas categorias A3 e A3a, sendo estas normalmente utilizadas no atendimento da classe rural.

Os clientes de menor porte de consumo de energia elétrica e classificados como de baixa tensão, são agrupados no grupo tarifário “B”: grupamento composto de unidades consumidoras com fornecimento em tensão inferior a 2,3 kV, ou, ainda, atendidas em tensão superior a 2,3 kV e faturadas neste Grupo nos termos definidos nos arts. 79 a 81, da Resolução 456 da ANEEL, caracterizado pela estruturação tarifária monômnia e subdividido nos seguintes subgrupos:

- a) Subgrupo B1 - residencial;
- b) Subgrupo B1 - residencial baixa renda;
- c) Subgrupo B2 - rural;
- d) Subgrupo B2 - cooperativa de eletrificação rural;
- e) Subgrupo B2 - serviço público de irrigação;
- f) Subgrupo B3 - demais classes;
- g) Subgrupo B4 - iluminação pública.

Na classificação tarifária adotada é possível identificar três segmentos tradicionais de clientes, os clientes que utilizam a tarifa convencional, ou seja, possuem um preço único para a demanda e para a energia, independente do período do ano e do posto horário.

O segundo segmento é composto por clientes que possuem tarifa verde e, portanto, possuem uma única tarifa de demanda para ponta e fora de ponta, enquanto que possuem quatro preços diferentes para a energia consumida, variando ao longo do dia e dos períodos do ano.

Finalizando, o terceiro segmento, possui tarifas diferentes para as demandas na ponta e fora de ponta, e também 4 tarifas diferentes para o consumo de energia, ou seja, para os postos tarifários horários e também para os dois períodos do ano, ou seja, período seco (maio-novembro) e úmido (dezembro-abril).

Complementando a segmentação clássica normalmente utilizada com os clientes do Grupo A, torna-se importante conhecer também os setores econômicos de sua atuação, bem como, as áreas estratégicas de previsão de mercado, que decorrem do ramo de atividade específico da unidade consumidora.

Para classificá-los pelos diferentes segmentos econômicos, é adotada a classificação do Código CNAE que consta do CNPJ, da Receita Federal, conforme determina a resolução ANEEL 456, em seu artigo 20. Ressalta-se que essa Resolução determina a classificação do setor industrial em uma das 29 opções apresentadas em seu artigo 20. Essas opções decorrem dos detalhamentos possíveis aos segmentos industriais, porém essa obrigatoriedade sequer existe para os demais segmentos de consumo, a exemplo dos setores comerciais e de serviços públicos.

Considerando que os diferentes segmentos industriais possam apresentar portes diferentes no que se refere aos itens demanda e consumo de energia, além de necessidades diferenciadas de produtos e serviços relacionados à energia elétrica, verifica-se que os mesmos contribuem com muito pouco conhecimento específico e de cunho estratégico para o setor energético.

5. A importância da segmentação por nichos específicos de clientes e uma proposta para o setor elétrico nacional.

Mercados competitivos requerem que seus participantes adotem estratégias competitivas. A adoção de estratégias competitivas contribui para obtenção de vantagens competitiva e decorrente perpetuação da empresa no mercado em que se insere, propiciando ainda o justo retorno ao capital investido.

Segundo Porter (1999, p. 52), o lema da estratégia competitiva é ser diferente, ou seja, encontrar um conjunto diferente de atividades (produtos, serviços e soluções) que proporcione um mix único de valores para os seus clientes. A estratégia competitiva de uma empresa pode basear-se nas alternativas de liderança no custo, diferenciação e enfoque.

A liderança no custo representa a oferta de produtos e serviços com o menor custo associado, para isso a empresa deve ter atenção aos detalhes e disciplina. A estratégia de diferenciação opta por oferecer soluções completas e ou diferenciadas aos seus clientes. A empresa deve ter cultura de inovação, de individualidade e propensão a assumir riscos.

A estratégia de enfoque baseia-se na escolha de um ambiente competitivo estreito, ou seja, segmentos e nichos de mercado onde seja possível utilizar a estratégia de oferecer um conjunto diferente de valores, excluindo outros segmentos. Otimiza-se a estratégia para atender um segmento ou nicho, embora a estratégia escolhida não represente vantagem competitiva geral.

Na estratégia de enfoque, escolhe-se um segmento ou nicho de mercado alvo, para esse cliente escolhe-se a adoção de estratégias de redução de custo ou de diferenciação de produtos, serviços e/ou soluções integradas. Todas as vantagens são decorrentes de diferenças a serem propiciadas entre os segmentos escolhidos e o segmento geral da indústria (Porter, 1990).

A estratégia de enfoque representa a opção por tratar de forma diferenciada, os diferentes clientes de uma organização. Essa estratégia vem ao encontro da necessidade identificada pelos clientes de exercerem, sempre que possível, suas diferenças e especificidades na escolha de soluções para si e para sua empresa.

Face ao exposto, identifica-se uma necessidade de melhor segmentar o setor elétrico, visto que a segmentação clássica empregada no setor não contempla as diferenças entre os clientes, nem as diferentes necessidades que afetam a compra e utilização da energia elétrica por esses.

Os critérios de classificação industrial proposto por Richers (apud Richers e Lima, 1991) apresentam uma base teórica que permite um melhor conhecimento das possibilidades de segmentação de setores industriais, o que contribuirá no processo de segmentação por nichos não tradicionais do setor elétrico nacional, em específico.

Como possibilidades de segmentação industrial selecionadas por Richers (apud Richers e Lima, 1991) destacam-se: localização geográfica da unidade consumidora, montantes envolvidos nas faturas de energia elétrica, setor de atividade produtiva, tipos de composição acionária e gestão das empresas clientes, tipos de utilização da energia elétrica nas instalações dos clientes, grau de sofisticação tecnológica empregada no processo produtivo e de comercialização, relação custo/benefício representada pelo cliente para a concessionária distribuidora de energia elétrica, fatores comuns de compra no que se refere à quantidade e frequência, e características de burocracia, flexibilidade e fidelidade das unidades de decisão de compra.

A segmentação industrial, segundo Moreira (apud Richers, 1991) deve contemplar aspectos de demografia (tamanho e localização); variáveis de operação (tecnologia, usuário ou não de determinados produtos ou serviços, marca, capacidade operacional, técnica e financeira do cliente); abordagem de compras (níveis de decisão e filosofia); fatores situacionais (urgência em relação aos produtos e serviços, sua aplicação e volume) e características pessoais dos compradores.

Um novo tipo de segmento é representado pelos ex-clientes da empresa, que podem ter migrado para outro ambiente de contratação de energia elétrica ou alterado a sua localização, o que ocasionou sua saída de empresas distribuidoras da área de concessão antiga.

Os itens a seguir apresentados ilustram os conceitos de segmentação propostos pelos dois autores, adaptados para a realidade do setor elétrico nacional.

5.1- Localização Geográfica da Unidade Consumidora

No setor elétrico, a localização geográfica do cliente determina sua conexão a rede elétrica, bem como, a empresa responsável pela distribuição de energia até o seu ponto de conexão. As empresas distribuidoras possuem áreas de concessão, onde essa empresa não possui concorrentes para esse serviço, da mesma forma que os clientes não possuem alternativa de escolha para aquela mesma localização.

A escolha da localização de uma empresa em uma determinada área geográfica deve considerar os vínculos e os parceiros que serão automaticamente impostos a este cliente. Ainda dentro de uma mesma área de concessão de uma empresa distribuidora, existem níveis diferenciados de qualidade da rede elétrica, ou seja, área onde devido a eventuais sobrecargas elétricas, a qualidade pode estar prejudicada, da mesma forma, em uma mesma cidade, pode existir pontos de conexão que o sistema elétrico pode atender inclusive com padrões de qualidade acima dos regulados.

A segmentação de mercado baseada na localização geográfica possibilita à empresa Distribuidora a alocação de clientes e cargas em locais compatíveis com a qualidade elétrica desejada.

5.2- Valor da Fatura de Energia Elétrica

A segmentação de mercado baseada no valor de fatura permite identificar o porte econômico que determinados clientes representam para os seus respectivos fornecedores, como Distribuidora, Geradora e Comercializadora de energia elétrica, sendo os dois últimos agentes pertinentes apenas para os Clientes Livres.

Faturas elevadas de energia elétrica representam segmentos que justifiquem a alocação de infraestrutura diferenciada para atendimento técnico e comercial, pois descontinuidades de fornecimento,

atrasos de pagamento, ou intenção de troca do fornecedor, podem representar transtornos econômicos significativos para os agentes envolvidos.

5.3- Setor de Atividade Produtiva

A segmentação setorial pode contribuir como uma série de análises e agrupamentos de clientes, com impactos diretos no consumo de energia elétrica, como exemplificados a seguir:

- Clientes que exportam produtos acabados ou importam matérias primas, apresentando alta suscetibilidade frente às variações de câmbio.
- Clientes que podem apresentar sazonalidades decorrentes de safras agrícolas ou perfil de utilização de seus produtos e serviços.
- Clientes de setores eletro-intensivos, onde a energia elétrica é matéria prima essencial para o seu processo produtivo.
- Clientes que atuam em segmentos mais competitivos ou de reconhecida margem de lucratividade restrita.

São inúmeras as possibilidades de segmentação setorial, como já inclusive apresentado na tabela 3. O desafio é identificar quais os valores desejados para os diferentes segmentos econômicos e reclassificá-los por essas características comuns.

5.4- Tipos de Composição Acionária e Gestão Empresarial do Cliente

A composição acionária do cliente requer características específicas de relacionamento empresa-fornecedor. Uma empresa familiar normalmente apresenta características e necessidades diferenciadas quando comparadas a empresas multinacionais, da mesma forma, empresas que possuem capital aberto necessitam adaptar-se a regulamentos internacionais como ilustrado pela Lei Sarbanes-Oxley, de Governança Corporativa, requisitos esses não obrigatórios em empresas de capital aberto.

As particularidades ilustradas demonstram que tanto a composição acionária do cliente, como as formas de gestão adotada em sua empresa podem representar possibilidades de segmentação de clientes no setor elétrico, uma vez que cada segmento diferenciado identificado pode requerer estruturas e posicionamentos especiais das empresas fornecedoras de produtos e serviços relacionados a energia elétrica.

5.5- Utilização da Energia Elétrica nas Instalações dos Clientes.

A energia elétrica pode representar diferentes serviços, usos finais e atributos percebidos em clientes diferentes, como podem ser exemplificados pela segurança no setor bancário, o condicionamento adequado e preservação de produtos em um Porto Marítimo, matéria prima principal no setor de alumínio, possibilidade de prestação de serviços educacionais em uma Universidade, entre outros exemplos.

A interrupção do fornecimento possui também implicações diferentes para os diferentes serviços, usos finais e atributos percebidos pelos clientes. A possibilidade de troca do insumo também é um fator passível de segmentação de clientes. Situações onde rapidamente o cliente pode ser abastecido por outro energético, ou outra fonte de energia elétrica (como geradores ou auto-produção) pode permitir graus de flexibilidade diferentes daqueles que só podem ser atendidos pela concessionária de energia local.

5.6- Grau de Sofisticação Tecnológica do Cliente

A globalização da economia e o aumento de empresas que competem em mercados globais incentivam o crescimento exponencial da sofisticação tecnológica dos processos produtivos envolvidos. Essa

sofisticação é característica marcante de alguns setores específicos da economia, como ilustra o segmento de alimentos e bebidas.

Para esses segmentos, o preço competitivo e a continuidade do fornecimento de energia elétrica não são os maiores atributos desejados, sendo também requerida uma excelente qualidade e uniformidade das tensões de recebimento da mesma. Oscilações frequentes de tensão podem impossibilitar a capacidade dos processos produtivos, o que pode ocasionar uma necessidade de alteração nos padrões e ajustes dos equipamentos elétricos associados, o que pode inclusive implicar em perdas de garantias internacionais dos equipamentos adquiridos pelo cliente de energia elétrica.

Essas particularidades, pelos impactos delas decorrentes, representam uma alternativa real de segmentação de clientes.

5.7- Relação Custo-Benefício do Cliente

A análise da relação custo-benefício representada pelo cliente é um importante fator de segmentação para oferta de produtos e serviços associados à energia elétrica. Faturas expressivas de energia elétrica não necessariamente representam um virtuoso relacionamento, pois devem ser também considerados aspectos como pontualidade no pagamento das faturas, investimentos necessários para atendimento desse cliente, capacidade de crescimento do cliente, requisitos desejados na sua aquisição de energia elétrica, qualidade das instalações do cliente e suas implicações na rede de distribuição de energia, como a presença de distorções harmônicas e outros reflexos que podem comprometer a qualidade de fornecimento inclusive de terceiros.

Outro exemplo da relação custo-benefício também pode ser ilustrado na ótica no cliente, ou seja, a importância da energia elétrica frente ao faturamento da empresa e ou ao lucro da mesma. Essa percepção faz com que o cliente tenha posicionamentos diferentes frente ao produto e aos serviços oferecidos por seus fornecedores.

A segmentação baseada na relação custo-benefício do cliente podem indicar no Mercado Livre, a definição de carteiras a serem mantidas ou substituídas para um gerador ou comercializadora de energia elétrica, e no Mercado Regulado, podem identificar onde devem ser priorizados investimentos tanto técnicos como comerciais visando a manutenção desses clientes nesse ambiente de contratação de energia, evitando para os casos de clientes elegíveis ao mercado livre a migração dos mesmos.

5.8- Fatores Comuns de Compra de Energia pelos Clientes

Incluem-se como fatores comuns de compra os aspectos relacionados a quantidade de energia e demanda adquiridas, frequência da compra e duração dos contratos estabelecidos, burocracia necessária para efetivar o contrato e a compra de energia, flexibilidade desejada tanto para o cliente (intervalos de flexibilidade no mercado livre que permitam eventuais operações de compra e liquidação no mercado spot, por exemplo), como para o fornecedor de energia (flexibilidade nos indicadores técnicos e comerciais ou níveis menos flexíveis do que o permitido na legislação vigente) e fidelidade do cliente, representada pela permissão de prazos maiores para a vigência dos contratos existentes.

Associados ainda aos fatores comuns de compra, incluem-se as características de facilidade ou dificuldade para escolher e trocar de fornecedores no mercado de energia, bem como, o emprego de filosofias diferenciadas, que podem ser parcerias duradouras ou compras por oportunidades conjunturais.

A análise desses fatores comuns de compra, tanto para os clientes do ACL como do ACR, permitem uma grande possibilidade de segmentações alternativas de clientes.

5.9- Marca associada ao Cliente

Algumas empresas podem ser consideradas representantes de segmentos estratégicos em decorrência do poder de suas marcas. Isso decorre do fato delas serem formadoras de opinião ou ainda pelos benefícios de associação do nome do fornecedor de energia à marca reconhecida pela sociedade. Geralmente, essas marcas representam conceitos diferenciados, que podem ser ilustrados com alguns exemplos: Natura, empresa preocupada com o meio ambiente; Nestlé, empresa com notória preocupação com a qualidade de seus produtos; Lojas Pernambucanas, presentes em todo o Brasil, entre outros atributos associados à imagem e à marca das organizações.

5.10- Fatores Situacionais (Urgência, Aplicação e Volume)

Situações específicas que motivam a compra de energia no curto prazo podem representar oportunidades diferenciadas de segmentação de clientes, principalmente no ACL. Compras adicionais podem ser realizadas por motivos diferenciados, como crescimento das atividades do cliente em decorrência do crescimento do setor ou ainda da competência exclusiva do mesmo, ausência de planejamento eficaz por parte do cliente, práticas de game envolvendo a busca de maximização dos lucros ou minimização dos prejuízos.

A suspensão ou diminuição dos níveis contratados representa alternativas distintas de segmentação. Fatos como esses podem tanto no ACL, como no ACR, indicar suscetibilidades a variação de câmbio, sazonalidades setoriais, interesses em outras formas de energia ou contratação da mesma, entre outras.

5.11- Características Pessoais do Comprador

As compras realizadas em mercados empresariais também envolvem características associadas às pessoas que as representam. Compradores mais agressivos ou conservadores imprimem a compra características distintas e passíveis de segmentação, quando previamente conhecidas. Empresas familiares apresentam para essas características um perfil mais duradouro, enquanto que essas características nas demais organizações estão vinculadas a aspectos conjunturais de permanência ou não das pessoas envolvidas nesse processo.

5.12- Ex-Clientes que migraram do ACR para o ACL, ou vice-versa.

O segmento representado por ex-clientes apresenta diferencial estratégico para o estudo da segmentação. Afinal, as conseqüências de perder um importante setor representado pelo cliente, ou ainda, reverter uma situação não adequada trazendo aquele cliente novamente para a carteira de clientes da empresa podem ter elevados impactos de marketing, além dos impactos financeiros.

Esta seção apresentou diferentes formas de segmentação de clientes aplicadas ao setor de energia elétrica, em ambos os ambientes de contratação, o regulado e o livre. O próximo tópico aborda uma metodologia para identificar e verificar a pertinência das segmentações não tradicionais, o que possibilita inclusive identificar nichos específicos de clientes.

6. Metodologia recomendada para verificação de nichos específicos de clientes do setor elétrico.

A metodologia recomendada é composta por coleta de informações nos ambientes interno e externo às organizações, seguindo as linhas básicas já descritas por Moreira (apud Richers, 1991).

A primeira etapa recomendada é verificar com os gerentes de relacionamento das empresas fornecedoras, quais os benefícios desejados e percebidos pelos clientes, nas diferentes etapas do relacionamento, ilustrados pelos exemplos expostos a seguir:

- Características mais desejadas no produto energia elétrica, ou sejam, qualidade técnica da energia elétrica no que tange a uniformidade de tensão, a continuidade de fornecimento, incluindo a frequência e duração das interrupções.
- Tarifas incentivadas visando diminuir os custos.
- Qualidade do serviço técnico disponibilizado em casos de emergência ou falhas no fornecimento de energia elétrica.
- Relacionamento desejado com a empresa, onde estão incluídos os canais de comunicação de interesse do cliente e a frequência de utilização dos mesmos.
- Processo de negociação das diferentes situações técnicas e comerciais.
- Características quanto ao perfil de pagamento da fatura de energia e os valores envolvidos na mesma.

Após a coleta dessas informações internamente, recomenda-se um agrupamento por similaridades, por exemplo, características apresentadas pelos clientes e desejáveis para a empresa fornecedora de energia e características não desejáveis. Essas características comuns podem apresentar outras versões de agrupamento e serão utilizadas na segunda fase como itens a serem validados com os respectivos clientes.

Na segunda fase, recomenda-se a pesquisa de campo com os clientes. Essa pesquisa pode ser melhor estruturada se utilizar duas etapas, uma qualitativa e outra quantitativa.

Na primeira etapa, deve ser realizada uma pesquisa qualitativa baseada na metodologia de grupo de foco. Essa fase permite discutir valores comuns com clientes que representem o universo de interesse da empresa, onde de forma semi-estruturada, cerca de quinze clientes, por reunião de grupo de foco, estariam discutindo aspectos da utilização e comercialização de energia na presença de um moderador, preferencialmente externo a empresa anfitriã.

Essa reunião segue uma guia de discussão, onde os principais aspectos a serem discutidos estão elencados e serão direcionados pelo moderador da reunião. Essa guia de discussão será elaborada a partir dos itens já selecionados na pesquisa interna com os gerentes de relacionamento ou outros colaboradores que atendem diretamente os clientes de interesse da empresa.

Complementando essa etapa, recomenda-se a validação das principais impressões com uma amostra significativa de clientes, para essa etapa, recomenda-se uma pesquisa quantitativa que pode ser realizada com entrevistas pessoais, telefônicas e até questionários auto-respondentes.

O instrumento de coleta de dados dessa etapa é elaborado utilizando as informações coletadas e validadas nas etapas anteriores e deve contemplar cruzamentos de informações consideradas estratégicas para a empresa, como por exemplo, forma de contato com a empresa preferida pelos clientes versus turno de trabalho versus valor da fatura de energia elétrica.

Após a coleta de informações sobre os clientes, e tendo como objetivo identificar as diferenças existentes entre o que é desejado pelo cliente e o que existe disponível no mercado, recomenda-se a realização de uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como, as oportunidades e

ameaças no seu negócio frente aos valores desejados e declarados pelos clientes. Essa análise SWOT¹ complementa a análise do ambiente necessária para identificar os nichos de segmentos alvos a serem priorizados pela empresa, bem como, os demais nichos de clientes que devem compor a segmentação não tradicional a ser elaborada para o setor elétrico.

Uma análise tridimensional é sugerida por Oliveira (apud Richers, 1991), onde são analisados os grupos de consumidores (dimensão QUEM); as funções / necessidades desses consumidores (dimensão O QUE), que são separadas pela forma como serão desempenhadas e pelos atributos (benefícios que representam ao cliente) e finalizando; as tecnologias empregadas, ou sejam, as alternativas para desempenhar as funções desejadas (COMO).

Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.213) estabelecem cinco etapas para a segmentação de mercado post-hoc, ou seja, para revelar naturalmente segmentos existentes em um setor, ao invés de posicionar clientes em categorias predefinidas. O processo baseou-se em Maier e Saunders (1990) e incluem: estabelecer os limites do que será investigado; coletar os dados de campo, incluindo pesquisa qualitativa sucedida por pesquisa quantitativa; análise dos dados, geralmente utiliza-se nessa fase as análises de agrupamento; validação dos segmentos, onde estão incluídos verificar o valor prático dos segmentos identificados; implementação de estratégias voltadas para os novos segmentos identificados e finalizando, monitorar os resultados daí decorrentes.

7. Fatores Indutores e Restritivos da Metodologia Proposta

Verifica-se na literatura uma pequena disponibilidade de material sobre segmentação de mercado por nichos e no caso específico do setor elétrico, ou de energia, dentro de uma visão mais ampla, quase nada encontra-se publicado sobre esse assunto.

Em contrapartida, em setores onde a competição existe a mais tempo e de uma forma mais agressiva, verifica-se que o cliente sempre quando possível deseja que suas necessidades individuais sejam contempladas pelas estratégias adotadas pelos seus fornecedores. Ou seja, soluções de prateleira não atende especificidades cada vez mais diferenciadas dos clientes situados em mercados competitivos.

O setor elétrico brasileiro possui uma trajetória de foco na excelência do produto e pouca dedicação no atendimento das necessidades individuais de seus consumidores, agora já tratados como clientes. A própria característica de ambiente regulado fornece subsídios para a falta de soluções customizadas e direcionadas a determinados tipos de clientes, afinal, clientes diferentes não necessariamente possuem as mesmas necessidades.

A segmentação de mercado por nichos não tradicionais no setor elétrico parte da necessidade primeira de se obter mais e melhores informações sobre esses clientes, bem como, classificá-los de acordo com essas necessidades e não mais e unicamente por classe tarifária, nível de tensão e segmento de atuação.

A nova proposta de segmentação inclui a coleta de dados e informações sobre esses clientes, informações estas que quando agrupadas possam formar um novo segmento de cliente, ou então, explicar e descrever as principais características e requisitos desejados nos novos segmentos identificados.

¹ SWOT: análise dos pontos fortes e fracos da empresa acompanhados das oportunidades e fragilidades do setor onde ela participa.

Para os diferentes agentes do setor energético, por exemplo, empresa distribuidora de energia, comercializador de energia no mercado livre, grande gerador e fornecedor no ACL, entre outros, existem segmentos prioritários a serem investigados e uma vez identificados, podem representar alternativas reais de diferenciação de produtos e serviços, o que representa alternativas reais para obter vantagens competitivas.

8. Conclusões

O presente trabalho apresenta a segmentação do mercado de energia elétrica no Brasil e discute as potencialidades de uma proposta de segmentação por nichos não tradicionais no setor elétrico.

Foram consideradas como potencialidades de segmentação industrial os seguintes critérios: localização geográfica da unidade consumidora, montantes envolvidos nas faturas de energia elétrica, setor de atividade produtiva, tipos de composição acionária e gestão das empresas clientes, tipos de utilização da energia elétrica nas instalações dos clientes, grau de sofisticação tecnológica empregada no processo produtivo e de comercialização, relação custo/benefício representada pelo cliente, fatores comuns de compra no que se refere à quantidade e frequência, e características de burocracia, flexibilidade e fidelidade das unidades de decisão de compra; abordagem de compras (níveis de decisão e filosofia); fatores situacionais (urgência em relação aos produtos e serviços, sua aplicação e volume), características pessoais dos compradores e finalizando, o segmento representado pelos ex-clientes da empresa.

Uma metodologia prática para implantar a segmentação por nichos de clientes no setor elétrico foi apresentada, bem como, seus fatores indutores e restritivos.

Conclui-se que a modernização das soluções disponibilizadas ao cliente é uma real necessidade em mercados competitivos, onde os clientes são cada vez mais exigentes e comparam os diferentes serviços e produtos com os ofertados nas demais etapas produtivas de seu processo.

A competição no setor elétrico já foi implantada para os clientes elegíveis ao mercado livre, cabe agora aos diferentes agentes de ambos os mercados o desafio de conhecer mais e melhor esses clientes, classificando-os e priorizando os segmentos que melhor representem o portfólio desejado por sua empresa.

Acredita-se que vencedores serão as empresas que conseguirem identificar os diferentes nichos existentes de clientes e que possam classificá-los conforme o direcionamento estratégico definido pela sua organização e diante disso, criar produtos e serviços que fidelizem os nichos de clientes previamente escolhidos por essas organizações.

A segmentação de mercados e a adoção de nichos específicos de clientes não são um objetivo final e sim uma ferramenta de segregação de clientes, que possibilita a adoção de produtos, serviços e soluções customizadas às diferentes necessidades e expectativas dos diferentes clientes que utilizam a energia elétrica.

A adoção dessas práticas customizadas poderá criar um valor diferenciado para os clientes envolvidos, transformando *commodity* em experiências memoráveis e agentes e empresas do setor elétrico em referências organizacionais de um mercado competitivo inserido em um mundo globalizado.

9. Referências Bibliográficas

Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Resolução nº. 456, de 29 de novembro de 2000. Disponível em www.aneel.gov.br/cedoc/res2000456.pdf, visitado em 03/12/2007.

Almeida, A. B.; Amann, K, M. *Uma análise da percepção do mercado livre de energia elétrica à luz dos seus consumidores e reflexões sobre o cenário atual*. Monografia apresentada no 2º. MBA em Energia da Universidade de São Paulo, agosto de 2007.

Canazio, Alexandre. Agentes sugerem retomada de cronograma para liberalização do mercado. Plantão Canal Energia. Disponível em www.canalenergia.com.br , visitado em 03/09/2007.

Eletropaulo Metropolitana S/A. Metodologia e Critérios Utilizados nas Projeções de Consumo e Carga Própria. Relatório Simples 10. Ciclo de 2003.

Hooley, G.J.; Saunders, J.A.; Piercy, N.F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2ª. edição. Tradução técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

Pedrosa, Paulo. Setor elétrico - do transporte e entrega de MWh ao foco nas necessidades dos consumidores (I). Plantão Canal Energia. Disponível em www.canalenergia.com.br , visitado em 29/09/2006.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. 29.ed. Rio de Janeiro:Campus, 1990.

_____. *Competição. On Competition*. 6.ed. Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

Receita Federal, Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Disponível em www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnaefiscal/cnaef.htm, visitado em 3/12/2007.

Richers, R.; Lima, C.P. *Segmentação – opções estratégicas para o mercado brasileiro*. São Paulo: Nobel, 1991.