



**TEMÁRIO - COMERCIAL - XVIII SENDI
10. CMC - MARKETING e COMUNICAÇÃO**

10.11. Metodologia para Estruturação de Carteira de Atendimento a Grandes Clientes a partir da Segmentação do Mercado pelo Uso Final da Energia

Francisco Alexandre de Freitas	James Terence Coulter Wright	Leandro Fraga
AES Eletropaulo	Profuturo- FIA	Profuturo - FIA
francisco.freitas@aes.com	jamest@fia.com.br	lfraga@uol.com.br

Palavras-chave: Clientes Corporativos, Segmentação de Mercado, Usos Finais, Relacionamento, Atendimento

Resumo

Em parceria com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA), a Eletropaulo desenvolveu uma nova metodologia de segmentação de mercado aos Clientes Corporativos.

Com o intuito de estabelecer uma classificação que permitisse capturar toda a diversidade de características, a estruturação das carteiras para atendimento aos Clientes Corporativos seguiu uma metodologia que busca a organização de carteiras a partir do uso final da energia elétrica. Assim, definimos uma matriz de segmentação multivariada e que considerou as seguintes variáveis:

- Demográficas: características dos Clientes: setor e ramo
- Operacionais: Forma de uso final do produto
- Abordagem de Compra: Organização e forma de relacionamento comercial do cliente
- Fatores Situacionais: Analisam condições de inserção do cliente no mercado e perfil de comportamento na compra de energia

Uma vez estabelecida a matriz que contém cerca de 23 pré-requisitos específicos de cada cliente foram formados “clusters” que por sua vez deram origem às carteiras que por foram divididas em 10 categorias, de acordo com o perfil de uso da energia pelos clientes. A estrutura possibilitou um correto dimensionamento da representatividade de cada Cliente Corporativo. Esta segmentação é única no mercado brasileiro e permitiu uma real “avaliação” do cliente, seja de seu potencial de negócios seja das oportunidades e ameaças contidas no relacionamento comercial.

Introdução

Elaborar o Plano de Segmentação que servisse de base para a AES-Eletropaulo seguir o seu crescimento com sucesso no mercado, foi a motivação deste estudo e posterior implantação de uma nova segmentação de mercado para os Clientes Corporativos da AES Eletropaulo. O trabalho foi realizado em parceria com o Instituto de Estudos do Futuro – PROFUTURO, da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e contou com a participação de profissionais do mesmo e da Eletropaulo.

Conceito: “Segmentar é ... dividir um mercado em grupos de compradores com necessidades similares”

T. Robertson e H. Barich

- Permitir diferenciar os serviços, atendimento e produtos de forma perceptível para os clientes;
- Melhorar o posicionamento competitivo, especialmente em relação ao mercado livre
- Apoiar a definição de produtos e serviços que sejam o mais adequado possível para os mercados em evolução.
- Possibilitar reduções de custo a partir de:
 - Foco dos esforços da equipe comercial nos segmentos e mercados definidos como alvos prioritários;
 - Concentração de esforços mercadológicos em produtos e serviços mais valorizados pelos clientes;

Benefícios da Segmentação em Mercados B2B

- Proporciona melhor conhecimento do mercado, e de como e porque os clientes empresariais compram;
- Permite adequar a estrutura comercial da empresa para atender aqueles segmentos cujas necessidades sejam maiores, mais complexas ou mais específicas;
- Facilita e estimula o desenvolvimento de estratégias que possam atender, de forma mais direta e completa, às necessidades dos diferentes clientes;
- Proporciona a construção de vantagens competitivas mais perceptíveis e duradouras; caso estas não sejam percebidas, o cliente se pautará exclusivamente pelo menor preço com risco de migração para outras soluções de fornecimento.

Nota: pesquisas recentes citam que 50% dos negócios B2B nos EUA e Alemanha utilizam Key Account Management.

Modelos tradicionais de segmentação

Os modelos tradicionais de segmentação são, usualmente, univariados, ou seja, consideram apenas uma característica do cliente ou do mercado para fazer as classificações por similitude. Muito utilizados pelo setor mais tradicional de bens de consumo, e em atividades menos complexas, tem a grande limitação de não considerar outras dimensões que podem alterar substancialmente a relação entre fornecedor e cliente. Tipicamente, classificam-se os clientes ou mercados:

- Geograficamente (Regionais)
- Por tamanho (Pequeno, Médio e Grande Porte)
- Por Classe de Consumo (alta, média e baixa tensão)
- Por classe e Ramo Industrial (indústria, comércio e serviços)

São também limitações dos modelos tradicionais, além daquela já citada:

- Foco na facilidade para o fornecedor e não para o cliente;
- Utilizam divisões arbitrárias e simplistas;
- Não distinguem as reais necessidades dos clientes;
- São modelos estáticos, deixando de identificar oportunidades que evoluem ao longo do tempo.

Conceitos de Segmentação para a AES- Eletropaulo

Para a Eletropaulo, foi construído um modelo adaptado da análise multidimensional proposta por Thomas Bonoma e Benson Shapiro para mercados industriais (1984, artigo “How to Segment Industrial Markets”, edição de maio-junho, Harvard Business Review), e considera variáveis efetivas do mercado da Eletropaulo nas seguintes categorias:

- Demográficas: características dos Clientes: setor e ramo
- Operacionais: Forma de uso final do produto
- Abordagem de Compra: Organização e forma de relacionamento comercial do cliente
- Fatores Situacionais: Analisam condições de inserção do cliente no mercado e perfil de comportamento na compra de energia

No modelo proposto, estas dimensões seguem a seqüência do Nested Approach proposto por Bonoma e Shapiro. Movendo-se de fora para dentro da Figura 1 abaixo, vai-se de fatores mais gerais do cliente até aqueles específicos, mais característicos daquele cliente individual, e que também podem potencialmente oferecer uma maior vantagem competitiva, quando corretamente abordados pelo fornecedor.

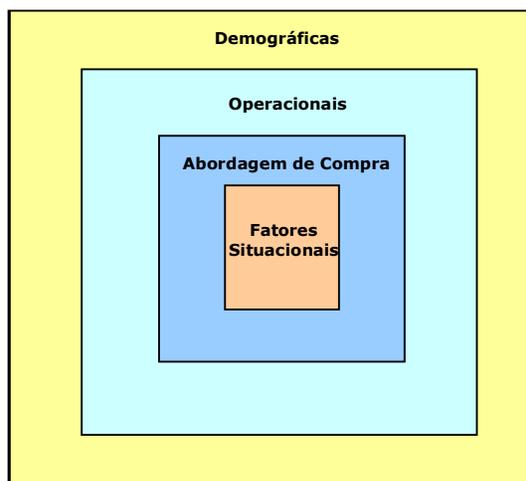


Figura 1

Assim, a adoção deste modelo permite à Eletropaulo não apenas implementar múltiplas alternativas de segmentação de mercado, como fazê-lo considerando simultaneamente tantas e quais variáveis sejam adequadas para o atingir os objetivos estratégicos ou operacionais em determinado momento.

Descrevendo mais detalhadamente os diversos grupos de variáveis:

- Demográficas: permitem uma descrição mais geral da empresa-cliente, relacionado-se às necessidades genéricas dos clientes, às suas características básicas e padrões clássicos de ordenamento. Podem ser determinados, usualmente, sem uma visita ao cliente.

1. Setor (CNAE-IBGE)
2. Faturamento do Grupo Empresarial
3. Receita mensal da Eletropaulo com o Cliente (Grupo Empresarial)
4. Localização Geográfica
 - Sede e unidades consumidoras da área de concessão (considera localização regional)
 - Sede em SP e unidades consumidoras dentro e fora da área de concessão
 - Sede fora área de concessão e unidades consumidoras dentro da área de concessão
5. Demanda de energia (média mensal em kW)
 - Até 500 kW
 - Entre 500 kW e 3.000 kW
 - Acima de 3.000 kW
6. Consumo de Energia (média mensal último 03 anos em kWh)
7. Taxa de Crescimento do consumo de energia
8. Cliente Exportador? Sim ou não

- Operacionais: necessitam de maior precisão na identificação das informações das características existentes ou potenciais dos clientes. Estas características são usualmente estáveis, sofrendo poucas alterações ao longo do relacionamento entre as empresas, mas sua alteração pode implicar em mudanças radicais no padrão das relações.

1. Uso final predominante
 - Iluminação
 - Refrigeração
 - Climatização
 - Aquecimento
 - Força Motriz
2. Sensibilidade a interrupções de energia
 - Baixa
 - Média
 - Alta
3. Sensibilidade a fenômenos transitórios
 - Baixa
 - Média
 - Alta
4. Número de unidades em MT e AT (dentro da área de concessão)
5. Número de unidades em BT (dentro da área de concessão)

- Abordagem de Compra: Um conjunto de informações usualmente desconsiderado, ou relegado a um segundo plano pelas empresas, envolve muitas e valiosas características do cliente ou da relação deste cliente com o fornecedor, e pode oferecer oportunidades extremamente valiosas para a consolidação, a retenção ou a ampliação da rentabilidade de segmentos significativos das carteiras. É também um freqüente e valioso fator de diferenciação, justamente por ser muito raramente levado em conta pelos fornecedores.

1. Organização da função de compra
 - Compras centralizadas
 - Compras descentralizadas
 2. Estrutura da decisão de compra
 - Mono-decisor especialista em energia
 - Mono-decisor não especializado
 - Multi-decisores / mono-departamental com especialização
 - Multi-decisores / multi-departamental
 - Decisão terceirizada
 3. Natureza dos relacionamentos
 - Institucional Convergente: (não valoriza a relação duradoura com um mesmo gestor e tem valores convergentes quanto a ética nos negócios, práticas comerciais, etc.)
 - Institucional e Pessoal, com valores Convergentes (preza a manutenção do mesmo gestor, as boas relações pessoais e tem valores éticos e comerciais convergentes)
 - Institucional divergente (não valoriza a manutenção do mesmo gestor e tem valores divergentes)
 - Institucional e Pessoal Divergente: Valoriza a presença duradoura de um mesmo gestor, mas tem valores divergentes quanto à relação pessoal ou comercial)
 4. Atitude em relação ao risco comercial
 - Alta disposição a correr riscos comerciais
 - Averso a risco comercial na contratação de energia
 5. Ênfase no processo de compra / suprimento
 - Ênfase em qualidade e preço
 - Ênfase em serviços e preço
 - Ênfase apenas em preço
 - Ênfase apenas em serviço/comodidade/segurança
 6. Lealdade (tendência em trocar de fornecedor)
 - Alta lealdade
 - Baixa lealdade
- Fatores Situacionais: São os dados mais percíveis do conjunto, mas nem por isso sua relevância é menor. Descrevem aspectos muito importantes da relação entre as empresas, com elementos que podem ser decisivos na operação das carteiras de clientes.

1. Situação do cliente
 - Cliente cativo
 - Cliente livre (só fio)
 - Cogeração (gás – outro – auto-produção)
 - Híbrido
2. Risco de migração para o ACL ou auto-produção
 - Alto – atrativos técnicos e comerciais (80%)
 - Médio (50%)
 - Baixo – barreiras técnicas ou comerciais importantes (20%)
3. Urgência para ligação nova
 - Sistemática
 - Eventual
 - Não apresenta urgências (últimos 3 anos)

4. Compra de energia extra e produtos especiais
 - Sistemática
 - Eventual
 - Não apresenta compras extras (últimos 3 anos)

O conjunto de variáveis para cada um destes blocos, foi definido em *workshop* que contou com as presenças dos principais executivos da Eletropaulo envolvidos no projeto.

O Preenchimento do Banco de Dados

Definidas as variáveis de cada um dos conjuntos descritos, o preenchimento do banco de dados usando a matriz de segmentação proposta foi feito em três etapas. A participação dos gestores de conta no preenchimento das tabelas foi essencial não apenas para a obtenção dos dados, como também para garantir maior precisão nas informações, e ampliar o envolvimento com o projeto:

- Primeiro, foi elaborado um banco de dados piloto, com cerca de uma centena de empresas; esta primeira fase foi montada de forma a permitir a checagem das consistências do modelo, e de maneira a garantir que os dados estivessem disponíveis em número e qualidade compatíveis com os objetivos da Eletropaulo; a seleção das empresas listadas foi feita de forma aleatória, sem tratamento estatístico, por livre escolha dos gestores.
- Na segunda fase, o número de empresas foi ampliado para perto de 300, mais uma vez sem maiores preocupações estatísticas, mas já permitindo uma maior aproximação da amostra com o conjunto dos clientes corporativos, e possibilitando o esboço do modelo. Após esta etapa foi possível delimitar o caminho para o desenho dos clusters dos clientes da Eletropaulo, num processo que será melhor descrito adiante.
- Na terceira fase, foram listadas todas as empresas-clientes, compondo assim a base de dados necessária para a análise completa.

Tabela 1 - Extrato da Planilha contendo as Variáveis de Segmentação

Nome da Empresa	1- Setor	2-Faturamento	3 - Receita Mensal	4 - Localização	5 - Demanda de Energia 2003	5 - Demanda de Energia 2004	5 - Demanda de Energia 2005
BRDESCO	J	4.118.100.000,00	2.077.000,00	H	A	A	A
BRIDGESTONE FIRESTONE	D	13.812.000.000,00	3.024.000,00	h	C	C	C
DAIMLER CHRYSLER	D	6.763.000.000,00	1.232.126,00	H	C	C	C
GM	D	14.864.000.000,00	1.462.000,00	H	C	C	C
ITAU	J	7.341.700.000,00	3.443.000,00	H	A	A	A
PIRELLI PNEUS	D	25.647.000.000,00	1.613.000,00	H	C	C	C
TUPY	D	14.175.000.000,00	1.254.000,00	H	C	C	C
VOLKSWAGEN	D	14.025.000.000,00	1.904.000,00	H	C	C	C
SAINT-GOBAIN	D	1.532.579.400,00	2.119.371,00	H	C	C	C
SOLVAY	D	876.600.000,00	3.600.000,00	J	C	C	C
MC DONALD'S	G	1.100.000.000,00	1.438.899,03	H	A	A	A
SUZANO	D	4.500.000.000,00	2.803.833,00	H	C	C	C
REDE PLAZA	G	300.000.000,00	2.500.000,00	G	C	C	C
SAVOI	K	1.000.000.000,00	2.000.000,00	H	C	C	C
TELEFONICA	I	15.000.000.000,00	4.500.000,00	H	C	C	C
VOTORANTIM	C/D/E	12.000.000.000,00	1.440.000,00	H	C	C	C
MULTIPLAM	G	300.000.000,00	1.300.000,00	H	C	C	C
Companhia de Saneamento Básico de São Paulo - Sabesp	E	5.000.000.000,00	11.712.457,29	H	C	C	C
Companhia do Metropolitano de São Paulo - Metrô	I	790.000.000,00	3.373.023,55	G	C	C	C
Companhia Paulista de Trens Metropolitanos - CPTM	I	797.000.000,00	2.678.348,64	H	C	C	C
Caixa Econômica Federal	J	21.344.000.000,00	1.304.662,82	H	C	C	C
GRUPO PAO DE AÇUCAR	G	15.000.000.000,00	6.750.000,00	H	B	B	B
CARREFOUR	G	12.500.000.000,00	4.700.000,00	H	B	B	B
Análise de "Clusters"	I	7.500.000.000,00	1.450.000,00	H	B	B	B
WAL MART	G	7.500.000.000,00	1.500.000,00	H	B	B	B

Além das diversas combinações possíveis com o cruzamento quase ilimitado de variáveis que o modelo proposto permite, foi também feito um estudo utilizando técnicas estatísticas de análise multivariada, que

permitem segmentar elementos em grupos homogêneos internamente, heterogêneos entre si e mutuamente exclusivos, foi elaborada uma análise da possível existência de “clusters” entre os clientes avaliados.

➤ Método Utilizado: Análise de Conglomerados (Two-Step-Cluster Analysis)

- Este procedimento produz uma solução para o número de conglomerados especificado. No âmbito deste projeto foi realizada uma análise hierárquica de cluster para se chegar ao número de conglomerados, no caso 3 clusters principais no primeiro nível de análise.
- Permitiu identificar grupos estatisticamente correlacionados no universo dos 178 maiores clientes, com 4 variáveis significativas; setor, ramo, uso final e receita mensal da Eletropaulo.

A seguir, maiores detalhes sobre as técnicas utilizadas nas análises.

Análise de Conglomerados

Técnica de análise multivariada que permite segmentar elementos em grupos homogêneos internamente, heterogêneos entre si e mutuamente exclusivos, segundo algum critério e a partir de um grupo de informações.

➤ Classificação das Técnicas:

- Análise de conglomerados hierárquicos:
 - no início, cada elemento é isolado em um conglomerado (cluster); em seguida, há agregações de clusters, chegando, no final, a 1 cluster apenas com todos os elementos.
- Análise de conglomerados k-médias:
 - usada para um volume grande de dados: amostra grande e / ou número grande de variáveis.
 - neste método, é preciso definir, a priori, o número de conglomerados. Em geral, usa-se uma sub-amostra e o método hierárquico para se obter uma estimativa deste número.

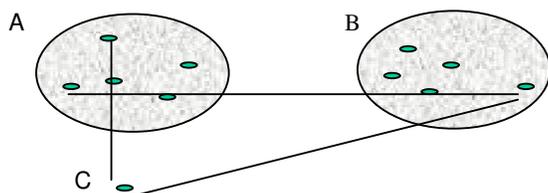


Figura 2

Complete Linkage (Furthest)

- É utilizado para priorizar a menor distância entre os pontos mais afastados.
- Este método identifica os 2 elementos (ou conglomerados) separados pela menor distância entre os pontos mais afastados e os coloca no mesmo conglomerado.

Análise de Conglomerados K-Médias

- Este procedimento produz apenas uma solução para o número de conglomerados especificado pelo analista;
- O algoritmo usado para a alocação das observações em cada cluster (cluster membership): cada observação é alocada no conglomerado com a menor distância entre a observação e o centróide do conglomerado.
- Centróides iniciais:

- Centróides iniciais conhecidos a partir do método *hierarchical cluster*: a alocação dos casos é baseada neles;
- Centróides iniciais desconhecidos: estimação interativa dos centróides a partir dos dados; um conjunto de pontos é usado como primeira estimativa das médias dos conglomerados para formar conglomerados temporários.

Como resultado das análises realizadas, constatou-se inicialmente que:

- Há 280 clientes que representam 77,1% da receita mensal da Área Corporativa da Eletropaulo. Todos geram receita mensal acima de 150 mil reais mensais (Figura 3).

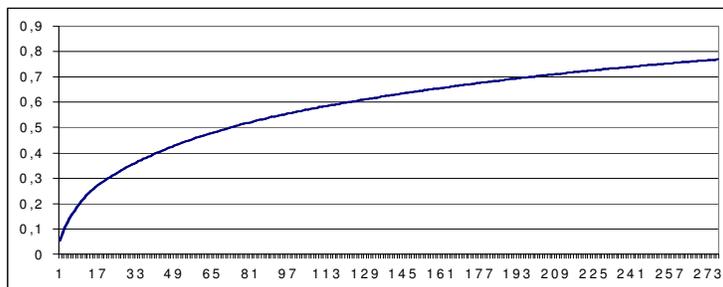


Figura 3

Plano de Segmentação

O Plano de Segmentação compreendeu, portanto, além da matriz multivariada (que permite múltiplas combinações de dados) uma estrutura básica de segmentação para toda a estrutura de clientes corporativos da Eletropaulo, elaborada com base nos resultados das análises de clusters. São 10 segmentos, que permitem a especialização mais completa das equipes de atendimento, tanto pela ênfase no uso final quanto pelas características do negócio do cliente.

1. Indústria com predomínio de uso final:
 - A. Aquecimento ou Aquecimento+força motriz
 - B. Força motriz
 - C. Uso final diversificado
2. Empresas de Serviços, ramo de:
 - A. Saúde ou Hoteleiro
 - B. Comércio varejista
 - C. Serviços financeiros
 - D. Sedes Administrativas e outras prestadoras de Serviços
 - E. Entretenimento/ Clubes / Educação
 - F. Comunicações / Logística
3. Especiais:
 - A. Serviços Públicos (SABESP, CPTM, Metrô)

Estrutura de Atendimento

Idealmente, a estrutura de atendimento a clientes da área comercial deveria acompanhar esta divisão em 10 setores ao longo de toda a carteira de clientes corporativos, com reflexos em toda a estrutura, inclusive no Contact Center (atendimento telefônico ativo para os clientes de média e alta tensão), conforme demonstrado na Figura 4.

Isto permite uma maior eficiência no atendimento, bem como traz reflexos positivos na atração, na manutenção, e na melhoria da rentabilidade dos clientes, à medida em que induz à especialização da equipe comercial exatamente nos aspectos relevantes para a relação entre a Eletropaulo e seu mercado consumidor.

Uma estrutura assim montada traz benefícios também no que se refere ao aprendizado entre as diversas camadas de estrutura comercial, com os efeitos de sinergia consequentes trazendo maior eficiência e qualidade no atendimento.

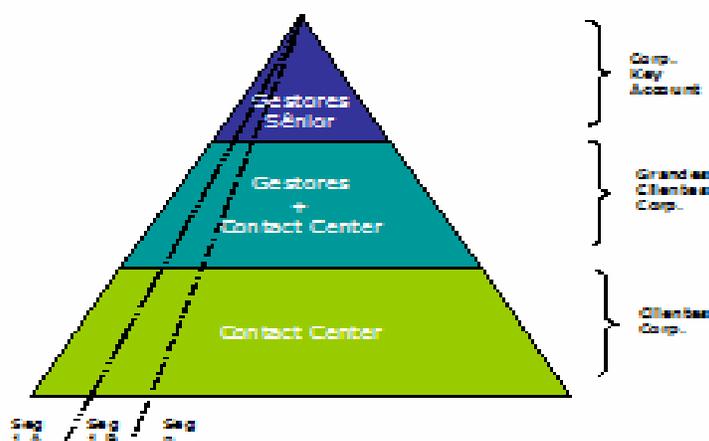


Figura 4

Desta forma, cada um dos 10 segmentos foi dividido de acordo com a importância da receita da Eletropaulo com os respectivos clientes, criando-se assim 16 carteiras de atendimento, cada uma gerenciada por um gestor de clientes que se responsabiliza pelo atendimento comercial e pela venda de produtos e serviços, inclusive pela venda de energias especiais. Além de atender o dia a dia do cliente, o gestor tem a missão de realizar negócios, negociar pendências e conhecer o cliente a fundo (setor de atividade, uso final da energia, forma de atuação no mercado), garantindo que ele seja um parceiro efetivo e atendendo as suas necessidades energéticas, tanto no mercado regulado como no mercado livre de energia.

Esta estrutura permite a detecção de oportunidades e a correção de rotas de maneira muito mais ágil e focada, e representou um enorme avanço no atendimento e na extração de valor nos negócios B2B da Eletropaulo.

Conclusões

O modelo de segmentação trouxe, portanto, os benefícios esperados conquanto a organização comercial se desenhe através do seguinte formato:

- Especialização de gerências por contas-chave (*key account management*)
- Especialização por uso final e características do cliente
- Contas menores têm estrutura idêntica, e acesso gerenciado com suporte especializado do Contact Center.

Além disso trouxe para a Eletropaulo uma série de vantagens tangíveis sobre o modelo anterior:

- Desenvolvimento aprofundado de gerencias por tipo de uso final ou ramo;
- Facilidade de especialização;
- Relacionamento com cliente pautado por interesse técnico comum;
- Suporte técnico, coordenado por gerentes de conta chave;
- Contas menores tem estrutura de suporte semelhante, mas com controle de tempo e custos.

Atualmente, diversas ações relativas à estratégia comercial têm sido tomadas como, por exemplo:

1. Criação de um *ranking* dos clientes, de acordo com o potencial de negócios, de forma que toda a estratégia de gastos comerciais (com visitas pessoais, participação em eventos, dedicação e alocação homem-hora de gestores, etc) é determinada a partir da classificação que vai de A até E, descrita a seguir, sendo que os clientes de nível A têm a maior atenção e os maiores investimentos comerciais e os de nível E os menores investimentos comerciais.

Classificação dos Clientes

- a. Clientes com alto potencial de negócios
 - b. Clientes com bom potencial de negócios
 - c. Clientes com médio potencial de negócios
 - d. Clientes com baixo potencial de negócios
 - e. Clientes sem potencial de negócios
2. Criação da folha do cliente que é um plano de marketing resumido em uma folha A4, disponível em pasta que fica sobre a mesa do gestor de clientes, para consulta:
 - Caracterização do Cliente – Dados gerais
 - Situação atual – Status do relacionamento
 - Situação proposta – Geral e Específica
 - Plano de Ação – O que, quem, como, quando e quanto se quer atingir.
 - Resultados – Indicadores

Objetivo: Melhoria contínua de processos

Fonte de informações: Planilha desenvolvida pela FIA

Modelo sucinto e acessível para disseminação de informações

Gera necessidade de conhecimento do cliente: força a evolução

Possibilita controle com foco na execução

Clareza na construção do futuro: onde queremos chegar

Indicadores: desempenho do processo, eficiência na execução e aderência à estratégia.

A cada seis meses há uma revisão de *portfolio* quando são reclassificados os *ratings* dos clientes e atualizada a folha do cliente, de forma a manter atualizada a base de dados.