

Segmentação de clientes de energia elétrica por nichos especiais

Segmentation of electric energy customers by specific niches

Ana Lúcia Rodrigues da Silva
Gilberto De Martino Jannuzzi

Universidade de Campinas – UNICAMP
jannuzzi@fen.unicamp.br

Abstract

The article presents the classic segmentation used in electric energy industry for large customers. The paper argues the limitations of this classification, as well as, the potentialities to classify customers for specific niches, the example of that already occurs in other competitive sectors of the economy.

Twelve potential forms for classifying large customers in electricity industry are presented: geographic localization; value of the invoice; sector of productive activity; types of shareholding composition and enterprise management; forms and characteristics of the use of the electric energy in the final units; degree of technological sophistication; client relation cost benefit; common factors in energy process of purchase; brand associated with the customer; extraordinary factors, such as, urgency, application and volume of energy; personal characteristics of the purchaser in charge of the operation; former-customers who moved from the captive market to the free market and vice versa.

The article concludes proposing a new methodology to identify the specific niches of customers in the electric sector, as well as the inductive and restrictive factors of this methodology.

Key words: Niche, Segmentation, Electricity, Customer, Customization.

Resumo

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

Palavras-Chave: Nicho, Segmentação, Eletricidade, Cliente, Customização.

1. Introdução

O artigo 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 cliente potencialmente livre, ou seja, aqueles que, mesmo podendo optar pelo ACL, ainda não exerceram tal 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 é de fundamental importância para estabelecer estratégias vencedoras. A segmentação clássica dos mercados consumidores utilizada inclui apenas nível de tensão, classe tarifária e segmentos econômicos, sendo utilizada para as projeções de mercado de energia elétrica. Contudo, ela 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 artigo 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 [1]. Essas medidas tornarão o setor mais atrativo para os seus participantes, contribuindo

para um relacionamento mais virtuoso entre os seus agentes.

O artigo 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 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 por áreas de concessão. Vale 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 teve início com a lei nº 9.074/95, por meio da qual foram estabelecidos os papéis do consumidor livre e do produtor independente de energia, tendo sido esse último criado pelo decreto nº 2003, de 11.09.1996. Outros passos gradativos foram dados na última década com vistas a estabelecer a competição no mercado de energia elétrica.

Atualmente, qualquer cliente com demanda igual ou superior a 3 MW pode adquirir energia elétrica de qualquer fornecedor, sendo que os ligados anteriormente a 07.07.1995 devem também estar conectados a uma tensão de fornecimento maior ou igual a 69 kV.

Já os clientes com demanda maior ou igual a 500 kW contam com a alternativa de aderir mercado livre através da compra de energia de fontes alternativas, conforme a 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, por meio da resolução nº 247/06, que permite a união de cargas de um conjunto de unidades consumidoras 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 ainda há muito a ser feito pelo consumidor de energia de um modo geral.

Pedrosa [2] 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 saiba 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” [2].

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 [2], “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 entre si 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 à 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 num mesmo grupo tarifário e numa mesma atividade econômica não necessariamente possuem necessidades iguais; na prática, porém, são atendidos de maneira uniforme, com os mesmos produtos e serviços. Isso pode ser exemplificado por empresas que utilizam equipamentos importados, os quais podem sofrer danos decorrentes da oscilação dos níveis de tensão vivenciadas no Brasil, e, conseqüentemente, a inoperância das fábricas. Outro exemplo refere-se a clientes não convivem com microinterrupções de energia elétrica em função da capacidade de seus processos. Contudo, eventuais interrupções no fornecimento de energia podem provocar 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 a um minuto que não são sequer contabilizadas nos indicadores Duração Equivalente de Interrupção por Unidade - DEC, Freqüência Equivalente de Interrupção por Unidade - FEC, Duração de Interrupção Individual por Unidade - DIC e Freqüência de Interrupção Individual por Unidade - 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 variadas, 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 setores da economia, conforme apresentadas nas tabelas 1, 2 e 3.

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. As especificidades que tanto interferem na necessidade diferenciada de produtos, serviços e soluções não são estruturalmente tratadas pelos agentes que fazem parte do setor elétrico.

Tabela 1: Tensão de Fornecimento Grupo A

Subgrupo	Tensão de Fornecimento
A1	> 230 kV
A2	88 kV a 138 kV
A3	69 kV
A3a	30 kV a 44kV
A4	2,3 kV a 25 kV
AS	Subterrâneo

Fonte: Aneel, site visitado em 03/12/2007.

A classificação dos grandes clientes, do ponto de vista de demanda e consumo de energia elétrica e por nível de tensão, é constituída de seis segmentos diferentes, conforme ilustrado na Tabela 1. Cabe frisar 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 quando comparados aos clientes A1, embora ainda apresentem características de grande porte frente à demanda e consumo de energia elétrica. Apesar de também estarem ligados à distribuidora de energia, sua qualidade de recebimento é normalmente superior a dos clientes de tensão inferior.

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

A expressiva maioria de clientes do grupo A estão inseridos no subgrupo A4 e uma quantidade menor está alocada nas categorias A3 e A3a, normalmente viltadas ao atendimento da classe rural.

Os clientes de menor porte de consumo de energia elétrica são classificados como de baixa tensão e estão 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 artigos. 79 a 81, da Resolução Aneel nº 456 [6]. Caracterizado pela estruturação tarifária monômnia, o grupo B está assim subdividido:

- 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.

A tabela 2 apresenta a classificação tarifária por demanda e consumo de energia, incluindo também os postos tarifários ponta e fora de ponta, além dos períodos secos e úmidos.

Tabela 2: Classificação Tarifária por Demanda e Consumo de Energia

Obrigatório Azul – Tensão ≥ 69 kV.	Opcional Azul ou Verde – tensão ≤ 69 kV / Demanda ≥ 300 kW		
	Azul	Verde	Convencional
Demanda (kW)	Um preço para horário de ponta ¹ . Um preço para fora da ponta ² .	Preço único	Preço único
Consumo (kWh)	Um preço-horário ponta – período úmido ³ . Um preço-horário fora ponta - período úmido. Um preço-horário ponta - período seco ⁴ . Um preço-horário fora ponta - período seco.	Preço único	

[1] **Horário de Ponta (P)**: corresponde ao período de maior consumo de energia elétrica. Esse período é definido pela distribuidora e, normalmente utilizado entre 18 e 21 horas. Nesse horário a tarifa de energia é mais elevada.

[2] **Horário Fora de Ponta (FP)**: compreende as horas dos dias úteis não consideradas no horário de ponta e as 24 horas dos sábados, domingos e feriados.

[3] **Período Úmido**: período do ano (dezembro a abril) de maior volume de incidência de chuvas e menor a tarifa aplicada.

[4] **Período Seco**: período do ano (maio a novembro) onde a incidência de chuvas é menor e a tarifa de energia é elevada.

Fonte: (Adaptado de Almeida e Amann [3])

Nessa classificação tarifária 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 quatro 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).

Como complementação à segmentação clássica normalmente utilizada com os clientes do Grupo A, é importante conhecer as áreas estratégicas de previsão de mercado que decorrem do ramo de atividade da unidade consumidora.

A tabela 3 apresenta a classificação do Código CNAE, na qual consta o CNPJ emitido pela Receita Federal e comumente utilizada pelas empresas do setor elétrico para cadastrar e classificar os seus clientes do grupo tarifário A, conforme determina a Resolução Aneel nº 456, em seu artigo 20.

Na tabela 3 constam ainda os diferentes segmentos industriais, seguindo Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE da Receita Federal, tendo para cada um dos segmentos apresentados possibilidades de subsegmentações, conforme detalhamento disponível no endereço eletrônico da Receita Federal [4].

Ressalta-se que a Resolução Aneel nº 456/2000 determina a classificação do setor industrial em uma das 29 opções apresentadas em seu artigo 20. Essas opções estão evidenciadas na tabela 3. Existe uma tendência de algumas agentes do setor elétrico incluírem a classificação CNAE para os demais segmentos de consumo, embora isso não seja obrigatório pela Aneel.

Tabela 3: Classificação dos Clientes Industriais conforme as Atividades Econômicas segundo o Código CNAE

1-extração de carvão mineral;
2-extração de petróleo e serviços correlatos;
3-extração de minerais metálicos;
4-extração de minerais não metálicos;
5-fabricação de produtos alimentícios e bebidas;
6-fabricação de produtos do fumo;
7-fabricação de produtos têxteis;
8-confecção de artigos do vestuário e acessórios;
9 -preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados;
10-fabricação de produtos de madeira;
11-fabricação de celulose, papel e produtos de papel;
12-edição, impressão e reprodução de gravações;
13 -fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e produção de álcool;
14 - fabricação de produtos químicos;
15-fabricação de artigos de borracha e plástico;
16-fabricação de produtos de minerais não-metálicos;
17-metalurgia básica;
18-fabricação de produtos de metal - exclusive máquinas e equipamentos;
19-fabricação de máquinas e equipamentos;
20-fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática;
22- fabricação de material eletrônico e de aparelhos e equipamentos de comunicações;
23-fabricação de instrumentos médico-hospitalares, de precisão, ópticos e para automação industrial;
24- fabricação e montagem de veículos automotores , reboques e carrocerias;
25-fabricação de outros equipamentos de transporte;
26- fabricação de móveis e indústrias diversas;
27-reciclagem de sucatas metálicas e não metálicas;
28-construção civil; e

29-outras indústrias.

Fonte: Resolução Aneel nº 456, de 29.11.2000.

Considerando que todos os segmentos representados na tabela 3 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.

Ressalta-se que muitos dos segmentos apresentados na tabela 3 referem-se a clientes do grupo tarifário B que, por serem de um porte menor, não possuem obrigatoriedade de classificação pelo código CNAE.

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 que contribuam para a obtenção de vantagens e para a consequente perpetuação da empresa no mercado no qual está inserida, com vistas ao justo retorno ao capital investido.

Segundo Porter [1], 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 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 e exige da empresa atenção aos detalhes e à disciplina. Já 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, em segmentos e nichos de mercado onde seja possível utilizar seja possível 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. Assim, definido o segmento ou nicho de mercado alvo, são adotadas 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 [1].

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 a utilização da energia elétrica dos consumidores.

Os critérios de classificação industrial propostos por Richers e Lima [5] apresentam uma base teórica que permite melhor compreensão das possibilidades de segmentação de setores industriais, o que contribuirá no processo de segmentação por nichos não tradicionais do setor elétrico nacional, especificamente.

As possíveis segmentações industriais selecionadas por Richers e Lima [5] e adaptadas e exemplificadas no setor elétrico são as seguintes: 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 [5]) 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.

Inclui-se, ainda, um novo tipo de segmento representado pelos ex-clientes da empresa, os quais podem ter migrado para outro ambiente de contratação de energia elétrica ou alterado sua localização, razão do seu desligamento da empresa distribuidora de energia.

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 à rede elétrica, bem como à empresa responsável pela distribuição de energia até o seu ponto de conexão. Ao tempo que as empresas distribuidoras possuem áreas de concessão — não tendo, consequentemente, concorrentes —, os clientes, por sua vez, não possuem alternativa relativamente à distribuidora de energia 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. Mesmo dentro de uma mesma área de concessão de uma empresa distribuidora existem níveis diferenciados de qualidade da rede elétrica, já que nas regiões onde ocorrem mais sobrecargas elétricas, a qualidade do fornecimento pode ser prejudicada. De maneira semelhante, numa mesma cidade podem existir

pontos de conexão atendidos pelo sistema elétrico com padrões de qualidade acima dos regulados.

A segmentação de mercado baseada na localização geográfica possibilita à empresa distribuidora a alocação de clientes e de 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 exemplificação 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 eletrointensivos, onde a energia elétrica é matéria-prima essencial para o processo produtivo.
- Clientes que atuam em segmentos mais competitivos ou de reconhecida margem de lucratividade restrita.

São inúmeras as possibilidades de segmentação setorial, como apresentado na tabela 3. O desafio é identificar quais os valores desejados para os diferentes segmentos econômicos e reclassificá-los por essas características comuns. Ou seja, clientes de atividades produtivas diferentes podem ter necessidades semelhantes no que se refere à percepção de valor associado à energia elétrica, da mesma forma que atividades produtivas iguais podem ter valores diferentes.

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 fechado.

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 implicar a 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 a oferta de produtos e de 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 pode indicar, no mercado livre, a definição de carteiras a serem mantidas ou substituídas para um gerador ou comercializadora de energia elétrica. No mercado regulado tal segmentação pode identificar onde devem ser priorizados investimentos, tanto técnicos como comerciais, visando a manutenção desses clientes nesse ambiente de contratação de energia, evitando a migração dos clientes elegíveis ao mercado livre.

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 Ambiente de Contratação Regulada - ACR permite 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. Em contrapartida, associação com marcas tradicionalmente reconhecidas pelos seus atributos negativos de imagem podem apresentar um custo elevado de associação, ou seja, podem representar clientes não desejados por agentes do setor de energia. Ambos os grupos não necessitam ter o mesmo tratamento no que se refere às políticas de captação e retenção de clientes.

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 jogos estratégicos envolvendo a busca de maximização dos lucros ou minimização dos prejuízos.

A suspensão e/ou diminuição dos níveis contratados representam 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 à 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 consequências 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 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 a verificação, juntos aos gerentes de relacionamento das empresas fornecedoras, de quais são os benefícios desejados e percebidos pelos clientes nas diferentes etapas do relacionamento, conforme os exemplos expostos a seguir:

- Características mais desejadas no produto energia elétrica, ou sejam, qualidade técnica da energia elétrica no que tange à uniformidade de tensão, à continuidade de fornecimento, incluindo a frequência e a 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 sua frequente utilização.
- Processo de negociação das diferentes situações técnicas e comerciais.
- Características quanto ao perfil de pagamento da fatura de energia e os valores nela envolvidos.

Após a coleta interna dessas informações, recomenda-se o agrupamento por similaridades, por exemplo, características apresentadas pelos clientes e desejáveis para a empresa fornecedora de energia e as não desejáveis. Essas características comuns podem apresentar outras versões de agrupamento e serão utilizados 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 estruturada de forma mais adequada se realizada em 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 de forma semiestruturada. Assim, cerca de quinze clientes reunidos por grupo de foco estariam discutindo aspectos da utilização e comercialização de energia na presença de um moderador, preferencialmente externo à empresa anfitriã.

Tal reunião deve ser conduzida com base num 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 o que 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 das oportunidades e ameaças do seu negócio frente aos valores desejados e declarados pelos clientes. Essa análise, conhecida como SWOT, 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, p.257), 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), baseado em modelo desenvolvido por Maier e Saunders, estabelecem seis 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. As etapas incluem o estabelecimento de limites do que será investigado; a coleta de dados em campo, incluindo-se a pesquisa qualitativa sucedida por pesquisa quantitativa; a análise dos dados, na qual, geralmente, são utilizadas as análises de agrupamento; a validação dos segmentos, onde inclui-se a verificação do valor prático dos segmentos identificados; a implementação de estratégias voltadas para os novos segmentos identificados e, por fim, a monitoração dos 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 se encontra publicado sobre esse assunto.

Em contrapartida, em setores onde a competição existe há mais tempo e de forma mais agressiva, verifica-se que o cliente, sempre que possível, deseja que suas necessidades individuais sejam contempladas pelas estratégias adotadas pelos seus fornecedores. Ou seja, soluções de prateleira não atendem 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 denominados 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 de 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 de informações sobre esses clientes, informações estas que, quando agrupadas por similaridades, possam evidenciar novos segmentos de clientes, ou, então, explicar e descrever as principais características e requisitos desejados pelos segmentos já identificados.

Para os diferentes agentes do setor elétrico, 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. Uma vez identificados, esses segmentos podem representar alternativas reais de diferenciação de produtos, de serviços e de customização de soluções integradas que representem alternativas reais para obter vantagens competitivas.

8. Conclusões

O presente artigo 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 considerados 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 para implantar a segmentação por nichos de clientes no setor elétrico foi apresentada, bem como seus fatores indutores e restritivos.

Reivindica-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 representam o portfólio desejado por sua empresa.

Acredita-se que vencedoras 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

- [1] Porter, Michael E. *Vantagem Competitiva*. 29.ed. Rio de Janeiro:Campus, 1990.
- [2] 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.
- [3] 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.

- [4] Receita Federal, Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Disponível em www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnaefiscal/cnaef.htm, visitado em 3/12/2007.
- [5] Richers, R; Lima, C.P. Segmentação – opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.
- [6] Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Resolução n^o. 456, de 29 de novembro de 2000. Disponível em www.aneel.gov.br/cedoc/res2000456.pdf, visitado em 03/12/2007.