

Metodologia para Priorização de Segmentos, Clientes e Ações por Grupo: O Caso de uma Distribuidora de Energia Elétrica

Artur Fernando de Souza Costa
Mestrando em Sistemas de Gestão
Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente
Universidade Federal Fluminense (UFF)
Rua Passo da Pátria, 156, Niterói, RJ
E-mail: artur.costa@light.com.br

Luis Perez Zotes, D. Sc. (Orientador)
Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente
Universidade Federal Fluminense (UFF)
Rua Passo da Pátria, 156, Niterói, RJ
E-mail: perez@latec.uff.br

Área Temática: MK - Marketing

RESUMO

O artigo tem como objetivo a investigação das relações entre o processo de perdas comerciais e administrativas e o modelo de gestão e suas implicações na organização, para atuação dentro do contexto da mudança de um centro de comercialização para um centro de lucro, identificando a partir de análises de sensibilidade de suas principais alavancas-chave de valor, como as mudanças na prática de gestão podem reduzir o nível de perdas.

O estudo é complementado por uma seção empírica, na qual são relatados diversos aspectos abrangendo a Alfa Serviços de Eletricidade S/A no qual foram aplicados alguns dos conceitos e métodos de abordagem, visando uma melhor adequação dos processos e integração com a metodologia aplicada, considerando-se os aspectos formais, relacionados à especificação de requisitos organizacionais e técnicos e a dimensão social voltada à inserção das inovações em ambientes culturais já estabelecidos.

As principais conclusões foram: (1) O processo de detecção de fraude apresentou problemas devido a pouca capacitação dos profissionais envolvidos na identificação de fraudes com alto nível de sofisticação e o baixo nível de procedência em razão da ausência de uma metodologia para indicar com segurança o cliente com maior potencial de fraude provável candidato à inspeção, (2) O estudo foi baseado em duas dimensões: valor potencial de clientes ou grupo de clientes para recuperação de receita e facilidade de implementação das ações. Em cada segmento foram utilizados critérios para priorização de clientes ou grupo de clientes com base no índice de participação em fraudes e inadimplência, (3) Há evidências de que, no caso de padarias, as práticas de fraude e inadimplência são motivadas pela necessidade com redução de até 20% das despesas totais, aumentando a margem final e questões comportamentais. (4) perdas comerciais apresentam comportamento recursivo, neste caso, as ações implementadas para a redução do nível de perdas por furto de energia elétrica, podem elevar o nível de inadimplência, ou vice-versa, sendo ineficiente no conjunto.

Palavras-chave: Competitividade, Estratégia, Modelo de Gestão, Gestão de Mudanças.

1. Introdução

1.1 O problema

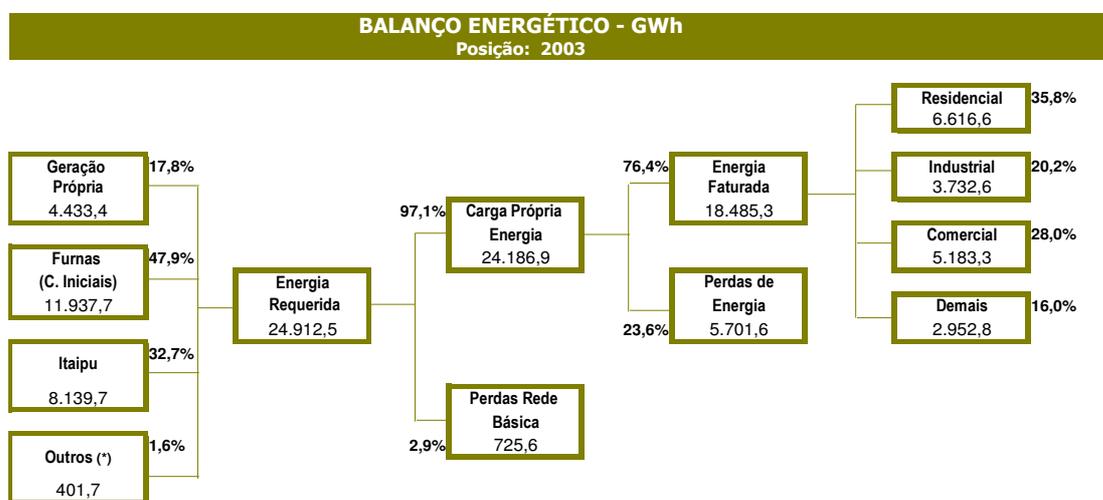
As empresas distribuidoras de energia elétrica privatizadas a partir de 1996, estão em geral, em situação financeira crítica em razão de diversos fatores que conjugados com o nível de perdas comerciais e a redução crescente de demanda por energia elétrica reduzem a atratividade e a capacidade de investimentos dessas empresas.

O modelo de gestão é outro fator crítico para a redução do nível de perdas comerciais, com uma visão estritamente de faturamento e volume global, o que prejudica fortemente o desenvolvimento e implementação de estratégias que possam combater com maior eficiência as perdas comerciais.

O comportamento recursivo entre os diversos aspectos que compõe as perdas comerciais como o furto de energia elétrica e a inadimplência impedem o sucesso das ações voltadas para a redução do nível de perdas comerciais, com forte impacto no fluxo de caixa das distribuidoras.

O balanço energético apresentado abaixo exibe o percentual de perdas registrado em 23,6% o equivalente a 5.701,6 GWh em 2003.

Figura 01: Balanço Energético de 2003



(*) Outros = Contratos Bilaterais + Contratos de Leilão + Compra no Spot - Venda no Spot.

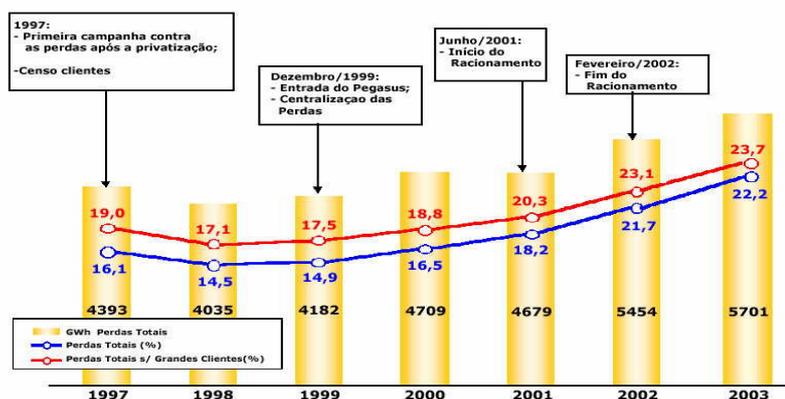
Fonte: Alfa

No gráfico a seguir é apresentado a evolução do nível de perdas da Alfa S/A no período 1997 a 2003. Observa-se que com o início do racionamento o nível de perdas comerciais aumentou significativamente chegando a 23,7% em 2003.

Cabe destacar que, os prejuízos registrados pela empresa vão além do consumo disponibilizado e não faturado. No caso de furto de energia elétrica, como os medidores não registram o consumo gasto pelo cliente, a rede pode estar dimensionada para uma carga

menor, uma sobrecarga poderia provocar problemas técnicos nos transformadores, causando a falta de energia para os clientes atendidos naquela região, com prejuízos financeiros e de imagem para a empresa, uma vez que trata-se de um serviço essencial.

Gráfico 01 - Evolução das Perdas Anuais no Período 1997 a 2003



Fonte: Elaborado pelo autor

Para responder a essas questões, foi escolhida uma empresa distribuidora de energia elétrica da região sudeste, mas para que possamos resguardar as informações reservadas, nomearemos a empresa, simplesmente como Alfa Serviços de Eletricidade S/A.

Tendo como único critério de seleção o alto nível de perdas comerciais atualmente na ordem de 25%, o equivalente a 5.701 GWh, concentrado na classe residencial e comercial.

1.2 Objetivo geral

O estudo tem como objetivo principal desenvolver uma metodologia para priorização de segmentos e clientes e ações por grupo que viabilize a redução do nível de perdas comerciais gerando receita no curto prazo.

1.3 Objetivo específico

Identificar o processo atual de detecção de ocorrência de irregularidade; Estabelecer os critérios para a determinação dos segmentos prioritários; Identificar as razões determinantes para a prática de fraude e inadimplência, a partir de análise do modelo de gestão.

1.4 Relevância do estudo

Em 2003 as perdas registradas no balanço energético divulgado pela empresa foi da ordem de 5.701 GWh. Comparada às demais distribuidoras de energia elétrica, a empresa objeto de estudo apresenta um nível muito alto de perdas comerciais, o que evidencia que as ações adotadas não estão focadas em resultados, como recuperação de receita baseadas em inteligência de mercado.

Além disso, trata-se de um estudo bastante oportuno, tendo em vista a reestruturação da empresa com implicações na cultura organizacional, identificando as competências

empresariais já instaladas para que ela aumente e consolide sua competitividade no setor de energia elétrica e quais as novas competências empresariais a serem adquiridas no atual cenário, visando a redução dos níveis de perdas comerciais de uma das maiores empresas de distribuição de energia elétrica do Brasil.

1.5 Delimitação do estudo

O presente estudo foi limitado a uma empresa de distribuição de energia elétrica situada no Sudeste, tendo como primeiro critério de seleção o seu nível de perdas comerciais, ora apurado em 25%.

Todavia, não é objeto desse estudo a análise de: perdas técnicas e administrativas, o desenvolvimento e implementação de campanhas que visem a redução do nível de perdas comerciais.

2.0 METODOLOGIA

2.1 Introdução

O estudo, conforme desenvolvido, seguiu conduta metodológica proposta por Boudon e Bourricaud, em que “uma conduta metodológica corrente consiste em se interrogar sobre a congruência desta ou daquela teoria com dados da observação” (Boudon & Bourricaud, 1993).

O estudo de caso foi circunscrito a um segmento específico da empresa objeto da observação, a Diretoria Comercial da Alfa S/A, e teve como foco o modelo de gestão no que se refere as práticas comerciais para redução dos níveis de perdas comerciais.

2.2 Tipologia da pesquisa

Em conformidade com a taxonomia proposta por Vergara (1998, cap 4), a pesquisa que fundamentou o presente artigo pode ser classificada quanto aos fins como pesquisa aplicada e descritiva.

Aplicada, porque se caracteriza por seu interesse prático, em que os resultados sejam utilizados para solução de problemas que ocorrem no dia-a-dia.

Descritiva, porque aborda quatro aspectos: descrição, registro, análises e interpretação do problema, objetivando o seu funcionamento no presente.

Quanto aos meios de investigação, foram utilizadas duas formas:

- 1) Desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema objeto, que resultou na elaboração do artigo;
- 2) Análise de um caso real, no qual foram aplicados conceitos e métodos de abordagem descrita no referencial teórico.

2.3 Universo da pesquisa

Para a realização de um estudo mais completo sobre o problema apresentado neste artigo, seria necessário realizar uma pesquisa considerando todas as distribuidoras de energia elétrica do Brasil. Tendo em vista as restrições de tempo e custo, este trabalho seria inviável.

Por esta razão, o presente estudo de caso foi realizado em uma empresa de distribuição de energia elétrica situada no Sudeste, tendo como primeiro critério de seleção um nível de perdas comerciais comparado a média superior do mercado.

A amostra considerada para este estudo de caso foi baseada no segmento de clientes da empresa Alfa S/A. Todavia algumas condicionantes foram empregadas como filtro, conforme mencionado abaixo:

- 1) Clientes classificados com baixa-tensão, independente da classe consumo;
- 2) Para o caso de análise dos clientes inadimplentes: foram considerados somente os clientes com fatura em aberto na data;
- 3) Para o caso de clientes com suspeita de fraude, foram considerados somente clientes com dossiê de fraude, clientes reincidentes, ou clientes já inspecionados.

2.4 Limitação do método

A empresa objeto de estudo apresenta um grande número de inconsistências de dados que impactam fortemente a tomada de decisão. As inconsistências encontradas são oriundas do sistema de gestão de clientes o qual permite a atualização de dados inconsistentes com grande impacto na qualidade da informação.

2.5 Coleta de dados

Os dados foram coletados em 2004 com base nos três princípios apresentados por YIN: a utilização de várias fontes de evidências e não apenas uma; a criação de um banco de dados para o estudo de caso, e a manutenção de um encadeamento de evidências (YIN, 2002).

A seguir são apresentadas as cinco fontes de evidências utilizados neste estudo:

- ▶ Documentação;
- ▶ Registro de arquivos;
- ▶ Entrevista;
- ▶ Observações diretas;
- ▶ Observações participantes.

3.0 REFERENCIAL TEÓRICO

O ambiente de negócios vem sofrendo grandes transformações nas últimas décadas, tornando-se mais competitivo e dinâmico. Neste novo cenário, surgem necessidades de mudança na forma de condução dos negócios, no relacionamento com clientes e fornecedores, nas estratégias de qualidade e competitividade em relação ao mercado.

Portanto construir uma vantagem competitiva sustentável exige o conhecimento de todo o conjunto de entidades de valor relacionado, da qual a empresa e seus concorrentes são partes integrantes. Fica evidenciado a adaptação e adequação de suas estratégias às exigências do mercado.

São as estratégias que darão à empresa as diretrizes a serem seguidas para tornar-se competitivas. A estratégia representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidade interna. Apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo de estratégia focaliza mudanças. Portanto, as estratégias devem ser claras, simples, específicas e orientadas a resultados.

No caso das empresas distribuidoras de energia elétrica, a redução do nível de perdas comerciais está diretamente associada a estratégia a ser utilizada e quais clientes ou grupo de clientes deverão sofrer as ações. Com base no nível de perdas comerciais registrado, valor potencial a extrair e a facilidade de implementação de ações é possível priorizar os segmentos candidatos a inspeção.

As respostas a essas questões levam à segmentação de mercado. Empresas de diferentes setores vêm percebendo que atuar de forma diferenciada, buscando atender a diferentes ações nos diversos grupos de clientes, é uma das melhores políticas a ser adotada. A segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra (Churchill, 2000). Trata da subdivisão dos clientes em grupos distintos. Aqueles que pertencerem a um mesmo grupo deverão apresentar características similares, de forma que seja provável que apresentem um comportamento de compra similar.

As empresas geralmente são mais eficientes quando selecionam seus mercados (Kotler, 2000). Todavia para usufruir das vantagens da segmentação de mercado é preciso que a empresa se estruture de modo a ser capaz de gerenciar a complexidade da adoção de diferentes políticas de serviço, estando sempre atenta às mudanças no mercado. As organizações usam segmentação para determinar que porções do mercado total elas podem servir de forma mais lucrativa ou eficiente (Kotler, 2000).

Segundo Kotler (2000), uma vez que a empresa tenha identificado as oportunidades do seu segmento de mercado, ela deve avaliar os vários segmentos e decidir quantos e quais deles ter como alvo. Nos segmentos avaliados, ela deve observar os indicadores de atratividade do segmento e os seus objetivos e recursos. Escolhendo qual segmento quer atender, a empresa pode escolher focalizar um único segmento, vários segmentos, um produto específico, um mercado específico ou um mercado total.

Como no caso dos mercados de consumo, a escolha de métodos de segmentação de mercados organizacionais envolve uma combinação de pesquisa e bom senso, as informações coletadas sobre segmentos do mercado possibilitaram que os profissionais da empresa selecionassem uma estratégia de segmentação. Para Churchill (2000), Não há uma maneira simples de selecionar mercado-alvo. Para identificar segmentos em que possam aumentar seus lucros ou eficácia, os profissionais de marketing baseiam-se em critérios como: mensuralidade do segmento, tamanho do segmento, crescimento esperado do segmento, concorrência no segmento, custo de atingir o segmento e objetivos e forças organizacionais.

Todavia em uma empresa, o último teste para uma estratégia de marketing é verificar se ela satisfaz os clientes e é lucrativa. Mesmo as organizações se fins lucrativos precisam garantir que as decisões de marketing sejam economicamente viáveis (Kotler, 2000).

4.0 O CASO ALFA

4.1 Descrição do ambiente do caso

A organização objeto de estudo é a Diretoria de Distribuição da Alfa Serviços de Eletricidade S/A e o segmento objeto de análise é a Superintendência de Perdas Comerciais que responde pela Gestão de Perdas da área da distribuição. Endente-se por perdas: perdas comerciais oriundas de furtos de energia elétrica ou defeito no equipamento utilizado para medição de consumo, perdas administrativas e inadimplência. As perdas técnicas não serão objeto deste estudo.

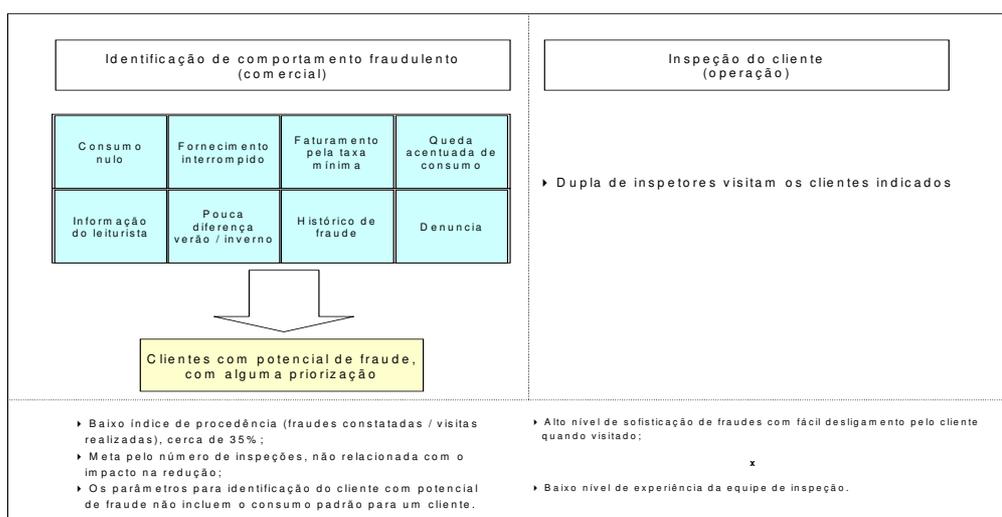
O caso abrange um estudo de caso no qual foi aplicado alguns dos conceitos e métodos abordados no referencial teórico. Todavia, para alcançar os objetivos propostos no plano de negócio, o projeto citado vem sofrendo aperfeiçoamentos contínuos baseado principalmente em inteligência de mercado, uso intensivo da tecnologia da informação, e atendimento às normas legais.

4.2 Metodologia para priorização de segmentos e clientes e ações por grupo

Após a privatização ocorrida em 1996, a empresa Alfa iniciou um processo de reestruturação administrativa com o objetivo de aumentar a produtividade e a rentabilidade do negócio com forte impacto no nível de perdas comerciais. A terceirização de atividades antes desenvolvidas por empregados da própria empresa, associada ao baixo nível de qualificação técnica dos empregados terceirizados explicam o baixo índice de procedência nas inspeções realizadas.

A figura a seguir evidencia que o processo de detecção de fraude precisa ser melhorado na metodologia de identificação de possíveis clientes com práticas de furto e na capacitação dos inspetores para identificação de fraudes mais complexas.

Figura 02 - Processo para Detecção de Fraude

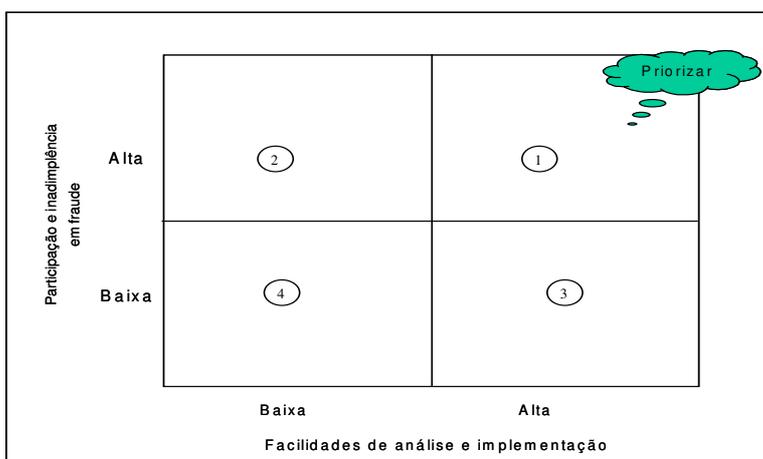


Fonte: Elaborado pelo autor

A figura abaixo ilustra uma metodologia para priorização de segmentos e clientes e ações por grupo. A priorização deverá ser baseada em duas dimensões: valor potencial a extrair (participação em fraude e inadimplência) e facilidade de implementação.

1. Aplicar a metodologia imediatamente;
2. Agir com medidas predominantemente técnicas e com pouco grau de customização;
3. Aplicar a metodologia em um segundo momento;
4. Agir com medidas técnicas em um segundo momento.

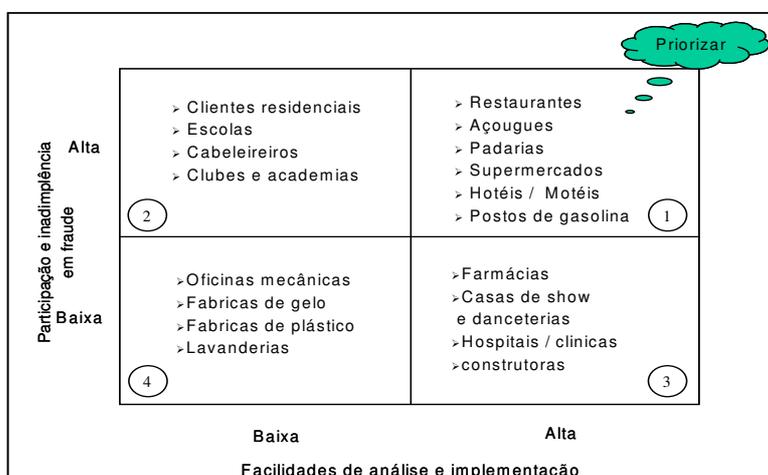
Figura 03 - Natureza das principais fontes



Fonte: Elaborado pelo autor

A figura apresentada a seguir ilustra os critérios utilizados para a determinar da prioridade dos segmentos prioritários que serão alvos de ação para redução do nível de perdas comerciais.

Figura 04 - Priorização de segmentos



Fonte: Elaborado pelo autor

Critérios utilizados nos segmentos de clientes com participação em fraude e inadimplência

- 1) Tamanho do segmento;
- 2) Consumo per capita;
- 3) Histórico de inadimplência;
- 4) Número de meses em atraso;
- 5) Histórico de fraudes comprovadas.

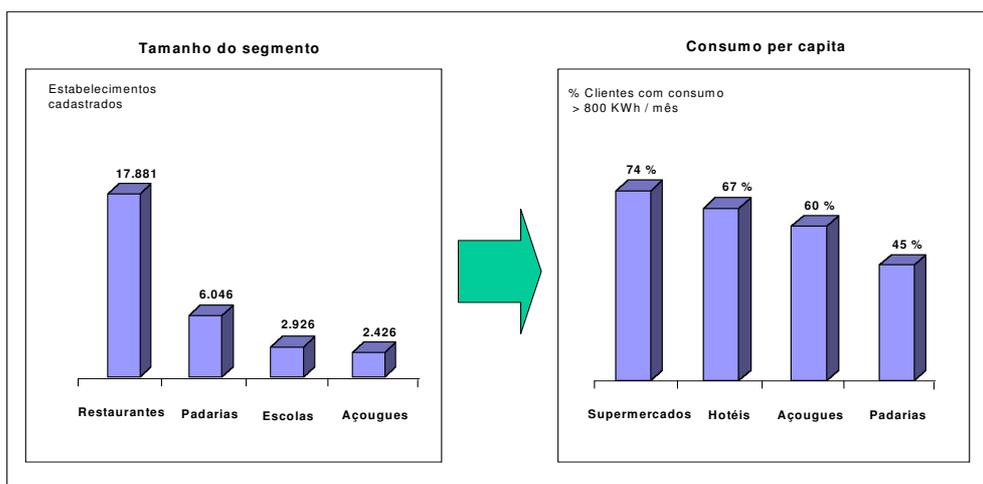
Critérios utilizados nos segmentos que apresentam facilidade e implementação

- 6) Homogeneidade;
- 7) Existência de associações representativas;
- 8) Iniciativas já em curso;
- 9) Disponibilidade de dados;
- 10) Impacto potencial de ações da empresa.

O gráfico a seguir exibe o tamanho de diversos segmentos cadastrados como: Restaurantes, Padarias, Escolas e Açougues. O segmento de Padarias apresentou o segundo maior número de clientes com o quarto maior consumo percapita. Esta informação é relevante para a determinar os segmentos com maior potencial de fraude que deverão sofrer ações de inspeção e normalização.

Para identificar as instalações candidatas às ações de inspeção e normalização, deve-se comparar o perfil de consumo de cada instalação com o consumo percapita do segmento pesquisado. As instalações que apresentarem um perfil de consumo inferior ao perfil do segmento poderão ser consideradas suspeitas de ocorrência de irregularidade.

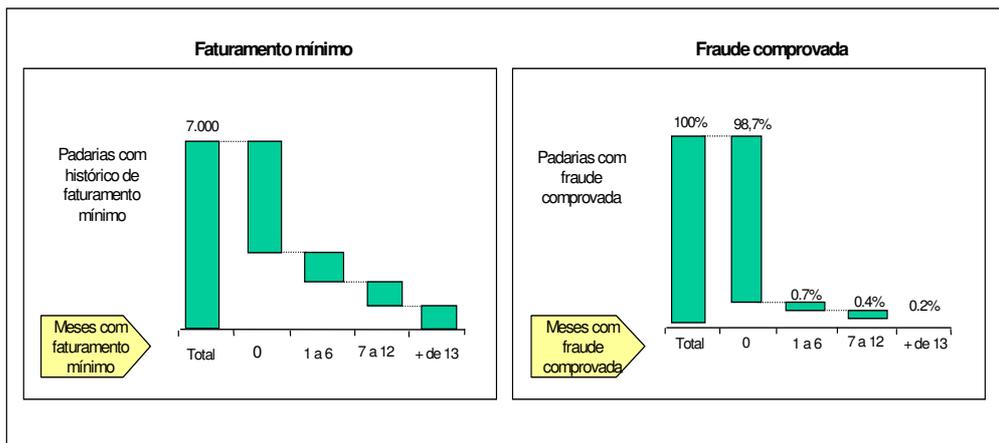
Gráfico 02 - Fraude e Inadimplência em Padarias



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir apresenta o resultado de uma simulação realizado com o segmento de padarias, no exemplo, um grande número de padarias, cerca de 26%, já apresentou faturamento mínimo em um pó mais meses, evidenciando potencial de fraude. Apesar deste fato extremamente relevante, só foram comprovadas fraudes em cerca de 1,3% das padarias vistoriadas, o que evidencia o despreparo das equipes de inspeção na identificação de fraudes mais complexas, sinalizando prejuízos para a empresa.

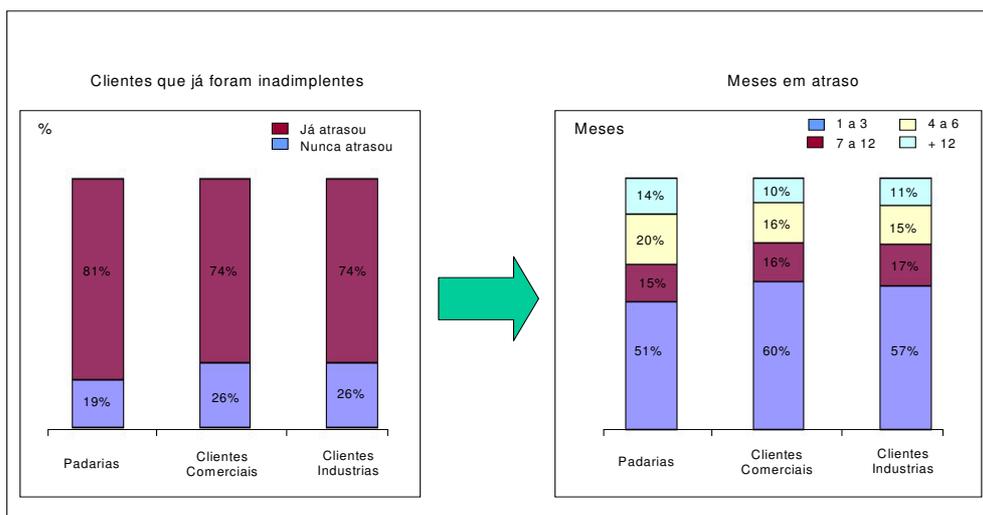
Gráfico 03 - Processo de Detecção de Fraudes em Padarias



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir evidencia que o percentual de padarias que já atrasaram o pagamento de fatura de eletricidade é superior à média dos setores comercial e industrial. O número de meses em atraso também é superior, com graves prejuízos para a empresa.

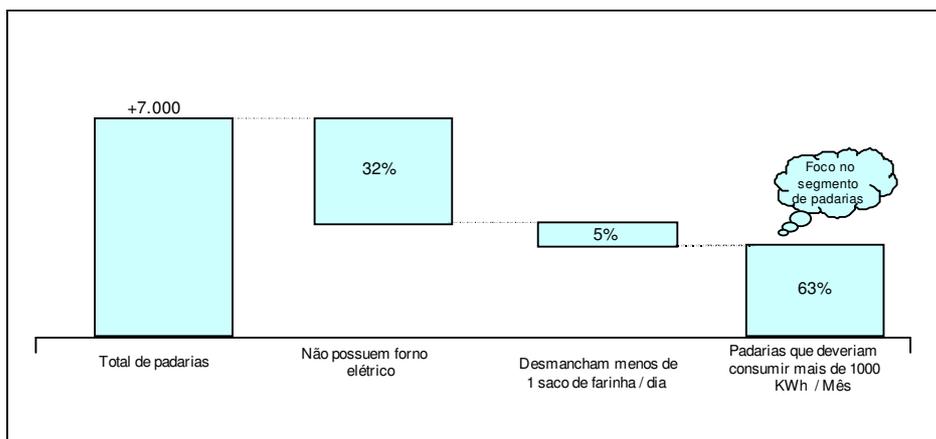
Gráfico 04 - Inadimplência em Padarias



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir evidencia que no segmento de padarias, o foco deve ser dado àquelas que possuem forno elétrico e desmancham mais de um saco de farinha por dia. O consumo de cada instalação deverá ser comparado à média do segmento para priorização de clientes para inspeção.

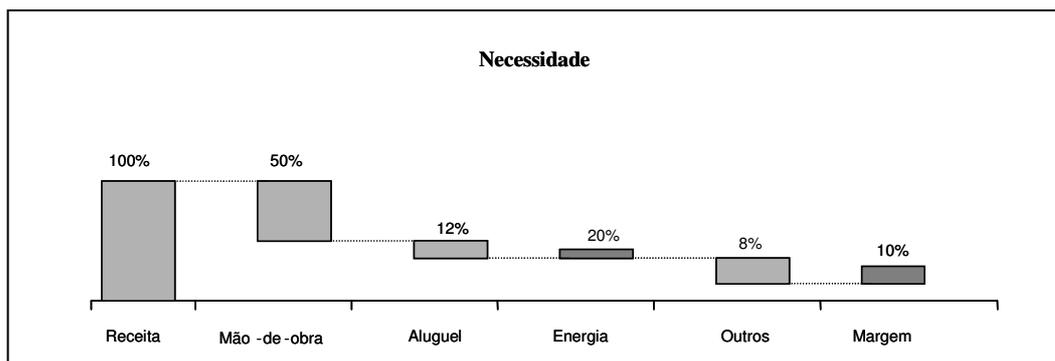
Gráfico 05 - Priorização de Clientes no Segmento de Padarias



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico a seguir evidencia que as razões para a prática de fraude e inadimplência em padarias são a necessidade e questões comportamentais.

Gráfico 06 - Razões para Prática de Fraude e Inadimplência no Segmento de Padarias



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à facilidade ou comportamento

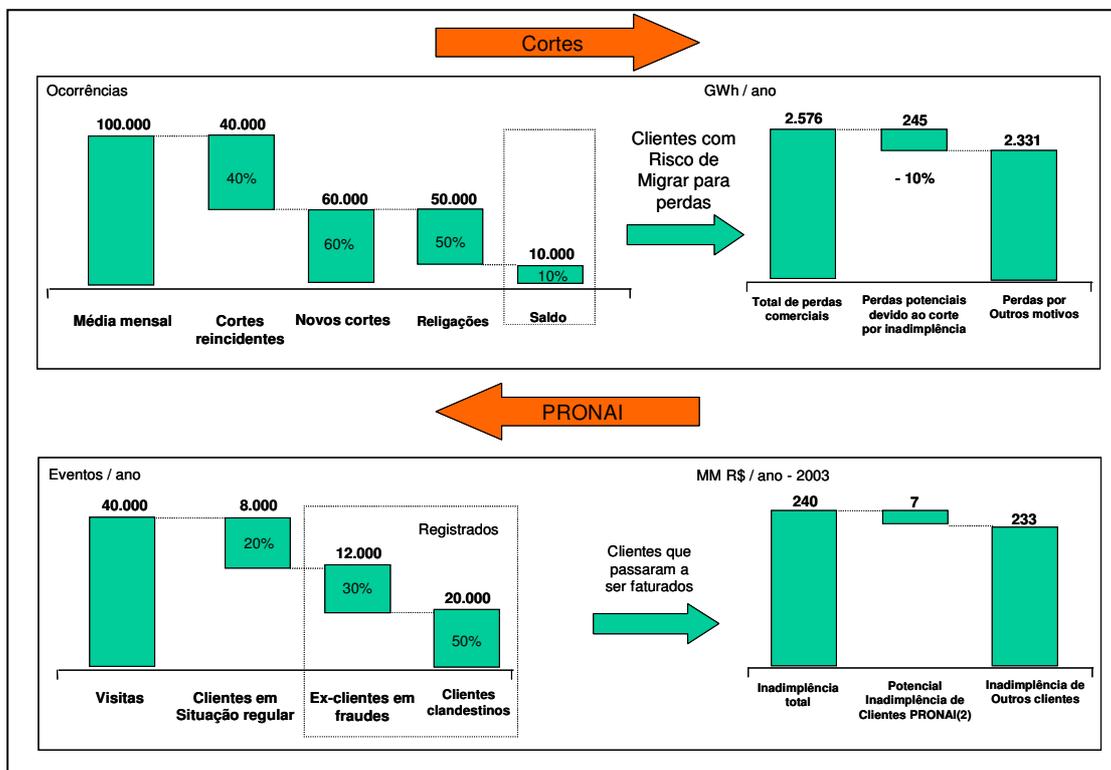
- I. Antes do processo da privatização, a empresa distribuidora não exercia nenhum tipo de ação para combater perdas, criando uma cultura de fraude no segmento;
- II. Logo a pós a privatização, diversas ações tem sido implementadas, com pouca flexibilidade para o pagamento de débitos passados.

O gráfico a seguir evidencia que o tratamento de perdas e inadimplência podem levar a um comportamento recursivo. Neste caso, as ações adotadas para a redução do nível de perdas por furto de energia elétrica pode aumentar o nível de inadimplência, ou vice-versa, sendo ineficiente no conjunto.

No primeiro caso, foi considerada uma amostra com cem mil clientes que tiveram o seu fornecimento interrompido, quarenta mil clientes eram reincidentes, ou seja, foram cortados, se auto-religaram e sofreram novo corte. Sessenta mil clientes foram cortados e somente cinquenta mil solicitaram religação, o que evidencia que os dez mil clientes restantes possivelmente migraram para o grupo de clientes que utilizam práticas de furto, gerando 245 GWh / ano de perdas comerciais, comprovando o comportamento recursivo dos clientes.

No segundo caso, foi considerada uma amostra de quarenta mil clientes em que oito mil estavam em situação regular, doze mil clientes cortados auto-religados e vinte mil clientes clandestinos. Neste caso, trinta e dois mil clientes passaram a ser faturados, gerando um potencial de sete milhões de reais de inadimplência de clientes PRONAI, comprovando o comportamento recursivo dos clientes.

Gráfico 07 - Comportamento Recursivo entre Perdas e Inadimplência



Fonte: Elaborado pelo autor

CONCLUSÃO

O processo de detecção de fraude apresentou problemas devido a pouca capacitação dos profissionais envolvidos para identificar as fraude com alto nível de sofisticação e o baixo nível de procedência em razão da ausência de uma metodologia para indicar com segurança o cliente com maior potencial de fraude candidato à inspeção.

O estudo foi baseado em duas dimensões: valor potencial de clientes ou grupo de clientes para recuperação de receita e facilidade de implementação das ações. Em cada segmento foram utilizados critérios para priorização de clientes ou grupo de clientes com base no índice de participação em fraudes e inadimplência.

Há evidências de que, no caso de padarias, as práticas de fraude e inadimplência são motivadas pela necessidade com redução de até 20% das despesas totais, aumentando a margem final e questões comportamentais. Perdas comerciais apresentam comportamento recursivo, neste caso, as ações implementadas para a redução do nível de perdas por furto de energia elétrica, podem elevar o nível de inadimplência, ou vice-versa, sendo ineficiente no conjunto.

Com base no estudo apresentado, há evidências de que a partir da utilização de uma metodologia de segmentação de clientes ou grupo de clientes com potencial de retorno é possível reduzir o nível de perdas comerciais gerando receita no curto prazo.

BIBLIOGRAFIA

BOUDON, Raymond & BOURRICAUD, Francois, Dicionário Crítico de Sociologia, São Paulo, Editora Ática, 1993.

CHURCHILL, Gilberta J. Marketing Criando Valor Para Os Clientes, Rio de Janeiro, Editora SARAIVA, 2000.

KOTLER, Philip, Administração de Marketing, 12ª Ed, São Paulo, Editora PEARSON, 2000.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência, Rio de Janeiro, Editora CAMPUS, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 2ª Ed, São Paulo, Editora ATLAS, 1998.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos, Porto Alegre, Editora BOOKMAN, 2002.