



Setor Elétrico Brasileiro

Customer Journey – O Desafio do Mercado Livre de Energia

O objetivo é desenvolver uma **estratégia** de abordagem de mercado direcionada aos **consumidores menores** de energia elétrica, visando **aumentar** as **vendas** e adaptar-se a um **modelo** comercial **eficiente**

Mudança de Paradigma – B2C

Conhecimento do Mercado Alvo – Pesquisa de Mercado

Analytics – avançados métodos estatístico

Alinhamento ao propósito estratégico do comercializador



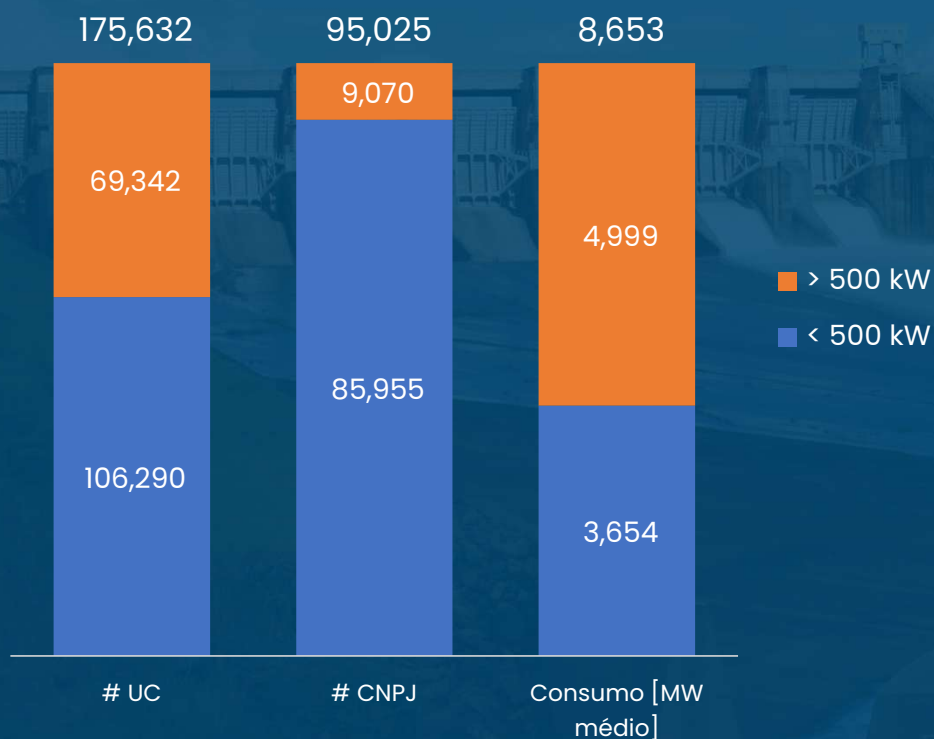
Benefícios

- ❑ **Aumento de vendas** ao se aproveitar do grande número de potenciais clientes menores;
- ❑ Realizar **vendas assertivas** através da identificação dos clientes com maior propensão à migração para o mercado livre ou para o modelo de cliente de comercializador varejista;
- ❑ **Vendas lucrativas** através de um modelo comercial escalável, com baixo CAC e eficiência nos custos de entrega dos serviços.

O potencial de migração impõe um desafio importante ao SEB

Mercado Livre e Potencial de Migração

Consumidores Grupo Tarifário A - ACR



Fonte: CCEE, Consumidores grupo A_B_VI

Evolução dos Consumidores ACL [CNPJs]

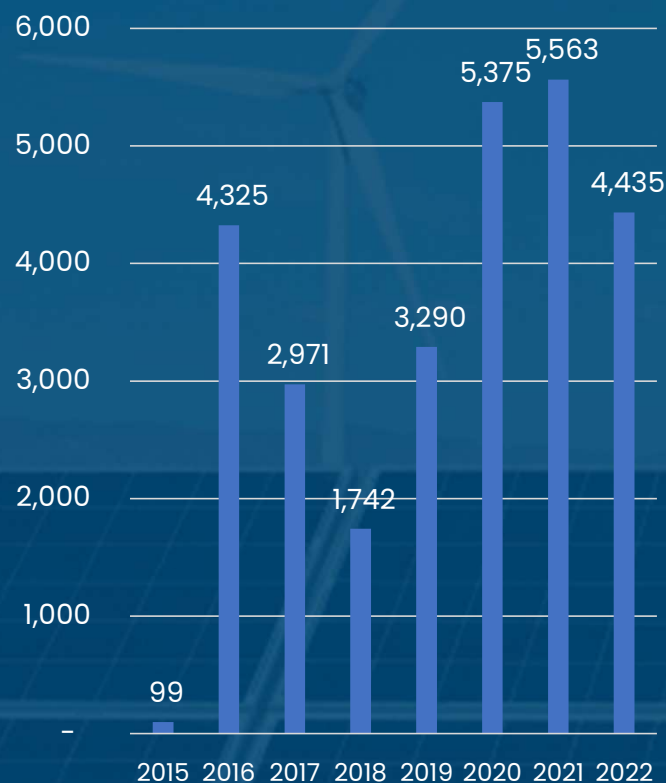


Fonte: ABRACEEL, Boletim ABRACEEL Dezembro 2022

Abertura do mercado livre de energia

Balanço de tendências atratividade por preço vs serviço

Novas unidades consumidoras no ACL – consumidores livres e especiais



Fonte: Estudo Análise das migrações ao ACL – 2010 a 2022 (janeiro a outubro) CCEE

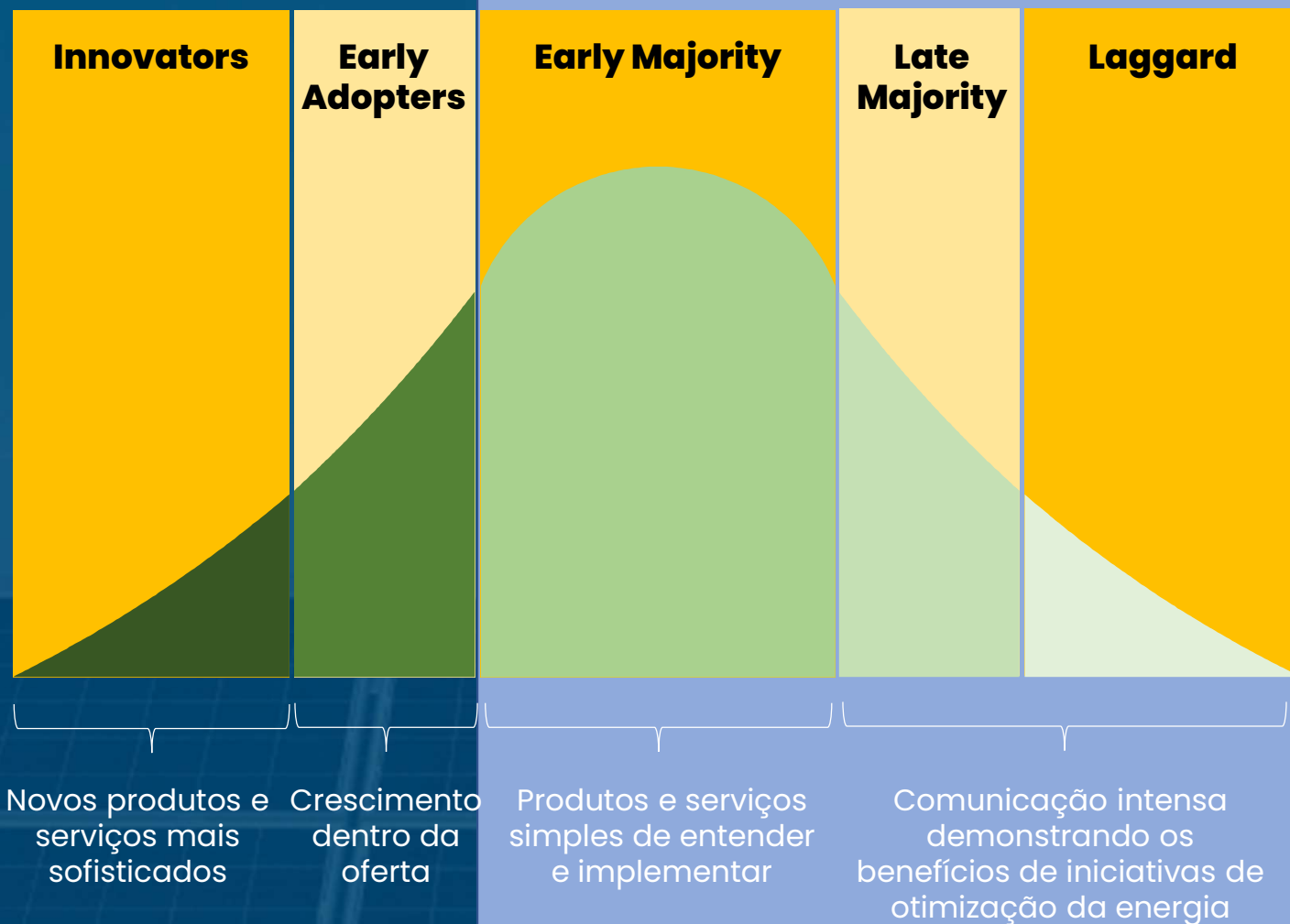
- ❑ De 2018 até 2021, houve um **aumento** na quantidade de unidades consumidoras que migraram para o mercado livre.
- ❑ No entanto, em 2022, observa-se uma **queda comparativa** a 2021, influenciada por diversos fatores como a MP 579 – Redução das tarifas ACR, Reajuste das tarifas – ACR e a Pandemia e viabilidade econômica.
- ❑ Nesse período, a demanda contratada média, tanto para consumidores livres quanto para consumidores especiais, diminuiu, o que impõe necessidades que geram mais complexidade ao processo como um todo.
- ❑ Os **preços** de energia têm **diminuído**, e há expectativa de que se mantenham baixos nos próximos meses.
- ❑ A baixa nos preços deve **estimular a migração** para o Ambiente de Contratação Livre (ACL).
- ❑ O **balanço** dessas tendências determinará a propensão do mercado a migrar para o Mercado Livre.



Mercado de Consumidores de Energia

Segmentos

- ❑ Os Consumidores **Inovadores** incluem os que já migraram ao mercado livre e/ou implementaram alguma solução de GD;
- ❑ Os **Early Adopters** são os que tem tomado mais recentemente iniciativas de migração e de eficiência energética;
- ❑ **Early Majority** teriam uma eventual propensão de migração, desde que incentivados adequadamente;
- ❑ Os **Late Majority** e **Laggards** devem ser “ativamente” convencidos a tomar iniciativas vinculadas a energia.



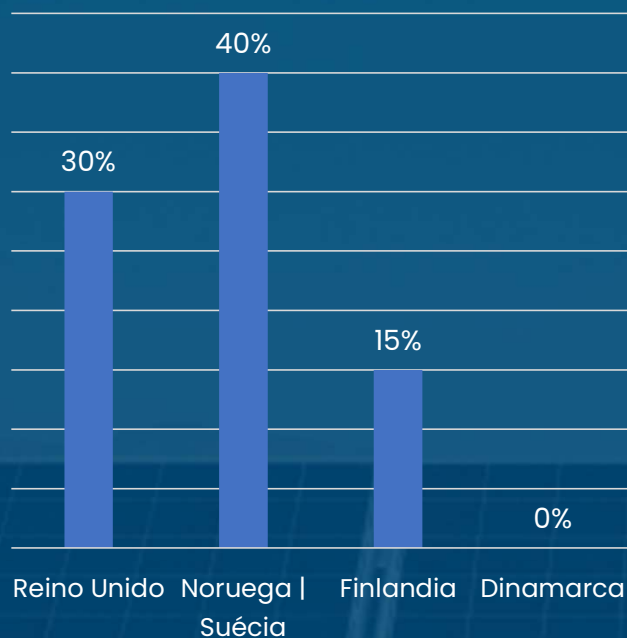
Abordagem

O consumidor menor tem mais dificuldade em aderir ao mercado livre

Experiencia Internacional

- ❑ A migração ao “mercado livre” por parte de consumidores “menores” tem sido limitada em diversos mercados desenvolvidos;
- ❑ A liberalização tende a beneficiar os consumidores mais engajados, pois estes tendem a buscar as melhores alternativas – especialmente os grandes consumidores industriais e comerciais;
- ❑ É importante destacar que nem sempre os consumidores que participam do mercado livre acabam optando pelo fornecedor de menor preço;
- ❑ Principais dificuldades na escolha do fornecedor de energia:
 - desconhecimento das alternativas disponíveis;
 - desconhecimento do seu perfil de consumo;
 - complexidade envolvida na comparação das diferentes alternativas.

Proporção de Consumidores que Migraram a um novo fornecedor de energia



Principais motivos que levam aos consumidores mudar de fornecedor de energia:

- ❑ Preço;
- ❑ Confiabilidade;
- ❑ Qualidade do atendimento comercial;
- ❑ Impactos ambientais associados às fontes de geração contratadas;
- ❑ Reputação do fornecedor; e
- ❑ Localização das usinas de geração contratadas.

Fonte: “TRANSFORMAÇÕES E INOVAÇÕES NA DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE ELETRICIDADE”, INSTITUTO ACENDE BRASIL, White Paper, Edição nº 27 / Janeiro de 2022.

Abertura do mercado livre de energia

Evolução do segmento varejista – Consumidores menores

Cultura Tradicional do Setor de Energia



Oferta ancorada em um perfil **técnico** – engenharia



Orientada pelo arcabouço **regulatório**,



Visão de negócios permeada pelo longo prazo – Visão **Infraestrutura** | CAPEX



Linguagem do mercado **B2B** – Técnico, Engenharia, Instalações



Dinâmica dos Consumidores Menores



Demanda (Consumidor) com visão **técnica limitada**



Consumidor **não domina** complexidade **regulatória**



Consumidor com visão **“local”** / limitada



Linguagem do mercado **B2C** – Marketing, Comunicação, Serviço | Produto, Pricing

Mudança de Paradigma

Modelo Comercial

Mudança de Paradigma – B2C



Conhecimento do Mercado Alvo – Pesquisa de Mercado



Analytics – avançados métodos estatístico



Alinhamento ao propósito estratégico do comercializador



- Mudança de paradigma – mudança de uma cultura predominantemente técnica B2B a uma abordagem B2C;
- Aproveitar as Experiências de indústrias acostumadas a trabalhar com grande número de clientes de forma eficiente – FMCG, Saúde, Telco,
- Pesquisas de mercado revelando as preferências reais no momento da compra dos consumidores / clientes
- Conhecimento específico do mercado alvo – não benchmarks nem hipóteses de mercado
- Utilização das mais avançadas tecnologias de análises de pesquisas de mercado para revelar preferências de consumidores no momento da compra – Conjoint Analysis e DCE
- Desenho de produtos adaptados especificamente ao propósito estratégico da organização – não pode se visar modelos para os quais a organização não esteja preparada por falta de recursos ou competências.

Abordagem de novos clientes – consumidores menores

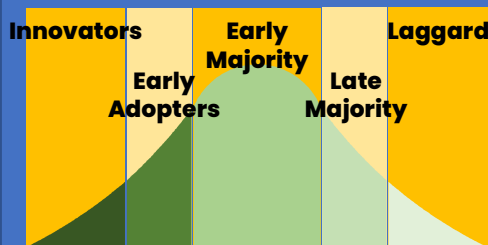
Desafios do Modelo Comercial

1



Como identificar o Cliente Potencial ?

- ❑ O comercializador deve escolher qual perfil de consumidor quer atender;
- ❑ Cada cliente tem um padrão de consumo, um perfil de inovação e uma participação diferenciada;
- ❑ A escolha do Cliente Potencial Ideal determinará o desenho da oferta, o modelo comercial e o modelo de entrega;
- ❑ A utilização de ferramentas de tecnologia são indispensáveis no processo de mapeamento de consumidores



2



Que produtos e/ou serviços oferecer ?

- ❑ A oferta tem que estar adaptada a cada segmento: *Innovators* etc.
- ❑ Para os *Innovators* e *Early Adopters*, novos produtos e serviços mais sofisticados devem ser propostos;
- ❑ Para os segmentos *Majority*, e *Laggards* a oferta tem que estar configurada de forma simples;
- ❑ A oferta tenderá a se assemelhar ao formato da oferta das Telco's



3



Como abordar o Cliente ?

- ❑ O modelo comercial tradicional não é eficiente no contexto de consumidores menores;
- ❑ Abordagens multicanal, com foco em uma comunicação intensa e ancorada no digital serão fundamentais
- ❑ O modelo de remuneração do canal de vendas deve incentivar a venda sem comprometer o modelo econômico do negócio

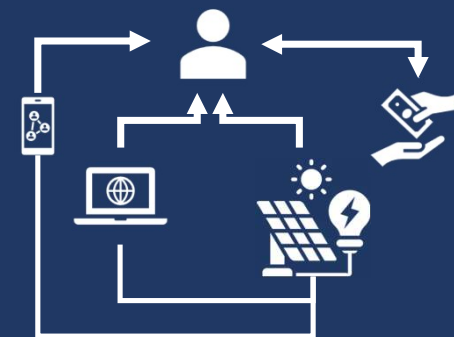


4



Como entregar os produtos e serviços ?

- ❑ O modelo de entrega deve estar ancorado em um modelo de entrega de energia rentável, uma experiência do cliente (CX) cativante e processos automatizados, (digitalização);
- ❑ As fontes devem estar alinhadas com a oferta – renováveis;
- ❑ O modelo econômico da entrega deve combinar geração diversos modelos de contratação.



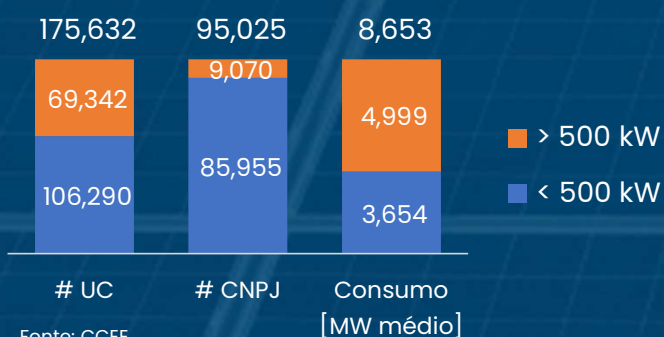
Qual o perfil dos potenciais clientes – consumidores

Desafios do Modelo Comercial

Padrão de Consumo

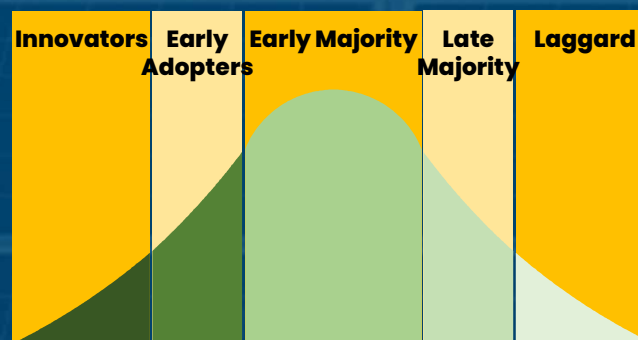
- Os consumidores de Alta Tensão – Grupo Tarifário A com consumos superiores a 500 kW que já poderiam migrar ao Mercado Livre, sendo mais de 9,000 CNPJs;
- Acelerando o processo de abertura do mercado e incluindo os < 500 kW já seriam mais de 86,000 adicionais;
- Estes são números significativos para as práticas comerciais do Setor Elétrico Brasileiro – conhecê-los para poder abordá-los de forma eficiente é um fator crítico de sucesso ;
- O setor de atividade do cliente determina o perfil de consumo do consumidor.

Consumidores Grupo Tarifário A – ACR



Perfil do Consumidor – Inovação

- Uma vez que o consumo é suficiente para viabilizar alguma solução de otimização de energia o consumidor deve ter a propensão por inovação;
- A propensão por inovação das empresas já tem uma classificação conhecida – para o caso do setor de energia fizemos uma adaptação;
- Innovators and Early Adopters:** Os maiores clientes eletrointensivos com conhecimentos do mercado de energia já tomaram providências – já migraram ao mercado livre ou implementaram alguma solução de autoprodução ou de GD;
- Majority and Lagards:** Não tem iniciativas de energia. Mais difíceis de identificar, tem contas relevantes de energia (Tarifa A) poderiam migrar ou poderiam ter uma solução de GD ou autoprodução



Perfil Mercado Livre

- As necessidades dos consumidores que já estão no mercado livre também devem evoluir;
- A experiência do cliente deve se transformar seguindo as tendências de mercado: prioridade ao digital, novos serviços etc.
- Os players do setor que consigam evoluir e se destacar vão conquistar clientes /consumidores de concorrentes;

PROSUMER

Evolução dos Consumidores ACL [CNPJs]



Segmentação de Clientes – escolha de quais clientes atender

Desafios do Modelo Comercial

Padrão de consumo:

- ☐ Carga
- ☐ Grupo Tarifário
- ☐ Perfil de consumo
- ☐ Mercado alvo :
Mercado Livre,
Cliente
Comercializador
Varejista



Perfil Mercadológico:

- ☐ Perfil de Inovação
- ☐ Risco de Inadimplência
- ☐ Segmento Industrial

A segmentação de mercado é essencial para definir os clientes-alvo que a empresa de energia **QUER atender. Além disso, é importante escolher o modelo de risco de inadimplência que será utilizado para avaliar os potenciais clientes.**

Abordagem de novos clientes – consumidores varejistas

Desafios do Modelo Comercial

1



Como identificar o Cliente Potencial ?

2



Que produtos e/ou serviços oferecer ?

- ☐ A oferta tem que estar adaptada a cada segmento: *Innovators* etc.
- ☐ Para os *Innovators* e *Early Adopters*, novos produtos e serviços mais sofisticados devem ser propostos;
- ☐ Para os segmentos *Majority*, e *Laggards* a oferta tem que estar configurada de forma simples;
- ☐ A oferta tenderá a se assemelhar ao formato da oferta das Telco's

Combo
1



Combo
2



Combo
3



3



Como abordar o Cliente ?

4



Como entregar os produtos e serviços ?

Produtos Oferecidos para o segmento varejista

Experiencia Internacional

Estrutura Tarifaria:

- ❑ Tarifas que variam em função dos preços do mercado atacadista (**tracker tariff**);
- ❑ Tarifas com preço teto (**capped tariffs**) para os mais avessos ao risco;
- ❑ “Tarifas verdes” (**green tariffs**) para os que preferem suprimento somente a partir de fontes renováveis; e
- ❑ “Tarifas combo” (**dual-fuel tariff**) para os que optam pelo fornecimento de energia elétrica e de gás do mesmo supridor.

Variações na tarifa:

- ❑ **Monômias** (com um único fator determinante), como a tarifa volumétrica, em que se cobra pelo montante de energia consumida no mês (R\$ / kWh no mês);
- ❑ **Binômias**, em que se cobra um valor em função da potência máxima contratada (R\$ / kW)¹ e outro em função do consumo no mês (R\$ / kWh no mês); ou
- ❑ **Trinômias**, em que além das duas parcelas da tarifa binômia inclui-se uma terceira parcela fixa (R\$ / mês).

Propostas diferenciadas:

- ❑ **Horarias** variação de tarifa durante o dia – diferenciado por horário;
- ❑ **Serviços Integrados**, gestão de consumo e outros serviços vinculados ao fornecimento de energia;
- ❑ **Serviços adicionais**, serviços não necessariamente vinculados ao fornecimento de energia: banco, etc.

¹: A tarifa por potência máxima contratada também pode ser diferenciada temporalmente, com uma contratação diferenciada da potência no período de ponta e fora-de-ponta, por exemplo.
Fonte: “TRANSFORMAÇÕES E INOVAÇÕES NA DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE ELETRICIDADE”, INSTITUTO ACENDE BRASIL, White Paper, Edição nº 27 / Janeiro de 2022.

Construir uma oferta atrativa aos consumidores menores

Desafio do Mercado Brasileiro

- ❑ O volume de potenciais clientes | consumidores menores, eventualmente atendidos através do modelo varejista, implica uma **mudança de paradigma no processo de venda**:
 - O atual modelo de venda de gestão e venda de energia para clientes do mercado livre envolve um trabalho específico de **executivos de vendas** que **customizam a oferta** para cada cliente | consumidor;
 - Este **modelo de atenção não é economicamente viável** para clientes menores nem para um número elevado de clientes;
 - O processo de vendas deve ter como base **produtos | serviços predefinidos** que possam ser oferecidos ao mercado;
- ❑ Os **produtos predefinidos** a serem oferecidos ao mercado varejista devem ser:
 - Suficientemente **atrativos** para incentivar a migração ao mercado livre e...
 - Permitir um **nível** satisfatório de **customização** as necessidades específicas de cada cliente sem implicar um esforço de vendas custoso.
- ❑ O processo de definição destes produtos deve seguir as práticas de mercados acostumados a lidar com volumes importantes de clientes – **B2C**.



Os players de B2C utilizam Pesquisas de Mercado como apoio

Ferramentas de Pesquisas de Mercado – Desenho de produtos

Pesquisas de Mercado



- **Pesquisas de Mercado** com entrevistas presenciais, online ou telefônicas, permitem capturar o **sistema de preferências** de um grupo de decisores – consumidores – representativos;
- Combinadas com uma qualificação inicial dos entrevistados, será possível identificar as preferências por **segmentos de decisores** – consumidores.

Conjoint Analysis



- **Conjoint Analysis** é um método estatístico para fazer pesquisa de mercado;
- A sua principal contribuição é mensurar a **importância relativa dos atributos** de uma alternativa a ser escolhida por um decisor – consumidor assim como o valor que ele dá ao atributo;
- Apresentando simultaneamente **atributos** em graduações diferentes a metodologia permite medir a sua **relevância** para a decisão.

Discrete-Choice Experiment



- A abordagem de **Discrete-Choice Experiment** visa a colocar ao decisor – consumidor – em uma situação de escolher um produto ou serviço descrito através de atributos selecionados permitindo mensurar o valor que dá a cada atributo e quais suas preferências;
- A ferramenta dá suporte quantitativo ao **desenho de produtos** e sua **precificação**.

Conjoint Analysis

Resultados

Importância dos Atributos



Valor dos Atributos



Simulação de Market Share



Willingness-to-Pay



Elasticidade de Preços



Segmentação de Mercado



Discrete-Choice Experiment

Aplicações

Discrete-Choice Experiment

- ❑ É um método **quantitativo** extensamente utilizado em **bens de consumo** e mais recentemente em **serviços online** para desenhar pacotes de serviços;
- ❑ O processo **simula** um processo de **compra real** oferecendo ao entrevistado um número limitado de opções para escolher – assemelhando a um processo de compra real;
- ❑ Esta metodologia tem se mostrado bastante **efetiva** quando comparada aos métodos **tradicionais** em que se perguntam os atributos esperados e sua importância;
- ❑ Entre os atributos apresentados estariam:
 - Preço esperado;
 - Tipo de contrato;
 - Modelo tarifário
 - Fonte de energia
 - Etc.

Bens de Consumo e Saúde

Variant	BrandCo	FuzzyBee's Soda	All Natural's Fruit Drinks	Testee Foods
Kiwi	87%	150%	145%	130%
Pear	88%	150%	145%	130%
Banana	89%	150%	145%	130%
Orange	92%	150%	145%	130%
Lemon	92%	150%	145%	130%
Lime	88%	150%	145%	130%
Grapefruit	87%	150%	145%	130%
Peach	88%	150%	145%	130%

Serviços Online

Free	Individual	Teams	Business
\$0.00/mo Requires every business should be able to work up ✓ 1 User ✓ Up to 1 GB File ✓ Up to 1 GB Cloud ✓ No data history ✓ No data export ✓ Local Business hours support ✓ No reporting	\$9.90/mo Requires every business should be able to work up ✓ 1 User ✓ Up to 5 GB File ✓ Up to 10 GB Cloud ✓ Last 7 days data history ✓ No data export ✓ Local Business hours support ✓ 1 free report per month	\$29.90/mo For businesses looking to free efficiency ✓ Up to 10 users ✓ Up to 20 GB File ✓ Up to 500 GB Cloud ✓ Last 30 days data history ✓ Unlimited data export ✓ 24/7 support ✓ 10 free reports per month	\$69.90/mo For businesses that looking to manage large and complex ✓ Unlimited users ✓ Up to 20 GB File ✓ Unlimited cloud ✓ Unlimited data history ✓ Unlimited data export ✓ 24/7 support ✓ 30 free reports per month

Assinaturas – HBR

(2/5) Choose your preferred option below:

	Option 1	Option 2
Access to HBR Content	Digital access only (No print edition)	Digital access plus six issues of HBR Print Edition Per Year
Premium Digital Features	Access to a curated collection of HBS Case Studies and 4 selected ebooks per year	No Premium Digital Features
Access to the HBR Online Learning Platform	Access to a skill-based collection of 4 Harvard Management Courses	Access to all 42 Harvard Management Courses
Price per Month	\$12.00	\$24.00

Would you purchase the option you selected?

Yes ☐

No ☐

Para se destacar no mercado e se afastar da oferta comum de "Desconto Garantido", os players precisam identificar os atributos relevantes que possam agregar valor aos Clientes

Conjoint Analysis e DCE para identificar os drivers no mercado

Abordagem prática

Lista de Entrevistados



Escolha da Amostra da Pesquisa de Mercado

Segmentação



Qualificação de Entrevistados

DCE



Escolha de "Combos" pelo entrevistado



Análise de Resultados



Importância dos Atributos



Valor dos Atributos



Willingness-to-Pay



Elasticidade de Preços



Segmentação de Mercado

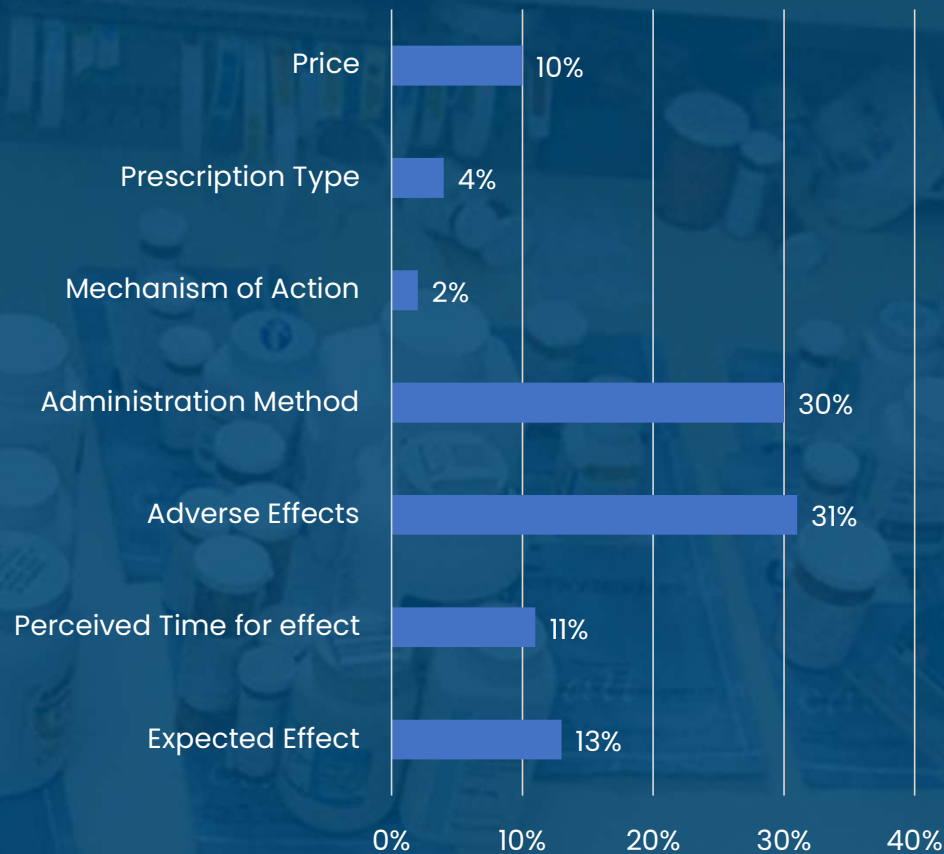
Avançadas Técnicas Estatísticas de Análise de Dados

Discrete-Choice Experiment (DCE) | Conjoint Analysis (CA)

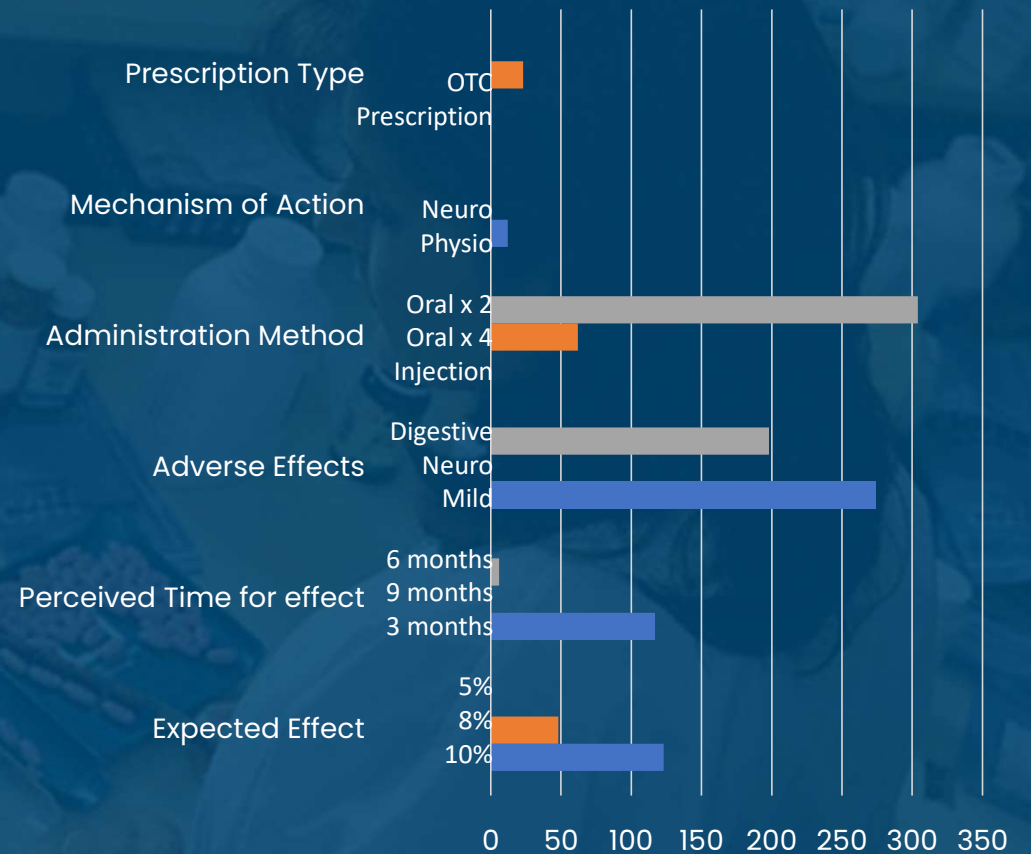
Deliverables

Business Case – Pharma

Relative Importance of Attributes



Willingness to Pay



Note: To ensure project and client confidentiality the data has been modified

Outcomes – Price Elasticity

Discrete-Choice Experiment (DCE) | Conjoint Analysis (CA)

Business Case – Pharma

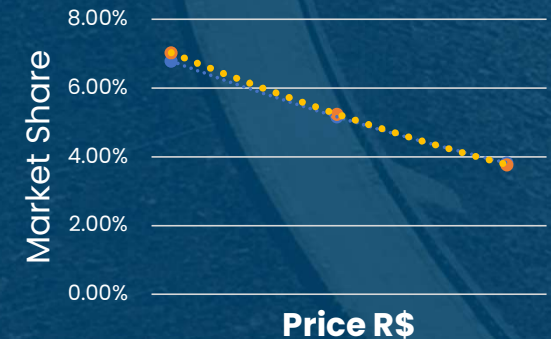
Price Sensibility (Aggregated)



Price Sensibility (SEC A)



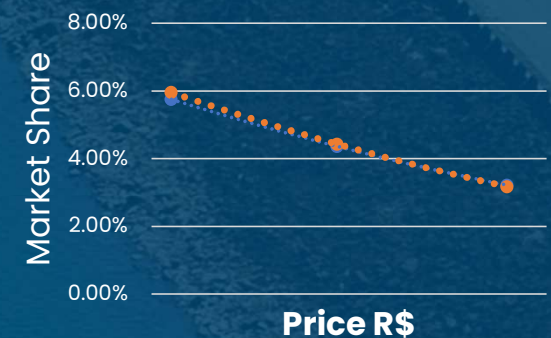
Price Sensibility (Cat A s)



Price Sensibility (SEC C1)



Price Sensibility (Cat B s)



Note: To ensure the confidentiality of the project and the client the data has been modified

Desenho de Produtos

Proposta

- ❑ A partir da pesquisa de mercado serão escolhidos os **segmentos** de maior interesse;
- ❑ **Serviços** | atributos dos produtos a serem oferecidos serão **definidos** com base nas capacidades e competências da empresa – eventualmente serão definidos **planos de implementação** para as capacidades / competências que ainda não estejam disponíveis;
- ❑ Serão construídos os “**Combos** (Bundle)” de produtos a serem oferecidos por segmento;
- ❑ **Preços** para os “Combos” serão propostos.



Desenho de Produtos

Conclusões

- ❑ Para obter sucesso no mercado de energia, os players do Setor de Energia devem utilizar metodologias do setor B2C para:
 - Discernir os segmentos de consumidores e suas necessidades.
 - Desenhar produtos e serviços que se alavanquem nas preferências dos consumidores para gerar valor.
 - Avaliar o risco de crédito (inadimplência) dos potenciais clientes
 - Entre estas metodologias se destaca o Conjoint Analysis / DCE que permite discernir e mesurar os segmentos e as suas preferências.
- ❑ É fundamental que as empresas do setor de energia se diferenciem na oferta, superando o comum "**Desconto Garantido**" que está sendo oferecido pela maioria dos players.
- ❑ Para se manterem relevantes em um mercado em constante evolução, as empresas do setor de energia devem se adaptar às mudanças e adotar uma abordagem centrada no consumidor.



Abordagem de novos clientes – consumidores varejistas

Desafios do Modelo Comercial

1



Como identificar o Cliente Potencial ?

2



Que produtos e/ou serviços oferecer ?

3



Como abordar o Cliente ?

- ❑ O modelo comercial tradicional não é eficiente no contexto de consumidores menores;
- ❑ Abordagens multicanal, com foco em uma comunicação intensa e ancorada no digital serão fundamentais
- ❑ O modelo de remuneração do canal de vendas deve incentivar a venda sem comprometer o modelo econômico do negócio



4



Como entregar os produtos e serviços ?

Abordagem Comercial

Modelagem

- ❑ A abordagem comercial deve ser **multicanal** se alavancando em uma adequada **segmentação** dos clientes :
 - Clientes de **potencial maior** e necessidades mais sofisticadas atendidos por uma **equipe diferenciada**,
 - **Clientes** mais **tradicionais** e com potencial que justifica um atendimento customizado podem ser atendidos por uma **força** de venda **própria**;
 - **Clientes menores** e varejistas devem ser atendidos prioritariamente por **canais digitais**;
- ❑ Parceiros e Terceiros devem ser utilizados para prospectar e trazer clientes adicionais orientados por um modelo de remuneração (incentivos) atrativo;
- ❑ A Gestão Comercial Integrada deve :
 - Definir o modelo de precificação dos serviços
 - Desenhar os produtos;
 - Desenvolver os canais - Treinamento , recursos etc.
- ❑ A comunicação deve se servir das mais novas tecnologias e estar alinhada a estratégia da empresa.

* Custo de Aquisição de Cliente



Abordagem Comercial Multicanal

Modelo Comercial

Equipe Própria

Parceiros e Terceiros

Canais Digitais

Oferta Tradicional

Cross / Up Selling

Novos Produtos

Segmentos

Segmentos				
Consumo				
ACR ACL				
Innovators	Early Adopters	Early Majority	Late Majority	Laggard

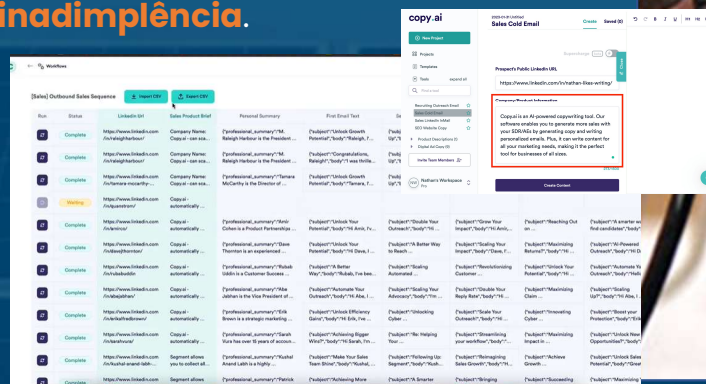
Key Issue: Oferta de Produtos alinhada a cada segmento

Abordagem Comercial

Canais Digitais – Inteligência Artificial

- ❑ A **automação da abordagem comercial** pode aumentar a eficiência da prospecção de vendas de serviços de gestão de energia e de migração ao mercado livre.
- ❑ Soluções de **inteligência artificial**, como **ChatGPT 4.0 e copy.ai**, podem criar scripts personalizados e respostas automatizadas para perguntas frequentes dos clientes.
- ❑ Ferramentas de **automação de marketing** podem identificar prospects qualificados, criar campanhas de e-mail direcionadas e segmentar o público-alvo para **maximizar a conversão de vendas**;
- ❑ Ferramentas de **leitura automatizada** (OCR) das faturas são fundamentais para automatizar a sua análise e a preparação das ofertas.

- ❑ **Integração** com sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (**CRM**) pode gerenciar leads e informações do cliente de forma mais **eficiente**.
- ❑ Análise de dados e **Machine Learning** podem personalizar abordagens de vendas, aumentando a taxa de conversão de vendas para gestão de energia e migração ao mercado livre mitigando os riscos de **inadimplência**.



Abordagem Comercial

Integração do Modelo Operacional e Econômico



Abordagem Comercial

Modelo de Remuneração

Elementos Chave do Modelo de Remuneração

1

Nível de Remuneração

- ☐ Quanto o mercado está remunerando por uma atividade similar?
- ☐ Quanto a empresa está disposta a pagar pela atividade?
- ☐ Qual é a posição comparativa da função vs. as outras áreas gerenciais dentro da empresa?
- ☐ Quanto seria atrativo para os a equipe própria, parceiros e terceiros?

2

Estrutura Fixo vs. Variável

- ☐ Estrutura de remuneração
- ☐ Qual é a melhor proporção entre remuneração fixa e variável?
- ☐ Quais os elementos incluídos como remuneração variável? Ajuda de custos, subsidio a atividades etc.;

3

Indicadores de Performance

- ☐ Qual é o foco da remuneração variável? atividade ou resultados, produto ou segmento;
- ☐ Quais são os indicadores que devem ser utilizados?
- ☐ Como garantir a transparência na medição dos indicadores? para a empresa e para o canal;

4

Mecanismos

Vínculo entre Remuneração e Performance

- ☐ Qual é o modelo de remuneração variável – Bônus e/ou Comissões?
- ☐ Qual é a relação entre a remuneração variável e os indicadores? Com limite superior, crescente/ decrescente, por degraus, como percentual de uma meta ...
- ☐ Periodicidade do pagamento

5

Evolução da Remuneração

- ☐ Qual vai ser a evolução da remuneração no futuro? sem evolução, incrementos unicamente por volume, incrementos vinculados a remuneração variável, ...
- ☐ Possibilidades de mudança no modelo ou indicadores de performance?

Abordagem Comercial

Perfil de Terceiros e Parceiros

Terceiros

- São Representantes Comerciais ou Agentes que abordam o mercado.
- Dependendo do perfil podem fazer o ciclo completo de venda, desde a prospecção até o fechamento da venda.
- A sua remuneração deve estar alinhada com o alcance dos serviços.
- A estrutura interna da empresa deve estar preparada para dar sequência a partir da última atividade do terceiro – fechamento (formalização da venda).
- Precisam de uma clara estrutura de gestão e treinamento – eventualmente coordenadores ou supervisores acompanhando o seu desempenho

Parceiros

- Parceiros são organizações que vão desde prestadores de serviços (empresas) ate empresas que podem ter sinergias nas suas abordagens de mercado;
- Empresas dedicadas de pré-vendas oferecem serviços de prospecção, qualificação de leads e eventualmente até o fechamento das vendas;
- Empresas de segmentos afins como instaladores de equipamentos fotovoltaicos, empresas de eficiência energética (ESCO) podem oferecer ao mercado os produtos dos parceiros de outros segmentos do setor de energia
- Empresas de segmentos diferentes mas que podem aceder juntas ao mercado: caso recente da 2W e a OI.

Modelo Representante | Agente



Modelo de Remuneração

- ☐ Pagamento % sobre faturamento para empresa
- ☐ Pagamento antecipado sobre o período do contrato
- ☐ Modelo gradual por volume de negócios

EXEMPLO

Modelo Parceiros

- ☐ A mudança de paradigma no setor de energia implica na busca de parcerias que alavanquem a prospecção de novos clientes;
- ☐ Empresas atrativas para ser parceiras do setor elétrico:
 - Empresas com extensos Bancos de Dados de clientes;
 - Empresas com competências e capacidades em vendas para volumes importantes de clientes



Abordagem de novos clientes – consumidores varejistas

Desafios do Modelo Comercial

1



Como identificar o Cliente Potencial ?

2



Que produtos e/ou serviços oferecer ?

3



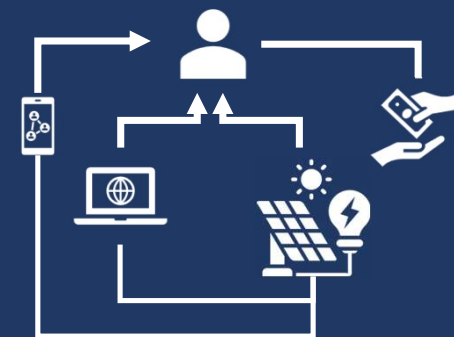
Como abordar o Cliente ?

4



Como entregar os produtos e serviços ?

- ❑ O modelo de entrega deve estar ancorado em um modelo de econômico-operacional de energia rentável, uma experiência do cliente (CX) cativante e processos automatizados, (digitalização);
- ❑ As fontes devem estar alinhadas com a oferta – renováveis;
- ❑ O modelo econômico da entrega deve combinar geração diversos modelos de contratação.



Modelo de Entrega

Pilares do Modelo de Entrega

1



Modelo de econômico operacional

- ❑ Cada produto ou serviço oferecido aos clientes tem o seu próprio modelo de negócios que definirá os limites da atividade comercial;
- ❑ As linhas de produtos e serviços são: Mercado Livre: Migração, Gestão, Compra-Venda, Outros; GD, auto produção etc.

2



Customer Experience

- ❑ Construção de **canais** de relacionamento com o cliente estruturados;
- ❑ Com processos de **interação** eficientes;
- ❑ Com base nos **pilares** da experiência do cliente.

3



Digitalização

- ❑ A digitalização não é fim é meio para alcançar um propósito;
- ❑ Automação dos processos garantindo a eficiência na operação sem degradar o atendimento ao cliente;
- ❑ Digitalização com diferencial no atendimento ao cliente

Modelo de Entrega

Modelo econômico operacional

Mercado Livre

- ❑ **Mercado Livre** : Migração, Gestão, Representação, Compra Venda. Atendimento de consumidores de Alta Tensão com produtos convencionais assim como nova oferta visando atender novas necessidades e melhora a competitividade;
- ❑ **Mercado Varejista**: Produtos voltados para consumidores menores com um modelo de atendimento e operacional diferenciado. Potenciais modelos de entrega de energia diferenciada – energia própria.

Geração Distribuída

- ❑ Sistemas próprios ou de Locação;
- ❑ Modelo de energia por assinatura;
- ❑ Modelos diferenciados de compensação: Autoconsumo Remoto, Geração Compartilhada;
- ❑ Diferentes Agentes envolvidos: Gerador, Gestor e Consumidor podendo existir modelos híbridos com agentes tendo vários papéis simultaneamente;
- ❑ Modelos econômicos diferentes: Desconto na Tarifa, Desconto na Tarifa mais Bandeira, Desconto na Fatura

Outros Modelos

- ❑ Combinação de serviços e fornecimento de energia com outras fontes;
- ❑ Fornecimento de Gas
- ❑ Baterias;
- ❑ Eficiência energética;
- ❑ Outros

Modelo de Entrega

Customer Experience – Jornada do Cliente



Modelo de Entrega

Digitalização – Principais Desafios



A digitalização não é fim é meio para alcançar um propósito;

Customer Experience	❑ Ciclo de interação com o cliente: prospecção , venda, coleta de documentação etc. ❑ Automação de canais; ❑ CRM ❑ Diferencial competitivo – produtos, serviços
Back Office	❑ Faturamento e Cobrança ❑ Gestão da Crédito Inadimplência ❑ Gestão da migração ❑ Onboarding de clientes
Operations Management	❑ Gestão de créditos de energia ❑ Leitura/Medição e Telemetria ❑ Gestão dos Ativos ❑ Gestão de Parceiros / Fornecimento
Corporate Management	❑ Fluxo de caixa ❑ Contabilidade / Fiscal ❑ Financeiro Tesouraria ❑ Cybersecurity ❑ Arquitetura de sistemas – Governança de IT

Drivers

- ❑ Integração na Nuvem
- ❑ Visão consolidada do cliente –Visão 360
- ❑ Cybersecurity
- ❑ Gestão de Riscos de Inadimplência
- ❑ LGPD
- ❑ Integração de aplicativos | sistemas

Modelo de Entrega

Digitalização – Pilares



People Centricity

- ❑ Internet of Behaviors;
- ❑ Total Experience Strategy;
- ❑ Privacy- enhancing computing



Location Independence

- ❑ Distributed cloud;
- ❑ Anywhere operations;
- ❑ Cybersecurity mesh



Intelligent Composable Business

- ❑ Modularity
- ❑ Orchestration
- ❑ Autonomy
- ❑ Discovery and innovation

Implicações nos Segmentos Relevantes de Energia

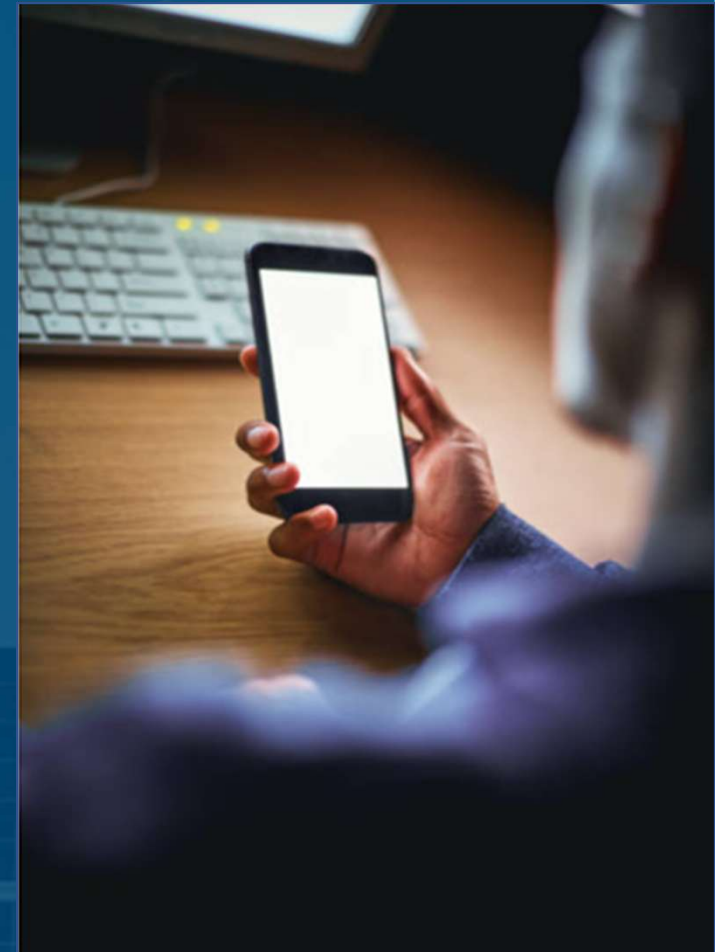
- ❑ Dinâmica de compra e venda de energia;
 - ❑ **Experiência digital** dos clientes e dos colaboradores na operação
 - ❑ Privacidade e proteção de dados dos clientes e usuários – **LGPD**
-
- ❑ **Autonomia de infraestrutura**: opções públicas de cloud, , IoT | Telemetria, Smart City, Smart Grid;
 - ❑ **Conectividade** de clientes e colaboradores desde qualquer local: Mobile Apps para compra de energia, acompanhamento de serviços..
 - ❑ Criticidade da **segurança** de sistemas para toda a operação ; consulta e transação
-
- ❑ Evolução de sistemas legados tradicionais para **arquiteturas modulares** que refletem modelos de negócios modulares;
 - ❑ Liderança e orientação no senso de **orquestração**;; cross-Selling, gestão de riscos, comunicação com o mercado;
 - ❑ **Inteligência distribuída** nas áreas de negócios e autonomia dentro das alçadas de decisão;
 - ❑ Oportunidade de **inovação** e exploração de oportunidades de negócios: clientes, produtos e plataformas

Source: Gartner Top Strategic Technology Trends for 2021, Analysis Flunger & Company

Modelo de Entrega

Conclusões

- ❑ Identificados os perfis dos Clientes Alvo e Definidos os Produtos, o **sucesso** da abordagem comercial depende de alcançar os clientes potenciais através de uma **abordagem multicanal** que garanta a **eficácia** e **eficiência** da venda.
- ❑ A **digitalização** é um fator fundamental para **atender** as novas **necessidades** do mercado, reduzir o **Custo de Aquisição de Clientes** e **entregar** uma proposta de valor **competitiva**.





Conclusão

Para alcançar os **benefícios** do mercado de **consumidores menores** de energia, é necessário:

1. Alavancar em **abordagens** típicas de **B2C** na **identificação** dos **clientes** a serem abordados e na **configuração** da **oferta**;
2. **Digitalizar** a abordagem **comercial** para alcançar eficácia e eficiência na venda;
3. Utilizar uma abordagem **multicanal** com um modelo de **remuneração** dos canais que incentive as vendas;
4. **Digitalizar** a **entrega** de serviços para garantir eficiência e alinhamento com os eventuais tickets menores dos clientes de energia menores.



flunger.com