

ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE FIDELIZAÇÃO
DE CLIENTES EM PORTUGAL PARA UM MERCADO
DE ENERGIAS LIBERALIZADO

Sandra Maria Jacinto Martins do Couto

Projeto
Mestrado em Marketing

Orientador(a):
Professor Mestre Luis Justino, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Maio 2012

ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM PORTUGAL
PARA UM MERCADO DE ENERGIAS LIBERALIZADO

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Luís Justino, pelo apoio prestado em todos os momentos, desempenhando as suas funções de coordenador do projeto muito para além do normativo.

À Professora Maria do Carmo Botelho, docente da Unidade Curricular de Estatística e Previsão de Vendas, pelo apoio prestado na análise estatística do questionário.

Aos colegas de Mestrado Rui, Clara, Mafalda, João e Luis pelo seu apoio para a concretização deste trabalho.

A todos aqueles que se disponibilizaram a responder ao questionário que enriqueceu de forma preponderante este trabalho.

Às minhas filhas, Andreia e Patricia, ao Alexandre e aos meus pais, que são quem paga a maior fatura da minha ausência e no entanto mais me incentivam a concretizar os meus sonhos.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

SUMÁRIO

O peso histórico do sector energético confere-lhe características únicas, a par de estruturas hierárquicas densas, com circuitos fechados de informação e com um grau de permeabilidade à inovação fortemente correlacionado com a existência de concorrência nos mercados onde atua.

Partindo do tema “Estratégia e Processos de Fidelização de Clientes em Portugal para um Mercado de Energias Liberalizado”, o problema identifica-se na melhor forma de fidelizar clientes domésticos antes do mercado ser totalmente liberalizado.

O principal objetivo é, desta forma, antecipar as consequências da liberalização que irá acontecer no mercado doméstico, minimizando a perda de quota que naturalmente irá acontecer, dotando a EDP de instrumentos estratégicos e táticos que lhe permitirão fidelizar os clientes domésticos de valor.

Desenvolvendo para isso um caso de estudo que explora a utilização de ferramentas no apoio à tomada de decisão na área do Consumer EDP – Energias de Portugal.

Pretendo com o caso:

- ✓ Entender os obstáculos da satisfação dos clientes;
- ✓ Reconhecer a importância dos relacionamentos entre empresas e clientes;
- ✓ Identificar e desenvolver diferentes modelos de relacionamento com clientes;
- ✓ Desenvolver e implementar estratégias de fidelização e reconhecê-las como um compromisso de toda a empresa;
- ✓ Desenvolver e implementar programas de fidelização.

ABSTRACT

The historical importance of the energy sector is responsible for its unique characteristics, together with dense hierarchical structures, closed information circuits and with a degree of permeability to innovation strongly correlated to the presence of competition in these markets. Starting from the subject “Strategy and procedures for customer loyalty in Portugal for a liberalized energy market”, the problem is identified as the best way to attract domestic customers before the market is liberalized.

The main aim is thus to anticipate the consequences of the opening tools that will allow to build valued domestic customer’s loyalty.

A case study that explores the use of the tool to support decision making in the area of Consumer EDP – Energias de Portugal is developed.

With this case study I intend to:

- ✓ understand the obstacles to customer satisfaction;
- ✓ recognize the importance of relationships between companies and customers;
- ✓ identify and develop different models for relationships with customers;
- ✓ develop and implement loyalty strategies and recognize them as a company-wide commitment;

ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM PORTUGAL
PARA UM MERCADO DE ENERGIAS LIBERALIZADO

ÍNDICE:

1	HISTÓRICO / ENQUADRAMENTO	- 10 -
1.1	A Eletricidade	- 10 -
1.2	Contexto Político	- 11 -
1.3	Contexto Económico	- 12 -
1.4	Contexto Social	- 14 -
1.5	Contexto Tecnológico	- 14 -
1.6	Contexto Ambiental	- 15 -
1.7	Contexto Legal	- 16 -
1.8	O Mercado de Energia Elétrica em Portugal	- 18 -
1.9	EDP – Energias de Portugal, SA	- 28 -
1.10	Principais Concorrentes da EDP.....	- 35 -
2	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	- 38 -
2.1	Aproximação do problema.....	- 38 -
2.2	Principais causas do problema	- 40 -
2.3	Principais consequências:	- 41 -
2.4	Identificação do problema:	- 42 -
3	DESENVOLVIMENTOS DO CONCEITO DE MARKETING.....	- 44 -
3.1	O Novo Cliente	- 44 -
3.2	Marketing Transactional e Marketing Relacional.....	- 45 -
3.3	Customer Centricity e Customer-Centric Pricing	- 47 -
3.4	Customer Relationship Management (CRM).....	- 50 -
3.5	O Marketing Boca-a-Boca	- 55 -
4	FIDELIZAÇÃO.....	- 59 -
4.1	Em que consiste fidelizar?	- 59 -
4.2	Porque é importante fidelizar clientes?	- 59 -
4.3	Da satisfação à fidelidade	- 60 -
4.4	A Empresa com Foco no Cliente	- 61 -
4.5	Qual a realidade da EDP?.....	- 63 -
4.6	Relação com os Clientes.....	- 65 -
4.7	Relação de Aprendizagem	- 66 -
4.8	Modelos de Relacionamento.....	- 67 -
4.9	Fidelização de Clientes.....	- 68 -

ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM PORTUGAL
PARA UM MERCADO DE ENERGIAS LIBERALIZADO

4.10	Questões-chave a serem consideradas.....	- 69 -
4.11	O que é que a EDP vende: produtos ou serviços?.....	- 70 -
4.11.1	<i>O que a EDP faz de diferente?.....</i>	- 71 -
5	O CONSUMIDOR VERDE PORTUGUÊS E A ESTRATÉGIA DA EDP.....	- 75 -
6	ATITUDES PARA A CONQUISTA DA LEALDADE DOS CLIENTES	- 76 -
7	SEGMENTAR CLIENTES DOMÉSTICOS	- 79 -
7.1	Estabelecer Objetivos.....	- 79 -
7.2	Desenvolver Programas.....	- 80 -
7.3	Fatores Críticos de Sucesso num Programa de Fidelidade.....	- 82 -
7.4	Tipos de programas de fidelização quanto à marca	- 83 -
8	VENDA CRUZADA	- 84 -
8.1	Cross Selling e Up Selling no mercado residencial eléctrico português em 2011	- 84 -
8.2	A venda cruzada como estratégia de marketing	- 85 -
8.3	Vantagens e desvantagens da venda cruzada	- 85 -
8.4	A venda cruzada e a informática. Medição e análise.	- 87 -
9	FORÇA DE VENDAS	- 88 -
9.1	Equipas de Vendas.....	- 88 -
9.2	A importância dos vendedores nas organizações atuais	- 88 -
9.3	Personagens principais numa organização de vendas	- 88 -
9.4	A importância da Força de Vendas na EDP.....	- 89 -
9.5	EDP Comercial - Estrutura da força de Vendas	- 89 -
9.6	A Equipa de Vendas e a Fidelização do Cliente	- 90 -
10	ANÁLISE DE DADOS	- 91 -
10.1	Caracterização da amostra	- 91 -
10.2	Perfil do consumidor de energia eléctrica dos questionários	- 91 -
10.3	Determinantes da satisfação global dos clientes da EDP.....	- 92 -
10.4	Relação entre clientes de valor e cross-selling	- 93 -
10.5	Relação entre o consumo do cliente e a satisfação.....	- 94 -
11	CONCLUSÃO	- 95 -
11.1	Artigos	- 99 -
11.2	Sites:	- 100 -
12	ANEXOS	- 101 -

ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM PORTUGAL
PARA UM MERCADO DE ENERGIAS LIBERALIZADO

12.1	Glossário	- 101 -
12.2	Quadros de apoio do questionário	- 103 -
12.3	Regressão Linear Múltipla.....	- 105 -

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1	- Produção Energia Elétrica em Portugal (2008)	- 11 -
Figura 2	- 3 Resumos Informativos do Mercado Liberalizado Eletricidade	- 16 -
Figura 3	- Resumo Informativo Mercado Liberalizado Eletricidade	- 17 -
Figura 4	- Resumo Informativo Mercado Liberalizado Eletricidade	- 19 -
Figura 5	- Resumo Informativo ML Eletricidade.....	- 20 -
Figura 6	- Resumo Informativo Mercado Liberalizado Eletricidade	- 20 -
Figura 7	- Resumo Informativo ML Eletricidade.....	- 22 -
Figura 8	- Resumo Informativo ML Eletricidade.....	- 22 -
Figura 9	- Resumo Informativo ML Eletricidade.....	- 23 -
Figura 10	- Resumo Informativo ML Eletricidade.....	- 23 -
Figura 11	- Resumo Informativo Mercado Liberalizado Eletricidade	- 23 -
Figura 12	- Resumo Informativo Mercado Liberalizado Eletricidade	- 24 -
Figura 13	- Consumo de Energia Elétrica	- 26 -
Figura 14	- Consumo Energia Elétrica por tipo consumo	- 26 -
Figura 15	- Consumo Energia Elétrica per capita (2008).....	- 26 -
Figura 16	- Consumo Energia Elétrica por atividade económica (2007).....	- 27 -
Figura 17	- Evolução da Imagem de Marca do Grupo (de 1991 até aos dias de hoje)	- 28 -
Figura 18	- A EDP no Mundo – Presença e Atividade	- 29 -
Figura 19	- Mod. Funcional de Intervenção do Centro Corporativo (CC).....	- 30 -
Figura 20	- O efeito de clientes fidelizados nos proveitos	- 37 -
Figura 21	- Mercados Maduros	- 55 -
Figura 22	- Mercados em desenvolvimento	- 55 -
Figura 23	- Níveis de Relacionamento com Clientes	- 64 -
Figura 24	- Nível de Comprometimento com a Fidelização de Clientes	- 64 -
Figura 25	- Quadro de benefícios para os intervenientes	- 65 -
Figura 26	- Programa.....	- 66 -
Figura 27	- Formas de contactar a EDP.....	- 70 -
Figura 28	- O ECOEDP.....	- 74 -

ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM PORTUGAL
PARA UM MERCADO DE ENERGIAS LIBERALIZADO

Figura 29 - Quadro estatístico retirado do SPSS com base no questionário - 91 -
Figura 30 - Quadro estatístico retirado do SPSS com base no questionário - 92 -
Figura 31 - Quadro estatístico retirado do SPSS com base no questionário - 92 -
Figura 32 - Quadro estatístico retirado do SPSS com base no questionário - 93 -

1 HISTÓRICO / ENQUADRAMENTO

1.1 A Eletricidade

A história da descoberta do fenómeno da eletricidade remonta à antiga civilização grega. O termo eletricidade deriva da palavra grega *âmbar*. Diz-se que Tales de Mileto foi um dos seus pioneiros que, ao experimentar, repetidamente, a fricção do *âmbar*, descobriu o fenómeno da eletricidade evidenciado pelo efeito da atracção dos corpos. Desde então, o engenho sonhador do homem, impulsionado pela curiosidade do fenómeno, não mais parou de procurar os seus efeitos e de aproveitar as suas virtualidades. No entanto, desde a descoberta de Tales de Mileto, passaram muitos séculos até que o fenómeno da eletricidade fosse totalmente conhecido e que dele se retirassem as utilidades que iriam revolucionar o desenvolvimento das civilizações contemporâneas.

A partir do século XVI, o estudo do fenómeno da eletricidade sofreu um enorme incremento na Europa e nos Estados Unidos da América. Nomes como *William Gilbert, Otto von Guericke, Stephen Gray, Charles Dufay, Benjamin Franklin, Joseph Priestley, Luigi Galvani, George Simon, Joseph Henry, James Prescott Joule, Alessandro Volta, Thomas Edison, Nikola Tesla e Charles Proteus Steinmetz* ficaram na história da eletricidade. O domínio da eletricidade, primeiro na forma estática e depois na forma corrente, abriu decisivamente o caminho da revolução industrial iniciada no século XIX.

Na Europa, as primeiras aplicações da eletricidade tiveram lugar na Europa do Norte e na Europa Central, precisamente onde começou a revolução industrial. O efeito dinamizador da eletricidade, sobretudo pela sua utilização na maquinaria, contribuiu de forma decisiva para o desenvolvimento económico e industrial desses pontos da Europa.

Os primeiros fornecimentos públicos de energia eléctrica começaram pela iluminação pública. Ainda sob os auspícios do liberalismo, os concelhos das cidades contratavam com as empresas privadas o fornecimento de energia eléctrica, que assumiram, simultaneamente, o compromisso do estabelecimento das instalações eléctricas e da sua manutenção.

Em Inglaterra, onde se verificou a experiência mais importante na contratação pública da utilização da energia eléctrica, o primeiro fornecimento público teve lugar em *Godalming*, uma pequena cidade do Sul, no Outono de 1881. Para o efeito, o concelho da cidade celebrou um contrato com uma empresa privada para a iluminação pública. Esta empresa oferecia o fornecimento de energia eléctrica a quem o desejasse. Poucas pessoas aceitaram esta oferta e, Devido a dificuldades económicas, esta empresa, passado pouco tempo, foi obrigada a encerrar a atividade.

Passado algum tempo, depois de falhada a experiência de fornecimento de energia elétrica em *Godalming*, apareceram outras empresas pelas diversas cidades inglesas, nomeadamente em Londres e em Brighton. As primeiras modalidades para o exercício da atividade de distribuição de energia elétrica ao público assentaram em contratos de concessão, celebrados entre os concelhos das cidades e as empresas privadas fornecedoras.

À semelhança do que aconteceu em Inglaterra, todos os países da Europa, sobretudo a França, Itália e Alemanha, foram tocados pelo desenvolvimento das atividades de produção, distribuição e fornecimento de energia elétrica, que teve a sua expressão concretizadora no século XX com a plena eletrificação dos países, através do desenvolvimento sistemático e interligado das atividades de produção, transporte e distribuição de energia elétrica.

1.2 Contexto Político

- **A Liberalização do Sector**

O processo de liberalização dos sectores elétricos da maior parte dos países europeus foi efetuado de forma faseada.

Em Portugal foi seguida uma metodologia idêntica, tendo a abertura de mercado sido efetuada de forma progressiva entre 1995 e 2006.

Desde 4 de Setembro de 2006 todos os consumidores em Portugal continental podem escolher o seu fornecedor de energia elétrica.

Esta data antecipa o cumprimento da Diretiva n.º 2003/54/CE, que estabelece que a partir de 1 de Julho de 2007 todos os clientes de energia elétrica poderão escolher livremente o seu fornecedor.

Associado à liberalização e à construção do mercado interno de eletricidade está um esperado aumento da concorrência, com reflexos ao nível dos preços e da melhoria da qualidade de serviço, a que deverá corresponder uma maior satisfação dos consumidores de energia elétrica.

- **MIBEL**

O Mercado Ibérico de Eletricidade (MIBEL) constitui uma iniciativa conjunta dos Governos de Portugal e Espanha, sendo um passo importante na construção do mercado global da península ibérica. Com a concretização do MIBEL, passa a ser possível, a qualquer consumidor no espaço ibérico, adquirir energia elétrica, num regime de livre concorrência, a qualquer produtor ou comercializador que atue em Portugal ou Espanha.

O processo de convergência dos sistemas elétricos português e espanhol foi formalmente iniciado com a celebração do "Protocolo de Colaboração entre as Administrações Espanhola e Portuguesa para a Criação do Mercado Ibérico de Eletricidade", em Novembro de 2001.

- **Supervisão de Mercados**

A supervisão de mercados é um aspeto importante do desenvolvimento dos mercados de energia e a mesma é desenvolvida em Portugal pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE). Esta é a entidade responsável pela regulação dos sectores do gás natural e da eletricidade. É uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio, regendo-se pelos seus Estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 97/2002, de 12 de Abril. É independente no exercício das suas funções, no quadro da lei, sem prejuízo dos princípios orientadores da política energética fixada pelo Governo, nos termos constitucionais e legais, e dos atos sujeitos a tutela ministerial nos termos da lei e dos seus Estatutos.

No exercício da sua atividade tem por missão:

- ✓ Proteger adequadamente os interesses dos consumidores em relação a preços, qualidade de serviço, acesso à informação e segurança de abastecimento;
- ✓ Fomentar a concorrência eficiente, nomeadamente no quadro da construção do mercado interno da energia, garantindo às empresas reguladas o equilíbrio económico-financeiro no âmbito de uma gestão adequada e eficiente;
- ✓ Estimular a utilização eficiente da energia;
- ✓ Defender o meio ambiente;
- ✓ Arbitrar e resolver litígios, fomentando a resolução extrajudicial de litígios.

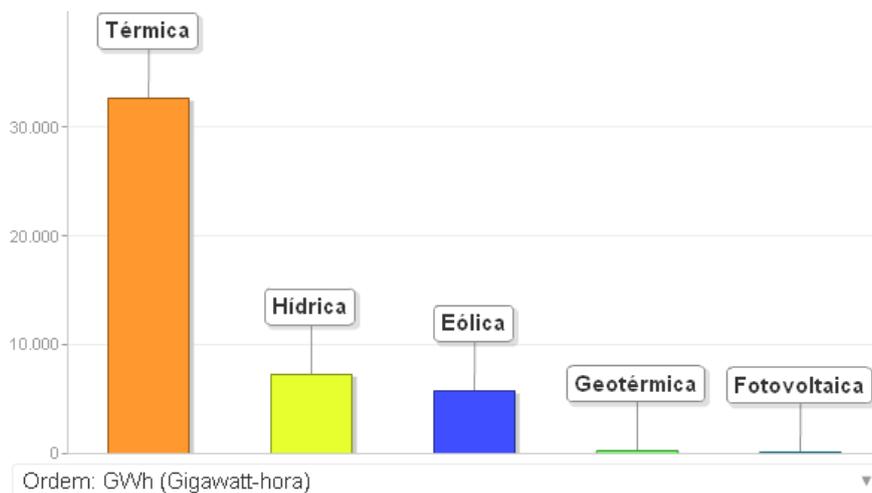
1.3 Contexto Económico

A cadeia de valor no sector eléctrico integra a produção, transporte, distribuição, comercialização e consumo de energia eléctrica.

- **Produção**

A produção de energia eléctrica em Portugal Continental é de origem predominantemente térmica.

Figura 1 - Produção Energia Elétrica em Portugal (2008)



Fonte: www.pordata.pt

Atualmente, no sentido de diminuir os impactos ambientais do sector elétrico, existem incentivos à produção de energia elétrica a partir de fontes renováveis.

Deste modo, verifica-se um aumento da produção de energia renovável, nomeadamente, aproveitamentos eólicos, aproveitamento de painéis solares, centrais mini-hídricas, bem como centrais térmicas a partir da combustão de biomassa e biogás.

- **Transporte**

A Rede Nacional de Transporte (RNT) assegura o escoamento da energia elétrica produzida nas centrais electroprodutoras até às redes de distribuição as quais conduzem essa energia até às instalações dos consumidores finais, existindo alguns casos em que estes consumidores (grandes consumidores) estão ligados diretamente à rede de transporte, por questões técnicas e económicas.

A rede de transporte portuguesa está igualmente interligada com a rede espanhola em vários pontos do território nacional, úteis quer do ponto de vista da segurança dos sistemas elétricos, quer do ponto de vista do fornecimento aos consumidores de ambos os países (mercado ibérico). Estas ligações transfronteiriças permitem ainda otimizar o fornecimento de energia elétrica em termos económicos, promovendo a concorrência entre os agentes produtores de ambos os países.

- **Distribuição**

As redes de distribuição possibilitam a veiculação da energia elétrica recebida da rede de transporte, através das subestações, até às instalações consumidoras dos clientes.

- **Comercialização**

Com a liberalização do sector procedeu-se à separação jurídica das atividades de comercialização e distribuição, permitindo assim a entrada de novos agentes. Esta nova realidade introduziu a concorrência no sector provocando o aumento da eficiência das empresas e consequentes benefícios para os consumidores.

1.4 Contexto Social

Ao ser elevada à categoria de serviço público, a energia elétrica cumpre a sua função social ao atender às necessidades essenciais da população. Na relação jurídica formada entre o poder concedente e a concessionária, deve ser garantido ao contrato administrativo em regime de concessão, o equilíbrio económico-financeiro. Na relação entre a concessionária e o utilizador do serviço, quando este é identificado como destinatário final, é aplicável a legislação de proteção ao consumidor, mesmo que seja uma pessoa jurídica de direito público. Verificada a relação de consumo no fornecimento de energia elétrica, discute-se a obrigação de prestar serviços contínuos, quando essenciais. Mediante a interpretação sistemática do ordenamento jurídico vigente, entende-se que o utilizador não pode exigir a prestação ininterrupta do serviço em face do não cumprimento culposo da obrigação, sob pena de enriquecimento ilícito, ainda que se trate de pessoa jurídica de direito público consumidora. Por outro lado, quando a paralisação de atividade essencial, por falta de energia, puder causar grave prejuízo ao interesse da coletividade, ou quando a dívida estiver sob discussão judicial, o serviço não poderá sofrer solução de continuidade. Nesse caso, a concessionária deverá propor uma ação de cobrança para a satisfação do crédito. De qualquer modo, a interrupção deve ser antecedida de aviso formal, a fim de que possa ter eficácia legal, além de observar as disposições de proteção ao consumidor, de cuja violação impacta responsabilidade civil objetiva da concessionária fornecedora do serviço.

1.5 Contexto Tecnológico

Quando se aborda o tema da tecnologia é inevitável a associação à energia sustentável.

As fontes de energia sustentáveis mais frequentemente consideradas incluem todas as fontes renováveis como, material vegetal, energia solar, energia eólica, energia das ondas,

energia geotérmica e energia das marés. Estas geralmente também incluem tecnologias que melhoram a eficiência energética. A mais convencional, de fusão nuclear, é muitas vezes referida como sustentável, mas este assunto é politicamente controverso devido às preocupações com a concentração de urânio, resíduos radioativos e eliminação dos riscos resultantes de um desastre devido a um acidente, terrorismo ou ainda desastre natural.

1.6 Contexto Ambiental

- **Em Portugal**

Entre 1990 e 2002, o aumento da procura energética atingiu 61%, muito acima do crescimento da eficiência energética, que aumentou apenas 17% em igual período.

No entanto, o potencial de energias renováveis em Portugal é assinalável, com destaque para a energia solar, eólica, hídrica e da biomassa. Embora haja ainda um longo caminho a percorrer, o nosso país já conseguiu apreciáveis avanços nos últimos anos. Em 2003, 36% do consumo bruto de energia elétrica provinha de Fontes de Energia Renováveis. Atualmente somos o quarto país da União Europeia com maior percentagem de utilização de Energias Renováveis no consumo total de energia.

- **Protocolo de Quioto**

Ao assinar o Protocolo de Quioto, a Europa assumiu o compromisso de reduzir as suas emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE) em 8% relativamente a 1990, no período entre 2008 e 2012. Como a situação geográfica e económico-social dos diversos Estados Membros é diversa, foi celebrado um acordo de objetivo comum e partilha de responsabilidades entre os diferentes Estados, nomeadamente Portugal.

- **A EDP e a Eficiência Energética**

O consumo de energia elétrica em Portugal tem aumentado, em média, a um ritmo igual ou superior a 4% ao ano.

A EDP tem trabalhado vivamente, nos últimos anos, em eficiência energética. Ao longo dos últimos três anos, a EDP reduziu o consumo de combustíveis fósseis do seu parque térmico, nomeadamente no que respeita aos derivados de petróleo, dando passos importantes na produção de eletricidade através de Fontes de Energia Renováveis, como a eólica (entre 2003 e 2004 a EDP duplicou a potencia eólica em Portugal), a biomassa e, mais recentemente, a foto voltaica.

Tendo lançado igualmente um total de 12 ações, destinadas a diversos segmentos de mercado: indústria e agricultura, comércio e serviços e residencial, com vista a uma melhoria energética.

1.7 Contexto Legal

- **Regulamento de Relações Comerciais (RRC)**

O Regulamento de Relações Comerciais (RRC) tem por objeto estabelecer as disposições relativas às relações comerciais entre os vários sujeitos intervenientes no Sistema Elétrico Nacional (SEN), bem como as condições comerciais para ligação às redes públicas.

Estão abrangidas pelo âmbito de aplicação deste regulamento as seguintes entidades: Consumidores ou Clientes, Comercializadores de último recurso, Comercializadores, Operadores das redes de transporte e de distribuição, Produtores de energia elétrica, Operador logístico de mudança de comercializador, Agente comercial, Produtores em regime ordinário e em regime especial, Entidades abastecidas por cogeneradores, Operadores de mercados e Operadores da Rede.

O acesso não discriminatório às redes é uma condição fundamental para assegurar o funcionamento dos mercados de forma eficiente e concorrencial.

Neste contexto, o RRC identifica e define as atividades e funções dos operadores de redes, sujeitando-os ao cumprimento de um conjunto de princípios e obrigações de serviço público que visam garantir a transparência das decisões, igualdade de tratamento, não discriminação e salvaguarda do interesse público.

No âmbito da sua atividade, aos operadores da rede de distribuição compete-lhe assegurar a distribuição em condições técnicas e económicas adequadas, o planeamento e desenvolvimento das redes, assegurando o cumprimento dos padrões de qualidade de serviço aplicáveis.

- **Regulamento de Mediação e Conciliação de Conflitos**

O Regulamento de Mediação e Conciliação de Conflitos da ERSE estabelece as regras aplicáveis aos procedimentos de mediação e conciliação de conflitos de natureza comercial emergentes do relacionamento entre os operadores nos sectores elétrico e do gás natural e entre estes e os respetivos consumidores. A mediação e a conciliação são mecanismos de resolução extrajudicial de conflitos, de carácter voluntário, através dos quais a ERSE não

pode impor uma solução ao caso concreto, mas pode recomendá-la (mediação) ou sugerir às partes que encontrem, de comum acordo, uma solução para o litígio que as opõe (conciliação).

- **Obrigações de Serviço Público e Proteção dos Consumidores**

No âmbito de um contrato de fornecimento de energia elétrica, os comercializadores em regime de mercado ou de último recurso, devem assegurar a proteção dos consumidores, designadamente quanto à prestação do serviço, ao direito de informação, à qualidade do serviço prestado, às tarifas e preços, à repressão de cláusulas abusivas e à resolução de conflitos.

- **Medição e Leitura**

Os contadores de energia elétrica, designadamente os contadores e indicadores de potência, bem como os respectivos acessórios, são fornecidos e instalados pelo operador da rede nos pontos de ligação às instalações de clientes que estejam fisicamente ligadas às redes de distribuição. O fornecimento e a instalação dos equipamentos de medição constituem encargo do operador da rede, enquanto proprietário dos mesmos, o qual não pode cobrar qualquer quantia a título de aluguer ou indemnização pelo uso dos referidos aparelhos

- **Tarifas e Preços**

O Regulamento Tarifário define, para além da metodologia de determinação do nível de proveitos a proporcionar por cada tarifa, o essencial da metodologia de cálculo tarifário e a forma de determinação da estrutura das tarifas.

Os vários passos metodológicos e os parâmetros a utilizar no cálculo das tarifas encontram-se claramente definidos no regulamento, publicado pela ERSE o que permite aos agentes económicos antever as decisões em matéria tarifária.

- **Preços de Eletricidade em 2011**

Atualmente em Portugal Continental coexiste o Mercado Livre e o Mercado Regulado, podendo assim, todos os clientes negociar os seus contratos de energia com um comercializador no Mercado Livre ou permanecer no Mercado Regulado e pagar as tarifas de último recurso.

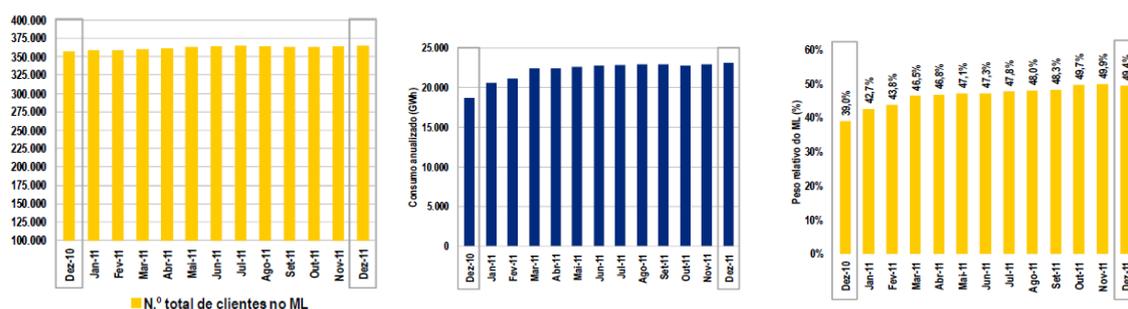
Nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores os clientes não têm a opção de escolha de fornecedor, sendo fornecidos pelos respectivos distribuidores locais de eletricidade.

1.8 O Mercado de Energia Elétrica em Portugal

O mercado de energia elétrica é constituído pelo Mercado Liberalizado (ML); corresponde à parcela do mercado de contratação do fornecimento de energia elétrica em que a parcela de energia é livremente negociada entre as partes (sujeita a uma maior concorrência) e pelo Mercado Regulado (MR), que corresponde à parcela do mercado de contratação do fornecimento de energia elétrica em que se aplicam tarifas definidas pela ERSE.

Este trabalho centrar-se-á no ML, mercado este composto por 365.776 Clientes, com um consumo médio nos últimos 12 meses (Dezembro de 2010 a Dezembro de 2011) de 23.124 GWh, cujo peso, no mercado global (MR+ML) é de 49,4%.

Figura 2 - 3 Resumos Informativos do Mercado Liberalizado Eletricidade



Fonte: ERSE Dezembro 2011

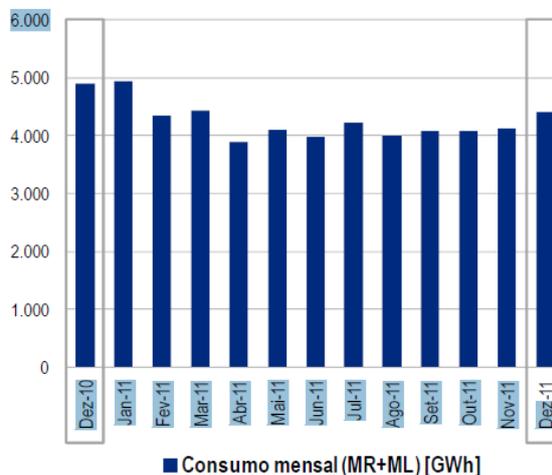
Um dado evolutivo de grande relevância para o mercado liberalizado tem sido a evolução da penetração do ML nos diferentes segmentos de clientes. Com efeito, se em termos globais, o ML representa já mais de 49,4% do consumo total, é de notar que no caso dos grandes consumidores os fornecimentos efetuados por comercializadores em regime livre já representam cerca de 89% dos consumos do segmento, enquanto que no caso dos clientes industriais esse valor é de aproximadamente 85%.

- **Consumo global no mercado**

O consumo médio em 12 meses analisado em Dezembro de 2011, atribuído a clientes no ML é o valor mais elevado de sempre na evolução do sector elétrico português, representando uma evolução YoY (year on year) de 24%.

O consumo mensal global do mês de Dezembro foi de cerca de 4 400 GWh, o que significa um aumento de 7,1% face a Novembro. O consumo médio diário em Dezembro foi superior ao de Novembro em cerca de 3,6%.

Figura 3 - Resumo Informativo Mercado Liberalizado Eletricidade



Fonte ERSE Dezembro2011

- **Mudança de comercializador**

Durante o mês de Dezembro entraram no mercado liberalizado 5 211 clientes, tendo 4 995 transitado do mercado regulado e 216 entrado diretamente no ML (equivalente a uma média diária de 168 clientes). As entradas no ML representam cerca de 362 GWh de consumo anualizado. Já o conjunto de clientes que saiu do ML (3 611, no total) representa em consumo cerca de 22 GWh em base anual. As saídas do mercado livres respeitaram em proporções quase iguais a clientes que deixam de ter um contrato de fornecimento ativo e clientes que regressam a um fornecimento em tarifa regulada.

De salientar que no mesmo período, registaram-se 824 mudanças dentro do ML (mudança da carteira de um comercializador para a carteira de outro) e 1 716 clientes passaram para o mercado regulado, via celebração de contrato de fornecimento com o comercializador de último recurso. Um total de 1 895 clientes cessou a atividade no mercado sem celebrar qualquer outro contrato de fornecimento.

Com estes movimentos, ainda no mesmo mês, o número de clientes em atividade no mercado liberalizado diminuiu em 1600 Clientes.

Analisando os valores de Dezembro, cerca de 328 GWh de consumo anual mudou do mercado regulado para o mercado liberalizado, tendo cerca de 7 GWh efetuado mudança em sentido oposto. Cerca de 15 GWh de consumo anual abandonou o ML sem a celebração de

outro contrato, 34 GWh de consumo corresponde a entradas diretas no mercado liberalizado e 428 GWh a mudanças dentro do ML. Estes valores traduzem um aumento líquido do consumo anualizado no ML de cerca de 340 GWh.

As saídas do ML centram-se em partes iguais nos regressos à tarifa e saídas sem contrato. No caso das entradas no ML observa-se uma relativa concentração do novo consumo nos grandes consumidores e clientes industriais, facto que corresponde à entrada no ML de consumidores com consumo médio superior ao do que saem.

A captação de novos clientes no ML continua a estar centrada em número no segmento doméstico, embora se tenha registado uma evolução proporcionalmente significativa nos clientes de grandes consumos. No que se refere a clientes que abandonam o ML, quer em número, quer em consumo, estas saídas estão esmagadoramente concentradas no segmento doméstico, havendo uma muito reduzida taxa de abandono do ML por parte de clientes indústrias e de grandes consumidores. Em termos de mudanças dentro do ML, continua a registar-se alguma dinâmica de mercado dentro do próprio ML.

Figura 4 - Resumo Informativo Mercado Liberalizado Eletricidade

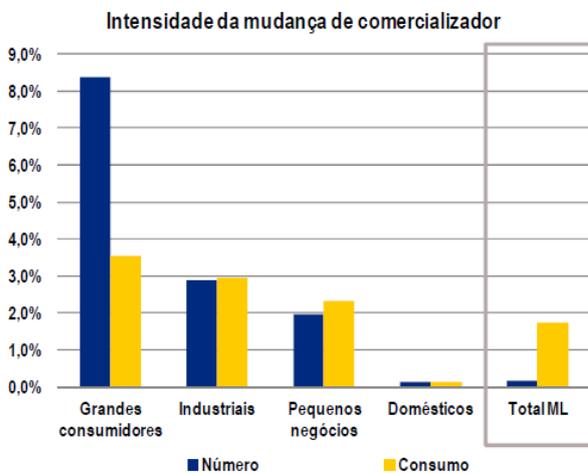
Balço das mudanças de comercializador para o ML		Entrada no ML	Saída do ML	Saldo (Ent.-Saída)
Sem contrato	N.º clientes	216	1.895	↓ -1.679
	Consumo (GWh)	33,9	14,8	↑ 19,1
MR (de/para)	N.º clientes	4.995	1.716	↑ 3.279
	Consumo (GWh)	328,0	7,2	↑ 320,8
ML (de/para)	N.º clientes	824	824	↔ 0
	Consumo (GWh)	427,7	427,7	↔ 0,0
TOTAL	N.º clientes	6.035	4.435	↑ 1.600
	Consumo (GWh)	789,6	449,7	↑ 339,9

Fonte: ERSE Dezembro 2011

- **Intensidade de mudança de comercializador**

Do ponto de vista da intensidade com que se efetua a mudança de comercializador, no mês de Dezembro, cerca de 1,7% do consumo global do mercado português mudou de comercializador, quer o tenha feito por passagem do mercado regulado para o mercado

Figura 5 - Resumo Informativo ML Eletricidade



Fonte: ERSE Dezembro 2011

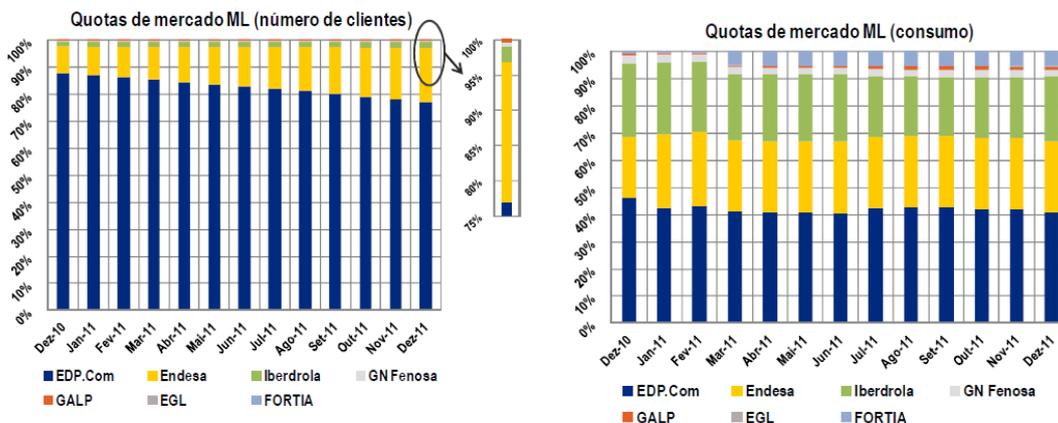
liberalizado, quer em sentido contrário, quer ainda por escolha de um comercializador diferente no próprio ML. Em consumo, com a exceção do segmento de domésticos, a intensidade de mudança nos restantes segmentos foi superior à dos meses anteriores, com cerca de 3,5% nos consumos de grandes consumidores, 2,9% de consumos industriais e 2,3% dos consumos de pequenos negócios a mudar de comercializador.

Em número de clientes, a intensidade de mudança é mais notório no segmento dos grandes consumidores, onde o número é cada vez mais reduzido de clientes que permanece abastecido pelo CUR.

- **Quotas globais do mercado**

A repartição do número de clientes e do respetivo consumo no mercado liberalizado pelas carteiras dos comercializadores demonstra que a EDP Comercial continua como o principal operador no mercado liberalizado, quer em termos de número de clientes (cerca de 77% do total de clientes), quer em termos de consumos (cerca de 41% dos fornecimentos no ML).

Figura 6 - Resumo Informativo Mercado Liberalizado Eletricidade



Fonte ERSE - Dezembro 2011

No que se refere ao número de clientes, a distribuição das quotas de mercado no ML mantém-se relativamente estável, com uma perda do grupo EDP (de 78% para 77% entre Novembro e Dezembro) e um ganho da Endesa (de 19% para 20%), enquanto os restantes comercializadores mantêm globalmente as suas quotas em termos de número de clientes.

Em Dezembro, no que respeita a consumos abastecidos, o maior operador (grupo EDP) registou uma perda de quota (41%), seguida da Endesa (26%, com um decréscimo de 0,4 p.p.) e da Iberdrola (24%), esta última a registar um aumento de quota de 1,6 p.p. no mês. A Gás Natural Fenosa registou uma ligeira descida (2,1%), enquanto a GALP (1,4%), a EGL (0,1%) e a FORTIA (5,4%) mantiveram em Dezembro as quotas que haviam registado em Novembro.

Em Dezembro, face ao mês precedente, Endesa, Iberdrola, GALP e EGL aumentaram a sua base total de clientes, enquanto registam perdas líquidas de clientes os comercializadores EDP e Gás Natural Fenosa. Em consumo abastecido, Iberdrola, GALP, EGL e FORTIA crescem em Dezembro face a Novembro, com particular destaque para Iberdrola e GALP que crescem em consumo acima dos 8%.

A consolidação da Endesa como segundo operador do mercado livre está assente em crescimentos da base de clientes e do consumo abastecido ao longo de 2011 acima dos que se observou para a Iberdrola. Os restantes comercializadores, alguns dos quais a observarem variações que são percentualmente significativas para as suas carteiras, continuam a assegurar apenas cerca de 0,8% do número de clientes no ML e 9% do consumo abastecido em regime de mercado.

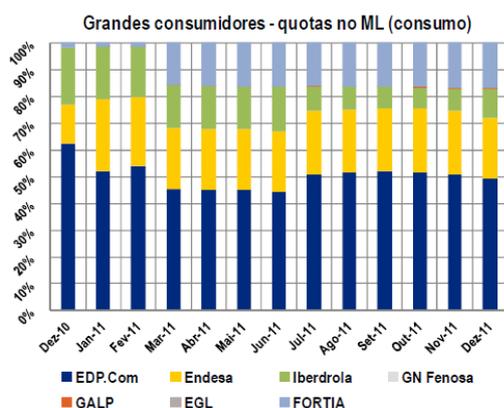
- **Quotas de mercado por segmento**

A evolução das quotas de mercado por segmento explicita a aposta efetuada por cada comercializador em termos do seu foco comercial.

No segmento de grandes consumidores, é notória uma maior quota de mercado por parte da EDP face à sua posição relativa no ML como um todo. No segmento de grandes consumidores, regista-se entre Novembro e Dezembro, um decréscimo de quota da EDP, que se fixa abaixo da barreira dos 50% com uma quebra de 1,6 p.p., em detrimento da Iberdrola, que aumenta a sua quota em 2,4 p.p., passando a deter 10,7% dos consumos deste segmento. A quota da Endesa desce cerca de 0,8 p.p. durante o mês de Dezembro (para 22,8%), tendo a FORTIA registado uma variação negativa de 0,2 p.p. da sua quota de mercado, fixando-se esta no final de Dezembro em 16,8%.

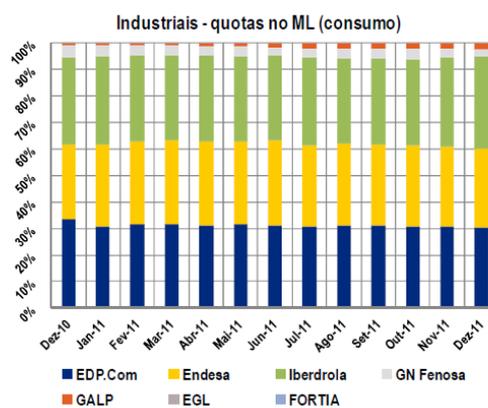
O segmento de clientes industriais é claramente o mais concorrencial dos segmentos de mercado, embora a líder Iberdrola tenha consolidado a sua posição. Este comercializador assegura 35% dos fornecimentos a clientes industriais, enquanto EDP e Endesa observam, respetivamente, 30,3% e 29,7% de quota nos fornecimentos dentro do segmento. As variações dentro do segmento foram no sentido de ganhos da Iberdrola (1,7 p.p.) e perdas dos restantes (de 0,5 p.p. da EDP, de 0,6 p.p. da Endesa e de 0,7 p.p. da Gás Natural Fenosa. Esta evolução em Dezembro determinou, assim, um ligeiro aumento da concentração empresarial no segmento, por reforço do principal operador.

Figura 7 - Resumo Informativo ML
Eletricidade



Fonte ERSE - Dezembro 2011

Figura 8 - Resumo Informativo ML
Eletricidade

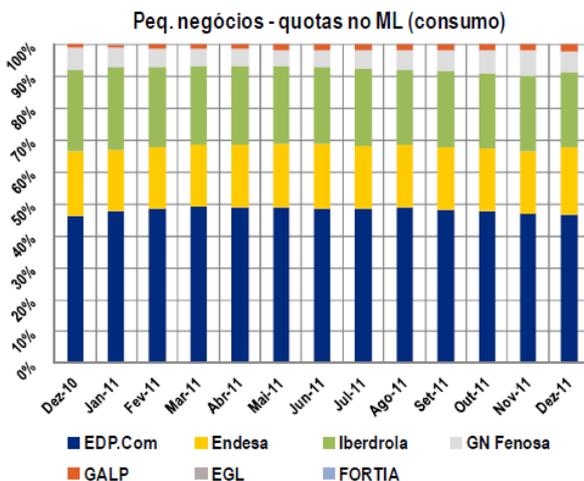


Fonte ERSE - Dezembro 2011

No segmento de pequenos negócios, há a registar no mês de Dezembro um ganho de quota da Endesa, em cerca de 1,2 p.p., enquanto a Gás Natural Fenosa regista uma perda de quota da mesma magnitude (1,2 p.p.). A EDP mantém a liderança deste segmento com 48,8% do mercado (mais 0,2 p.p. face a Novembro), seguida da Iberdrola e Endesa com, respetivamente, 23,6% e 21%. Estes factos traduzem uma redução, ainda que ligeira, da concentração empresarial no segmento.

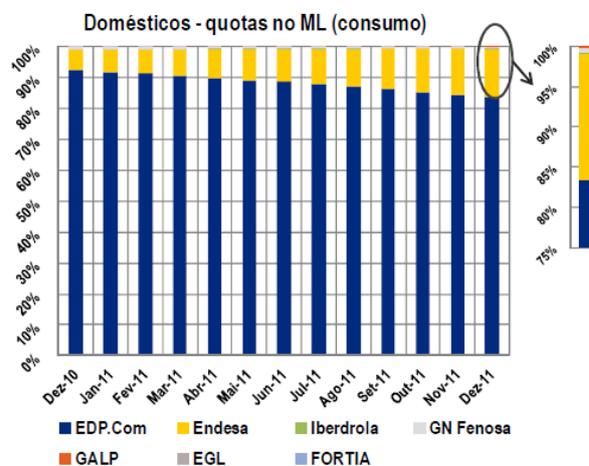
Por fim, o segmento de clientes domésticos é o que apresenta uma composição mais concentrada, sendo a quota de mercado da EDP de cerca de 83,5% dos fornecimentos efetuados neste segmento. De resto, além deste operador, a Endesa (15,7%), que cresce cerca de 1 p.p. na quota de mercado, a Gás Natural Fenosa (0,7%), a Iberdrola e a GALP (ambas com cerca de 0,1%), todas sem variação de quota, apresentam, em Dezembro, concretização de propostas de fornecimento para os clientes doméstico.

**Figura 9 - Resumo Informativo ML
Eletricidade**



Fonte ERSE - Dezembro 2011

**Figura 10 - Resumo Informativo ML
Eletricidade**



Fonte ERSE - Dezembro 2011

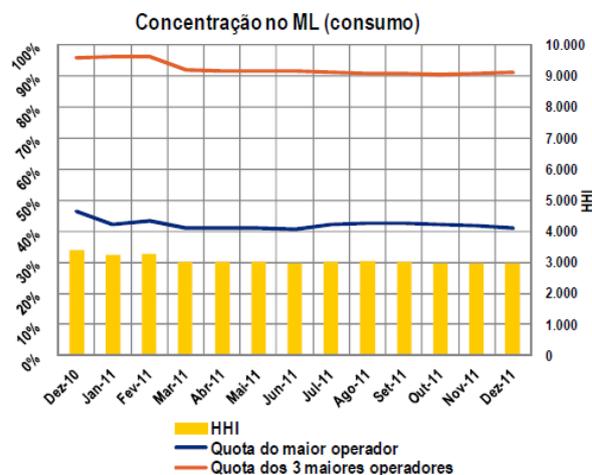
- Concentração de mercado**

A concentração de mercado no ML é referida pela utilização de três indicadores: o índice HHI1 (ver Anexo 13.1), o valor da quota do principal operador de mercado e o valor conjunto da quota dos três maiores operadores.

Durante o mês de Dezembro, o valor dos indicadores de mercado demonstra uma ligeira redução da concentração da estrutura do mercado liberalizado face a Novembro.

Essa redução da concentração continua a ser sustentada pela perda de quota do principal operador de mercado (EDP) e alguma redução da expressão dos três maiores operadores de mercado. Em Dezembro há a registar o aumento da quota do terceiro operador (Iberdrola) que, associado a uma redução da líder EDP contribui para uma maior intensidade competitiva do mercado livre em Portugal.

**Figura 11 - Resumo Informativo Mercado
Liberalizado Eletricidade**



Fonte ERSE Dezembro 2011

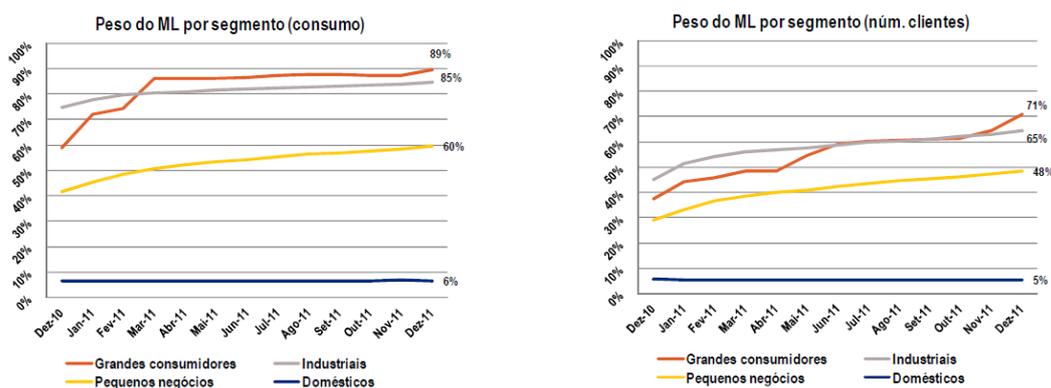
- **Caracterização do ML**

A repartição do número de clientes demonstra que a quase totalidade do mercado liberalizado se concentra atualmente nos clientes de baixa tensão normal (clientes residenciais), representando cerca de 91% do total de clientes no ML, apesar do aumento continuado do número de clientes dos restantes segmentos. Contudo, quer o número de grandes consumidores, quer mesmo o número de clientes industriais, é ainda relativamente inexpressivo, cerca de 4%, no número global de clientes do ML, enquanto os clientes referentes a pequenos negócios representam agora cerca de 4,5% do número total de clientes no ML.

No que respeita a consumos, para o mês de Dezembro não há a registar alterações de relevo face a Novembro, constituindo a principal parcela de fornecimento no ML a que diz respeito a clientes industriais (cerca de 53% do total de fornecimentos no ML), seguido do conjunto de grandes consumidores que representam já 32% do consumo em mercado livre. Os clientes domésticos não excedem cerca de 6% do consumo registado no ML e o segmento de pequenos negócios cerca de 9%.

O ML tem em Dezembro um peso relativo de cerca de 89% nos fornecimentos a grandes consumidores e de 85% no caso dos clientes industriais. Nestes segmentos, respetivamente cerca de 71% e 65% do número total de clientes optou já por fornecimentos no ML.

Figura 12 - Resumo Informativo Mercado Liberalizado Eletricidade



Fonte: ERSE Dezembro 2011

No segmento de pequenos negócios há a registar que desde Março, já mais de metade dos fornecimentos (60% em Dezembro) se referem a contratos que têm como comercializador um agente em mercado livre, correspondendo ao exercício de escolha de fornecedor de aproximadamente 48% destes clientes.

O segmento de clientes domésticos é o que apresenta menor penetração do ML, com consumo abastecido que não excede os 7% do consumo total deste segmento em Portugal continental. Todos os segmentos de clientes apresentam peso relativo do ML em consumo que é superior ao que se apura para o número de clientes, indiciando que são os consumidores com consumos médios mais elevados que transitaram prioritariamente para o ML.

Verifica-se ainda uma parcela significativa de clientes abrangidos pela extinção de tarifas reguladas que ainda não transitou para as carteiras de comercializadores em mercado livre. Essa situação implica que, nos segmentos de pequenos negócios e industrial, respetivamente, 17 464 clientes (40% do consumo do segmento) e 8 334 clientes (15% do consumo) permanecem fora do âmbito do mercado livre.

No segmento de grandes consumidores os 97 clientes que ainda não migraram para o mercado livre representam agora cerca de 11% do consumo do segmento e um consumo anual unitário médio de cerca de 9 GWh.

Todos os segmentos de clientes apresentam peso relativo do ML em consumo que é superior ao que se apura para o número de clientes, indiciando que são os consumidores com consumos médios mais elevados que transitaram prioritariamente para o ML.

Assim, a margem de crescimento do ML, em termos de energia, encontra-se concentrada no conjunto de clientes de menores consumos individuais nos segmentos de grandes consumidores e de clientes industriais, nos cerca de 60% de consumos do segmento de pequenos negócios e nos aproximadamente 93% de consumos domésticos ainda no CUR (Ver Anexo13.1).

- **Análise do Consumo de Energia Elétrica**

Da análise das Figuras 13, 14 e 15 verifica-se um maior consumo de energia elétrica na indústria, com cerca de 17,1 MM KWh, seguido do mercado doméstico com cerca de 14,2 MM KWh, verificando-se a mesma tendência quando analisamos o consumo per capita ou por tipo de consumo.

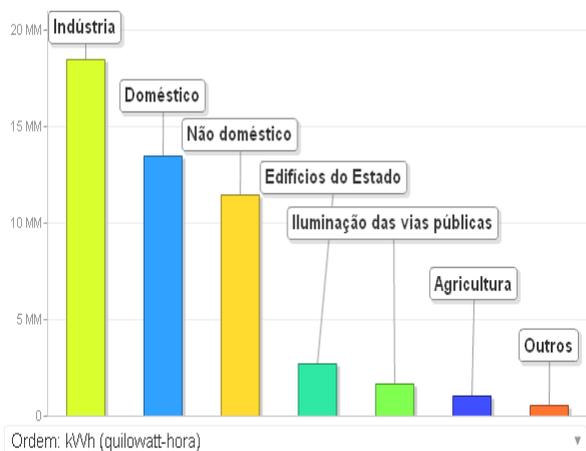
Figura 13 – Consumo de Energia Elétrica (2009)

CONSUMO DE ENERGIA ELÉCTRICA: TOTAL E POR TIPO DE CONSUMO

Anos	Consumo de energia eléctrica por tipo de consumo (kWh)							
	Total	Doméstico	Não doméstico	Indústria	Agricultura	Iluminação das vias públicas	Edifícios do Estado	Outros
1994	27.751.311.565	7.350.104.713	5.056.846.111	12.714.951.373	435.328.172	767.647.666	1.133.530.395	292.903.135
1995	29.237.207.073	7.588.342.008	5.469.488.350	13.381.732.142	513.648.659	799.857.983	1.171.860.878	312.277.053
1996	30.793.680.351	8.164.227.460	5.958.444.281	13.673.377.420	533.149.997	855.453.060	1.273.428.202	335.599.931
1997	32.438.177.021	8.422.850.630	6.434.358.127	14.430.883.232	566.981.386	919.475.465	1.315.880.491	347.747.690
1998	34.410.979.269	8.784.151.478	7.081.620.210	15.146.522.165	628.175.647	949.852.409	1.444.844.559	375.812.801
1999	36.741.116.273	9.523.451.113	7.811.985.880	15.710.911.937	697.370.418	1.015.756.926	1.607.077.546	374.562.453
2000	38.939.469.070	10.056.118.861	8.483.621.163	16.520.374.660	715.086.010	1.072.439.077	1.722.100.489	369.728.810
2001	40.540.701.913	10.624.533.591	9.040.241.718	16.765.103.073	779.838.687	1.144.176.283	1.819.201.263	367.607.298
2002	42.116.729.684	11.381.968.792	9.072.517.244	17.113.117.636	847.404.829	1.200.457.847	2.081.327.880	419.935.456
2003	43.802.993.542	11.835.470.870	9.596.570.840	17.458.730.963	889.347.059	1.331.950.595	2.246.950.498	443.972.717
2004	45.498.596.452	12.432.290.454	9.977.489.264	17.916.224.613	981.238.344	1.318.195.352	2.399.392.931	473.765.494
2005	47.028.809.174	13.242.117.759	10.452.082.041	17.878.448.262	1.028.781.291	1.409.633.900	2.536.150.356	481.595.565
2006	48.545.712.359	13.406.261.524	11.114.031.306	18.427.051.698	964.835.507	1.511.177.418	2.605.722.425	516.632.481
2007	49.676.041.662	13.863.085.380	11.373.406.246	18.687.121.004	1.022.178.713	1.571.271.524	2.651.624.845	507.353.950
2008	49.186.865.934	13.443.517.549	11.430.986.212	18.452.542.855	1.014.157.027	1.642.507.644	2.694.919.433	508.235.214
2009	48.772.938.876	14.187.915.617	11.563.937.534	17.142.716.312	986.292.984	1.673.479.059	2.729.258.677	489.338.693
2010	Pro50.612.881.454	Pro14.521.775.831	Pro11.916.761.407	Pro18.193.493.771	Pro1.025.166.071	Pro1.661.704.116	Pro2.812.117.155	Pro481.863.103

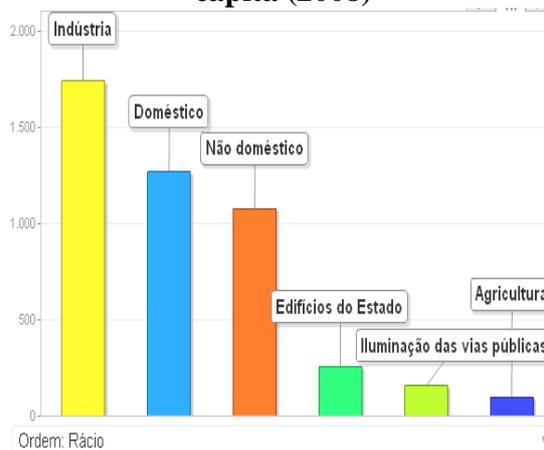
Fonte: www.pordata.pt

Figura 14 - Consumo Energia Elétrica por tipo consumo (2008)



Fonte: www.pordata.pt

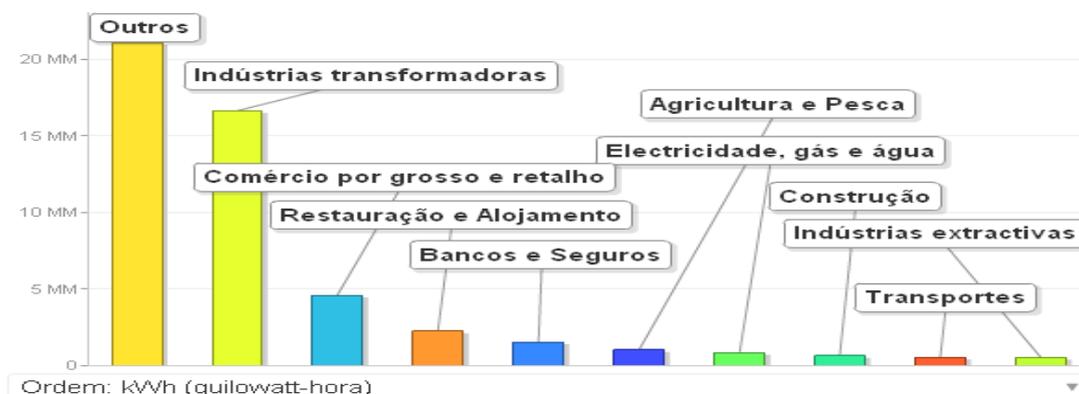
Figura 15 - Consumo Energia Elétrica per capita (2008)



Fonte: www.pordata.pt

Podemos observar no gráfico seguinte que as indústrias transformadoras absorvem cerca de 17 MM KWh, seguido de comércio por grosso e retalho (cerca de 4,5 MM KWH), restauração e alojamento e bancos e seguros.

Figura 16 - Consumo Energia Elétrica por atividade económica (2007)



Fonte: www.pordata.pt

1.9 EDP – Energias de Portugal, SA

A EDP é uma empresa portuguesa do ramo da produção, distribuição e comercialização de eletricidade em alta, média e baixa tensão.

O grupo EDP é composto por várias empresas, cujas atividades estão centradas nas áreas de produção (EDP Produção e EDP Renováveis), de distribuição (EDP Distribuição) e comercialização (EDP Comercial e EDP Serviço Universal) de energia elétrica e tecnologias de informação, mas abrangem também outras áreas complementares e relacionadas, como as da água, gás, engenharia, ensaios laboratoriais, formação profissional ou gestão do património imobiliário.

• Enquadramento Histórico e de Negócio

A EDP - Eletricidade de Portugal, foi constituída em 30 de Junho de 1976, em resultado da nacionalização e fusão das principais empresas do Sector Elétrico Português. A EDP constituía-se como uma empresa verticalizada, responsável pelo transporte e distribuição de energia elétrica em Portugal e por 95% da sua produção.

A EDP foi, então, confrontada com 3 desafios fundamentais:

- ✓ A eletrificação do País;
- ✓ A modernização e extensão das redes de transporte e distribuição, do planeamento e construção do parque electroprodutor nacional;
- ✓ O estabelecimento de um tarifário único para todos os clientes.

Em meados da década de 80 a rede de distribuição da EDP cobria 97% do território de Portugal Continental e assegurava 80% do fornecimento de energia elétrica em Baixa Tensão.

Em 1991, o Governo decidiu alterar o estatuto jurídico da EDP, de Empresa Pública para Sociedade Anónima, sendo que em 1994, depois de uma profunda reestruturação, foi constituído o Grupo EDP.

Dão-se, em 1996, os primeiros passos na internacionalização do Grupo e a EDP passa a desenvolver a sua atividade principal no sector da energia na Península Ibérica.

Passa a estar presente no negócio do gás, assumindo-se como o segundo maior operador de gás tanto em Portugal como em Espanha.

No Brasil, a EDP passa atuar nos negócios de geração, distribuição e comercialização de energia elétrica através da EDP – Energias do Brasil.

Em Junho de 1997 ocorre a primeira fase de privatização da EDP, tendo sido alienado 30% do capital. Uma operação de grande sucesso em que a procura superou a oferta em mais de trinta vezes. Mais de oitocentos mil portugueses (cerca de 8% da população) tornaram-se acionistas da EDP.

Seguiram-se cinco fases de privatização: Maio de 1998, Junho de 1998, Outubro de 2000, Novembro de 2004 e Dezembro de 2005.

Em 2004, o sorriso passa a ser a imagem de marca da EDP e a empresa altera a sua designação para Energias de Portugal. Partindo deste património, em 2011 a EDP apresenta as novas logomarcas.

O novo grupo de logomarcas reafirma os valores essenciais da marca — criar um sistema moderno, flexível e adaptável, que acompanhe o ritmo de mudança deste setor. Enquanto empresa dinâmica, na vanguarda do setor da energia.

Figura 17 - Evolução da Imagem de Marca do Grupo (de 1991 até aos dias de hoje)



Fonte: www.edp.pt

Segundo o relatório de contas de 2008 a EDP é hoje:

- ✓ A maior empresa industrial de Portugal;

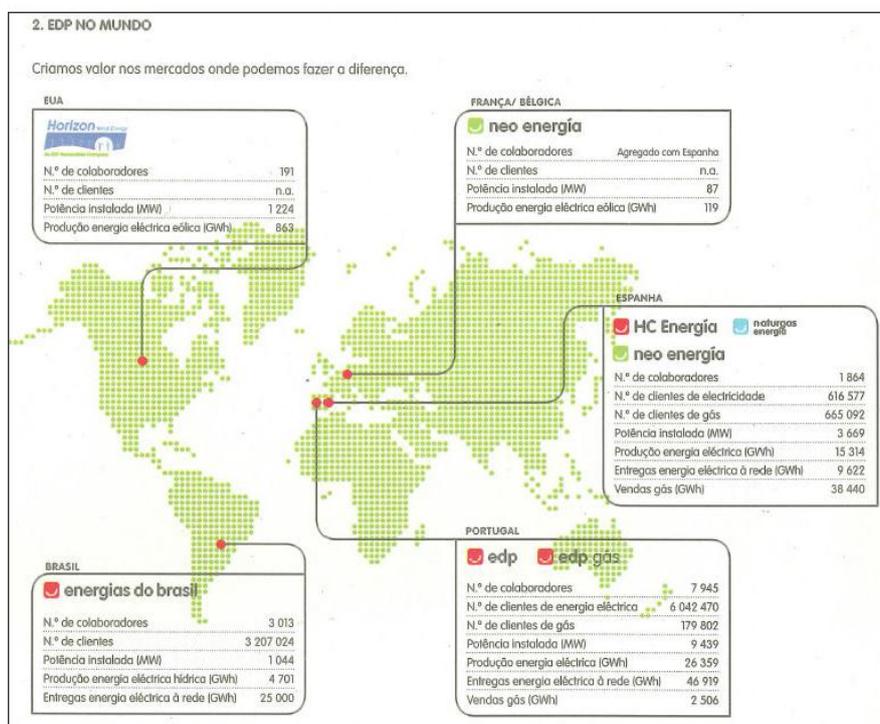
ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM PORTUGAL
PARA UM MERCADO DE ENERGIAS LIBERALIZADO

- ✓ Um dos maiores grupos económicos portugueses;
- ✓ O maior produtor de eletricidade do país;
- ✓ Fornecedora de 9,7 milhões de clientes de eletricidade e 750 mil clientes de gás;
- ✓ Empregadora de 13 500 trabalhadores;
- ✓ A 13ª maior empresa europeia de eletricidade;
- ✓ Distribuidora de 99% da eletricidade em Portugal;
- ✓ Produtora de 80% da eletricidade em Portugal;
- ✓ Responsável por um volume de negócios de 10,3 milhões de Euros;
- ✓ Proprietária de uma potência instalada de 13 470 MW;
- ✓ Consumidora de energia elétrica acima de 4 958 GWh;

Em Dezembro de 2011 o governo resolveu vender aos chineses da Three Gorges, a posição de 21,35% do estado português na EDP. O processo de privatização da EDP será finalizado em Maio de 2012 com o pagamento, na totalidade, dos 2,7 mil milhões de euros por parte da China Three Gorges, tornando-se o maior acionista da empresa.

A seguinte figura ilustra dados relativos à presença e operação da empresa na escala mundial.

Figura 18 -A EDP no Mundo – Presença e Atividade



Fonte: Relatório de Contas 2008 e site www.edp.pt

- **Centro Corporativo**

O Grupo EDP, abreviadamente também designado por Grupo, e liderado pela EDP – Energias de Portugal, S.A. tem por objeto a promoção, dinamização e gestão, por forma direta ou indireta, de empreendimentos e atividades na área do sector energético.

O Grupo é constituído por uma Fundação e por um conjunto de Empresas, geridas funcionalmente como Unidades de Negócio, atuando em diversos sectores de atividade e em várias geografias, devidamente alinhadas por uma visão galvanizadora de todos os “stakeholders” e por uma estratégia unificadora.

A atuação da EDP está orientada para a criação de valor, suportando-se nos três eixos estratégicos que decorrem diretamente da sua missão:

- ✓ Eficiência superior;
- ✓ Crescimento focado e sustentado;
- ✓ Risco controlado.

O Conselho de Administração Executivo (CAE) da EDP é o órgão responsável pela gestão das atividades desta Empresa e por estabelecer o modelo de gestão pretendido para o Grupo, traduzindo e operacionalizando a estratégia global para cada uma das Empresas que o integram. Neste contexto, o Centro Corporativo (CC) assume uma função instrumental de apoio ao CAE no âmbito da definição e controlo da execução da estratégia, como também das políticas e objetivos. A figura seguinte traduz o modelo de intervenção do Centro Corporativo.

**Figura 19 - Mod. Funcional de Intervenção
do Centro Corporativo (CC)**



Fonte: Relatório de contas 2008 e www.edp.pt

Desta forma, cabe ao CC a intervenção enquanto “Strategic Manager” focado em apoiar o CAE na definição e controlo de estratégias, políticas e objetivos. Para isso, é responsável pela definição de iniciativas estratégicas concretas; dos aspetos chave e revisão dos planos de negócios; que viabilizam a aprovação dos investimentos mais significativos e controlando também indicadores financeiros e operacionais chave.

A sua atuação global implica assegurar o alinhamento das Unidades de Negócio e das Empresas nas diversas geografias com a estratégia definida, num contexto de significativo crescimento do âmbito de atuação do Grupo.

Para além do referido, cabe ao CC a captação de sinergias e otimização dos processos de suporte, associados a concentração progressiva de atividades eminentemente administrativas e transacionais de suporte existentes, no CC ou nos negócios, em empresas especializadas de serviços partilhados do Grupo.

O CC é atualmente constituído por 20 Direções e Gabinetes, dos quais a Direção de Marketing Corporativo e a Direção de Relação com o Cliente fazem parte.

- **Direção de Marketing Corporativo**

O Marketing Corporativo na EDP assume funções em 4 eixos fundamentais: componente para o mercado de eletricidade e gás, o Marketing Intelligence, a comunicação e a fidelização de clientes e CRM.

As componentes identificadas procuram atingir objetivos específicos que seguidamente serão expostos.

- **Marketing – Eletricidade e Gás**

É fundamental para a EDP efetuar e controlar o planeamento de Marketing, sendo que esta divisão procura definir, em articulação com os Negócios e com os respectivos Comités, a proposta de valor, as estratégias de produto e serviço, de comunicação, de “pricing” e de canais de distribuição, tendo em consideração as especificidades locais.

Os seus objetivos são:

- ✓ Avaliar o mercado potencial e definir a estratégia de segmentação e “targeting”;
- ✓ Identificar, em colaboração com os negócios, oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- ✓ Definir a estratégia de comunicação de novos produtos e serviços;
- ✓ Desenvolver novas soluções tarifárias;
- ✓ Definir e implementar com os negócios, campanhas e promoções que visem maximizar os resultados comerciais;
- ✓ Definir a estratégia de canais de distribuição, nomeadamente, nas lojas, agentes, “contact center” e Internet, em articulação com os negócios.

○ **Marketing Intelligence**

De forma sucinta, o Marketing Intelligence procura definir e implementar os instrumentos de gestão de informação e conhecimento para assegurar uma gestão eficaz na Área de Coordenação de Marketing e Comunicação. Por isso, nele se integram as seguintes atividades:

- ✓ Efetuar o planeamento e orçamento integrado de Marketing e Comunicação;
- ✓ Apoiar as unidades organizativas de Marketing “Eletricidade” e “Marketing “ na elaboração dos respectivos Planos de Marketing;
- ✓ Definir e elaborar o “Marketing Scorecard”, permitindo uma visão integrada sobre os indicadores de performance da marca, comunicação, cliente, quotas de mercado, retorno de campanhas, entre outros aspetos;
- ✓ Analisar a concorrência nos mercados de eletricidade e gás;
- ✓ Efetuar “benchmarking” interno e externo e efetuar levantamento de melhores práticas com vista a otimizar o desempenho na Área de Coordenação de Marketing e Comunicação;
- ✓ Analisar a rentabilidade e viabilidade de novos produtos e serviços.

○ **Comunicação de Marketing**

O Marketing Corporativo é responsável pelo desenvolvimento e implementação da estratégia de comunicação comercial do Grupo, através de campanhas e ações de comunicação “above-the-line”, “below-the-line” e no ponto de venda, sendo os seus objetivos:

- ✓ Assegurar o relacionamento com as agências de publicidade e de compra de meios;
- ✓ Desenvolver as campanhas “above-the-line” (criatividade e “media”), a comunicação “below-the-line” e promoções, mediante “briefing” das unidades organizativas de Marketing ou dos negócios;
- ✓ Desenvolver a comunicação do ponto de venda, assim como
- ✓ Desenvolver, em articulação com os negócios, a sinalética do ponto de venda, bem como os ambientes para os espaços comerciais (lojas e agentes).

○ **Fidelização e CRM**

Por fim, cabe também ao Marketing definir e implementar a estratégia de fidelização e de CRM, desenvolvendo as seguintes atividades:

- ✓ Definir os modelos de segmentação de mercado;
- ✓ Definir, implementar e gerir os mecanismos e parcerias de fidelização de clientes;
- ✓ Definir a estratégia de gestão do ciclo de vida do Cliente e do seu valor;
- ✓ Definir e implementar a estratégia de gestão do “churn” de clientes.

● **Direção de Relação com o Cliente**

As funções desta direção desdobram-se em 3 grupos distintos que seguidamente se procuram desenvolver, designadamente: Cultura, Conhecimento e Experiência.

○ **Cultura**

Com a liberalização do mercado elétrico, a empresa tem vindo a destacar de forma crescente a importância do marketing e do cliente, sendo que cabe à Direção de Relação com o Cliente planear e implementar ações de formação/desenvolvimento de competências para a constituição de uma cultura organizacional de orientação para o cliente, sendo para tal necessário a realização de esforços no sentido de:

- ✓ Assegurar nas Unidades de Negócio a permanente orientação para o cliente e para a excelência no serviço;
- ✓ Coordenar a divulgação, nas Unidades de Negócio, da “experiência” do cliente EDP desejada;
- ✓ Desenvolver e coordenar a realização de ações dirigidas a intervenientes diversos – “middle management”, “front line” e fornecedores do “front line” – para o desenvolvimento de competências de orientação para o cliente.

○ **Conhecimento e Experiência**

A divisão referida procura igualmente desenvolver as competências de “market intelligence” do grupo, monitorizando os indicadores de performance da marca, os níveis de satisfação, lealdade e “churn” dos clientes, apoiando a realização de estudos e inquéritos (internos e externos), propondo-se a:

- ✓ Avaliar a performance da Marca, em particular, no que respeita ao posicionamento, valores e comunicação, em comparação com a concorrência;

- ✓ Efetuar estudos de reputação da marca junto de um conjunto de “stakeholders” e avaliar o seu contributo para a formação da Satisfação e Lealdade;
- ✓ Realizar monitorizações periódicas, assentes em entrevistas a clientes, com o objetivo de conhecer as suas perceções, motivações, expectativas, satisfação e lealdade;
- ✓ Efetuar análises de “churn”, que permitam antecipar intenções de abandono por parte dos clientes e definir acuações pró-ativas por parte do Grupo;
- ✓ Efetuar a análise de segmentação de clientes;
- ✓ Implementar uma estratégia de “reporting” dos indicadores monitorizados.
- ✓

1.10 Principais Concorrentes da EDP



Posicionada nos 5 maiores grupos energéticos europeus, a Endesa é líder do mercado ibérico de eletricidade onde contabiliza mais de 12 milhões de clientes e cerca de 40% de todo o fornecimento de eletricidade num total de 94 TWh. Também presente em Itália, França e na América Latina, a Endesa totaliza mais de 23 milhões de clientes em todo o mundo, sendo o maior grupo empresarial espanhol.

No gás, detém uma intervenção importante com um volume total de mercado de 44 TWh de gás em Espanha a que corresponde uma quota de mercado de 12% no sector.

Presente em Portugal desde 1993, aquando da entrada em exploração da Central a Carvão do Pego, a Endesa acompanha o processo de liberalização do mercado elétrico em Portugal desde o seu início, tendo constituído em 2002, em parceria com o Grupo Sonae, a Sodesa. Hoje a Sodesa é vice-líder no mercado liberalizado de comercialização de eletricidade, focalizada para o cliente industrial, não se verificando ações junto dos pequenos consumidores.



IBERDROLA É o primeiro grupo energético espanhol, uma das cinco maiores companhias elétricas do mundo e líder mundial em Energia eólica. Uma posição que alcançada graças a um projeto industrial a longo prazo, sólido, rentável e criador de valor, que se apoia numa estratégia de crescimento sustentável e no esforço de uma equipa multicultural de mais de

33.000 pessoas em 40 países, e com 30 milhões de clientes, que estão a trabalhar com o objetivo de oferecer a energia mais limpa do planeta.

A IBERDROLA começou a atuar como comercializador de energia elétrica em 2002. No final do ano 2010 já fornecia cerca de 27% do consumo no mercado liberalizado, o que corresponde a cerca de 11% do consumo total de Portugal continental, ambicionando ser 2º comercializador de energia elétrica e estando também, desde 2010, ativa no fornecimento de gás natural. Atualmente é o maior operador eólico do mundo com 4.1 GW, um dos principais promotores internacionais de ciclos combinados, com cerca de 10.000 MW disponibilizados.

Em Portugal detém participações na EDP e Galp Energia, ativos eólicos com tendências crescentes, e ativos imobiliários (50% das Torres Colombo) em parceria com a CGD no valor de 12M€.

A aposta estende-se ao interesse nas novas barragens para aumentar a sua capacidade de produção em Portugal, que neste momento é de 200 megawatts (MW) em eólica e que deverá aumentar substancialmente a partir da entrada em funcionamento da central de ciclo combinado a gás natural na Figueira da Foz.



A UNIÓN FENOSA é um grupo empresarial com presença em diversos sectores económicos e mercados espalhados um pouco por todo o mundo, nas áreas de produção, distribuição de eletricidade e gás.

A partir da experiência adquirida no sector elétrico, os seus negócios expandiram-se a outras áreas energéticas, como é o caso do gás, e a outros sectores como os serviços profissionais e as telecomunicações.

A Union Eléctrica Fenosa SA nasceu a 23 de Novembro de 1983 como resultado da fusão entre a União Elétrica e a Fuerzas Eléctricas del Noroeste, com origem tanto em Madrid como na Galiza.

Em 1986, o Grupo Unión Fenosa inicia a sua expansão internacional mediante um contrato de consultoria para a empresa Centrais e Transmissões Eléctricas do Uruguai. Em 1992 realiza-se o primeiro investimento direto no exterior, até alcançar os 14 países da atualidade.

Em 1988 entra em operação a Central Nuclear de Trillo (1066 MW), participada pela UNIÓN FENOSA, que foi a empresa que iniciou este projeto.

Em 1994 cria-se a Unión Fenosa Energias Especiales, e impulsiona-se o sector das energias renováveis.

Em 2000 formaliza-se um contrato com a empresa Egyptian General Petroleum Corporation que permite à Unión Fenosa dispor de gás próprio na origem e obter uma posição de vantagem no sector. Para além disso, cria-se a SOLUZIONA que integra as empresas de serviços profissionais da Unión Fenosa.

3 mais tarde dá-se a entrada da empresa ENI como sócio estratégico em 50% do capital da Unión Fenosa Gás, impulsionando a capacidade competitiva e reforçando o posicionamento do Grupo nos mercados “gasistas” internacionais.

Estando a operar em Portugal, como comercializadora de energia elétrica, desde 2004, a Unión Fenosa encontra-se em todos os segmentos de mercado da energia elétrica em diversos sectores de atividade, desde a indústria pesada ao terciário passando pela restauração e outros.

Os seus lemas são: “A nossa PRIORIDADE é conhecer o cliente para entender as suas necessidades e expectativas em tudo o que se relaciona com o fornecimento de ENERGIA” e “Fornecemos Soluções Energéticas à medida”

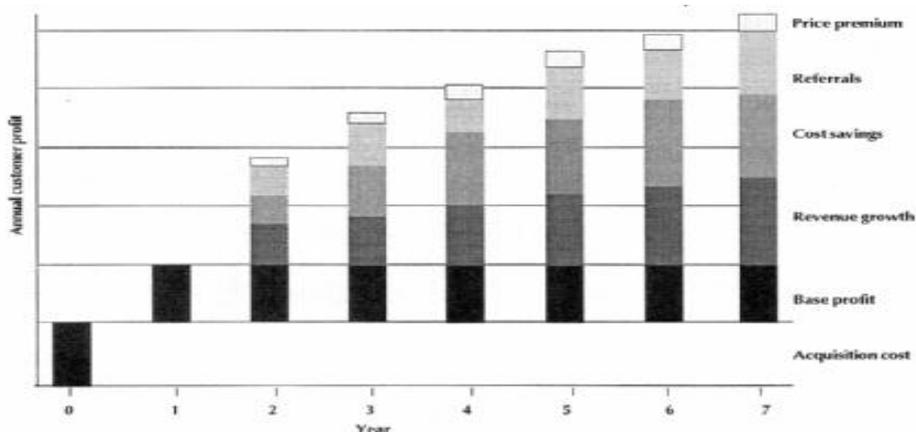
2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

2.1 Aproximação do problema

Diversos estudos associam a fidelização dos clientes às empresas com uma maior rentabilidade obtida por estas. Mittal e Lassar (1998) referem que o custo para adquirir um novo cliente é cinco vezes superior à manutenção de um existente, o que é validado igualmente por conclusões que se podem recolher das estatísticas efetuadas pela American Management Association.

Ainda no seguimento da ideia de rentabilidade do cliente que aumenta ao longo do tempo, esta foi demonstrada por Grönroos (2001), como se pode verificar pela análise da figura seguinte:

Figura 20 - O efeito de clientes fidelizados nos proveitos



Fonte: Grönroos (1991)

Trata-se de um quadro que é função do sector, da situação em concreto, mas que traduz uma ideia geral em que segundo a qual:

- ✓ Os custos de aquisição (acquisition cost) se traduzem em fornecer informação, despesas de marketing, entre outros;
- ✓ O proveito base (base profit) corresponde a uma média entre sectores: existem sectores em que, no primeiro ano, os custos por fornecer o produto ou serviço são superiores ao seu preço, e sectores em que o produto ou serviço gera um proveito líquido positivo para o fornecedor;
- ✓ Crescimento do rendimento (revenue growth), que é fruto da permanência que leva ao incremento da relação e das vendas;

- ✓ Poupança nos custos (cost savings), que corresponde a um melhor conhecimento entre as partes, e como tal redução de erros e poupança de tempo, registando-se diminuição dos custos operacionais médios com o conseqüente impacto nos proveitos;
- ✓ Referências (referrals), no sentido que clientes permanentes e satisfeitos transmitem a outros boas referências e recomendações, o que para a empresa se traduz em mais vendas e proveitos com menores custos;
- ✓ Preço de premium, que traduz a ideia que clientes fidelizados pagam um preço superior, desde logo porque não beneficiam de descontos e proveitos que as empresas muitas vezes utilizam para angariar clientes.

O efeito positivo da fidelização do cliente pode, pois, ser explicado por variadas razões:

- ✓ Adquirir um cliente novo custa mais do que reter um já existente (os custos de captação são suportados somente no início);
- ✓ Clientes fidelizados são menos sensíveis ao preço, permitindo que o preço não seja tão competitivo (Estudos de PIC – Pontos de Interesses de Clientes -, referem que quando um cliente está fidelizado, em média, está disposto a pagar mais 9% do que o preço médio do mercado e Kalyanaram e Litle (1994) referem que a forte fidelização por parte do consumidor leva a que este se centre no produto ou serviço e não no preço);
- ✓ Os clientes são um bom meio de referências para outros clientes (potenciais);
- ✓ São mais susceptíveis de compras adicionais (tanto do mesmo produto como venda cruzada, a qual será desenvolvida neste trabalho, através do denominada “up-selling” e “cross-selling”, respectivamente);
- ✓ É mais difícil a concorrência vender a este tipo de clientes;
- ✓ Menores custos no serviço uma vez que já se sabe o que o cliente quer, conhecem-se as rotinas.

Também no mercado da energia elétrica esta preocupação existe como prova o desafio lançado pela **PremiValor Consulting “EDP UNIVERSITY CHALLENGE 2010”** em parceria com a própria EDP. É, pois, possível concluir a necessidade que as empresas têm e a EDP em particular, de ter clientes fidelizados. Reconhecida esta necessidade coloca-se o

problema de saber qual a “Estratégia e Processos de Fidelização de Clientes em Portugal para um Mercado de Energias Liberalizado”.

2.2 Principais causas do problema

Como referido o mercado de energia elétrica é composto pelo Mercado Liberalizado e pelo Mercado Regulado. A opção pelo mercado liberalizado resulta numa primeira análise da evolução da sua penetração nos diferentes segmentos de clientes. Com efeito, se em termos globais, o ML representa já mais de 49,4% do consumo total, é significativo notar que no caso dos grandes consumidores os fornecimentos efetuados por comercializadores em regime livre já representam cerca de 89% dos consumos do segmento, enquanto no caso dos clientes industriais esse valor é de aproximadamente 85%.

Analisando-se os relatórios mensais do consumo de energia elétrica, confirma-se esta tendência com a entrada no mercado liberalizado 5 211 clientes, tendo 4 995 transitado do mercado regulado e 216 entrado diretamente no ML(equivalente a uma media diária de 168 clientes). As entradas no ML representam cerca de 362 GWh de consumo anualizado. Já o conjunto de clientes que saiu do ML (3 611, no total) representa em consumo cerca de 22 GWh em base anual. As saídas do mercado livres respeitaram em proporções quase iguais a clientes que deixam de ter um contrato de fornecimento ativo e clientes que regressam a um fornecimento em tarifa regulada.

De salientar que no mesmo período, registaram-se 824 mudanças dentro do ML (mudança da carteira de um comercializador para a carteira de outro) e 1 716 clientes passaram para o mercado regulado, via celebração de contrato de fornecimento com o comercializador de último recurso. Um total de 1 895 clientes cessou a atividade no mercado sem celebrar qualquer outro contrato de fornecimento.

Estes resultados confirmam a tendência indicada pela ERSE de que, no final de 2012 o sector industrial passará em exclusivo para o ML e a muito breve trecho, aquela que hoje é uma opção para o consumidor doméstico (de poder optar entre o ML ou MR), passe igualmente a ML por indisponibilidade de adesão ao MR.

Segundo a mesma fonte a captação de novos clientes no ML continua a estar centrada, em número, no segmento doméstico, embora sejam os segmentos industrial e de grandes consumidores que representam a maior parcela do novo consumo em mercado liberalizado,

No entanto, é precisamente, o segmento de clientes domésticos é o que apresenta uma composição mais concentrada, sendo a quota de mercado da EDP de cerca de 83,5% dos

fornecimentos efetuados neste segmento. De resto, além deste operador, a Endesa (15,7%), que cresce cerca de 1 p.p. na quota de mercado, a Gás Natural Fenosa (0,7%), a Iberdrola e a GALP (ambas com cerca de 0,1%), todas sem variação de quota, apresentam, em Dezembro, concretização de propostas de fornecimento para os clientes doméstico.

Ao nível do consumo, o segmento de clientes domésticos é o que apresenta menor penetração do ML, com consumo abastecido que não excede os 7% do consumo total deste segmento em Portugal Continental. No entanto todos os restantes segmentos de clientes apresentam peso relativo do ML em consumo que é superior ao que se apura para o número de clientes, indiciando que são os consumidores com consumos médios mais elevados que transitaram prioritariamente para o ML.

Assim, a margem de crescimento do ML, em termos de energia, encontra-se concentrada no conjunto de clientes de menores consumos individuais nos segmentos de grandes consumidores e de clientes industriais, nos cerca de 60% de consumos do segmento de pequenos negócios e nos aproximadamente 90% de consumos domésticos ainda no CUR. De salientar que é precisamente no segmento doméstico que existe atualmente maior inércia, por parte dos consumidores em mudar para o ML, apesar do preço da tarifa ser mais favorável em cerca de 2% face ao MR.

2.3 Principais consequências:

No que se refere ao número de clientes, a distribuição das quotas de mercado no ML mantém-se relativamente estável, com uma perda do grupo EDP (de 78% para 77% entre Novembro e Dezembro) e um ganho da Endesa (de 19% para 20%), enquanto os restantes comercializadores mantêm globalmente as suas quotas em termos de número de clientes.

Se analisarmos consumos, em Dezembro, o maior operador (grupo EDP) registou uma perda de quota (41%), seguida da Endesa (26%, com um decréscimo de 0,4 p.p.) e da Iberdrola (24%), esta última a registar um aumento de quota de 1,6 p.p. no mês. A Gás Natural Fenosa registou uma ligeira descida (2,1%), enquanto a GALP (1,4%), a EGL (0,1%) e a FORTIA (5,4%) mantiveram em Dezembro as quotas que haviam registado em Novembro.

Em Dezembro, face ao mês precedente, Endesa, Iberdrola, GALP e EGL aumentaram a sua base total de clientes, enquanto registam perdas líquidas de clientes os comercializadores EDP e Gás Natural Fenosa. Em consumo abastecido, Iberdrola, GALP, EGL e FORTIA

crecem em Dezembro face a Novembro, com particular destaque para Iberdrola e GALP que crescem em consumo acima dos 8%.

Em conclusão a criação do mercado liberalizado trouxe novos concorrentes à EDP Comercial e como tal, sendo o líder e fornecedor de energia, naturalmente será o alvo mais apetecido por parte dos seus concorrentes, pois detém uma quota de 77% do mercado.

2.4 Identificação do problema:

Partindo do tema “Estratégia e processos de fidelização de clientes em Portugal para um mercado de energias liberalizado”, o problema identifica-se na melhor forma de fidelizar clientes domésticos antes do mercado ser liberalizado.

O principal objetivo deste projeto é, antecipar as consequências da liberalização que irá acontecer no mercado doméstico, minimizando a perda de quota que naturalmente irá acontecer, dotando a EDP de instrumentos estratégicos e táticos que lhe permitirão fidelizar os clientes domésticos de valor.

A 1ª forma de comprovar a importância da fidelização é a medição do custo de erosão de um cliente. Acredito que o primeiro passo deva ser corrigir os sistemas de contabilização que do meu ponto de vista não fazem uma correta avaliação da fidelização dos seus clientes. Os sistemas atuais, confinam-se aos custos e proveitos num determinado período de tempo e ignoram os cash-flows esperados.

A erosão de um cliente é do meu ponto de vista uma unidade de erro que contém quase toda a informação de que uma empresa necessita para crescer lucrativamente. No entanto a erosão de clientes, pela carga negativa que tem, é um tema que desagrada aos gestores, pois associa-se a falhas e erros. Contudo, a conotação não deve ser tão linear, dado que existe erosão saudável (dos clientes que não são sinónimo de proveitos), erosão parcial (compra menos) e erosão obrigatória (o cliente, por razões externas à empresa, deixou de o ser). Estas conclusões remetem para a importância de apurar as causas da erosão de clientes.

Para ajudar a concluir estas causas, consultei o estudo efetuado pela Forum Corporation em 2003 que concluiu que as principais causas de erosão dos clientes são em 45% dos casos um mau serviço prestado, em 20% falta de atenção ao cliente, em 15% por procura de um produto ou serviço mais barato, em 15% procura um produto melhor e em 5% por outras causas.

Quando se procuram clientes mais fidelizados, pretende-se atingir os clientes que trazem proveito para a empresa — não necessariamente os clientes fáceis (que compram com facilidade) ou clientes para vendas a curto prazo. Este tipo de ações corresponde geralmente a um serviço de menor qualidade, e como tal estes clientes têm um incentivo para optar pela concorrência, com uma agravante: é que normalmente, os primeiros clientes a sair são os melhores – que proporcionam maiores proveitos. Um sistema baseado na fidelização requer que se pense em criar valor a longo prazo, e não na maximização de resultados e valor para os acionistas numa perspectiva de curto prazo.

Desta forma este projeto pretende concluir:

- ✓ Quais são as determinantes da fidelização? Satisfação e Qualidade?
- ✓ Existe uma grande proximidade entre os conceitos de marketing relacional e de fidelização, sendo que os esquemas de fidelização têm sido utilizados como exemplos práticos do marketing relacional. Será esta a melhor solução?
- ✓ “O que não se mede, não se vê”, qual a melhor forma de medir a fidelização?
- ✓ Os portugueses têm vivido num ambiente de MR e oferecem hoje grande inércia em aderir ao ML, qual é a próxima tendência para este sector e como é que esta pode influenciar a mudança de fornecedor?
- ✓ Quais os fatores que podem levar a que o consumidor procure outro fornecedor?
- ✓ Serão as barreiras à mudança, o principal determinante da fidelização dos clientes domésticos, consumidores de energia elétrica?
- ✓ A venda cruzada será uma forma eficaz de fidelizar um cliente deste mercado?

3 DESENVOLVIMENTOS DO CONCEITO DE MARKETING

3.1 O Novo Cliente

Até à década de 90 do século passado, as empresas voltavam-se para os seus produtos e o marketing era praticado em massa. O conceito de marketing considerava o consumidor como centro de atenção e propunha a satisfação das suas necessidades e desejos como a forma mais apropriada para conseguir o êxito da organização. Assentava a sua filosofia da gestão das transações, para permitir que uma empresa alcançasse os seus objetivos orientando todos os seus esforços para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Esta definição refletia a tendência transacional da teoria do marketing, orientada mais para o produto e para a transação do que para o cliente e para a relação e onde o ênfase estava na gestão dos seus elementos-chave designados de marketing – mix. Trata-se de um paradigma de estrutura simples e de fácil compreensão para todos (Grönroos, 1994 a Constantinides, 2006) pelo que possui um grande valor conceptual e durante décadas foi considerado como a lei imutável do marketing (Sánchez, Gil e Mollá, 2000; Harker e Egan, 2006).

O atendimento ao cliente era reativo e os esforços de marketing eram orientados à conquista de novos clientes. Paralelamente ao uso cada vez mais intenso das tecnologias de informação nos negócios, também tem vindo a ocorrer, nos últimos anos, uma mudança no foco do marketing. Os produtos estão cada vez mais parecidos e os clientes, mais exigentes, procuram por valores agregados e novos motivos para a compra.

O foco das empresas muda-se para o cliente e o marketing orienta os seus esforços para os relacionamentos individuais, na tentativa de reter clientes e aumentar o seu valor nos negócios da empresa. As organizações perceberam que perder um cliente é perder mais que uma venda. “Significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2003). Por isso, os profissionais de marketing empenham-se no aprimoramento dos relacionamentos com seus clientes.

É a era da interação. A ordem é interagir com clientes atuais, ex-clientes, clientes da concorrência, consumidores e clientes internos. Conquistar novos clientes, vender mais aos clientes antigos e reter os clientes de maior valor. Converter clientes eventuais em clientes habituais e tratá-los bem para se tornarem cada vez mais importantes. “As empresas agora preocupam-se em manter os clientes existentes e a desenvolver com eles relacionamentos duradouros.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2000). Para vencer nos dias hoje, com o lento

crescimento da economia, uma concorrência sem trégua, com preços quase iguais, e clientes extremamente exigentes, que não se contentam mais com serviços medianos, a saída é a construção de valor, qualidade e satisfação superiores para o cliente.

Os famosos 4 P's (Produto, Preço, (Ponto =distribuição) e Promoção) do Marketing Mix são cada vez mais contrapostos aos 4 C's (Necessidades do **Cliente**, **Custo** para o cliente, **Conveniência** para o cliente e **Comunicação** com o cliente).

3.2 Marketing Transactional e Marketing Relacional

O Marketing Relacional tem vindo a assumir um papel central nas empresas desde que estas reconheceram a importância da interação com os seus clientes. Nestes novos tempos é fundamental compreender o valor das relações com os clientes, para deste modo se ser capaz de com eles estabelecer relacionamentos duráveis. Numa época de intensa competição e de consumidores cada vez mais exigentes, o Marketing Relacional tem atraído a atenção tanto de investigadores como de gestores.

A expressão “marketing relacional” tem a sua origem no início dos anos 80 do século passado. Theodore Levitt, em 1983, sem usar a expressão “marketing relacional”, afirmou que o objetivo da empresa vendedora não se devia limitar à venda em si mesma, mas também a proporcionar uma maior satisfação dos clientes, “o que depende da forma como o relacionamento é gerido”. Em pouco mais de 25 anos o Marketing Relacional teve uma evolução muito significativa, sendo inegável o seu reconhecimento na atualidade.

A American Marketing Association, em 2004, alterou a sua definição de Marketing, passando de forma explícita a evidenciar o seu carácter relacional: “marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes, assim como para gerir relações com clientes tendo em vista beneficiar a organização e os stakeholders”. É muito importante comparar esta definição com aquela que era sugerida até aí: “marketing é o processo de planear e executar a conceção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços tendo em vista criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

No seu relatório sobre as prioridades de investigação para o período 2006-2008, o Marketing Science Institute considerou de forma muito clara que a gestão de relações com os clientes é uma das áreas mais relevantes. No referido relatório podia ler-se: “ tomando consciência de que os clientes têm agora melhores oportunidades para troca de fornecedores

ou de marcas, as empresas procuram formas de envolver os seus clientes e, portanto, reforçar a sua lealdade. Programas de fidelização vêm a ser usados há algum tempo, mas poderão ser mantidos sem prejudicar a rentabilidade a longo prazo? As empresas estão interessadas em descobrir novas formas de criar e manter relações emocionais com a marca”.

São vários os fatores que têm levado a que o Marketing Relacional seja cada vez mais importante:

- ✓ Tendência para uma menor eficácia das abordagens massificadas do mercado;
- ✓ Avanços nos domínios das novas tecnologias (ao nível da comunicação, informação, produção e logística);
- ✓ Elevada concorrência provocada por uma maior oferta de marcas muitas vezes com uma reduzida diferenciação entre elas;
- ✓ Crescente importância dos serviços nas economias mais desenvolvidas;
- ✓ Surgimento de novos modelos de negócio com base em parcerias e redes de empresas (potenciados pelo processo de globalização e pelo alargamento dos mercados).

As conceções iniciais de Marketing Relacional eram mais focalizadas nos clientes enquanto as mais recentes tendem a ser mais abrangentes. Segundo Gummesson (1987) “O marketing relacional é o marketing baseado na interação inserido em redes de relacionamentos”.

A distinção entre Marketing Transacional e Marketing Relacional baseia-se no processo de criação de valor, que é diferente nos dois casos. Na abordagem transacional a questão está em fazer chegar o valor do produto ao cliente (que o avaliará em função dos resultados que obtiver) enquanto que na abordagem relacional o cliente tende a estar envolvido no próprio processo de criação de valor. O Marketing Transacional é aquele que, assentando na trilogia Segmentação – Targeting – Posicionamento, se baseia na gestão das variáveis do Marketing Mix.

Estas duas abordagens (Marketing Transacional e Marketing Relacional) não correspondem a pólos extremos e alternativos, devendo ser encaradas como um contínuo. Ou seja, uma empresa pode assumir uma postura mais virada para o Marketing Transacional mas pode “trabalhar” relações quando for apropriado. Por outro lado uma empresa pode estar mais

virada para uma abordagem relacional, o que não significa que não preste atenção à perspectiva transacional associada à gestão das variáveis do Marketing Mix. De acordo com alguns investigadores o Marketing Transacional é a base, são os “alicerces da casa”. Sem uma correta segmentação, sem um adequado posicionamento, sem uma eficaz gestão das variáveis do Marketing Mix, dificilmente uma empresa terá sucesso no mercado. Para estes autores a questão põe-se em ter que ser transacional (porque esta é a base da abordagem) podendo-se ir mais ou menos longe em termos de gestão de relações.

Existe um grupo significativo de autores, entre os quais destacamos Gummesson (1987 e 1998), Grönroos (1990a; 1994a; 1994b) e Moliner e Callarisa (1997) que referem a necessidade de alteração de paradigma, passando da abordagem transacional para outra, baseada nas relações a longo prazo com os clientes.

A fidelização passa a ser considerada como o elemento-chave do marketing relacional. Diversos estudos, como por exemplo, Lawson-Body (2000), Chang e Ding (2001), Meyer-Waarden e Benavent (2006), Peng e Wang (2006) e O’Loughlin e Szmigin (2006) consideram a fidelização dos clientes como fator essencial para medir a eficácia do marketing relacional. Estes autores baseiam-se na dupla convicção de que tem custos muito mais acrescidos angariar um novo cliente do que manter um cliente atual e, por outro lado, com o passar do tempo, aumenta a repetição de compra. A fidelização de clientes leva também a um incremento das referências positivas (passa-palavra) a outros potenciais clientes (Grönroos, 2004; Palmatier et al., 2006).

Sintetizando, as empresas não têm que optar por Marketing Relacional ou Marketing Transacional porque a abordagem de Marketing de uma organização é só uma, podendo ser, em maior ou menor grau, de natureza relacional. O Marketing Relacional só deve ser utilizado na justa medida em que as condições do mercado e da própria empresa assim o aconselhem mas, é atualmente uma das áreas com maior expressão dentro do Marketing e a sua aplicação no universo das empresas é cada vez mais frequente. Mobile Marketing, individualização dos produtos, crescente utilização de serviços e programas de fidelização são alguns dos canais de interação com o cliente.

3.3 Customer Centricity e Customer-Centric Pricing

O atual contexto socioeconómico está marcado pela constante mudança, pela convulsão dos mercados e pela necessidade de adaptação a uma envolvente de crescente concorrência

que provoca uma forte redução de margens e que forma consumidores cada vez mais informados, perdendo-se deste modo o conceito de fidelização tradicional, baseado na inércia do “cliente de toda a vida”.

Customer Centricity é uma nova forma de gerir os negócios onde o crescimento se baseia em conhecer e satisfazer o consumidor final.

Perante consumidores cada vez mais informados é preciso ir um pouco mais longe. Sabendo quais as suas necessidades é muito importante voltar a “seduzi-los”, melhorando a sua experiência de compra. Esta é a questão à qual o Customer Centricity pretende responder. A finalidade desta nova forma de gestão é melhorar a experiência de compra, em vez de apenas pôr produtos nas prateleiras na esperança de que o consumidor satisfaça as suas necessidades com a oferta da empresa. “A satisfação do cliente depende do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho fica aquém das expectativas do cliente, ele fica insatisfeito. Se o desempenho se equipara às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se o desempenho excede as expectativas, o comprador fica encantado.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2000). É possível alterar a oferta de produtos de modo a alinhá-la com as necessidades e motivações dos consumidores. Pretende-se, deste modo, fidelizar em vez de reter, ou seja, não se procura recuperar o cliente perdido mas sim que o produto e a oferta sejam exatamente o que o consumidor necessita, antecipando-se as suas motivações e gerando crescimento como consequência de uma melhor relação com o consumidor. É fundamental prestar ao consumidor a atenção que ele merece.

Dentro do Customer Centricity o Customer-Centric Pricing assume uma especial importância por poder ser considerado um dos “segredos” da rentabilidade.

Muitas empresas já cortaram os seus custos até um ponto em que cortar mais significa cortar “carne” e não cortar gordura. As empresas investem muito dinheiro com o objetivo de conseguirem a preferência dos consumidores pela sua marca e pelos seus produtos mas, a pressão provocada pela concorrência pode levar a:

- ✓ Baixar os preços para acompanhar a concorrência ou
- ✓ Não responder à concorrência e deste modo perder quota de mercado.

Um erro frequente consiste em não determinar o diferencial de preços apropriado para os produtos da empresa no mercado.

Antes da revolução industrial todas as vendas eram semelhantes ao que hoje se considera Customer Centric porque cada transação era o resultado de uma negociação. Após a revolução industrial a negociação frente-a-frente tornou-se impossível e a expansão dos mercados levou à standardização dos meios de produção e das vendas. As empresas tornaram-se a partir dessa altura Product-Centric: produto, distribuição, serviço e preço.

Na grande maioria das empresas os preços são ainda hoje Product-Centric. Os gestores têm o seu foco no custo do produto, nos seus atributos físicos (tamanho, funções e características) e nas margens que se pretende alcançar. Este foco, quase exclusivamente interno, provoca uma disparidade entre o valor atribuído ao produto pelos gestores e pelos clientes. Esta disparidade pode levar à perda de oportunidade de obter maior lucro ou à perda de vendas. Muitas empresas começam a estar conscientes da necessidade de prestar atenção ao exterior com maior frequência, analisando as percepções de valor dos seus clientes, no momento de fixar ou rever preços.

As empresas bem-sucedidas vão além da criação de valor pois pretendem extrair valor. A criação de valor consiste em “entrar na cabeça” do consumidor enquanto a extração de valor consiste em “entrar na carteira” do consumidor. Apenas quando o consumidor está de acordo com a proposta de valor que lhe é apresentada e paga pelos bens ou serviços é que os esforços para criar valor são pagos. Torna-se então fundamental fixar Customer-Centric Prices que reflitam o valor percebido dos produtos para cada segmento de clientes. “O valor para o cliente é a diferença entre os valores que o cliente ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto (...). Eles agem sobre o valor percebido.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2000). Assim, os clientes tomam a decisão de compra, escolhendo a oferta de maior valor percebido, ficando satisfeitos, continuam a comprar.

Potenciais ganhos advêm da compreensão do valor que cada segmento de clientes atribui a cada produto e da fixação de preços que tenham em atenção o referido valor. De modo a poder retirar valor do mercado através do Customer-Centric Pricing deve-se responder à questão de quanto é que o cliente está disponível para pagar. Só através da segmentação dos clientes por comportamento de compra será possível responder à referida questão. Esta segmentação tem o seu foco na previsão de como os clientes irão responder no momento de compra. A percepção do valor de qualquer produto pode mudar de acordo com fatores subjetivos, alguns relacionados com o produto e outros relacionados com as

circunstâncias do indivíduo quando está frente-a-frente com o produto. Status, lealdade, conveniência, urgência e qualidade são alguns dos fatores que podem influenciar o preço que um cliente está disposto a pagar por um produto ou serviço. Estes fatores, subjetivos e intangíveis, podem ser mais valorizados pelo consumidor do que os atributos tangíveis do produto ou serviço.

O Customer-Centric Pricing faz o alinhamento entre o preço praticado e o valor criado para o segmento específico de clientes, num determinado momento e mercado. Envolve identificar segmentos de clientes, compreender o que estes clientes valem, criar valor oferecendo pacotes de produtos ou serviços únicos e cobrando corretamente pelos mesmos. A criação de valor para os clientes é a base para o crescimento das empresas e quanto melhor o produto ou serviço estiver alinhado com as preferências específicas dos clientes mais ele é valorizado. Por outro lado, quanto mais o produto ou serviço for valorizado maior a probabilidade de que tenha sucesso relativamente a produtos ou serviços concorrentes.

Através do Customer-Centric Pricing as empresas estabelecem preços baseados no valor percebido de um produto ou serviço por clientes específicos ou por um segmento de clientes. Esta estratégia minimiza a mais-valia do cliente (diferença entre o que estaria disponível para pagar e o que paga) e maximiza a rentabilidade da empresa.

3.4 Customer Relationship Management (CRM)

O Customer Relationship Management é uma abordagem que coloca o cliente no centro do desenho dos processos do negócio, sendo projetado para perceber e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, de forma a procurar supri-las da melhor forma. “Informação transformada em conhecimento é fator diferenciador para o sucesso”. (SWIFT, 2001). Trata-se, sem dúvida, de uma estratégia de negócio, em primeira linha, que posteriormente se consubstancia em soluções tecnológicas. É assim um sistema integrado de gestão com foco no cliente, constituído por um conjunto de procedimentos/processos organizados e integrados num modelo de gestão de negócios. Os softwares que auxiliam e apoiam esta gestão são normalmente denominados sistemas CRM.

Os processos de gestão que assentam em CRM(s) estão, sem dúvida, na linha da frente em termos estratégicos não apenas em termos de marketing, mas também, a médio prazo, ao nível económico-financeiro. Com efeito, empresas que conhecem profundamente os seus clientes, o que precisam, em que o perfil de consumidor se enquadram, conseguem criar

respostas personalizadas, antecipando as suas vontades e respondendo de forma precisa aos seus desejos atuais.

A tecnologia responderá apenas à estratégia da empresa a este nível, auxiliando na captura de dados acerca do cliente e fontes externas e na consolidação de uma data warehouse central, de modo a tornar a estratégia global de CRM mais inteligente. Adicionalmente, integra o marketing e as tecnologias de informação já existentes, de forma a dotar a empresa de meios eficazes e integrados de atender, reconhecendo e cuidando do cliente em tempo real. As aplicações de CRM transformam os dados recolhidos em informação que, quando disseminada permite a identificação do cliente e a compreensão do seu perfil.

As plataformas de CRM alicerçam-se em processos centrados no cliente, disseminados por toda a organização. Verifica-se uma utilização exaustiva de informação relacionada com o cliente, integrando as áreas de marketing, vendas e serviços, verificando-se a criação de valor para o cliente. Antes de implementar, importa perceber qual o modelo de relacionamento com o cliente que a empresa pretende adotar, sendo necessário, várias vezes, redesenhar os processos de atendimento. Importa perceber as seguintes dimensões:

- ✓ Como será feita a abordagem ao cliente?
- ✓ Que procedimentos ou eventos devem ser gerados?
- ✓ Qual o plano de comunicação a adotar?

De forma a responder a estes desafios, procede-se ao levantamento rigoroso dos processos existentes e sua documentação, de montante a jusante, podendo ser necessário redesenhar ou levar apenas a um reenquadramento dos mesmos e eventualmente à adição de mais-valias, pelo facto de passar a existir suporte de tecnologia de informação orientada para o cliente.

A partir daqui é selecionada a solução de informação e consequente implementação. A seleção da solução de informação é baseada nas fases anteriores, sendo validadas as características das soluções disponíveis, determinada pelo modelo de relacionamento a seguir no futuro.

Ao nível da implementação do sistema, os passos passam por configurar o modelo de relacionamento na tecnologia adquirida e implementar a estratégia de relacionamento com o cliente, incluindo um conjunto de ferramentas de apoio, como telemarketing, canais virtuais de relacionamento, terminais de ponto de venda. Importa nesta altura ter em conta os aspetos que contribuem para o sucesso desta fase:

- ✓ Foco nos processos, não na tecnologia. As TIC são apenas um meio para alcançar os objetivos;
- ✓ Envolvimento, comprometimento e acompanhamento da gestão de topo;
- ✓ Seleção da tecnologia de acordo com o negócio;
- ✓ A tecnologia deve preencher necessidades específicas do negócio;
- ✓ Perceber como as funcionalidades são realizadas e compreender a arquitetura global do sistema;
- ✓ Apoio e formação aos utilizadores;
- ✓ Competência multidisciplinar da equipa do projeto;
- ✓ Estabelecimento de etapas e prioridades;
- ✓ Consistência da integração do sistema.

Em termos tecnológicos a plataforma apresenta as seguintes características:

- ✓ **Vendas – SFA - Sales Force Automatizo:** Prospecção, previsões; modo off-line, sincronização no sistema;
- ✓ **Serviço ao cliente:** Registo e acompanhamento de questões, problemas, reclamações, sugestões, pedidos de informação; acompanhamento dos assuntos, agendamento, gestão do conhecimento;
- ✓ **Marketing:** Data warehouse e data mining facilitam análise, permitindo descobrir relações não antecipadas e padrões de consumo e comportamento. São, como referido, identificados perfis de consumo, auxiliando na tomada de decisão;
- ✓ **Coerência e interoperacionalidade:** Base de dados de clientes e eventos de negócio que todas as aplicações da plataforma utilizam e mantêm atualizada. O sistema de workflow que permite o fluir dos processos dentro e entre módulos;
- ✓ **Melhor gestão dos recursos existentes:** Através do seu uso poupa-se em tempo de recursos humanos e de máquinas que até então estariam a ser utilizados para processamento de dados manual e automaticamente. E ainda na passagem de informação que deixa de ser necessária visto estar constantemente disponível e atualizada.

Através destes sistemas são passíveis de observação os seguintes processos:

- ✓ **Planeamento** - Verifica-se um plano de atividades rigoroso, com identificação de todos os pontos críticos de relacionamento e a estrutura do fluxo de trabalho; há um levantamento de pontos de automação.
- ✓ **Marketing relacional** - Identificar, segmentar, interagir, configurar através de programas de fidelização, com identificação clara e construção de perfis do consumidor.
- ✓ **Produtos e serviços de extrema qualidade** - que a concorrência a nível global obriga. Com efeito, a tolerância ao erro, à falta de qualidade e à ineficiência é cada vez menor, verificando-se uma ênfase na gestão do conhecimento.
- ✓ **Solução de eCRM** - onde são automatizadas tarefas rotineiras, estruturação do relacionamento com o cliente, processamento da informação transacional, entre outras.
- ✓ **Portal de e-commerce atrativo** - bem estruturado e eficiente promove a divulgação dos produtos e serviços e a obtenção e partilha de informação. É um excelente meio para a realização de sondagens e estatísticas – sondagens de consumo e estudos de mercado. Este portal quando atrativo e eficiente promove as transações comerciais, deve ter boa capacidade de processamento de informação, ser intuitivo e fácil de navegar. Adicionalmente, deve ser permanentemente atualizado, seguro, com políticas de privacidade e confidencialidade bem visíveis.
- ✓ **Acrescentar valor ao relacionamento** - conhecimento obtido deve orientar o relacionamento. Assim quem compra deve receber exatamente o que deseja comprar e a informação que realmente lhe interessa.
- ✓ **Integração de outros canais de comunicação** - telefone, fax, contacto pessoal, carta, etc. Os dados recolhidos por este meio devem ser inseridos numa base de dados global.
- ✓ **Deteção de oportunidades de negócio** - através da análise dos dados levando assim ao reconhecimento de padrões de comportamento económico e de relacionamento, o que por sua vez poderá sugerir eventuais formas de criar novos negócios.

O seu objetivo principal é auxiliar as organizações a angariar e fidelizar clientes potenciais, fidelizar clientes atuais na busca de atingir a sua satisfação total, através do melhor entendimento das suas necessidades e expectativas e formação de uma visão global dos ambientes de marketing.

O CRM abrange, na generalidade, três grandes áreas:

- ✓ Automatização da gestão de marketing
- ✓ Automatização da gestão comercial, dos canais e da força de vendas
- ✓ Gestão dos serviços ao cliente

Os processos e sistemas de gestão de relacionamento com o cliente permitem que se tenha controlo e conhecimento das informações sobre os clientes de maneira integrada, principalmente através do acompanhamento e registo de todas as interações com o cliente, que podem ser consultadas e comunicadas a diversas partes da empresa que necessitem desta informação para guiar as tomadas de decisões.

Uma das atividades da Gestão do Relacionamento com o cliente implica registar os contactos por si realizados, de forma centralizada. Os registos não dependem do canal de comunicação que o cliente utilizou (voz, fax, email, chat, SMS, MMS, etc.) e servem para que se tenham informações úteis e catalogáveis sobre os clientes. Qualquer informação relevante para as tomadas de decisões podem ser corrigidas e analisadas periodicamente, de forma a produzir relatórios de gestão.

- ✓ **CRM Operacional:** é a aplicação da tecnologia de informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.
- ✓ **CRM Colaborativo:** é a aplicação da tecnologia de informação que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contacto do cliente com a empresa. Estes pontos de contacto devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional.
- ✓ **CRM Analítico:** componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes dentro da carteira de uma empresa e de posse destas informações, determinar qual a estratégia a seguir para atender às diferentes

necessidades dos clientes identificados. Normalmente utiliza recursos de migração de dados para localizar padrões de diferenciação entre os clientes.

3.5 O Marketing Boca-a-Boca

Os marketers podem gastar milhões de euro em campanhas publicitárias mas, o que realmente conta é simples e grátis: uma recomendação de uma fonte segura (marketing boca-a-boca). Pode-se afirmar que entre 20 e 50% de todas as decisões de compra são influenciadas pelo marketing boca-a-boca, verificando-se que o seu impacto é maior quando os consumidores estão a comprar um produto pela primeira vez ou quando os produtos são caros.

É muito provável que a influência da recomendação venha a aumentar pois esta já não é uma comunicação de um para um. Atualmente o marketing boca-a-boca atua numa base de um para muitos, pois as opiniões são colocadas online e disseminam-se através das redes sociais. Alguns consumidores chegam mesmo a criar sites ou blogs para felicitar ou punir as marcas. À medida que as comunidades online aumentam em número e tamanho, os marketers reconheceram a importância crescente da recomendação.

O volume de informação disponível provocou uma mudança drástica na relação de poder entre as empresas e os consumidores. Estes tornaram-se mais célticos em relação à publicidade feita pelas empresas e preferem tomar as suas decisões de compra de forma independente em relação ao que as empresas dizem dos seus produtos.

Esta alteração do poder para o consumidor tem reflexos no modo como as decisões de compra são tomadas. Quando tomam a decisão de adquirir um produto, os consumidores fazem uma primeira análise de um conjunto de marcas tendo em atenção a experiência com o produto, as recomendações ou o marketing. As marcas são ativamente avaliadas à medida que os consumidores recolhem informação de uma variedade de fontes e decidem que marca adquirir. A experiência pós-venda de um consumidor é informação para a próxima decisão de compra.

Podemos ver no gráfico a seguir apresentado que o marketing boca-a-boca tem diferentes graus de influência em cada etapa da compra (análise, avaliação e decisão). Nos mercados maduros este é o único fator dos três apresentados que está presente em todas as fases.

Figura 21 - Mercados Maduros

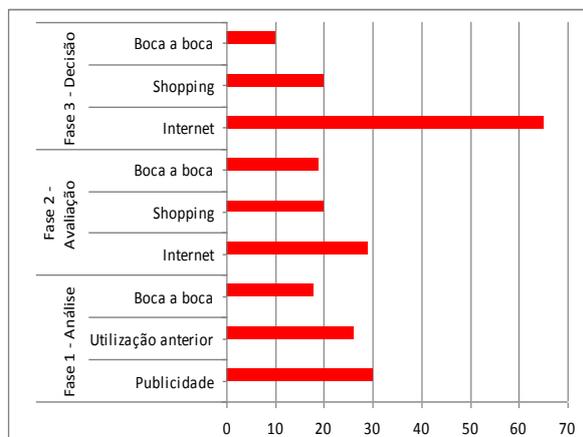
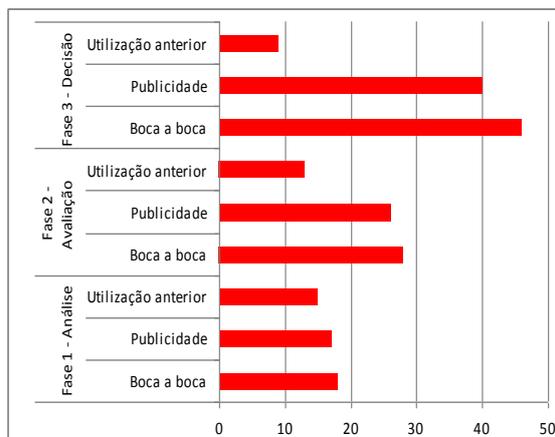


Figura 22 - Mercados em desenvolvimento



Fonte: McKinsey Quarterly (Abril 2010)

Nota: Os números não totalizam 100% porque não estão apresentados todos os fatores.

O marketing boca-a-boca pode influenciar os consumidores a considerarem um produto ou uma marca de um modo que a publicidade não pode. Existem três formas de recomendação boca-a-boca que os marketers deveriam compreender: experiencial, consequencial e intencional.

- **Experiencial**

É a mais comum e poderosa forma de marketing e é normalmente responsável por entre 50 a 80% da atividade de recomendação numa dada categoria de produtos. É o resultado da experiência direta do consumidor com o produto ou serviço quando esta se desvia do esperado. (Os consumidores raramente reclamam ou felicitam a empresa quando recebem o que estavam à espera). A reclamação devido à bagagem extraviada no avião é o exemplo clássico de marketing boca-a-boca experiencial, que afecta negativamente o sentimento em relação à companhia aérea, reduzindo a receptividade em relação ao marketing tradicional e o efeito positivo de recomendações de outras fontes.

- **Consequencial**

Acontece quando os consumidores diretamente expostos a campanhas de marketing tradicional passam mensagens relativas a essas campanhas ou às marcas que as mesmas publicitam. Quando escolhem a mensagem e o media-mix que maximiza o retorno dos

investimentos, os marketers devem ter em consideração o efeito direto bem como o efeito marketing boca-a-boca das campanhas publicitárias.

- **Intencional**

Esta é a menos comum forma de marketing boca-a-boca e acontece quando os marketers usam celebridades para provocarem “buzz” positivo no momento do lançamento de produtos. Poucas empresas investem em recomendação intencional porque os seus efeitos são difíceis de medir e por outro lado os profissionais do marketing não estão seguros relativamente à sua capacidade de executar este tipo de campanhas.

Um consumidor mais facilmente comprará um produto em resultado de uma recomendação de um familiar do que de um estranho. Nos seus estudos, a empresa McKinsey conclui que é 50 vezes mais provável que uma recomendação de um amigo leve a uma compra do que uma recomendação de uma pessoa que não se conhece.

Segundo a referida empresa, os principais drivers do impacto do marketing boca-a-boca são:

- ✓ **Funcionalidades:** de modo a influenciar as decisões dos consumidores, o conteúdo da mensagem deve conter importante informação sobre as funcionalidades dos produtos e serviços;
- ✓ **Identidade:** o recetor da recomendação tem que confiar no emissor da mensagem e acreditar que ele conhece o produto ou serviço; segundo investigação feita pela McKinsey pode considerar-se que entre 8 a 10% dos consumidores são influenciadores, tendo como fator em comum a confiança e competência. Estes normalmente emitem três vezes mais mensagens boca-a-boca do que os não influenciadores e cada mensagem sua tem quatro vezes mais impacto na decisão de compra do seu recetor. (Cerca de 1% dos influenciadores são influenciadores digitais, normalmente bloggers, com um poder desproporcionado);
- ✓ **Ambiente:** o poder das mensagens é muito influenciado pelo ambiente onde as mesmas circulam. As mensagens que circulam em pequenos e confiáveis networks chegam a menos pessoas mas têm maior impacto do que as que andam em comunidades muito dispersas.

As empresas que têm dúvidas sobre o interesse de gerir marketing boca-a-boca devem ter em atenção que o ganho incremental relativo à concorrência por produzir um anúncio de TV genial é relativamente pequeno. Isto acontece porque todas as empresas gerem ativamente as atividades de marketing tradicional e têm conhecimentos semelhantes. No entanto, poucas empresas gerem ativamente o marketing boca-a-boca – a mais poderosa forma de marketing – havendo aqui um potencial de ganho maior.

O ponto de partida para gerir o marketing boca-a-boca é compreender qual das suas dimensões é mais importante para a categoria de produto: quem, o quê ou onde. (Na cosmética é fundamental compreender o quê e na banca de retalho compreender quem). Analisar esta forma de marketing permite identificar os influenciadores, conhecer as mensagens com maior impacto, o contexto e os networks. Com esta informação, as empresas podem trabalhar de modo a gerar boca-a-boca positivo, usando uma das três formas possíveis: experiencial, consequencial ou intencional.

Empresas como Miele e Lego, constroem “buzz” sobre os produtos antes do seu lançamento e trabalham para terem influenciadores, ao envolverem os consumidores no desenvolvimento dos produtos, apoiados por comunidades online. É mais provável que os consumidores falem de um produto no início do seu ciclo de vida e por isso o lançamento de um produto é crucial para gerar marketing boca-a-boca positivo.

De modo a tornar os consumidores um veículo de marketing efetivo, as empresas precisam de ter um desempenho excepcional no produto ou serviço que tem um potencial intrínseco de marketing boca-a-boca. Estudos da McKinsey evidenciam que o marketing consumidor-consumidor mais do que duplica as vendas de produtos tão diferentes como cosméticos ou telemóveis.

4 FIDELIZAÇÃO

4.1 Em que consiste fidelizar?

De acordo com o dicionário de Língua Portuguesa, ser fiel é “ser digno de fé; ser leal aos seus compromissos; que não falha, seguro”.

Perante estes significados, é correto dizer que os clientes são fidelizados? Que são leais às empresas? Que não falharão e seguramente continuarão a fazer negócios com a empresa? Na maior parte das vezes, a resposta é não.

Na verdade, as empresas não desejam clientes fidelizados como as pessoas desejam fidelidade nos seus relacionamentos pessoais, nos quais não almejam vantagens financeiras, mas emocionais. Nos negócios, o objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam.

Se o que nos torna leais aos nossos amigos e companheiros é o relacionamento baseado em emoções, a mesma premissa deve ser aplicada no relacionamento com clientes, dos quais se espera lealdade. Afinal, fidelidade não se compra, conquista-se a longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro.

Oferecer aos clientes um relacionamento agradável e de confiança é investir na conquista da lealdade desses clientes, levando-os a pensar duas vezes antes de experimentar outra marca.

Fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque ninguém é fiel de vez em quando. Ou se é ou não se é. E se uma empresa consegue manter os seus clientes fidelizados à sua marca, ela possui uma vantagem competitiva que irá garantir a sua sobrevivência.

4.2 Porque é importante fidelizar clientes?

Conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes (KOTLER & ARMSTRONG 2003). O esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento nas vendas e redução dos custos.

Clientes fidelizados são muito mais propensos a comprar através de mais do que um canal (telefone, loja, internet, etc.) e tendem a consumir mais. E quanto mais fidelizados, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior o valor financeiro agregado à marca.

Clientes fidelizados reclamam quando têm uma má experiência, porque querem ver o seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infidelizados deixam de o ser sem o menor remorso e pior - ainda falam mal da empresa. Segundo Kotler, 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e Terry Vavra, consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas 5.

Quanto é que uma empresa pode estar a deixar de ganhar? Além da perda do cliente insatisfeito, há a perda de outros, que são influenciados negativamente, e o custo de recuperar esses clientes perdidos, se a empresa julgar que deve investir na sua recuperação.

4.3 Da satisfação à fidelidade

Um cliente satisfeito é um cliente fiel?

“A medida que a satisfação aumenta, também aumenta a fidelidade.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2003).

A satisfação é a chave da fidelização. Satisfação tem a ver com expectativa, esperança em receber o que se deseja. Todos os clientes esperam sair satisfeitos de uma transação comercial e também esperam que a empresa esteja empenhada em satisfazê-los. Mas ter um cliente satisfeito não garante a sua fidelidade.

Fatores que influenciam a satisfação dos clientes:

- ✓ Produtos e serviços de qualidade;
- ✓ Preço percebido como justo;
- ✓ Condições de pagamento satisfatórias;
- ✓ Cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa;
- ✓ Disponibilidade de produtos/serviços;
- ✓ Entrega adequada;
- ✓ Escuta atenciosa;
- ✓ Diálogo de compromisso;
- ✓ Descontos e ofertas especiais;
- ✓ Facilidade da compra (localização, tempo de espera, burocracia, interação, flexibilidade).

A satisfação mede-se através da relação entre o que um cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava, mas se for menor, frustra-se e não regista positivamente a experiência.

Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças das suas necessidades e desejos, o que demora tempo e investimento.

A satisfação pode ser obtida numa única transação, mas a fidelidade conquista-se a longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes de mudar de empresa.

A ténue linha que separa a satisfação total da fidelização deve ser coberta pelo escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa se pode criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem as respeita, as ouve e as surpreende. E são fidelizados quando confiam.

As empresas devem investir em todos os clientes satisfeitos para torná-los fidelizados?

Em primeiro lugar, os clientes precisam de ser identificados, porque não se estabelece uma relação com quem não se conhece. Partindo desta identificação, deve-se perceber as suas necessidades, os seus desejos e utilizar essa informação para estreitar o relacionamento de forma a conhecê-los cada vez melhor. Isso dará à empresa um diferencial que os concorrentes não têm: o conhecimento dos seus clientes.

O principal objetivo dos chamados "programas de fidelização" é identificar os melhores clientes e entender melhor as suas necessidades, tornando o relacionamento, único; único na empresa para cada cliente, único para o cliente com aquela empresa. Isso cria barreiras de confiança tornando difícil a migração desse cliente para um concorrente, pela inércia que um novo relacionamento provoca, ao começar do zero e sem nenhum conhecimento de ambas as partes.

Assim a grande e única vantagem competitiva que uma empresa possui é o conhecimento dos seus clientes, o que, os concorrentes não têm.

4.4 A Empresa com Foco no Cliente

A estratégia de fidelização de clientes não pode estar assente apenas em "programas de fidelização". Muitas iniciativas de marketing são esforços isolados de fidelização, o que não é suficiente. Antes de mais nada, toda a empresa deve estar preparada para garantir os produtos,

os serviços e o atendimento em todos os canais de comunicação. Assim temos **fidelização estratégica**: o esforço de habilitar toda a empresa para reter os seus clientes ao longo do tempo. “Quando um relacionamento de um cliente com uma companhia aumenta, os lucros sobem. E não é pouca coisa. As empresas podem aumentar os lucros em 100% retendo somente mais 5% de seus clientes.” (SWIFT, 2001).

A **fidelização tática** é uma ação que visa incrementar o valor dos negócios proporcionados por cada cliente, direcionando os esforços para os segmentos mais importantes da carteira de clientes.

A fidelização deve ser um compromisso de todos os colaboradores da empresa. Promover o relacionamento com os seus clientes deve fazer parte da sua cultura e da sua missão. Reter e fidelizar clientes deve ser encarado como fator de sobrevivência.

Fidelizar não é gerir produtos, mas clientes. Empresas que, em todos os níveis, não estão preparadas para o relacionamento com os seus clientes, vêem-nos como seus adversários. Sem domínio da situação, desconfiam dos clientes e geram desentendimentos.

Porque é que isso ocorre?

- ✓ Os colaboradores não têm acesso às informações;
- ✓ Os colaboradores não possuem autonomia para tomar decisões que resolvam os problemas dos clientes;
- ✓ Os colaboradores não são motivados a tomar decisões em favor do cliente;
- ✓ Não existe um ambiente propício para a colaboração do cliente;
- ✓ Não há comprometimento dos colaboradores no relacionamento com os clientes;
- ✓ Não há interesse dos colaboradores na satisfação dos clientes.

Quantas vezes já não ouvimos respostas como "o senhor vai ter que ligar para um outro número", "não é com o nosso departamento", "infelizmente eu não posso fazer nada" ou "eu sou só um colaborador"?

Se um colaborador acredita ser "somente um colaborador", então também vê o cliente como "somente um cliente". Essas situações parecem absurdas, mas a responsabilidade não é só dos colaboradores. Eles não foram treinados para ver o cliente como a garantia do seu salário no final do mês, muito menos para recebê-lo como influenciador direto da sobrevivência e do sucesso da empresa.

As empresas que receiam dar aos seus colaboradores autonomia de decisão, não têm confiança na sua capacidade de decidir com responsabilidade e ponderação. Mas é nos "momentos da verdade" (qualquer momento em que um colaborador de uma empresa entra em contacto com um cliente) que o papel dos colaboradores é de extremo valor. Eles precisam de ser habilitados a agir em prol do cliente, precisam de ser investidos de responsabilidade e autoridade para agir como se a empresa fosse deles. E isso só se consegue com treino.

Se uma empresa quer garantir a fidelidade de seus clientes, precisa de valorizar e fidelizar os seus clientes internos. Os colaboradores devem estar totalmente conscientes, envolvidos e integrados com os valores da empresa e do cliente. Precisam ouvir os seus clientes com atenção e respeito e ter autonomia e responsabilidade para falar em nome da empresa. Devem ser treinados para analisar situações de conflito e tomar decisões em favor dos clientes.

Segundo pesquisa da Forum Corporation, 14% dos clientes que deixam de frequentar empresas de serviços fazem-no por estarem insatisfeitos com a qualidade do que compraram, mas 2/3 afastam-se porque consideram os operadores de serviços indiferentes ou pouco dispostos a ajudar.

4.5 Qual a realidade da EDP?

"Todos os colaboradores sabem o que os clientes valorizam na EDP?"

Se os colaboradores não são capazes de reconhecer as perceções de valor dos clientes em relação à EDP, marca ou produto, não poderão saber o que a EDP pode fazer por eles.

"De acordo com as mudanças nos valores percebidos pelos clientes, a EDP altera os seus processos?"

As expectativas dos clientes mudam ao longo do tempo e, conseqüentemente, o seu nível de satisfação com os serviços prestados pode mudar. A EDP deve alterar os seus processos e a sua estratégia de acordo com as mudanças nos valores percebidos pelos clientes. Deve acompanhar essas mudanças para atender às expectativas, às necessidades e aos desejos dos seus clientes. Principalmente quando conviveu durante toda a sua existência com uma situação de monopólio.

"Os colaboradores da EDP são reconhecidos, premiados e incentivados quando demonstram estar comprometidos com a fidelização de clientes?"

O reconhecimento de colaboradores apenas através do cumprimento de objetivos numéricos de receita e rentabilidade não incentiva o comprometimento com a fidelização dos clientes. Os esforços estarão voltados apenas para o fecho das vendas e aumento dos lucros e nunca dedicados à retenção dos clientes e aos relacionamentos de longo prazo.

"Nas áreas de contacto direto com os clientes a rotatividade de colaboradores é alta?"

Alta rotatividade de colaboradores que fazem contacto direto com clientes é prejudicial à empresa, porque obriga a investimentos contínuos em treino e reposição. Através do incentivo e da premiação por esforços, voltados para o relacionamento com clientes, há o natural comprometimento com a fidelização.

A inovação de uma empresa depende dos riscos assumidos pelos seus colaboradores. Uma empresa em sintonia com os seus clientes, ousa, inova e não tem medo de ser diferente.

Programas de melhoria de competências e de motivação de colaboradores, principalmente aqueles que se relacionam diretamente com os clientes, são imprescindíveis para a fidelização. Quando um cliente entra em contacto com um colaborador da empresa, a sua perceção deve ser a de que está falar com a empresa e não com o colaborador. O cliente espera que o colaborador se comporte em nome da empresa, não como alguém que não é comprometido com o que faz.

Se toda a empresa não estiver empenhada em identificar e construir relacionamentos estratégicos, os colaboradores também não se empenharão. Uma equipa é fundamental para produzir resultados.

O foco da empresa deve ser a construção de relacionamentos, tendo como compromisso o incentivo ao trabalho em grupo e ao esforço da equipa. Numa empresa, ninguém é uma ilha. Independentemente do tipo de serviço a ser prestado ao cliente, há sempre o envolvimento de mais de um sector da empresa. Para solucionar os problemas de clientes, frequentemente estão envolvidos vários colaboradores. O comprometimento deve ser de todos e o padrão de atendimento deve ser único. Se isso não ocorre, o cliente não percebe a empresa como digna de confiança. Sem confiança, está vulnerável às ações da concorrência.

"Organizar internamente a empresa para focar o cliente não é um destino, é uma viagem."
Dennis Duffy

E acrescento, um trabalho constante e permanente, de melhoria contínua.

4.6 Relação com os Clientes

O relacionamento de uma empresa com os seus clientes dá-se em vários níveis, de acordo com o seu grau de comprometimento com a fidelização. Quanto mais comprometida e empenhada na valorização dos relacionamentos e na perceção dos clientes quanto aos valores percebidos dos produtos/serviços oferecidos, mais estará investindo na melhoria de competências dos seus colaboradores para enfrentar os momentos da verdade.

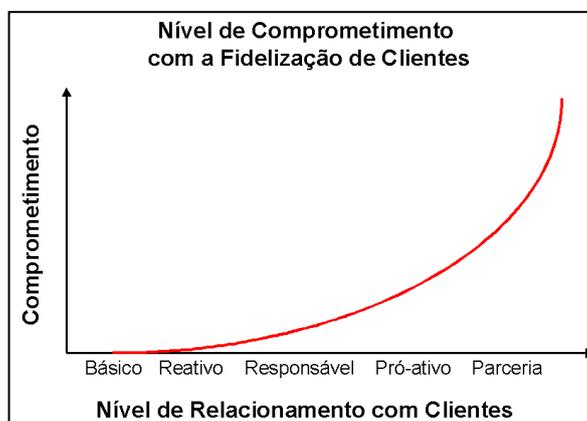
O grau de comprometimento dos colaboradores com a fidelização de clientes irá determinar o grau de resistência do escudo de confiança, fortalecendo as barreiras de bloqueio às ações da concorrência.

Figura 23 – Níveis de Relacionamento com Clientes

Níveis de Relacionamento com Clientes	
Básico	A empresa vende ao cliente exactamente o produto ou serviço que ele precisa. O vendedor da empresa vende o produto e encerra o relacionamento, não havendo nenhum tipo de acompanhamento.
Reactivo	A empresa procura o cliente como reacção a uma solicitação. O vendedor vende o produto e pede ao cliente que, se tiver alguma dúvida ou problema, entra em contacto.
Responsável	A empresa entra em contacto com o cliente para saber se está tudo bem. O vendedor entra em contacto com o cliente, logo após a venda, para saber se o produto/serviço está de acordo com o esperado; o cliente também é incentivado a fornecer sugestões para a melhoria do produto/serviço.
Pró-activo	A empresa preocupa-se em aperfeiçoar a utilização do produto/serviço. O vendedor ou outro colaborador da empresa entra em contacto com o cliente, de vez em quando, para fornecer informações sobre aperfeiçoamentos do produto/serviço ou sobre novos produtos que poderiam ser do interesse do cliente.
Parceria	A empresa está empenhada em encontrar formas de oferecer mais valor (qualidade) aos clientes. O foco no cliente é um compromisso de toda empresa.

Fonte: Fonte: Adaptado de (SWIFT, 2001)

Figura - 24 Nível de Comprometimento com a Fidelização de Clientes



Fonte: Fonte: Adaptado de (SWIFT, 2001)

4.7 Relação de Aprendizagem

Para atender e entender os seus clientes uma empresa precisa conhecê-los. E conhecendo-os, pode entender e atender melhor.

Se uma empresa quer clientes fidelizados, primeiro precisa saber quem eles são. Uma vez identificados, precisa de recompensar os seus melhores clientes oferecendo benefícios percebidos como de alto valor agregado ao produto ou serviço.

É fundamental que o cliente, ao entrar em contacto com uma empresa, por qualquer canal, seja reconhecido. Fornecer as mesmas informações a cada vez que fala com um colaborador de uma empresa é cansativo, desgastante e assustador. É igualmente importante que, a cada momento da verdade, a empresa aprenda sobre o cliente e com o cliente.

Somente através de um processo de aprendizagem uma empresa poderá conhecer e entender os valores que são importantes para cada cliente. Esse conhecimento deve ser utilizado para oferecer benefícios que realmente atendam às expectativas dos clientes, facilitando as suas transações com a empresa. Esse relacionamento de aprendizagem fortalece os elos entre o cliente e a empresa e contribui para a conquista da sua fidelidade.

Os chamados "programas de fidelização" são táticas para identificar clientes, obter informações e gerar relacionamentos com clientes, mas já vimos que não são suficientes para tornar esses clientes fidelizados, principalmente se não forem bem utilizados. A fidelização, mais do que uma tática, é uma estratégia que visa o comprometimento de toda a empresa.

A empresa aprende com o cliente e, através dessa aprendizagem, muda o seu comportamento personalizando os seus serviços e produtos.

Figura 25 - Quadro de benefícios para os intervenientes

Benefícios para a empresa	Benefícios para o cliente
<ul style="list-style-type: none">▪ Aumento do ciclo de vida do cliente▪ Aumento das vendas▪ Aumento do lucro por cliente▪ Aumento da participação na carteira do cliente▪ Retenção do cliente▪ Diminuição dos custos▪ Redução dos custos dos processos▪ Melhoria da comunicação com o cliente	<ul style="list-style-type: none">▪ Acesso a melhor comunicação▪ Maior facilidade de compra▪ Maior facilidade de comunicação▪ Economia de tempo▪ Necessidades específicas atendidas

Fonte: Fonte: Adaptado de (SWIFT, 2001)

4.8 Modelos de Relacionamento

Cada empresa deve definir o modelo que mais se adapta às necessidades, desejos e expectativas dos seus clientes. Cada um desses modelos procura, de forma diferente, criar e manter relacionamentos duradouros e estáveis com os seus clientes.

- **Modelo de Recompensas**

O Modelo de Recompensas tem por objetivo recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra com prémios, bónus ou incentivos. Este modelo pode ser utilizado em clientes que quando mudam de residência mantêm o seu contrato na EDP ou quando adquire 2ª habitação e faz novo contrato com a EDP para fornecimento de energia elétrica.

- **Modelo Educacional**

O objetivo do Modelo Educacional é educar o cliente para o uso do produto ou serviço. Através de um programa de comunicação interativo, um conjunto de materiais informativos é colocado à disposição dos clientes, podendo ser enviados periodicamente ou mediante solicitação.

Este modelo é já utilizado pela EDP no programa “mude o seu mundo que o mundo muda”.

Figura 26 – Programa “mude o seu mundo que o mundo muda”



Fonte www.edp.pt

No entanto no questionário on-line que fiz, 74% dos clientes referem não conhecer este programa. A sugestão passa por dinamizar este programa através de um concurso de grande

divulgação utilizando uma comunicação *above the line (Media)*, acentuando o esforço pull, promovendo o programa realizando uma política eficaz de médio longo prazo.

- **Modelo de Afinidade**

O Modelo de Afinidade funciona como um clube, com a diferença de que agrupa pessoas com um interesse em comum. O próprio interesse ou afinidade traz um alto nível de resposta, porque cria-se uma comunidade especializada em determinado assunto.

A sugestão para este modelo, passa pela EDP criar de uma página numa rede social (Exº Facebook), com seguidores que pudessem sugerir dicas e truques para poupar energias, jogos relacionados com a poupança de energia, chat, fórum, *downloads*, notícias, promoções, informações por e-mail e acesso a áreas exclusivas.

- **Modelo do Serviço de Valor Adicional**

No Modelo de Serviço de Valor Adicional o cliente é recompensado pelo seu relacionamento através de algum serviço agregado à compra do produto ou ao uso do serviço.

Para este modelo a sugestão é participação na aquisição de lâmpadas de baixo consumo a clientes frequentes da EDP.

- **Modelo de Aliança**

O Modelo de Aliança é utilizado por empresas não concorrentes que fazem uma parceria, ou aliança, para prestar um serviço diferenciado aos clientes que são comuns.

A sugestão passa por a EDP fazer parcerias com *utilities* beneficiando os seus clientes com descontos.

4.9 Fidelização de Clientes

A "infidelidade" dos clientes ocorre quando encontram nos concorrentes preços menores, produtos diferenciados e prestação de serviços com maior valor percebido. Semelhante à traição amorosa, essa "traição" ocorre quando a relação está morna, sem envolvimento ou sem confiança. Ou quando se é traído. Nos relacionamentos entre empresas, que no caso da EDP é desde 30 de Junho de 1976 e regime de monopólio e clientes, a migração ocorre em procura do inesperado, da surpresa e de uma experiência diferenciada, que na maioria dos casos já está desgastada com o decorrer do tempo.

Em qualquer relacionamento, pessoal ou entre empresas e clientes, lida-se com emoções e valores. A confiança e a lealdade a essas emoções e valores é que determina a duração e o término desses relacionamentos. Se somos tratados com carinho, respeito e dedicação, também dedicamos os mesmos sentimentos ao relacionamento. São fatores que aumentam a percepção de valor dos clientes em relação às empresas, marcas ou produtos. Quanto maior o valor percebido e atribuído, mais fidelizado o cliente se torna.

O que diferencia os relacionamentos pessoais dos corporativos é o conhecimento sobre os clientes. Se a empresa não os conhece, não pode tratá-los de forma diferenciada. O verdadeiro valor está no conhecimento sobre os clientes e no uso desses conhecimentos para aprofundar e manter os relacionamentos.

As pessoas adquirem produtos ou serviços por diversas razões, para além do preço: compram porque são bem atendidas e porque confiam na qualidade dos produtos, na empresa e nos serviços prestados pela mesma. A conquista do cliente dá-se em todos os "momentos da verdade", quando a sua experiência com a empresa deve ser agradável, inesquecível e de alto valor percebido. A EDP não poderá ignorar que o cliente que comprou por necessidade e falta de alternativas e que a inércia por não se mudar não leva necessariamente à fidelidade. A Fidelidade é uma conquista a longo prazo.

E ainda existem empresas que não conseguem deixar os clientes satisfeitos, relaxando em valores básicos como satisfação com o produto e com o atendimento através dos seus canais de comunicação. São empresas que não se relacionam com os seus clientes, mantêm o seu foco no produto e nem consideram o que poderiam conseguir adquirindo conhecimento sobre o cliente e com o cliente.

A aprendizagem através do relacionamento com o cliente é fundamental no esforço da fidelização. Partir para a construção de relacionamentos de confiança e lealdade requer total conhecimento dos clientes, suas expectativas e suas percepções de valor.

4.10 Questões-chave a serem consideradas

- Como é que a EDP pode identificar os seus melhores clientes?
- Quais os valores percebidos pelos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos?
- Esses valores podem ser obtidos fora de sua empresa? Onde?
- Quais deveriam ser os limites dos serviços prestados?
- De que maneiras a EDP poderá obter informações sobre os seus clientes?

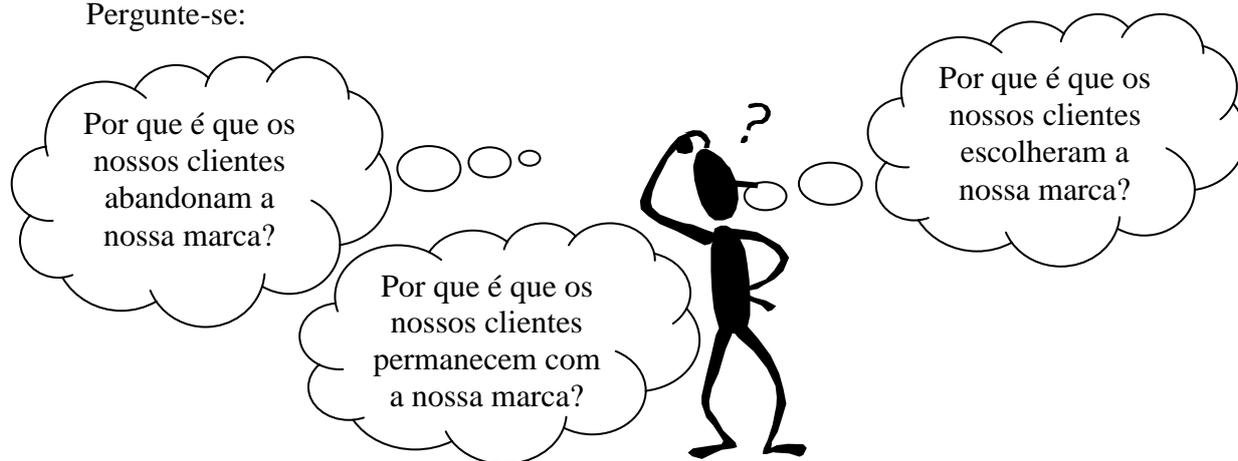
- Como é que a EDP poderá utilizar essas informações para oferecer produtos e serviços melhores, orientados para as expectativas do cliente?
- Quais são os inconvenientes que o cliente encontra ao fazer negócio com a EDP?
- E que medidas a EDP poderá tomar para reduzir esses inconvenientes e aumentar a percepção de valor?

A partir destas respostas, a EDP poderá iniciar o processo de tornar a fidelização de clientes parte integrante de sua missão, de sua cultura e dos seus valores.

4.11 O que é que a EDP vende: produtos ou serviços?

A percepção de valor dos clientes em relação às marcas ou produtos de uma empresa deve ser diferenciada em relação à concorrência. Se uma marca é vista pelo cliente como tão boa quanto a do concorrente, a empresa deve oferecer motivos para que o cliente escolha a sua e não migre.

Pergunte-se:



As respostas mais óbvias são: qualidade, preço, atendimento, variedade, comodidade e hábito.

Mas atualmente os serviços agregados aos produtos têm maior valor percebido do que apenas o produto oferecido. Já não se compram produtos na verdadeira conceção física da palavra. Tudo o que os clientes compram são serviços capazes de atender as suas necessidades, que podem ser entregues por pessoas, empresas ou produtos. Entendendo isso, as empresas podem decidir o foco do seu negócio: orientar-se para os clientes, criando vínculos de envolvimento, ou para os produtos.

Preço e qualidade não são os únicos fatores na decisão da compra, porque se todos oferecerem a mesma qualidade pelo mesmo preço, ou por preços semelhantes, a diferença estará no relacionamento do cliente com a empresa e na sua confiança nesse relacionamento. Os clientes procuram um relacionamento a longo prazo onde as suas necessidades individuais possam ser atendidas hoje e no futuro.

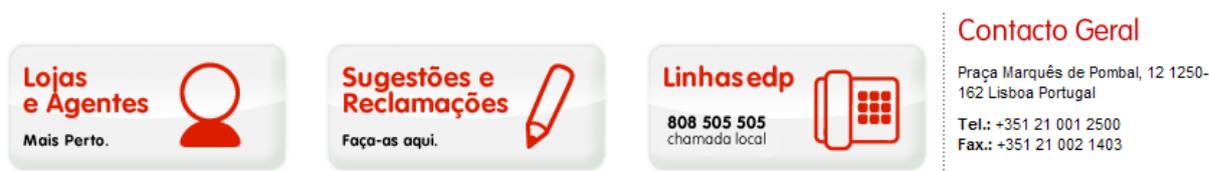
"O consumidor raramente compra o que a empresa pensa que lhe vende".
Peter Drucker

4.11.1 O que a EDP faz de diferente?

- Oferece algum serviço que ninguém mais oferece?

Figura27 – Formas de contactar a EDP

Contactos



Fonte: www.edp.pt

Para um crescente número de empresas bem-sucedidas, as linhas 800 tornaram-se no meio de escolha para o contacto com clientes. A filosofia que orienta o uso dessas linhas é tornar a empresa o mais acessível possível e nunca repercutir o custo do serviço de apoio a clientes, no próprio cliente. Madruga (2001), conclui ainda no seu estudo que 50% das ligações para o número 800 são para solicitações de informações sobre produtos, o que certamente representa novas oportunidades de venda. De modo geral, apenas 25% das ligações recebidas são referentes à reclamação (de produtos, serviços, atendimento, etc.), ficando os restantes 25% relacionados com o marketing (perguntas sobre a utilização, orientação, dúvidas, etc.)

Ao propor o uso do Customer Service e do número 800 a EDP deve adequar os seus recursos técnicos, humanos e operacionais no sentido de realmente poder atender bem o cliente e prestar respostas e soluções em tempo útil, gerando satisfação e retorno (conquistando, fidelizando e transformando os consumidores em “advogados da marca”).

- **Oferece algum benefício extra?**

Diante de uma plateia de estudantes e empresários americanos na *Duke University*, o engenheiro *Don Peppers* falou, pela primeira vez sobre um conceito revolucionário de marketing: criar uma única campanha publicitária para um único consumidor. Estávamos em 1989 e pouca gente entendeu. A maioria não concordou. Uma década depois, o mesmo *Don Peppers* não passa um dia sem falar da mesma ideia e cobra milhares de dólares para dar dicas que os estudantes não queriam ouvir de graça.

O one-to-one ensina como o consumidor quer ser tratado e os recursos tecnológicos permitem hoje a tal abordagem individualizada. O consumidor EDP ao entrar no site www.edp.pt, pode hoje deparar não só com o seu nome, como também os pontos acumulados (se existir um programa de fidelização), ou outras notícias que irão interessá-lo porque são definidas de acordo com o seu perfil. É hoje consensual que na Web, o cliente é fundamental e por isso não é despiciente afirmar que grande parte dos investimentos de empresas de internet seja em marketing.

- **É flexível e passível a mudanças?**

Relato de um cliente EDP recolhido do inquérito on-line:

“Sou cliente da EDP há muitos anos e continuo a pensar que os tarifários não estão adaptados às necessidades dos clientes. Por exemplo, quando mudei para esta casa há 3 anos, pedi o tarifário bi-horário, mas ao fim de 6 meses compreendi que as minhas rotinas não se adaptavam aos preços e opções dessa modalidade, por isso voltei a optar pelo tarifário simples. Também considero a factura complexa de se consultar. Não considero que a EDP tenha qualquer preocupação com o meio ambiente, porque neste momento faz tudo para que os clientes particulares não consigam colocar equipamentos para terem energias renováveis nas suas habitações e possam vender à rede nacional. Também entendo que o Estado e a entidade reguladora não faz nada para defender o ambiente. Por exemplo, a compra e utilização de máquinas de secar roupa em Portugal, deveria ter uma taxa ou imposto adicional, devido ao número de horas de sol que existem em Portugal. Deveria ser obrigatória a existência duma zona de cuidado de roupas, junto às cozinhas portuguesas, que pudesse facilitar a vida e evitar o espetáculo degradante de vermos roupa a secar às janelas”.

- **Ouve o seu cliente?**

Clientes fidelizados, ou que desejam ser fidelizados, costumam dar sugestões e fazer reclamações. A EDP ouve-os?

Relato de um cliente EDP recolhido do inquérito on-line:

“Porque tenho que pagar a taxa de televisão na factura da EDP? Porque com tanta energia eólica a factura tem valor cada vez maior? Porque o Presidente da EDP é tão bem remunerado? Porque a tarifa bi-horária não vale nos feriados? Acredito que muito tem sido feito, mas acredito que uma empresa com essa dimensão também deveria se preocupar com as questões que coloquei que sei que incomodam muito. Darei por bem aproveitado o meu tempo se alguma coisa mudar nesse sentido. Obrigado!”

Os canais de comunicação existem entre a EDP e os Clientes existem, no entanto, é necessário que os “ouçam”. A EDP pode transformar clientes aborrecidos em clientes fidelizados. Os clientes podem ser uma fonte de ideias revolucionárias. Ouvir o cliente confirma o seu reconhecimento como uma pessoa que merece carinho, aceitação, respeito, atenção e cuidado.

"Temos só uma língua e dois ouvidos, para que possamos falar menos e escutar mais".
Diógenes

- **Está empenhada em resolver os problemas dos seus clientes?**

Relatos de dois clientes EDP recolhidos do inquérito on-line:

“Tive cortes de energia que me rebentaram com o meu frigorífico, tendo-se estragado o que lá estava dentro. Esses cortes de energia estavam registados na EDP, mas mesmo assim nada pagou! Lamentável esta prepotência perante quem não tem alternativa para outro fornecedor de electricidade.”

“A gestão de reclamações pertinentes deveria ser prestada por técnicos especializados e não com o envio de respostas tipo completamente desenquadradas com a reclamação efetuada.”

Sugiro criar o cliente mistério. O cliente mistério é um serviço baseado na recolha da informação com vista à análise comportamental das pessoas que se encontram em contacto com o público. Recorre-se a colaboradores internos ou externos (preferencialmente) que se

fazem passar por clientes normais, avaliando o serviço através dos critérios pré-definidos pela EDP. Critérios habitualmente analisados: atendimento ao cliente, conhecimento do produto, capacidade de resposta a questões não usuais, limpeza das instalações, nível de descontos, etc... Sempre que se pretenda pode ser igualmente avaliado o Serviço Apoio a Clientes, atendimento telefónico (tempo de espera, tempo de passagem ao interlocutor pretendido, etc...).

- **A EDP surpreende os seus clientes?**

Mais do que atender às necessidades e desejos dos seus clientes, a EDP deve surpreendê-los, satisfazê-los acima das suas expectativas, deixá-los marcados com ótimas impressões sobre a sua empresa e a sua marca. Assim como nas relações pessoais, quando adoramos ser surpreendidos com presentes, atenções especiais e outras pequenas surpresas, os clientes também agem e reagem com as emoções. E ficam igualmente felizes e apaixonados.

Relato de um cliente EDP recolhidos do inquérito on-line:

“Acredito na EDP enquanto empresa nacional e que tem projetado o nome de Portugal no estrangeiro mas acredito também que lhe faria bem ter outras "grandes" empresas a concorrer com ela e assim tornar a oferta aos clientes mais apelativa.”

- **Preocupa-se com o que a concorrência faz de diferente?**

Depois de ter uma boa ideia do que a EDP faz, não faz ou deveria fazer de diferente para conquistar a lealdade de seus clientes, recomendo uma análise da concorrência.

- Quem são os concorrentes da EDP no mercado doméstico? E quais as suas vantagens.
- Os concorrentes da EDP estão com problemas internos? (Se sim, provavelmente os clientes estão insatisfeitos.)
- A EDP pode fazer pelos clientes deles mais do que eles fazem?
- Os clientes dos concorrentes estão predispostos a serem desleais?
- Estão vulneráveis às ações da EDP?
- O que os clientes deles compram e porquê?
- Os clientes estão a pagar mais do que deveriam?
- Estão satisfeitos com o atendimento?
- Quais os valores percebidos pelos clientes em relação às empresas e às marcas?
- O negócio dos concorrentes da EDP está focado nos clientes ou nos produtos?
- Quais as estratégias de fidelização e não somente os seus programas de fidelização?

5 O CONSUMIDOR VERDE PORTUGUÊS E A ESTRATÉGIA DA EDP

Ao longo dos últimos anos, a EDP tem vindo a otimizar os consumos de eletricidade nas várias empresas do grupo. Procedeu, por exemplo, à reabilitação dos sistemas de iluminação da Central do Barreiro, obtendo uma redução razoável do consumo, e implementou várias medidas de eficiência energética nos edifícios administrativos da EDP em Portugal, que representaram uma redução de 16% do consumo de energia elétrica entre 2003 e 2004.

O Programa *Green Light*, o desafio das alterações climáticas e dos GEE, Energias Renováveis, Programa ECO EDP, Casa Eficiente *NGC by EDP* e Mude o seu Mundo - Campanha Descubra os 10 passos, são exemplos de programas ajustados ao objetivo proposto.

Figura 28 – O ECOEDP



(Fonte www.edp.pt)

Mas será este objetivo um fator positivo reconhecido pelos Clientes?

Os comportamentos e exigências dos consumidores, bem como os problemas causados ao ambiente através da sua exploração pelas empresas, contribuiram para a associação entre marketing e ambiente. Segundo o artigo publicado na *Markteer* de Julho de 2010, com base na tese de Mestrado em Marketing (ISEG), da autoria de Carolina Afonso sob orientação da Prof. Doutora Helena Gonçalves, não existe um desfasamento tão notório entre a intenção de compra e a compra efetiva de produtos verdes. Estudos anteriores, com destaque para o de Chan (2001), afirmavam que o consumidor é ecologicamente consciente, mas apesar de manifestar um nível de intenção de compra elevado, a mesma não se repercutia no seu comportamento de compra. Isto é, uma coisa era o que o consumidor pensava e outra completamente diferente era como agia.

6 ATITUDES PARA A CONQUISTA DA LEALDADE DOS CLIENTES

- **Tornar o primeiro contacto inesquecível**

A primeira vez que um cliente entra em contacto com uma empresa deve ser mais do que um momento da verdade, deve ser um momento inesquecível, agradável e marcante. O primeiro contacto deverá ser o início de um relacionamento duradouro e de lealdade, onde a confiança terá um papel fundamental. Uma experiência desagradável irá afastar o futuro e atual cliente para sempre.

Este raciocínio é válido para clientes EDP que não contactam a empresa há bastante tempo e como tal não têm como expectativa receber um contacto que tenha por exemplo como tema: *“Sr ... como tem passado.... Está satisfeito com os nossos serviços? Podemos ajudá-lo nalguma questão? Recebeu a nossa última factura em suscitou-lhe alguma dúvida a interpretação desse documento?”* (estas questões foram identificadas pelos inquiridos no questionário on line sobre se está satisfeito com o tipo de faturação contratada).

- **Facilitar a comunicação do cliente com a empresa**

Diversas formas de comunicação com a empresa devem estar disponíveis ao cliente para que, a qualquer momento, ele possa receber o apoio necessário. Isso inclui cuidado com o tempo de espera e de retorno. Mesmo que a EDP não resolva o seu problema imediatamente, quem atende deve mostrar que está envolvido, procurando a solução mais adequada e que a solicitação do cliente não passou despercebida. Tudo o que for recebido deve ter atendimento rápido e resposta rápida. Todos os canais de comunicação devem oferecer o mesmo padrão de qualidade em atendimento e serviço. A perceção de valor do cliente em relação ao atendimento deve ser a mesma em todos os canais abertos pela empresa.

- **Desenvolver uma estratégia de comunicação com o cliente**

A comunicação com o cliente deve ser planeada desde o contacto inicial, com o intuito de obter informações e conhecê-lo cada vez mais. Estar sempre em contacto com o cliente reforça o relacionamento e a confiança.

A EDP deve privilegiar a perceção da importância que a empresa lhes dedica, pelo que recomendamos que escreva aos clientes especiais.

- **Surpreender o cliente**

Oferecer sempre ao cliente mais do que ele espera. Quem contacta ou recebe um contacto, não pode deixar que um cliente saia deste “momento de verdade” apenas com o que esperava obter e jamais deve permitir que saia insatisfeito. Deixo como sugestão a criatividade, porque os clientes cansam-se e as suas necessidades e desejos mudam. Ninguém se impressiona depois de receber a mesma "surpresa" pela segunda vez.

- **Ouvir os clientes com cuidado, carinho e respeito**

As equipas de atendimento da EDP, não podem apenas escutar, mas devem ouvir, ouvir e ouvir os seus clientes, sem se cansar. Devem utilizar todas as formas de comunicação com os clientes para obter mais informações a seu respeito. Devem registar todas as reclamações e sugestões e, acima de tudo, apresentar soluções aos problemas dos clientes com atitudes firmes.

O respeito pelo cliente, deve passar por evitar irritá-lo ou prejudicar o relacionamento. O cliente deve ser levado a cooperar de forma espontânea e precisa de ser recompensado com algum tipo de benefício. Se ele não perceber o valor no fornecimento de informações, não mais contribuirá. A confiança é uma via de dois sentidos.

- **Tratar clientes especiais de forma especial**

Um cliente importante tem que saber da sua condição e deve ser tratado como tal. Todas as equipas de atendimento da EDP (com especial incidência nas lojas próprias) devem tratar o cliente pelo nome e sempre que possível procurar incluir as suas características mais usuais, como por exemplo o título académico. Na sua ausência, Sr / Sr^a primeiro e último nome.

Não se recomenda a criação de benefícios para todos os clientes da EDP, sem qualquer critério. Perde o significado. Para se sentir importante o cliente tem que saber que existem outros que não são tão importantes quanto ele. No entanto, o cliente só se sentirá importante quando essa importância for traduzida em vantagens concretas e mensuráveis. Ninguém quer fidelizar-se a uma empresa, que fornece um bem essencial e duradouro para ganhar um brinde de baixa qualidade e de pouco valor percebido.

O cliente especial deve ser objeto de output comunicacional diferenciado para que seja percecionado por outros esta diferenciação. Exemplo: factura da EDP com um envelope de cor diferente para clientes especiais.

- **Investir na lealdade dos colaboradores**

Por norma, os programas de fidelização não funcionam se forem atitudes isoladas. Toda a empresa deve estar envolvida e comprometida com a estratégia de fidelização. O ciclo de comunicação e o relacionamento com o cliente deve torná-lo leal à empresa, à marca ou ao produto.

A EDP tem a sua missão e a sua estratégia de negócio voltadas para atender às necessidades dos clientes e ao desempenho dos relacionamentos com eles. Parece-me, no entanto, que os mesmos não são compartilhados e entendidos por toda a empresa.

Recomendo, por isso, o investimento de tempo e recursos para promover um alto valor percebido pelos clientes. O lema pode ser: “Conheça os seus melhores clientes e faça com que eles sintam o seu valor para a EDP”. Para isso, é necessário o envolvimento de toda a organização e comprometimento também, com a lealdade, dos clientes internos. Colaboradores leais tendem a oferecer melhor atendimento ao cliente. A vinculação da lealdade do colaborador à satisfação no trabalho produz um número cada vez maior de clientes fidelizados. A empresa desenvolve a lealdade dos clientes satisfazendo, primeiramente, os seus clientes internos. A empresa encanta o cliente porque primeiro encantou o colaborador. Investir na produtividade, lealdade e satisfação dos colaboradores é investir na sua capacidade para satisfazer os clientes.

Não posso deixar de referir que a contratação de novos colaboradores deve obedecer à definição de um perfil que engloba duas dimensões que se deverão complementar: *Job Description e Job Specification*, ou seja, que preencham um perfil em que sejam capazes de gerar a necessária empatia com os clientes e invistam na sua melhoria contínua. Colaboradores com boa formação assumem uma atitude positiva em relação ao trabalho, sentem-se mais motivados, melhoram a qualidade do serviço e o cliente fica satisfeito.

7 SEGMENTAR CLIENTES DOMÉSTICOS

Criar programas que visam a fidelidade dos clientes ajuda na identificação de quem são os de maior valor e de maior potencial.

Obtidas as informações, devem ser agrupados os clientes através da segmentação, definindo grupos de clientes a serem trabalhados e direcionando os esforços para cada segmento potencial.

As dimensões de um segmento são um dos critérios utilizados para definir esses grupos de clientes. O método RFV (recorrência, frequência, valor) é um dos mais utilizados e que se encontra descrito em detalhe no glossário.

O seu conceito argumenta que os melhores clientes são, por esta ordem, aqueles que: 1º - compraram produtos ou serviços da sua empresa recentemente; 2º - compram da sua empresa com frequência; 3º - gastam muito com os seus produtos ou serviços. Os dados de RFV derivam daqueles já existentes sobre os clientes na base de dados da empresa e permitem identificar quais são os mais rentáveis dentro de cada critério.

A utilização da segmentação é crucial nos esforços de fidelização, pois determina grupos de clientes onde devemos concentrar os nossos esforços e investimentos. Precisamos de determinar que clientes são responsáveis pela maior parte da faturação da empresa e pelo seu sucesso.

A Lei de Pareto, também conhecida por regra dos 20/80, estabelece que apenas 20% dos clientes de uma empresa são responsáveis por 80% do seu lucro, ou que 80% do sucesso dos esforços de marketing resultam de somente 20% do capital despendido. O problema está em aceitar que 80% dos esforços em qualquer área é feito em vão. A grande oportunidade está em transformar esses 20% de clientes em responsáveis, não por 80%, mas por 100%, 150% ou 200% do lucro da empresa, ou seja rentabilizar cada vez mais os clientes mais importantes, de maior valor e de maior potencial.

7.1 Estabelecer Objetivos

O primeiro passo, passa por determinar que objetivos se pretendem atingir com um programa de fidelização dos clientes.

Evitar que migrem para a concorrência e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam são os objetivos estratégicos mas, ao desenvolver programas de fidelização,

devemos estabelecer objetivos mensuráveis a serem atingidos num determinado período de tempo.

Quais as variáveis que a EDP quer controlar para medir o êxito do programa? Que fator deve ser controlado para monitorizar se o sucesso está ou não a ser alcançado?

Por exemplo: para a variável "qualidade no atendimento" prestado aos clientes podem ser utilizados os indicadores "tempo médio de espera pelo atendimento", "tempo gasto com cada cliente", "índice de retenção de clientes", "número de reclamações recebidas em função do atendimento", etc.

Se desejarmos obter um incremento nas vendas, um crescimento da receita decorrente do aumento da frequência ou do montante de compras, devem estabelecer-se objetivos quantitativos para o aumento esperado de receita e em que período de tempo.

Se o objetivo da fidelização é reter clientes, devemos ter como objetivo aumentar a vida útil desses clientes. Isto pode ser medido através do aumento da duração média dos relacionamentos com os clientes, do aumento da permanência dos clientes no consumo da marca.

Com o aumento da fidelidade, ocorrem mudanças na percepção da imagem da marca a longo prazo. É por isso importante medir essas alterações nomeadamente: Os valores percebidos aumentaram? Os esforços de fidelização estão a criar sólidas barreiras contra a ação da concorrência?

7.2 Desenvolver Programas

Os **programas de marketing de fidelização** que têm como objetivo incentivar os clientes a identificar-se com a empresa/marca não garantem, por si só, que os melhores clientes serão fidelizados.

A proposta desses programas é oferecer alguma forma de pontuação ou bonificação diretamente relacionada à frequência e com o montante que o cliente compra. Normalmente, isso ocorre através de uma identificação na factura a enviar ao cliente. Em cada factura, ele acumula pontos em função do consumo já liquidado da factura anterior. Esses pontos, uma vez acumulados, podem ser trocados por produtos, brindes ou prémios, ou oferecem algum tipo de desconto em consumos futuros.

As empresas de telecomunicações e gasolneiras foram pioneiras em Portugal desse tipo de programas e, hoje, quase todas elas oferecem programas de pontos muito semelhantes, quando não idênticos. Esse é o risco de se implementar programas de marketing de fidelização que se limitam a oferecer pontos: são facilmente copiados pelos concorrentes e deixam de ser percebidos pelos clientes como algo realmente atrativo, como um diferencial de uma empresa em relação à outra.

O que realmente esses programas trazem de diferente é que o cliente "perdeu tempo" ensinando a empresa sobre os seus hábitos de compra, as suas preferências e as suas necessidades. Quanto mais a empresa conseguir aprender sobre os seus clientes e souber utilizar essas informações para oferecer o que eles realmente necessitam, mais comprometidos os clientes ficarão, mesmo que a concorrência ofereça algo semelhante. Aí sim, estará implementado um verdadeiro **programa de fidelidade**.

Antes de desenvolver programas de fidelização, é importante analisar alguns aspetos:

- ✓ A EDP conhece os seus clientes?
- ✓ Desenvolve e mantém um relacionamento permanente desde o primeiro contacto?
- ✓ Com que frequência a EDP está apta a manter contacto com os seus clientes?
- ✓ A EDP está preparada para recompensar os clientes que compram com maior frequência, de forma consistente e altamente satisfatória?

Já vimos que a estratégia de fidelização é um esforço de longo prazo e requer um comprometimento de toda a empresa para que seja bem-sucedida. Essa estratégia pode envolver mais do que um programa de fidelidade, visando clientes de diversos segmentos, de acordo com seu valor. Por exemplo:

- ✓ Programas de incentivo - programas que reconhecem e recompensam os clientes mais lucrativos;
- ✓ Programas educativos - voltado a clientes que utilizam e promovem as formas de poupar energia;
- ✓ Programas de vendas por referência - onde clientes são recompensados pela indicação de novos clientes;
- ✓ Programas voltados para clientes inativos - que objetivam o retorno de clientes que não consomem energia há determinado período de tempo;

- ✓ Programas para atrair novos clientes.

7.3 Fatores Críticos de Sucesso num Programa de Fidelidade

- **Planeamento x Execução**

Não há planeamento que sobreviva a uma má execução. O sucesso do programa depende cada vez mais de se cumprir o que foi prometido. Se a EDP não puder cumprir o que prometeu, estará a danificar seriamente a sua credibilidade e, sem confiança, não há fidelidade.

- **Regras claras**

As regras devem ser claras para todos, clientes e colaboradores da empresa, para que o serviço de atendimento ao cliente possa dar informações corretas e os problemas operacionais não se transformem num pesadelo para o consumidor.

- **O cliente quer que saibam quem ele é**

A EDP deve transformar as informações sobre o cliente em melhores serviços, adequados às suas necessidades e características. Não deve oferecer algo que não é do interesse do cliente. As equipas de atendimento não devem chamar de "prezado cliente" quando sabem o seu nome.

- **Feito "especialmente para si"**

Se o programa passa uma imagem de "especialmente feito para si", deve realmente ser percebido como tal. Ao ser confrontado com uma grande quantidade de programas semelhantes, oferecidos no mercado, o cliente deve perceber que está perante um programa relevante, e não de mais um programa de vantagens das quais não consegue usufruir. O cliente gosta de se sentir especial. As vantagens e privilégios não devem ser oferecidos a todos para não perderem a sua importância. Um cliente não é especial se recebe o mesmo que os outros.

- **Prémios atraentes**

Os prémios e vantagens oferecidas devem estar de acordo com o esforço de compra realizado pelo cliente. Oferecer brindes medíocres ou inalcançáveis pode transformar o seu programa num "programa de (in)fidelidade", enviando de vez os clientes rumo à concorrência.

- **Manutenção de comportamentos pré-existent**

Os programas de fidelização não devem somente recompensar comportamentos pré-existent, mas induzir os clientes a comprar mais, experimentar novos produtos e ampliar o seu relacionamento com a empresa.

7.4 Tipos de programas de fidelização quanto à marca

Os programas de fidelização podem ser desenvolvidos por uma única empresa, visando a fidelização dos seus clientes, ou em parceria, quando várias empresas se juntam em um único programa. O tipo de programa de fidelidade deve ser escolhido de acordo com os objetivos a serem alcançados, com o valor percebido pelo clientes em relação aos produtos, às marcas e com o investimento necessário para implementá-lo.

- **Programa de marcas exclusivas**

São programas de uma só marca que tem como objetivo desenvolver relações fidelizadas com os seus clientes. Mais recomendado no caso da EDP.

- **Programa de marcas associadas**

São programas sem a presença de uma marca estrela. Vários parceiros se unem num programa de marcas associadas para alavancar uma proposta de valor. A estrela é o programa, não as marcas, e as empresas estão sobre o mesmo "guarda-chuva".

A EDP - Energias de Portugal é a marca portuguesa mais valiosa, com um valor de 3,275 milhões de euros e de rating AA, o que representa 12% face ao valor total da empresa, segundo o estudo realizado pela Brand Finance "Avaliação das Principais Marcas Portuguesas". Por este motivo, não deve ser utilizado este programa na EDP.

8 VENDA CRUZADA

8.1 Cross Selling e Up Selling no mercado residencial eléctrico português em 2011

Analisando a quota de mercado e avanço do mercado liberalizado (ML) para todos os segmentos de consumo eléctrico (industrial, grandes contas e doméstico), verifica-se que o mercados que ainda possui uma grande concentração de fornecedor é o doméstico.

Em vários mercados onde ocorreu a liberalização do mercado eléctrico, segundo Eakin e Faruqui, 2000, os passos da liberalização refletem-se nas seguintes situações temporais:

- 1) **Abertura do mercado** - Entrada de concorrentes, onde o principal argumento de fixação de clientes é o preço/valor do produto oferecido. As margens tenderão a diminuir abruptamente para cada um dos fornecedores do mercado na lógica de fixação do máximo número de clientes. A reacção do líder de mercado será diminuir ao máximo os preços, de forma a tornar a perda de clientes e consequente captação pela concorrência bastante difícil – Referido como 1º dia
- 2) **Sobrevivência e Consolidação** - em que as empresas diminuem a guerra de preços, onde alguns vão sucumbir por não acompanhar a tendência traçada do mercado. Vão sobreviver as que se adaptam, mas com muitos custos de estrutura. As margens ainda são baixas, e onde as empresas se dão conta que uma estratégia de sobrevivência não passa pelo preço, onde outros métodos serão analisados. – 2º dia
- 3) **Estabilização** – Ficarão muito poucas empresas de grande dimensão e algumas empresas pequenas sobreviverão em nichos de mercado e produtos especializados. Deixa de haver grandes guerras de preços, onde de resto o foco dos clientes deixa de ser o preço. A oferta de serviços diferenciados (upselling e cross selling) e caracterizados passa a ser a aposta no serviço, qualidade do produto e bundling, onde a comparação de preços se torna difícil com uma oferta variada. Retorno dos lucros aceitáveis e de riscos financeiros para os shareholders. – 3º dia

Através do questionário on-line, é possível concluir que os clientes do mercado eléctrico percebem que a oferta que vise a melhoria de serviços é mais efetiva na sua fidelização do que a oferta de serviços não desejados pelo cliente. Como exemplo posso referir que o caso do desenvolvimento de tecnologias que permitam ao cliente tomar decisões de consumo ou acentuar e valorizar necessidades escondidas.

Segundo Hartmann e Ibañez, 2007 é a oferta de soluções combinadas de eletricidade, gás, água, telecomunicações, aplicações domésticas, soluções financeiras e seguros que, permite às empresas que os oferecem transmitir uma percepção confiável, assim como um maior interesse na qualidade do serviço prestado ao cliente, permitindo uma menor probabilidade de migração para a concorrência.

Serviços e produtos que se traduzam num ganho real para os clientes são uma das formas de sucesso no mercado liberalizado, assim como uma oportunidade de desenvolvimento de novos produtos desde que percebidos e valorizados pelo cliente, permitindo-lhe aumento de eficiência de consumo e satisfação de necessidades latentes e desconhecidas até então.

8.2 A venda cruzada como estratégia de marketing

Uma das estratégias de marketing possíveis é o cross selling ou venda cruzada.

Os produtos e serviços são muitas vezes complementares e baseados no historial de compra e grande conhecimento do cliente.

A satisfação do cliente é o primeiro grande objetivo e tem como base o facto de um cliente satisfeito permanecer mais tempo fiel à empresa e adquirir mais produtos, aumentando desta forma a rentabilidade e valor de vendas.

É por vezes também uma forma de aumentar a confiança do cliente na empresa e diminuir a possibilidade de migração para a concorrência. Tem como objetivos claros a fidelização de clientes, o aumento de margens e o valor de venda por cliente.

8.3 Vantagens e desvantagens da venda cruzada

Como todas as opções tomadas, as mesmas apresentam sempre algumas vantagens e desvantagens. A responsabilidade enquanto responsáveis ao nível das vendas prende-se com a antecipação dessas mesmas vantagens e desvantagens e nas últimas torná-las como formas de aprendizagem e eventualmente transformar em mais-valias para o cliente.

A primeira questão que se coloca, tendo-se uma lógica de *customer satisfaction* é saber a quem deve ser proposta a venda cruzada e quando a fazer ou propor.

Esta situação implica uma venda relacional, onde o conhecimento do cliente é fundamental, e a venda cruzada se traduza em vantagens para ambos.

O objetivo de todas as empresas é que os clientes se tornem divulgadores de todas as vantagens da empresa e que a defendam quando a mesma ou as características desta sejam postas em causa. Tal atinge-se através de grande conhecimento dos clientes e resposta mais do

que satisfatória das suas necessidades. Também a venda cruzada permite esta situação, pois quanto mais produtos o nosso cliente possuir, mais conhecimento de necessidades e gostos este transmite para dentro da empresa, sendo possível começar a delinear estratégias para o abordar e satisfazer.

Do ponto de vista das equipas de vendas deverá ser feito um esforço e formação ao nível da conceção, implementação e atuação para a venda cruzada baseada no cliente e nos verdadeiros interesses dos clientes. Uma atuação errada por parte da equipa de vendas:

- ✓ Não identificando quais os verdadeiros anseios dos clientes;
- ✓ A forma de os identificar corretamente;
- ✓ Timing errado na apresentação e fecho de propostas de venda cruzada;
- ✓ Preparação incorreta do cliente para a venda;

Poderá levar a consequências nefastas nos intuítos da empresa para a implementação da venda cruzada e das vantagens desta.

As sugestões para aumentar oportunidades de cross selling e up- selling, são:

- ✓ Na maioria das vezes as oportunidades surgem de forma natural, originando a ocorrência de outras vendas, bastando apenas que se faça a menção de que possuimos determinado produto ou serviço;
- ✓ Oferecer soluções relevantes sem inundar o cliente com opções, pois podem ter efeitos adversos;
- ✓ Utilizar recomendações de *experts* de carácter tendencialmente idóneo, levam a uma maior aceitação por parte dos clientes;
- ✓ Treino da força de vendas em cross e up selling (já mencionado anteriormente);
- ✓ Timing exato dependente do produto e serviço a propor;
- ✓ Propor dentro do *e-commerce* a altura exata do cross selling, permite educar os clientes e ter várias formas de conjugação de produtos;
- ✓ Oferecer um mix de preços e produtos *crossed*, pois para um tipo de clientes os preços baixos de *crossed products* levam a compras impulsivas e outros preços altos e produtos diferenciados levam a satisfação mais profunda de algumas necessidades;
- ✓ Promover *bundling* (pacotes de produtos), consegue-se complementar ofertas de baixos retornos para a empresa. (Para alguns autores esta forma de cross selling não promove a fidelização de clientes, mas sim a atracção, pelo que muitas vezes nem sequer se traduz em maiores margens).

No entanto, não é apenas na equipa de vendas que a venda cruzada deve ser implementada mas também no *Back Office* ou *Service Office* e o departamento de marketing. Estas três áreas, deverão estar devidamente conjugadas e interligadas para que a informação do cliente flua em toda a organização permitindo um conhecimento rápido, prático e eficaz do cliente.

8.4 A venda cruzada e a informática. Medição e análise.

Como já mencionado, a venda cruzada depende da profundidade com que a empresa conhece o cliente. Os softwares que permitem a melhoria da relação com os clientes e a verdadeira compreensão e adequação da oferta à necessidade da procura, Sales for Automation, são hoje uma realidade. É possível exemplificar através do CRM (Customer Relationship Manager) e os BI (Business Intelligence).

Dependem, no entanto, de algo bastante simples: a introdução de dados. A sua simplicidade de utilização permite uma fácil perceção da realidade de cada cliente. Neste aspeto em particular, as ferramentas no e-commerce começam a dar passos, que permitem uma fácil recolha das necessidades dos clientes através da análise dos assuntos, produtos ou serviços procurados pelos nossos clientes na navegação dentro do nosso site.

Desta forma, a análise dos dados fica facilitada através de programas de cálculo estatístico.

Facilmente se saberá se estamos a conseguir chegar à venda cruzada e quais o perfis de consumo do cliente e as suas características mais específicas. Desta é possível identificar onde crescer e os clusters de clientes alvo para atingir objetivos iniciais. A sistematização crescente da abordagem ao cliente, permitirá em última análise balizar e servir de guia de orientação para a determinação e/ou afinação de objetivos iniciais, face às respostas dadas.

9 FORÇA DE VENDAS

9.1 Equipas de Vendas

As equipas de vendas dos tempos atuais, vivem numa economia de mercado fortemente competitiva que exige do profissional de vendas uma atitude pró-ativa e uma maior consciência do funcionamento do mercado. A atenção é cada vez mais centrada no cliente, e no conhecimento dos seus hábitos e necessidades, pois a globalização dos mercados fez com que os clientes ficassem cada vez mais informados e conseqüentemente mais exigentes. O vendedor moderno deve desenvolver e usar a sua inteligência emocional. Além das questões de relacionamento com o cliente e das técnicas de venda, é fundamental, que os vendedores tenham noções de marketing afim de poderem compreender melhor a abordagem da empresa ao mercado, bem como, a política comercial e de comunicação e, conseqüentemente, executá-las no terreno de uma forma mais convicta e em coerência com a linha estratégica superiormente definida. As empresas organizam-se para dar resposta às novas condições e procuram criar uma força de vendas forte e motivada para servir o cliente.

As empresas procuram melhorar os seus processos de vendas e a maneira de lidar com o cliente, procurando criar relações de confiança e assim conseguir a fidelização.

Os clientes são a razão de ser da existência das organizações.

9.2 A importância dos vendedores nas organizações atuais

Durante algum tempo desvalorizou-se a profissão de vendedor. Estes eram considerados trabalhadores de segunda. Ia para as vendas quem não sabia fazer mais nada. Hoje, o prestígio da profissão no interior da empresa, cresceu bastante. Os cursos de gestão incluem cada vez mais cadeiras de vendas ou com elas relacionadas. As empresas exigem cada vez mais, sobretudo aos colaboradores da área das vendas, conhecimentos aprofundados de abordagem do mercado. Muitos profissionais começam mesmo as suas carreiras vendendo (no terreno) e contactando diretamente com os clientes.

9.3 Personagens principais numa organização de vendas

A estrutura das organizações de vendas tem vindo a alterar-se. As modernas práticas de gestão apontam para uma grande autonomia de atuação dos elementos da força de vendas. Nesta perspectiva, é extremamente importante a clarificação das tarefas, a definição dos objetivos e a avaliação permanente dos vendedores. Nas duas últimas décadas as empresas

investiram na implementação de ferramentas SFA (Sales Force Automation) de forma a facilitar a gestão de processos e de relação com os clientes. Segundo “Kim & Kim, 2009”, citado por Park, J. E. no artigo “How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors”, o grande objetivo destas ferramentas é tirar o maior partido da informação existente e aumentar a produtividade, num mercado tão competitivo e estreitar a relação com os clientes é fundamental para lhes fazer a melhor oferta e responder às suas necessidades.

Embora variando de empresa para empresa, tendo em conta as suas características, existe uma hierarquia na *gestão de vendas*. Assim, para além do vendedor, podemos considerar genericamente as seguintes figuras na força de vendas de uma média empresa: Supervisor, Chefe Nacional de Vendas e Diretor Comercial.

9.4 A importância da Força de Vendas na EDP

Com o mercado liberalizado a empresa EDP não poderá manter a atitude atual, de quem tem um monopólio. Terá que apostar na melhoria da eficácia e qualidade da força de vendas, ou seja, o papel do vendedor aumenta significativamente de importância. Com a competitividade a crescer, as margens a estreitarem-se, a personalização e a sofisticação da oferta fará a diferença.

O grande desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação à escala planetária, mais orientados para o indivíduo, tendem a tornar ineficazes as estratégias de marketing baseadas na segmentação de mercado. Começa a surgir aquilo que se designa por one-to-one marketing e o relationship marketing, isto é, o marketing individualizado e o marketing das relações. O foco das organizações é hoje o cliente e a forma de o fidelizar, passa por uma atitude relacional em vez de transaccional. O vendedor não poderá ser mais aquele que vende, transformando-se antes no agente que resolve as necessidades dos clientes.

9.5 EDP Comercial - Estrutura da força de Vendas

A EDP Comercial tem como finalidade a produção e venda de energia sob a forma de eletricidade entre outras. Tem 2 grandes áreas de atuação o B2B e o B2C:

- ✓ B2B - composta por 14 gestores e uma equipa de venda telefónica que tem como objetivo contactar os clientes mais pequenos. Esta equipa é composta por 12 gestores, mas prevê-se que irá passar para 70, de forma a conseguir abordar um maior número de clientes.

- ✓ B2C – A EDP conta com 45 lojas, as lojas que têm objetivos de contratos e a sua supervisão assenta no número de contractos firmados.

Nos nossos tempos o cliente é cada vez mais um rei. Se as empresas lhe atribuem efetivamente essa importância, devem ser muito criteriosas na escolha dos colaboradores que mais diretamente contactam com o cliente.

9.6 A Equipa de Vendas e a Fidelização do Cliente

Como já foi referido anteriormente se uma empresa quer garantir a fidelidade dos seus clientes, precisa de valorizar e fidelizar os seus clientes internos. Os colaboradores devem estar totalmente conscientes, envolvidos com os valores da empresa e do cliente. Precisam de dedicar toda a atenção às necessidades do cliente para os servir, só assim será possível angariar novos clientes, e aprofundar laços de relacionamento consistentes e duradouros com os clientes atuais.

Perante o objetivo de servir cada vez melhor os clientes e fidelizá-los, existe a necessidade de:

- ✓ Um programa de melhoria da força de vendas atual que deverá ter uma grande preocupação em focar a atenção da Força de Vendas na satisfação dos clientes;
- ✓ O comprometimento tem que ser de todos e o padrão de atendimento tem que ser único;
- ✓ A elaboração de um programa de melhoria da eficácia da força de vendas (MFV) pode contribuir para um melhor desempenho dos vendedores e estimular o crescimento da organização, ao mesmo tempo que contribui para melhorar a eficiência da operação de vendas no seu todo;
- ✓ Criar uma equipa de venda telefónica para contactar os Clientes B2C. O porquê desta proposta deve-se ao facto de o contacto preferencial ser o contacto telefónico (ver Anexo 13.2).

Neste sentido, a EDP deve dar especial atenção aos procedimentos organizativos e de formação, para que, quando os elementos desta Equipa contactarem os clientes, estejam devidamente preparados para apresentar a solução que mais se adequa às suas necessidades e apesar de ser um contacto de uma equipa diferente à que manter o padrão de atendimento. A eficácia da Força Vendas deve ser a principal preocupação de todos os que coordenam equipas de vendedores, e para conseguir esta eficácia a formação da Força de Vendas é crítica.

10 ANÁLISE DE DADOS

Foi realizado um questionário Qualtrics / ISCTE para suporte às conclusões deste trabalho, decorreu entre os dias 03 e 29 de Junho de 2011, com recolha através de um inquérito presencial e através do endereço de internet:

http://corporatetrial.qualtrics.com//SE?SID=SV_5nzP96tck3jqDBO

A análise dos dados a seguir apresentada foi efetuada no programa SPSS e no programa disponibilizado pelo site Qualtrics.

10.1 Caracterização da amostra

- ✓ 510 questionários, dos quais 404 foram corretamente terminados. De salientar que 10% dos questionários recolhidos são do tipo consumo empresarial, consumo que não foi considerado para o este trabalho.
- ✓ Quanto às idades, os nossos entrevistados têm uma idade média de 36,5 anos sendo a idade mínima e máxima de 20 e 72 anos, respectivamente. No que se refere à antiguidade da relação com o atual fornecedor de energia, 43% dos inquiridos são clientes há menos de 10 anos, 28% têm 11 e 20 anos de antiguidade, 15% dos clientes têm uma antiguidade entre 21 e 30 anos e cerca de 13% são clientes do seu atual fornecedor há mais de 31 anos.
- ✓ Por regiões, 31% dos inquiridos residem no Litoral Centro, 30% na Grande Lisboa, 15% no Grande Porto e os restantes 24% no resto do país.
- ✓ 71% dos inquiridos têm como habilitações Licenciatura / Pós-Graduação / Mestrado / Doutoramento e 15% têm como habilitações o 12.º Ano (7.º Ano Liceal / 11.º Ano). A amostra contempla as restantes habilitações, iniciando-se na situação de analfabeto ou instrução primária incompleta, sendo que a sua expressão é residual e totaliza 14%.
- ✓ 82% dos inquiridos trabalham por conta de outrem, e os restantes 18% distribuem-se por empregados por conta própria, reformados, desempregados, estudantes e domésticas.

10.2 Perfil do consumidor de energia elétrica dos questionários

- ✓ O consumo padrão de energia elétrica situa-se acima dos 35€ / mês (69% dos inquiridos);
- ✓ Recebe a sua factura via correio normal (74%);

- ✓ Paga o seu consumo por transferência bancária (65%);
- ✓ Contrata preferencialmente a tarifa simples (56%) sendo que está satisfeito com as duas tarifas disponíveis (91% respondeu que está satisfeito);
- ✓ Prefere contactar o seu fornecedor via telefone ou Linha de Apoio (32%), seguindo-se a internet/site (22%) e loja própria (20%);
- ✓ 18,5% dos inquiridos referem terem sido contactados pela EDP, seguido pela GALP (6,9%) e 5,2% pela ENDESA;
- ✓ 69% dos inquiridos não alteraram, nos últimos tempos a sua opinião face à EDP;
- ✓ Na mudança de fornecedor de energia, 36% considerariam de certeza a EDP, 31% talvez considerassem a EDP e só 16% consideraria a EDP como 1ª escolha;
- ✓ 49% dos inquiridos ainda não mudaram de fornecedor porque desconhecem a existência de outros, 29% não mudam por inércia, 25% por dificuldade de acesso a novos fornecedores e 11% apresentam outros motivos, como por exemplo: receio de problemas, falta de confiança nos outros operadores, dar tempo de teste aos novos operadores e satisfação com o atual fornecedor.

10.3 Determinantes da satisfação global dos clientes da EDP

Com base na análise estatística efetuada às respostas do questionário, é possível concluir que os determinantes que melhor justificam a satisfação global dos clientes da EDP são a comunicação e a energia renovável.

Figura 29 - Quadro estatístico retirado do SPSS com base no questionário

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,114	,278		,409	,683
	Serviços / Faturação	,155	,047	,143	3,307	,001
	Assistência Técnica	,111	,043	,120	2,565	,011
	Comunicação	,393	,060	,355	6,594	,000
	Energia Renovável	,306	,042	,325	7,305	,000

a. Dependent Variable: Satisfação Global

Fonte: questionário Qualtrics

Posso afirmar com segurança que este modelo de regressão linear múltipla representa bem a satisfação global do cliente, uma vez que através do modelo estimado $\hat{Y} = 0,114 + 0,155X_1 - 0,111X_2 + 0,393X_3 + 0,306X_4$, se verifica a existência de uma correlação forte entre os valores observados e os valores estimados ($R = 0,785$) e a satisfação global dos clientes é explicada em 61,2% por este modelo (R^2 ajustado = 0,612).

10.4 Relação entre clientes de valor e cross-selling

Com esta análise pretendia validar se os clientes considerados de valor (faturação mensal média $\geq 60,01\text{€}$), estão dispostos a adquirir outros produtos / serviços propostos pela EDP e se este aspeto pode ser um determinante da fidelização.

Figura 30 - Quadro estatístico retirado do SPSS com base no questionário

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Crossa	82	87,2%	12	12,8%	94	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Figura 31 - Quadro estatístico retirado do SPSS com base no questionário

\$Cross Frequencies

	Responses		Percent of Cases	
	N	Percent		
Clientes de maior valor e Cross Selling	Fornecimento de gás	57	38,5%	69,5%
	Fornecimento de água	32	21,6%	39,0%
	Fornecimento do serviço de telefone / televisão / internet	29	19,6%	35,4%
	Contratação de seguros	1	,7%	1,2%
	Leasing de eletrodomésticos	4	2,7%	4,9%
	Venda de energia - eólica ou fotovoltaica - à EDP	25	16,9%	30,5%
A	Total	148	100,0%	180,5%

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Crossa	82	87,2%	12	12,8%	94	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Concluí que 87,2% dos inquiridos no segmento indicado estão receptivos a novos serviços. O fornecimento do gás seguido do fornecimento de água são os serviços que apresentam melhor aceitação por parte dos entrevistados.

10.5 Relação entre o consumo do cliente e a satisfação

Com esta análise é possível validar qual a relação entre os vários escalões de consumo mensal e a satisfação global.

Figura 32 - Quadro estatístico retirado do SPSS com base no questionário

	Satisfação Global		
	n	Média	Standard Deviation
Valor do Consumo (€) / < 10 €	1	5,0	.
mês entre 10 € e 35 €	113	6,1	2,0
entre 35,01 € e 60 €	156	5,8	2,0
> 60,01 €	94	5,5	1,7

Verifica-se com os dados disponíveis que apesar de a satisfação média do cliente diminuir à medida que o valor do consumo efetuado por mês aumenta, no entanto não se pode afirmar, que as pessoas que mais consomem são as mais insatisfeitas uma vez que existe uma variação relevante entre as respostas (desvio padrão elevado).

11 CONCLUSÃO

Não há limites para a criatividade quando se está decidido a gerar novas ideias para ser diferente e melhor. Oferecer aos clientes algo inteiramente novo, que atenda às suas necessidades e exceda as suas expectativas, e torná-los “cegos” e “surdos” às ações da concorrência deve ser o objetivo principal de qualquer programa de fidelidade. Relacionar-se com os seus clientes é ouvi-los, entendê-los e servi-los, exatamente nessa ordem. Não é tão difícil. É apenas uma questão de carinho e atenção redobradas por quem garante a sobrevivência de qualquer empresa. No entanto, o cliente eterno não existe. O conceito de cliente eterno é um mito. O que existe é uma fidelidade temporária, enquanto aquele cliente perceber que tem uma vantagem extra em comprar naquela empresa. O que cada empresa pode fazer são esforços para uma maior retenção, para que este período de tempo se prolongue o máximo possível. Desde Kotler a Gronroos todos referem que conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. O esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento nas vendas e redução dos custos.

Foram apresentadas várias estratégias de Marketing. A conclusão é que a EDP não tem que optar por Marketing Relacional ou Marketing Transaccional porque a abordagem de Marketing de uma organização é só uma, podendo ser, em maior ou menor grau, de natureza relacional. No entanto o uso do Customer Service e do número 800 obriga a EDP a adequar os seus recursos técnicos, humanos e operacionais no sentido de realmente poder atender bem o cliente e prestar respostas e soluções em tempo útil, gerando satisfação e retorno (conquistando, fidelizando e transformando os consumidores em “advogados da marca”).

E de modo a tornar os consumidores um veículo de marketing efetivo, as empresas precisam de ter um desempenho excepcional no produto ou serviço que tem um potencial intrínseco de marketing boca-a-boca e este aspeto é crítico na EDP, conforme constatado nos outputs do questionário.

Partindo para a escolha dos Melhores Modelos de Relacionamento com o cliente. O Modelo de Recompensas é ajustado à EDP porque se aplica a clientes residenciais que mudam de residência e que podem manter o seu contrato na EDP ou quando adquirem 2ª habitação. O Modelo Educacional já é utilizado pela EDP no programa “mude o seu mundo que o mundo muda”, mas, 74% dos inquiridos no questionário referem não conhecer este programa, pelo que sugiro uma forte divulgação através de um concurso de grande divulgação

utilizando uma comunicação *above the line (Media)*, acentuando o esforço pull promovendo o programa e realizando uma política eficaz de médio longo prazo. O Modelo de Afinidade é igualmente aplicável e exequível pela EDP através da criação de uma página numa rede social (Exº Facebook), com seguidores que pudessem sugerir dicas e truques para poupar energias, jogos relacionados com a poupança de energia, chat, fórum, *downloads*, notícias, promoções, informações por e-mail e acesso a áreas exclusivas. O Modelo do Serviço de Valor Adicional é igualmente ajustado e passa pela participação na aquisição de lâmpadas de baixo consumo a clientes frequentes da EDP. O Modelo de Aliança é também uma alternativa passando por a EDP fazer parcerias com *utilities* beneficiando os seus clientes com descontos.

Em relação a outro tipos de programas de fidelização, recomendo a utilização do programa de marcas exclusivas direcionado a uma só marca, forte, que tem como objetivo desenvolver relações de fidelização com os seus clientes, não necessitando por isso de associar a outra marca estrela para alavancar propostas de valor (Programa de marcas associadas).

Investiguei a aposta da EDP no consumidor verde. A mesma pareceu-me ajustada já que a investigação de suporte ao trabalho fornece indícios que levam a considerar a possibilidade de estarmos a entrar numa nova era em que existe uma maior sintonia entre aquilo que o consumidor acredita e o seu comportamento efetivo, ou seja, em que passámos de uma situação de alerta em relação às preocupações ambientais para uma fase de afirmação e de ação. O questionário refere igualmente que a estratégia e objetivo seguido pela EDP nos seus programas verdes são valorizados pelo consumidor.

Há no entanto questões comportamentais que são críticas para a boa implementação destas estratégias. Considero imprescindíveis as seguintes atitudes para a conquista da lealdade dos clientes:

- ✓ Tornar o primeiro contacto inesquecível;
- ✓ Facilitar a comunicação do cliente com a empresa;
- ✓ Desenvolver uma estratégia de comunicação com o cliente;
- ✓ Surpreender o cliente;
- ✓ Ouvir os clientes com cuidado, carinho e respeito;
- ✓ Tratar clientes especiais de forma especial;
- ✓ Investir na lealdade dos colaboradores.

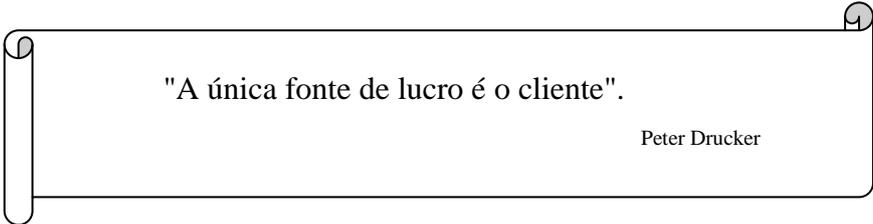
Uma estratégia de fidelização pode passar pela segmentação de clientes. Analisando as respostas ao questionário é possível concluir que, 87,2% dos inquiridos no segmento consumo > 60,01€ estão receptivos a novos serviços. Os que apresentam melhor aceitação são: o fornecimento de gás e o fornecimento de água. Conclui-se assim que a venda cruzada é apontada como uma forma de fidelização de clientes, pois hoje faz a relação e tenta agregar na oferta as reais e também as não identificadas necessidades dos clientes. No entanto para que a EDP garanta a fidelidade dos seus clientes, precisa de valorizar e fidelizar os seus clientes internos. Os colaboradores, mesmo os que prestam assistência técnica devem estar totalmente conscientes, envolvidos com os valores da empresa e do cliente. A proposta em relação à força de vendas passa por:

- ✓ Um programa que foque a atenção da Força de Vendas na satisfação dos clientes;
- ✓ Reforçar o comprometimento tem que ser de todos e o padrão de atendimento tem que ser único;
- ✓ Criar uma equipa de venda telefónica para contactar os Clientes B2C.

Analisando a evolução mais recente da empresa, é notório o desenvolvimento das atividades de marketing, a preocupação com a imagem, a notoriedade percebida junto da população e o empenho em tornar a “experiencia do cliente”, o mais agradável e personalizada possíveis. Estas atividades fazem parte do dia-a-dia da empresa e tornam-se ainda mais importantes no momento atual, uma vez que as tarifas reguladas de venda de energia elétrica a clientes com consumos em Baixa Tensão Normal (BTN) vão ser extintas.

A verdadeira questão que no entanto se coloca a esta área, é a capacidade da EDP em ter uma real perceção das necessidade do cliente, enquanto consumidor de energia, assim como outras necessidades que possa sentir e que não estavam identificadas ou pensadas

É fundamental investir na conquista da lealdade.



"A única fonte de lucro é o cliente".

Peter Drucker

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D.A.(1991) - Managing Brand Equity, *The Free Press*, New York.
- ANDERSON E., FORNELL C. e LEHMANN, D (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°3, pp.53-66.
- BRITO, Carlos (March 2008) Marketing Relacional: das origens às actuais escolas de pensamento, *FEP Working Papers*, n°268.
- CROSS, R. G. & DIXIT, Ashutosh (2005), Customer-centric pricing: The surprising secret for profitability. *Business Horizons*, 48, 483 – 491.
- DIONÍSIO, Pedro, e outros (Maio de 2009), *b-Mercator Blended Marketing*. Dom Quixote, 1ª Edição.
- GOMES, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Alves Marques, C. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do capital Humano*. Edições Sílabo.
- GRONROOS, C. (2000), *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decision*. Vol 32.
- GRONROOS, C. (2009), *Service Management and Marketing*. 2nd ed. England, Jonh Wiley & Sons, Ltd.
- HOFFMAN, K. Douglas e BATESON, Jonh E. G, *Princípios de Marketing de Serviços*. 2ª Edição - Thomson.
- JOBBER, David e LANCASTER (2009), *Geoff - Selling and Sales Management*. Prentice Hall 8ª Edição.
- JUSTINO, Luís (Novembro 2007), *Direcção Comercial*. Lidel, 2.ª edição.
- KOTLER, P. (1997), Vencer através do Marketing Orientado, *Seminário de Marketing, Lisboa*.
- KOTLER, P. et al. (2002), *Principles of Marketing. Edinburgh*. Pearson Education Limited.
- KOTLER, P. (2003), *Marketing Management*. 11ª Edition. New Jersey, Prentice Hall.
- KOTLER, P. (2005), *Marketing Essencial – Conceitos, estratégias e casos*. 2ª Edição, Prentice Hall Editora.
- KOTLER, P. et al. (2002), *Principles of Marketing. Edinburgh*. Pearson Education Limited.
- LINDON, Denis (Janeiro 2009), e outros, *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote, 12ª Edição.
- LYNCH, Richard (2009), *Startegic Management*, Prentice Halll. 5ª Edição.
- MADRUGA, Roberto (2001), *Call Center*. Rio Janeiro: FGV.
- MARTINS, E. F. (2006), *Marketing Relacional na Banca – A Fidelização e a Venda Cruzada, Vida económica*.
- ROCHA, J. A. Oliveira e DANTAS, J. Costa (2007), *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*. Editora Rei dos Livros, Lisboa.
- RODRIGUES, J. V. Guerra P.B. e Câmara P.B. (1997), *Humanator, Lisboa*. Publicações D. Quixote.
- SAIAS, L. (2007), *Marketing de Serviços – Qualidade e Fidelização de Clientes*. 1ª Edição, Universidade Católica Editora.
- SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. (2000) , *Comportamento Consumidor*. 6ª Edição, LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- SWIFT, RONALD. CRM O (2001), *Revolucionário Marketing de relacionamento com o cliente*. 6ª ed. Editora Elsevier.
- STANTON, William e SPIRO, Rosann (2000), *Administração de Vendas*. LTC, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.,Lisboa.
- Marketeer estratégias (Junho 2010), *marketing e negócios*, N° 167 pag 95 a 97.

Jesus Garcia (edição de Domingo 18 de Abril de 2010), Conocer para seducir al consumidor, *El Pais*.

11.1 Artigos

ANDERSON E., FORNELL C. e LEHMANN, D (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°3, pp.53-66.

ANTUNES, J. (2004), *Análise dos determinantes do marketing relacional na satisfação e fidelização de clientes. Estudo aplicado ao termalismo em Portugal*. Notas do Doutoramento em Gestão, especialidade de Marketing.

ANTUNES J., RITA P. (Abril/Junho 2008), O marketing relacional como novo paradigma, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.

BRITO, Carlos (2008), Marketing Relacional: das origens às actuais escolas de pensamento, *FEP Working Papers n°268*, March.

CASCIO, R., et al. (2010), The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: An empirical investigation, *Industrial Marketing Management*.

DICK, A. S., BASU, K (1994), Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science Volume 22*, n°2 pp. 99-113.

IBANEZ, V. et HARTMANN, P, (2006), *Managing customer loyalty in liberalized residential energy markets: The impact of energy branding*, Departamento de Economia de la Empresa y Comercialización, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, University of the Basque Country, Bilbao, Spain.

LEENHEER, J. HEERDE, J. van, TAMMO H.A., BIJMOLT, SMIDTS, A. (2007), Do loyalty programs really enhance behavior loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24 pp. 31 a 47.

J NORMAN W MARRSHALL, (Aug 2010), Commitment, Loyalty And Customer Lifetime Value: Investigating The Relationships Among Key Determinants, *Journal of Business & Economics Research*; 8, 8; ABI/INFORM Global pg 67.

WOOJUNG CHANG, JEONG EUN PARK, (Aug 2010), How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*. New York: Vol. 63.

MCKINSEY (Abril de 2010), *A new way to measure word-of-mouth marketing*.

NARO, J., *Como Marketing e Produtos podem ajudar ao pessoal de Vendas a terem diálogos com os executivos tomadores de decisão, venderem mais e de forma mais eficiente?*

PARK, J. E. et al. (2009), How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors, *Industrial Marketing Management*.

PINHO, A. – *Modelagem de Cross-selling no marketing de relacionamento por máquinas de vetor de suporte*.

REINARTZ, W., KUMAR, V. (Julho 2002), The Mismanagement of Customer Loyalty, *Harvard Business Review* pp. 86 a 94.

ROYA ANVARI, SALMIAH bt MOHAMAD AMIN (Mar 2010), Commitment, Involvement and Satisfaction in Relationship Marketing *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Belleville: Vol. 1, Iss. 11, p. 51-70 (20 pp.)

ROMEIRA, Almerinda (04/03/2010), EDP É a marca portuguesa mais valiosa – *Oje on line*

AFONSO, Carolina, (Julho de 2010), artigo de tese de Mestrado em Marketing (ISEG), - *Markteer*.

11.2 Sites:

<http://www.daemonquest.com/en/sector/63/servicio/151>

<http://www.wisegeek.com/what-is-cross-selling.htm>

http://www.startupnation.com/articles/1166/1/AT_8-Ideas-For-Cross-Selling.asp

<http://www.hipersuper.pt/2009/05/29/o-cross-selling-como-fidelizacao-de-clientes/>

http://www.investorwords.com/1224/cross_selling.html

http://www.crm2day.com/content/t6_librarynews_1.php?id=EpuVpuVuyuARXPpYJY

<http://www.outsystems.com/case-study?HomeEnergy%2FBusiness-Process-Management>

<http://www.edp.pt/pt/>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

<http://energiaparaportugal.com/>

<http://www.erse.pt/pt/Paginas/home.aspx>

<http://www.oje.pt/>

<http://www.pordata.pt/>

12 ANEXOS

12.1 Glossário

Grandes consumidores: Os grandes consumidores correspondem ao conjunto de clientes cujas instalações de consumo estão ligadas às redes de muito alta tensão (MAT) e de alta tensão (AT). A indicação do nível de tensão a que a instalação se encontra ligada consta obrigatoriamente da factura a apresentar aos clientes. Em média cada grande consumidor representa cerca de 25 000 MWh de consumo anual, o equivalente ao consumo de aproximadamente 7 830 clientes domésticos.

Industriais: Os consumidores industriais correspondem ao conjunto de clientes cujas instalações de consumo estão ligadas às redes de média tensão (MT). A indicação do nível de tensão a que a instalação se encontra ligada consta obrigatoriamente da factura a apresentar aos clientes. Em média cada consumidor industrial representa cerca de 590 MWh de consumo anual, o equivalente ao consumo de aproximadamente 184 clientes domésticos.

Pequenos negócios: Os consumidores no segmento de pequenos negócios correspondem ao conjunto de clientes cujas instalações de consumo estão ligadas às redes em baixa tensão, com potência contratada superior a 41,4 kW (BTE, baixa tensão especial). A indicação do nível de tensão a que a instalação se encontra ligada consta obrigatoriamente da factura a apresentar aos clientes. Em média cada consumidor industrial representa cerca de 102 MWh de consumo anual, o equivalente ao consumo de aproximadamente 32 clientes domésticos.

Domésticos: Os consumidores no segmento doméstico correspondem ao conjunto de clientes cujas instalações de consumo estão ligadas às redes em baixa tensão, com potência contratada inferior ou igual a 41,4 kW (BTN, baixa tensão normal). A indicação do nível de tensão a que a instalação se encontra ligada consta obrigatoriamente da factura a apresentar aos clientes. Em média cada consumidor doméstico representa cerca de 3,2 MWh de consumo anual.

HHI e Índice de concentração HHI: Corresponde ao acrónimo da expressão anglo-saxónica Herfindhal Hirschman Index – índice de concentração de mercado com o mesmo

nome. O índice de concentração de mercado HHI é calculado pela soma do quadrado das quotas de mercado de todos os agentes. Neste documento são utilizadas as quotas de mercado considerando o volume de energia fornecido por cada comercializador no ML.

CUR: Comercializador de último recurso; corresponde à entidade que, regulamentarmente, é responsável por efetuar o fornecimento de energia elétrica a todos os consumidores que o requeiram, mediante a aplicação de tarifa regulada definida pela ERSE.

Intensidade de mudança de comercializador: A intensidade de mudança de comercializador é aferida pela taxa de mudanças realizadas, considerando conjuntamente as mudanças do ML para o MR, do MR para o ML e dentro do ML, no número total de clientes a considerar (total nacional ou total de cada segmento).

RFV (Recorrência, Frequência, Valor) ou RFM (Recency, Frequency, Monetary): É um método de classificação das ações de clientes num banco de dados de modo a que seja possível saber quais são os consumidores mais recentes, os que compram com maior frequência e os que gastam mais.

<i>Dimensão</i>	<i>Indica ...</i>
Recorrência	... há quanto tempo ocorreu a última transação do cliente.
Frequência	... o índice de frequência de uso, da assiduidade do cliente.
Valor	... o montante gasto por um cliente em determinado período de tempo.
Permanência	... o período histórico em que um cliente consome a marca.
Variedade de transações	... quantos produtos diferentes o cliente compra.
Uso de canal	... o meio utilizado para compra (loja, internet, telefone, etc.).

Bundling: A lógica da oferta de pacote de produtos (bundling) é o aumento do lucro e pode surgir como resultado de:

- ✓ Aumento do benefício do cliente, com a perceção de valor acrescido na oferta. O cliente beneficia por diminuição do custo de procura, aumento da compatibilidade dos produtos/serviços adquiridos e simplicidade de compra num único ponto de contacto e pedidos de garantia. Deverão ser oferecidos produtos que representem real aumento de valor e com forte margem de crescimento;

- ✓ Maiores eficiências na produção e marketing, muitas vezes na identificação e segmentação de novos mercados e clientes, assim como a melhoria de processos administrativos e contabilísticos;
- ✓ Proteção e aumento dos valores intangíveis do cliente, por exemplo a oferta de produtos secundários permite o aumento da satisfação do produto primário;
- ✓ Posicionamento estratégico, o que permite às empresas uma maior posicionamento e força no mercado com várias ofertas face à concorrência, e em que a entrada num novo mercado pode ter um custo bastante baixo com margens relativamente altas e simultaneamente afastando o principal focus no preço de determinado produto.

Cross selling ou venda cruzada: É o fornecimento de outros produtos e serviços a clientes existentes, além dos já utilizados e adquiridos por esses mesmos clientes.

Up selling: Baseia-se na técnica de oferta de produtos e serviços de maior valor e nível em relação aos já adquiridos pelos clientes.

Carga de trabalho total: Pode ser obtida da seguinte forma: número de clientes a multiplicar pelo número de visitas/período. Depois de hierarquizados os clientes de acordo com o seu potencial de faturação determina-se o número de visitas (dia, semana, etc.) que um vendedor pode fazer aos clientes que lhe estão atribuídos. Deste modo, a carga de trabalho total a dividir pela carga de trabalho possível por vendedor será igual ao número de vendedores necessários.

12.2 Quadros de apoio do questionário

Há quanto tempo é Cliente da EDP?				Como recebe a sua factura do seu fornecedor de energia?			
#	Resposta		%	#	Resposta		%
1	menos 10 anos		43%	1	Via correio normal		74%
2	entre 11 e 20 anos		28%	2	Via internet (factura electrónica)		25%
3	entre 21 e 30 anos		15%	3	Não sabe / Não responde		1%
4	mais de 31 anos		13%	Total			100%
			Total				100%

As notícias mais recentes da EDP, deixou uma imagem...	Se puder mudar de fornecedor até que ponto consideraria a EDP?
--	--

**ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM PORTUGAL
PARA UM MERCADO DE ENERGIAS LIBERALIZADO**

#	Resposta	#	%
1	Mais negativa	13	13%
2	Não afectou a minha opinião	63	63%
3	Mais positiva	20	20%
4	Não sabe / Não responde	4	4%
Total		100	100%

#	Resposta	#	%
1	É um fornecedor que não considerarei	6	6%
2	É um fornecedor que talvez considere	31	31%
3	É um fornecedor que de certeza considerarei	36	36%
4	Seria a minha primeira escolha	16	16%
5	Não sabe / Não responde	12	12%
Total		100	100%

Como paga a sua factura EDP?				Qual o seu o consumo médio mensal?			
#	Resposta	#	%	#	Resposta	Pergunta	%
1	Por transferência bancária	65	65%	1	< 10 euros	1	0%
2	Por multibanco	20	20%	113	entre 10 euros e 35 euros	113	31%
3	Por internet	6	6%	157	entre 35,01 euros e 60 euros	157	43%
4	Nas lojas próprias / Agentes	2	2%	94	> 60,01 euros	94	26%
5	Nos correios	2	2%	Total		365	100%
6	Pavshop	1	1%				
7	Outra forma. Qual?	4	4%				
8	Não sabe / Não responde	1	1%				
Total		100	100%				

Alguma vez foi contactado por uma destas empresas?			Quais os canais que utiliza para contactar o seu fornecedor de energia?	
Barra	N. contactos	TX Penetração	Barra	%
EDP	75	18,6%	Telefone / Linha de apoio telefónico	32%
Union Fenosa	7	1,7%	Loja própria da EDP	20%
Galp	28	6,9%	Agente da EDP	6%
Endesa	21	5,2%	Internet / Site	22%
Iberdrola	13	3,2%	Carta / Fax	9%
Fortia	3	0,7%	Email	10%
EGL	3	0,7%	Outro	0%
Outro	2	0,5%	Não sabe / Não responde	0%
Total	152	100%	Total	100%

Está satisfeito com estas duas modalidades de tarifação?				Qual o tarifário contratado?		
#	Resposta	Pergunta	%	#	Resposta	%
1	Sim	330	91%	1	Tarifa Simples	54%
2	Não. Se não, porquê	34	9%	2	Tarifa Bi-Horária	46%
Total		364	100%	Total		100%

- Porque ainda não mudou de fornecedor de energia elétrica?

#	Resposta	#	%
1	Dificuldade de aceder a outros fornecedores (ex. fornecedor não disponível na zona de residência)	25	25%
2	Desconhecimento de outros operadores	49	49%
3	Inércia	29	29%
4	Outro motivo. Qual?	11	11%

12.3 Regressão Linear Múltipla

- 1.º Passo: Verificar indicadores de consistência

Serviços / Faturação:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	345	67,6
	Excluded ^a	165	32,4
	Total	510	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,732	4

Assistência Técnica

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	366	71,8
	Excluded ^a	144	28,2
	Total	510	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	3

Comunicação

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	366	71,8
	Excluded ^a	144	28,2
	Total	510	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	366	71,8
	Excluded ^a	144	28,2
	Total	510	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	7

Energia Renovável

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	366	71,8
	Excluded ^a	144	28,2
	Total	510	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	5

- **2.º Passo: Calcular a recta de regressão linear**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Energia Renovável, Serviços / Faturação, Assistência Técnica, Comunicação ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Variável Dependente:	Variáveis Independentes:
Satisfação global	Serviços / faturação Assistência Técnica Comunicação Energia Renovável

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,785 ^a	,617	,612	1,170	1,972

a. Predictors: (Constant), Energia Renovável, Serviços / Facturação, Assistência Técnica, Comunicação

b. Dependent Variable: Satisfação Global

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	703,973	4	175,993	128,631	,000 ^a
	Residual	437,824	320	1,368		
	Total	1141,797	324			

a. Predictors: (Constant), Energia Renovável, Serviços / Facturação, Assistência Técnica, Comunicação

b. Dependent Variable: Satisfação Global

ANOVA: $F(4,320) = 128,631, p=0,000$

Como $Sig \leq 0,05$ ($0,000 < 0,05$) rejeito H_0 ou seja, rejeito que o modelo linear não seja adequado para explicar a relação entre as variáveis (assumo que o modelo é adequado).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,114	,278		,409	,683
	Serviços / Facturação	,155	,047	,143	3,307	,001
	Assistência Técnica	,111	,043	,120	2,565	,011
	Comunicação	,393	,060	,355	6,594	,000
	Energia Renovável	,306	,042	,325	7,305	,000

a. Dependent Variable: Satisfação Global

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,47	9,64	5,76	1,474	325
Residual	-3,562	6,497	,000	1,162	325
Std. Predicted Value	-2,908	2,637	,000	1,000	325
Std. Residual	-3,045	5,555	,000	,994	325

a. Dependent Variable: Satisfação Global

Scatterplot

