

6

O Lançamento e Análise do Problema

Após análise dos resultados, foram identificadas as principais estratégias de marketing implementadas pela Ampla antes e depois do início da operação do serviço pioneiro de seguro em conta de energia elétrica. Esta seção abordará o processo de planejamento, negociação e comercialização do serviço, e fará uma análise das atividades e estratégias de marketing utilizadas à luz da teoria, além de fazer uma análise dos dados obtidos junto à empresa.

6.1.

O Lançamento do Seguro Premiado

Pelo artigo 84 da resolução 456 – ANEEL – Condições Gerais de fornecimento de Energia Elétrica, foi possível a prática da comercialização de outros serviços junto à fatura de energia, desde que não interferissem no serviço de distribuição, descrito a seguir:

Art. 84. Além das informações relacionadas no artigo anterior, fica facultado à concessionária incluir na fatura outras informações julgadas pertinentes, inclusive veiculação de propagandas comerciais, desde que não interfiram nas informações obrigatórias, vedadas, em qualquer hipótese, mensagens político-partidárias.

Parágrafo único. Fica também facultado incluir a cobrança de outros serviços, de forma discriminada, após autorização do consumidor.

Por meio deste artigo, foi possível a realização do serviço, sem qualquer problema relacionado à regulação do setor elétrico.

Antes de iniciar a operação para um mercado específico de clientes, foi negociado entre as duas partes a realização de um projeto piloto. Posteriormente, após apresentado o resultado do piloto, o Seguro Premiado Ampla foi oferecido aos clientes residenciais em 2005, de forma abrangente para o mercado-alvo escolhido. Tratou-se do produto pioneiro da linha de assistências, que a empresa ofereceu a seus clientes ao longo de 2005.

O seguro, disponível em duas versões – Seguro Premiado e Seguro Premiado Mais garantem o pagamento de prejuízos causados por incêndio, raio ou explosão na residência do segurado e indenização para pagamento da conta de energia em caso de desemprego, morte ou incapacidade física temporária, causada por acidentes pessoais. Além disso, oferece ao cliente a chance de concorrer a quatro prêmios mensais de até R\$ 10 mil. O custo total para o cliente é de R\$ 3,50 ou R\$ 7,00, dependendo da modalidade contratada, sendo estes valores cobrados mensalmente, através da conta de energia elétrica.

O projeto, que foi iniciado em 2005, foi realizado da mesma forma que o piloto em 2004, onde foram enviadas, para cada cliente, a fatura original do serviço e mais uma fatura, denominada de fatura-carona, contendo seu próprio código de barras (código bancário para que seja possível a realização do pagamento da fatura). Dependendo do alvo, o cliente recebeu a fatura de R\$ 3,50 ou de R\$ 7,00. Para o cliente adquirir o serviço, bastava que fosse efetuado o pagamento da fatura-carona. A partir do segundo mês, a cobrança viria diretamente pela fatura de energia.

A tabela 4 demonstra as características de cada produto.

Tabela 4 – Descrição das Características dos Produtos

Descrição	Seguro Premiado	Seguro Premiado Mais
Valor Mensal	R\$ 3,00	R\$ 7,00
Cobertura Residencial (incêndio, raio ou explosão)	R\$ 20.000,00	R\$ 50.000,00
Proteção Financeira (desemprego involuntário ou incapacidade física temporária)	4 meses de até R\$ 50,00	4 meses de até R\$ 100,00
Seguro Acidentes Pessoais (morte acidental e invalidez permanente total por acidente)	12 meses de até R\$ 50,00	12 meses de até R\$ 100,00
Sorteio (4 sábados)	R\$ 3.000,00	R\$ 10.000,00

As empresas que compuseram a parceria foram a empresa de seguros ACE e a corretora Marsh. A seguir, uma breve descrição sobre elas.

- Marsh

De acordo com o site da Marsh (www.marsh.com.br), a empresa, que pertence ao Grupo Marsh & McLennan Companies Inc. (MMC), é uma corporação americana de atuação global, especializada em serviços como consultoria em gerenciamento de riscos, corretagem de seguros e administração de programas de seguros.

No Brasil, a Marsh iniciou suas atividades em 1954. Especializou-se em consultoria e assessoria em riscos e seguros. Mais especificamente na criação, desenho e implementação de programas de seguro para corporações de alta complexidade operacional.

- ACE

O grupo ACE Latin America, pertence à corporação ACE INA Holdings, Inc. que é a organização de seguros com sede

na Filadélfia - EUA. A Insurance Company of North America (INA), o membro o mais antigo da ACE INA, foi pioneira em seguros na América do Norte. Seu primer apólice, subscrito em 1792, segurou o navio "América" e os bens que carregou da Filadélfia à Irlanda.

Fundado em 1985, o grupo ACE concentrou seus esforços na construção de operações globais diversificadas por região e linha de negócio. Dentro do grupo ACE, como fornecedores de seguros e resseguros nos riscos, as linhas de serviços são divididas em quatro segmentos de risco:

- Responsabilidade civil
- Acidentes e saúde
- Produtos financeiros
- Serviços de gerência de riscos para negócios e pessoas físicas

6.1.1. Universo de Clientes

Com a finalidade de tentar responder ao problema, este estudo utilizou uma extração específica da base de dados do sistema comercial da empresa. Foi escolhido este serviço, especificamente, pois foi o primeiro lançado junto com a fatura de energia e por suas características de comercialização ser complexas em comparação com o serviço de distribuição de energia. Além disso, os resultados podem ser utilizados para a compreensão de como está o funcionamento e manutenção do serviço, uma vez que as maiores empresas distribuidoras do Brasil já possuem ou estão em vias de comercializar este serviço. Na área de concessão, existem cerca de 2,3 milhões de clientes distribuídos pelo interior do Estado do Rio de Janeiro,

atendidos pela Ampla. Em abril de 2005 foram selecionados alguns clientes para receber a fatura-carona.

Utilizando-se de alguns filtros, o universo em questão contou com cerca de um milhão e quatrocentos mil clientes no lançamento, para receber a fatura carona do seguro. Além destas características, a base foi dividida entre os clientes que possuíam valor de consumo de energia de até 200 kWh, aproximadamente um milhão e duzentos mil clientes e maiores que 200 kWh, aproximadamente duzentos mil clientes. Os clientes com consumo até 200 kWh receberam a fatura-carona do seguro normal e os com consumo acima de 200 kWh, receberam a fatura do seguro plus. A carteira dos clientes adquirentes do serviço, nesse período do estudo, foi de 98.352 clientes. Como o lançamento foi realizado em abril de 2005, foram analisados os resultados a partir maio de 2005.

6.1.2. Características do Serviço

Ao optar por oferecer o seguro em conta de energia elétrica, algumas alterações foram realizadas para o fluxo de faturamento específico destes clientes. Garantindo o faturamento correto para os optantes pelo serviço, significaria o sucesso do produto e conseqüentemente o sucesso da nova marca da Ampla como empresa de soluções.

A fatura de energia, comparada à fatura de outras empresas prestadoras de serviços de utilidade pública, como por exemplo, de telecomunicações (a tarifa do serviço varia dependendo de vários elementos como: plano, horário da ligação, origem, destino, entre outros), se torna muito simples, pois existe apenas uma tarifa aplicada para cada classe de consumo (entende-se por classe de consumo as três divisões, determinadas pela ANEEL: residencial, comercial e rural), à exceção de clientes residenciais baixa renda (clientes com parte da fatura subsidiada pela ANEEL), onde a

fatura é composta dependendo do consumo, de acordo com até 5 tarifas diferentes.

O serviço de seguro é particularmente diferenciado pelo fato do cliente estar ou não coberto no mês de referência. O fornecimento de energia é um serviço pós-pago, enquanto que o pagamento do seguro no mês corrente, indica se o cliente está ou não coberto naquele mês, ou seja, depende do pagamento correto da fatura devida naquele determinado mês. Qualquer anormalidade relativa ao recebimento da informação referente ao pagamento poderá acarretar problemas relativos a liberação dos recursos provenientes de um possível sinistro ocorrido no período.

O pagamento devido é referente somente ao mês de cobertura do seguro. Caso o cliente não pague a fatura de energia até o vencimento da fatura seguinte, significa que ele não estava coberto no mês anterior. Caso efetue este pagamento atrasado, o valor referente ao seguro será devolvido em faturas posteriores. Caso o cliente deixe de pagar por até 120 dias, ou seja, 4 faturas consecutivas, o serviço será automaticamente cancelado após a 5ª fatura.

Havendo qualquer problema relativo a sinistro, o cliente entra em contato com a Ampla que direciona a ligação diretamente para a corretora.

6.2. Os Números do Serviço

Ao analisar os resultados, após tratamento adequado da base utilizada, chegou-se aos resultados demonstrados a seguir.

- Quantidade de clientes por referência faturada

A quantidade de clientes por referência sumariza a quantidade total de clientes faturados por mês. Foi realizada a soma da quantidade de clientes, agrupados por mês faturado. Diferenciando os clientes optantes pelo seguro premiado normais dos clientes optantes pelo plus.

Tabela 5 – Quantidade de Clientes faturados por referência

referência	normal	plus	Total
MAI/05	57.214	12.206	69.420
JUN/05	72.362	15.639	88.001
JUL/05	74.095	16.023	90.118
AGO/05	73.699	15.889	89.588
SET/05	73.144	15.737	88.881
OUT/05	72.831	15.670	88.501
NOV/05	72.443	15.583	88.026
DEZ/05	71.941	15.457	87.398
JAN/06	71.146	15.282	86.428
FEV/06	70.288	15.128	85.416
MAR/06	69.679	14.991	84.670
ABR/06	69.004	14.823	83.827
MAI/06	68.657	14.682	83.339
JUN/06	68.823	14.611	83.434
JUL/06	69.229	14.583	83.812
AGO/06	69.976	14.547	84.523
SET/06	69.982	14.596	84.578
OUT/06	69.384	14.497	83.881
NOV/06	68.761	14.379	83.140
DEZ/06	68.109	14.258	82.367

Em relação à base inicial de 1,4 milhão de clientes, levando-se em consideração o terceiro mês, percebe-se um retorno de 6,4%.

- Percentagem das modalidades em relação aos adquirentes

A carteira de clientes indica a divisão do mercado para cada opção normal e plus. Verifica-se a proporção de retorno, no caso do terceiro mês para o normal de 6,2% e 8% para o plus.

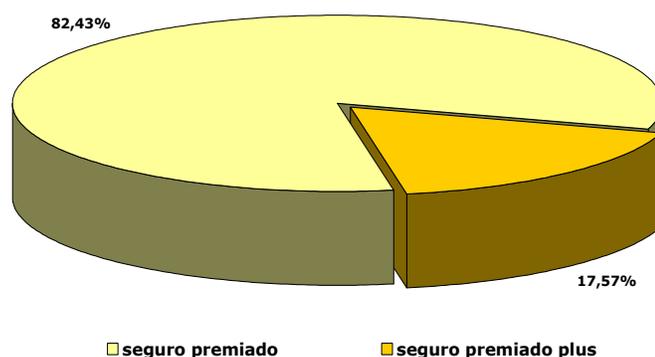


Figura 10 – Divisão Percentual de cada produto

Quantidade de desistências por referência faturada

Total de clientes por mês, que não faturaram com o valor do seguro na conta de energia, no mês seguinte ao mês em que faturou.

Tabela 6 – Quantidade de desistências por referência

referência	normal	plus	Total
MAI/05	-	-	-
JUN/05	492	117	609
JUL/05	725	161	886
AGO/05	707	190	897
SET/05	1.116	333	1.449
OUT/05	493	129	622
NOV/05	476	103	579
DEZ/05	590	135	725
JAN/06	901	198	1.099
FEV/06	915	190	1.105
MAR/06	635	142	777
ABR/06	700	193	893
MAI/06	581	175	756
JUN/06	623	144	767
JUL/06	507	123	630
AGO/06	605	133	738
SET/06	699	103	802
OUT/06	925	142	1.067
NOV/06	693	135	828
DEZ/06	676	123	799
total	13.059	2.969	16.028

- Percentual de desistências em relação ao total de clientes faturados

Uma melhor forma de visualizar os dados da Tabela 6 é dividindo-se a quantidade de cancelamentos pela quantidade de clientes faturados no mês antecessor. Listados na Tabela 7.

Tabela 7 – Percentual de Desistências por referência

referência	normal	plus	Total
MAI/05	0	0	0
JUN/05	0,86%	0,96%	0,88%
JUL/05	1,00%	1,03%	1,01%
AGO/05	0,95%	1,19%	1,00%
SET/05	1,51%	2,10%	1,62%
OUT/05	0,67%	0,82%	0,70%
NOV/05	0,65%	0,66%	0,65%
DEZ/05	0,81%	0,87%	0,82%
JAN/06	1,25%	1,28%	1,26%
FEV/06	1,29%	1,24%	1,28%
MAR/06	0,90%	0,94%	0,91%
ABR/06	1,00%	1,29%	1,05%
MAI/06	0,84%	1,18%	0,90%
JUN/06	0,91%	0,98%	0,92%
JUL/06	0,74%	0,84%	0,76%
AGO/06	0,87%	0,91%	0,88%
SET/06	1,00%	0,71%	0,95%
OUT/06	1,32%	0,97%	1,26%
NOV/06	1,00%	0,93%	0,99%
DEZ/06	0,98%	0,86%	0,96%

Como a Ampla não apresentou justificativa alguma para explicar os picos de cancelamentos, procurou-se identificar se existia alguma diferença de comportamento no cancelamento entre os dois grupos. Por meio do software SPSS e após análise dos dados, verificando-se a normalidade da amostra e aplicando a análise da variância (ANOVA) - utilizada para estudar a relação entre uma resposta e um ou mais fatores, segundo McIave (2001), foi possível identificar que as médias dos seguros são iguais, indicando que não existe diferença entre as médias dos dois grupos, ao se tratar do cancelamento do serviço. As hipóteses testadas foram H0: As médias são iguais e Ha: as médias são diferentes. Os

resultados do teste de normalidade estão no anexo II. Os resultados da ANOVA estão listados na Tabela 8.

Tabela 8 – Estatística descritiva da amostra

Descriptivas								
variação	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	95% Intervalo de confiança para a média		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
normal	19	,0097797	,00225487	,00051730	,0088929	,0108885	,00854	,01514
plus	19	,0103927	,00314310	,00072108	,0088778	,0119078	,00857	,02098
Total	38	,0100862	,00271589	,00044058	,0091935	,0109789	,00854	,02098

Tabela 9 – Resultado ANOVA

ANOVA					
variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado da Média	F	Sig.
Entre Grupos	,000	1	,000	,477	,494
Dentro dos Grupos	,000	36	,000		
Total	,000	37			

O resultado da Tabela 9 fornece o valor estatístico de "F." O valor de "F" ou a variância entre os dois grupos é 0,477. Com grau de confiança de 95%, ou seja, se a probabilidade "P" tiver um valor inferior a 0.05, o valor de "F" precisa ser inferior a 4,116 (com $v_1 = 1$ e $v_2 = 36$). Nesse caso, já que o valor observado de "F" é muito menor do que o valor crítico para "F" (4,116), os resultados não são significativos. Em outras palavras, aceita-se a hipótese nula, indicando que não existe diferença entre as médias com 95% de confiança.

- Quantidade de adesões por referência faturada

Total de novos clientes por mês, que faturaram com o valor do seguro na conta de energia. O aumento percebido a partir de junho de 2006, foi em função da campanha de vendas iniciada pelo *call center* e lojas de atendimento.

Tabela 10 – Quantidade de adesões por referência

referência	normal	plus	Total
MAI/05	57.214	12.206	69.420
JUN/05	15.640	3.550	19.190
JUL/05	2.458	545	3.003
AGO/05	311	56	367
SET/05	561	181	742
OUT/05	180	62	242
NOV/05	88	16	104
DEZ/05	88	9	97
JAN/06	106	23	129
FEV/06	57	36	93
MAR/06	26	5	31
ABR/06	25	25	50
MAI/06	234	34	268
JUN/06	789	73	862
JUL/06	913	95	1.008
AGO/06	1.352	97	1.449
SET/06	705	152	857
OUT/06	327	43	370
NOV/06	70	17	87
DEZ/06	24	2	26
total	81.168	17.227	98.395

- Média dos últimos meses de consumo dos clientes

Tabela 11 – Média de consumo faturado por referência

ref	normal			plus		
	Σ consumo	qtde cliente	média consumo	Σ consumo	qtde cliente	média consumo
JAN/06	8.189.460	71.146	115	5.356.387	15.282	351
FEV/06	8.049.861	70.288	115	5.193.182	15.128	343
MAR/06	8.901.992	69.679	128	5.679.793	14.991	379
ABR/06	7.723.974	69.004	112	4.734.728	14.823	319
MAI/06	7.496.933	68.657	109	4.410.495	14.682	300
JUN/06	6.925.262	68.823	101	3.930.997	14.611	269
JUL/06	7.076.399	69.229	102	3.945.064	14.583	271
AGO/06	7.216.273	69.976	103	3.993.400	14.547	275
SET/06	7.587.099	69.982	108	4.143.735	14.596	284
OUT/06	7.247.990	69.384	104	3.948.743	14.497	272
NOV/06	8.026.686	68.761	117	4.321.268	14.379	301
DEZ/06	7.665.329	68.109	113	4.345.858	14.258	305

Outra base utilizada foi a de consumo por clientes. Foi realizada uma extração dos últimos doze consumos dos clientes optantes e chegou-se aos dados demonstrados na Tabela 11.

De acordo com a Tabela 11, verifica-se dois aspectos importantes. O primeiro trata da variação da média do consumo ao longo do ano, indicando a sazonalidade. O segundo, trata que os consumos dos clientes não se alteraram em média ao longo do tempo, se mantiveram dentro da faixa determinada para cada tipo de seguro, ou seja, menor ou igual a 200 kWh e maior de 200 kWh. Indicando um ponto positivo na escolha do mercado-alvo.

- Percentagem do repasse da Ampla por modalidade do seguro

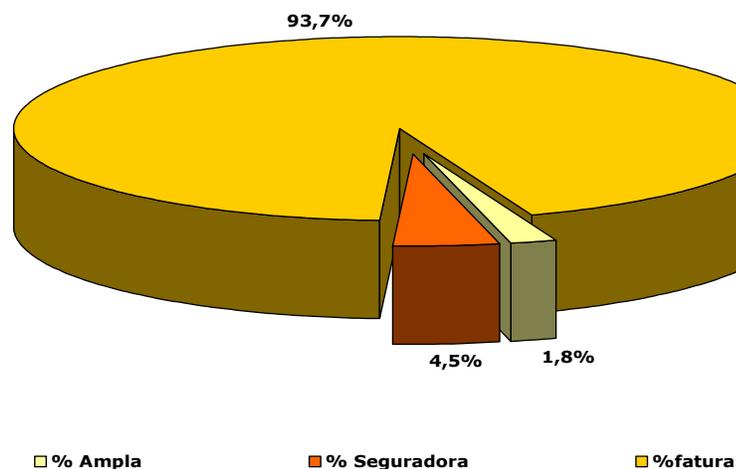


Figura 11 – Percentual da fatura média referente ao Seguro Premiado

A inclusão do custo do seguro Premiado na conta dos clientes significou um aumento médio de 6,8% na fatura. A partir deste novo valor médio da conta de energia, já somando o valor de R\$ 3,50, o valor do seguro significa 6,3% do valor

dessa nova fatura média. Destes 6,3%, 4,5% são repassados uma vez no mês para a corretora e 1,8% é destinado à Ampla.

No caso do seguro Plus, a inclusão do custo do seguro na fatura dos clientes significou um aumento médio de 4,00%. Para o Seguro Premiado Mais, o valor do seguro somando-se R\$ 7,00, significa 6,3% do valor da fatura média deste segmento. Destes 6,3%, 2,8% também são repassados uma vez no mês para a corretora e 1,1% é destinado à Ampla.

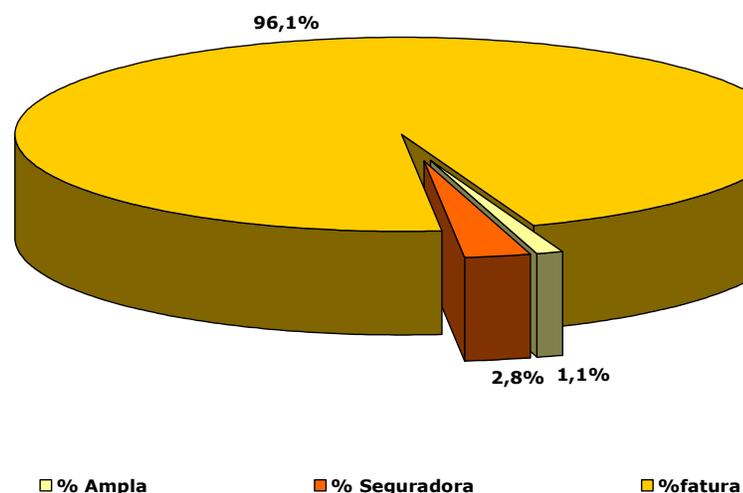


Figura 12 – Percentual da fatura média referente ao Seguro Premiado Mais

6.3. Estruturas Determinantes para o Serviço

Para o cliente adquirente, a Ampla é a porta de entrada para o serviço. O cliente enxerga o seguro como “seguro premiado Ampla”. O fluxo entre a empresa e o cliente se dá da seguinte forma:

- Cliente recebe a fatura carona ou liga para algum canal de entrada
- Cliente paga a fatura carona

- Ampla recebe a informação referente ao pagamento
- Ampla envia o contrato de adesão
- Ampla inicia a cobrança junto com a fatura de energia na próxima referência

6.3.1. Visão Cliente

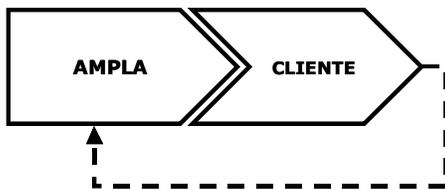


Figura 13 – Visão do cliente optante pelo seguro

Para a Ampla, assim que o cliente opta pelo serviço, ou seja, paga a primeira fatura, alguns procedimentos são iniciados. A Ampla é o serviço meio do processo, é o agente arrecadador da corretora. O processo é iniciado a partir do momento em que recebe o valor da fatura paga com o valor do seguro. O fluxo entre a empresa e a corretora se dá da seguinte forma:

- Ampla recebe a informação referente ao pagamento
- Ampla envia a informação para a corretora
- Corretora recebe e processa as informações
- Corretora devolve informações de adesões e cancelamentos
- Ampla fatura o cliente na próxima referência

6.3.2. Visão Ampla

Em um determinado dia do mês é realizado o repasse financeiro, onde a Ampla envia os valores devidos por cada cliente faturado da seguinte forma:

Valor total do Repasse (R\$) = Valor arrecadado – Remuneração da Estipulante (Ampla) – CPMF

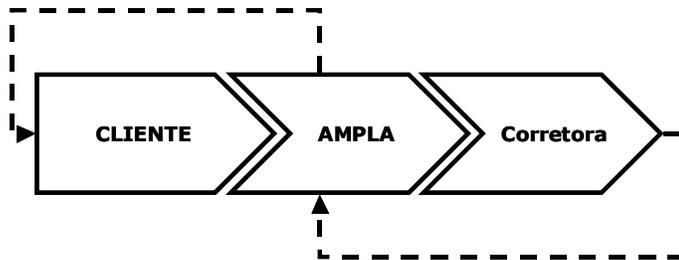


Figura 14 – Visão da Ampla em relação ao serviço de seguro

O valor arrecadado significa o valor cobrado do cliente, que pode ser R\$ 3,50 ou R\$ 7,00, dependendo do tipo do seguro contratado. A remuneração da estipulante é o valor líquido que a Ampla recebe por cada cliente faturado. Entende-se por CPMF – Contribuição Provisória sobre a Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira, valor percentual cobrado pelo banco, calculado sobre o valor da movimentação financeira realizada.

6.3.3. Análise das Estratégias Utilizadas

6.3.3.1. Objetivo

Todos os entrevistados indicaram praticamente a mesma resposta ao serem questionados sobre os objetivos deste novo serviço. A resposta, inserida nos pilares do plano de transformação, foi a geração de caixa. Além da geração de caixa, ficou claro que o produto foi a porta de entrada para outros serviços similares.

6.3.3.2. A Aliança Estratégica

Trata-se de uma aliança por cooperação. O início da aliança entre a Ampla e a empresa corretora de seguros, foi realizada por iniciativa da corretora Marsh. Os objetivos da seguradora e corretora foram a penetração no mercado do Rio de Janeiro e criação de um canal para a venda dos seguros. Essas duas características já são existentes no setor de distribuição. A fatura de energia é um veículo de cobrança que “visita” o cliente uma vez por mês. Como já havia lançado o produto no mercado paulista, identificou uma boa oportunidade através da Ampla. A partir do início de 2004 foi iniciada a negociação que durou até o mês de outubro, quando foi fechado o negócio. A corretora viabilizou o serviço por meio da empresa de seguros ACE, que é uma empresa especializada em seguros de massa. Trata-se da associação de empresas de seguro com grandes redes de varejo. O alvo principal é a base de clientes atendidos por essas redes. As empresas de seguro conseguem praticar valores relativamente baixos, em comparação ao individual, pois trabalham com o tamanho da escala para compensar o valor do negócio. A característica é que não existe análise de risco individual. A empresa escolhe um grupo de pessoas e calcula um preço único, a partir das características levantadas para este grupo.

A estratégia da corretora e da empresa de seguros era iniciar suas operações junto à alguma concessionária de serviços públicos no mercado do Rio de Janeiro, a partir de uma experiência em São Paulo com outras concessionárias de energia.

6.3.3.3. O Projeto Piloto

Depois de realizada a negociação, A ampla colocou em prática o projeto piloto, que contemplava uma pequena parcela de clientes para testar o nível de aceitação. Em novembro de 2004 realizou o projeto piloto, que contemplou um teste de lançamento para aproximadamente 80.000 mil clientes. Com um retorno de cerca de 10%, o resultado surpreendeu a seguradora. Com este nível de resposta, foi dado seguimento ao projeto. A partir desse momento, foi possível caracterizar o mercado-alvo que seria abordado com a fatura-carona.

6.3.3.4. Mercado-Alvo

Através de um acordo entre a seguradora e a Ampla, os clientes indicados para receber a fatura-carona, foram selecionados de acordo com as características abaixo:

- Clientes residenciais
- Clientes com antiguidade 0 ou 1
- Clientes ativos e com fornecimento de energia
- Clientes com todos os tipos de vencimento na fatura

A partir desse filtro, a empresa realizou a divisão entre maior e menor que 200 kWh, conforme já comentado.

Existe um critério segmentação interno da empresa, de acordo com algumas características, tais como inadimplência, antiguidade da dívida, consumo, entre outros, porém ela não foi utilizada para seleção destes clientes, pois ainda estava em fase de criação na época em que foi desenvolvida. Ainda hoje a empresa não utiliza os critérios de segmentação para seleção do mercado-alvo.

6.3.3.5. O Lançamento

Foi utilizada a estratégia de desenvolvimento de produtos em um mercado existente. A empresa utilizou alguns filtros na base, principalmente de forma a não selecionar clientes inadimplentes, para não correr o risco diminuir sua cobrabilidade, um dos principais indicadores de inadimplência da empresa, que mede a quantidade faturada em relação à quantidade arrecadada.

Apesar do nível de aceitação muito alto para padrões do mercado, que gira em torno de 2,5%, segundo informações da área de marketing da Ampla, foi descoberto que a fatura-carona influenciava na adesão ao serviço, pois se parecia muito com a fatura original de energia. Tanto a resposta inicial do projeto piloto quanto a resposta do lançamento propriamente dito, foram de aproximadamente 10%. Essa análise de resposta foi realizada somente após o lançamento do produto para todo o mercado-alvo. Todas as adesões realizadas de forma equivocada por parte dos clientes, não estão indicadas na Tabela 5, pois a empresa realizou o refaturamento destes clientes. Analogamente, não estão representados na Tabela 6. Mesmo após a exclusão dessas desistências, o retorno real foi de 6,4%, considerando os três primeiros meses da Tabela 5, o que ainda é bem maior do que o retorno esperado.

Após apuração devida dos resultados, a empresa verificou que grande parte dos clientes pagou a fatura por engano. Os principais fatores que levaram os clientes cometer este erro foram:

- A fatura-carona original era muito parecida com a fatura de energia
- Falta de informação
- Distração

- Por falta de informação e pelo receio de ter o fornecimento de energia suspenso

6.3.3.6. Análise SWOT

6.3.3.6.1. Forças

O serviço de seguro vinculado à fatura de energia foi pioneiro para a Ampla, porém alguns fatores diferenciais favoreceram a sua realização com sucesso. A cobrança referente a outras despesas na fatura de energia já era praticada há algum tempo. Os clientes da Ampla já realizavam doações e contribuições voluntárias para instituições filantrópicas, por exemplo, a APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais. O princípio para colocar em prática o serviço de seguro já estava com um bom caminho realizado. As alterações foram realizadas nas regras de cobrança e cancelamento que precisaram ser adaptadas. Essas regras envolveram as áreas de TI e área de faturamento da Ampla. Além da infra-estrutura preparada, a empresa havia acabado de mudar de marca e apostava que a aceitação “nova empresa” seria mais receptiva.

Uma característica muito importante foi que não houve custo adicional para realizar a entrega das faturas, pois elas seriam entregues juntamente com a original. Além disso, a fatura-carona foi totalmente custeada pelas empresas parceiras.

6.3.3.6.2. Fraquezas

O serviço de distribuição de energia ainda exige a presença do funcionário que realiza a “leitura” do medidor de

energia (chamado de leiturista) para que seja possível realizar o faturamento comercial da energia. Apesar da empresa deter cerca de 10% dos seus clientes atendidos pela Rede Ampla, mencionada no capítulo V, que permite que a leitura e suspensão do fornecimento sejam realizadas à distância, a entrega da conta é realizada pelo mesmo funcionário, por motivos de contenção de despesas. Não há sentido contratar os serviços de entrega dos correios, quando um funcionário tem que visitar a residência do cliente pelo menos uma vez por mês. Para fazer a entrega da fatura carona, não havia um sistema de envelopamento massivo das contas, ou seja, as faturas originais e fatura-carona foram impressas separadamente e foi necessário despender de mais tempo para o funcionário unificar as duas, antes da entrega.

6.3.3.6.3. Oportunidades

Ao descrever as forças externas, pode-se citar a ausência de competidores, pois não existe seguro que possa concorrer com o valor praticado pela empresa parceira que se especializou em seguros em grupo, podendo assim trabalhar com custos bem inferiores aos custos de seguros cotados individualmente.

6.3.3.6.4. Ameaças

Por ser um produto pioneiro, a Ampla não possuía experiência neste novo negócio, ou seja, a empresa não havia praticado outros serviços vinculados à fatura de energia. Por falta de experiência no momento da cobrança, sem o devido preparo para respostas precisas, poderia ocasionar um fracasso de venda que por consequência geraria uma péssima visão da nova marca aos consumidores. A marca não poderia ser penalizada pela falta de conhecimento, apesar do novo

negócio envolver a expertise de uma empresa especializada neste ramo como parceira.

Da mesma forma que a Ampla é uma concessionária de serviços públicos, existem outras empresas de serviços públicos, como por exemplo, de telefonia e água, que também “visitam” a residência do cliente uma vez por mês a cada ciclo de faturamento. Elas podem vir a ofertar este serviço para os mesmos clientes.

6.3.3.7. Análise dos 4P's

6.3.3.7.1. Estratégia de Preço

Diferentemente do serviço de distribuição de energia, o novo serviço não possui seu preço regulado pela ANEEL. O valor do serviço, de acordo com o citado anteriormente, é o determinado pela seguradora em parceria com a aceitação da Ampla, ou seja, não há por parte da concessionária qualquer influência na determinação do preço do negócio, apenas em sua comissão por seguro vendido.

6.3.3.7.2. Estratégia de Promoção / Comunicação

Durante o lançamento do serviço, todos os clientes selecionados receberam um folder explicativo contendo as características de cada tipo de seguro.

Após o lançamento, foi realizada a programação na mídia durante quatro semanas no interior, de Segunda a Sexta, na faixa horária de 06 às 19h. No Rio de Janeiro, programação de três semanas, de segunda a sexta, na faixa horária de 06 às 19h. Na Globo AM, foram programados horários

determinados que apresentam maior audiência. Foram realizadas 3.500 inserções no total. Após este período, não houve qualquer comunicação sobre o novo serviço para os clientes, o que pode explicar a queda após o lançamento. De acordo com a Tabela 7, nos meses de junho a setembro de 2006, houve uma campanha de incentivo específica desses produtos através do call center, o que impulsionou as vendas. Após setembro houve a paralisação deste incentivo específico, por conta de outros serviços que a empresa iniciou o lançamento.

6.3.3.7.3. Estratégia de Produto / Serviço

O setor de distribuição de energia, como prestador de serviços públicos, é um serviço puro. É intangível por sua natureza, porque não é um objeto e não pode ser tocado ou visto como um bem ou um produto, segundo Bateson & Hoffman (2001).

O serviço de seguro, assim como outros serviços que estão em fase de lançamento são chamados, pela área de marketing da Ampla, de produtos. No caso específico deste serviço de seguro, sua tangibilidade é percebida quando o cliente recebe o certificado.

6.3.3.7.4. Estratégia de Distribuição

A primeira entrega, no lançamento do serviço para o mercado-alvo, foi da fatura-carona juntamente com o folder promocional. Ela foi realizada pessoalmente por “entregadores”, que são os mesmos funcionários que realizam a leitura dos medidores de energia. A logística de distribuição consistiu em entregar as faturas nos chamados “pólos”. Os “pólos” são grupos de municípios concentrados em um

município principal, como por exemplo, os municípios de São João da Barra, Cardoso Moreira e São Francisco de Itabapoana, que são concentrados em Campos dos Goytacazes.

Tabela 12 – Relação dos 14 pólos de entrega das faturas

POLO	LOCAL
ANGRA DOS REIS	ANGRA DOS REIS
	MANGARATIBA
	PARATY
ARARUAMA	ARARUAMA
	IGUABA GRANDE
	SAQUAREMA
CABO FRIO	ARMAÇAO DOS BUZIOS
	ARRAIAL DO CABO
	CABO FRIO
	SAO PEDRO DA ALDEIA
CAMPOS DOS GOYTACAZES	CAMPOS DOS GOYTACAZES
	CARDOSO MOREIRA
	SAO FRANCISCO DO ITABAPOANA
	SAO JOAO DA BARRA
CANTAGALO	BOM JARDIM
	CANTAGALO
	CARMO
	CORDEIRO
	DUAS BARRAS
	MACUCO
	SAO SEBASTIAO DO ALTO
ITAPERUNA	BOM JESUS DO ITABAPOANA
	ITALVA
	ITAPERUNA
	LAJE DO MURIAE
	NATIVIDADE
	PORCIUNCULA
	SAO JOSE DE UBA
VARRE-SAI	
MACAE	CARAPEBUS
	CASIMIRO ABREU
	CONCEICAO DE MACABU
	MACAE
	QUISSAMA
	RIO DAS OSTRAS
	STA MARIA MADALENA
TRAJANO DE MORAIS	
NITEROI	MARICA
	NITEROI
PETROPOLIS	AREAL
	PARAIBA DO SUL
	PETROPOLIS
	SAO JOSE DO VALE DO RIO PRETO
RESENDE	TRES RIOS
	BOCAINA MINAS
	ITATIAIA
	PORTO REAL
SAO GONCALO	RESENDE
	ITABORAI
	RIO BONITO
	SAO GONCALO
	SILVA JARDIM
SARACURUNA	TANGUA
	CACHOEIRAS DE MACACU
	DUQUE DE CAXIAS
	GUAPIMIRIM
STO ANTONIO DE PADUA	MAGE
	APERIBE
	CAMBUCI
	ITAOCARA
	MIRACEMA
	SAO FIDELIS
TERESOPOLIS	STO ANTONIO DE PADUA
	NOVA FRIBURGO
	SUMIDOURO
TOTAL	66

Os “pólos” foram criados por questões de proximidade geográfica. As faturas chegaram ao município pólo e foram distribuídas para os outros. Independentemente do lançamento do seguro, este processo é realizado diariamente com as faturas de energia. Ao todo, são 14 pólos de entrega, conforme a Tabela 12.

Para manutenção do serviço, foram implementados novos canais para a venda do seguro. A partir de junho de 2006, eles foram ofertados nas agências e também pelo call center da Ampla. Existe a abordagem ativa, onde os clientes-alvo são contatados via call center e abordagem receptiva, quando um cliente entra em contato com a empresa pelo call center ou se dirige a uma das lojas de atendimento, para tirar dúvidas, ou por qualquer outro motivo que não seja uma reclamação sobre o serviço de energia.

6.3.3.8. Análise TI

Para absorver o novo serviço, a empresa não precisou realizar alterações importantes. O sistema comercial já poderia absorver encargos na fatura de energia que não somente os referentes a distribuição de energia. A particularidade deste serviço estava na referência de pagamento, onde o cliente poderia estar ou não coberto.

Foi preciso alterar as regras comerciais de distribuição, como por exemplo, o parcelamento de dívida. Ao parcelar a dívida o cliente optante do serviço não poderia ter seu encargo do seguro parcelado, pois isso significaria que ele não estava coberto. O sistema provocou este erro, por falta de preparação e todos os clientes que estavam nesta situação tiveram que ser contatados e a empresa teve que realizar o refaturamento da conta vigente.

Outra situação verificada pela empresa se refere às contas em atraso. Caso o cliente não pague a fatura de energia, por qualquer motivo e ainda no caso de vencimento de uma segunda fatura, automaticamente a cota (parcela) do seguro da fatura anterior é cancelada. Antes das alterações a empresa não devolvia o valor referente ao seguro para o cliente, que também foi caracterizado como erro.

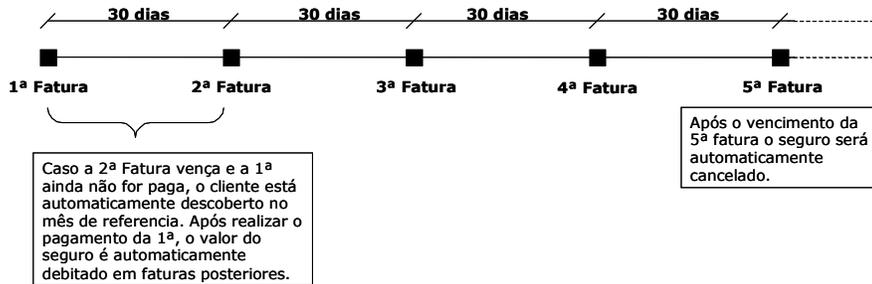


Figura 15 – Demonstrativo do processo de cancelamento automático do seguro em caso de inadimplência