# Como criar experiências diferenciadas

Um estudo sobre os desafios de atuação no mercado de energia elétrica

Junho 2021



# Introdução

As tecnologias digitais chegaram finalmente a um ponto em que podem transformar a indústria de energia elétrica e a forma como as empresas do setor geram valor, atendem os clientes, gerenciam custos, otimizam processos e capturam novas oportunidades. A capacidade de se adaptar rapidamente a essa disrupção determinará quais empresas dominarão o mercado pós-pandemia.

A crise causada pela Covid-19, paradoxalmente, aproximou as empresas de seus clientes e evidenciou a necessidade de digitização do atendimento, por meio do uso de tecnologias como inteligência artificial, machine learning e data analytics; maior integração dos canais de comunicação, a exemplo dos aplicativos de mensagens e redes sociais; e a criação de novos serviços e produtos.

Apesar das mudanças ocorridas no setor nos últimos meses, muitas organizações ainda estão começando sua jornada de transformação digital. Há muito a avançar para vencer desafios importantes como a integração das "smart grids" - redes inteligentes de geração, distribuição e consumo de energia elétrica - e dos meios de pagamentos; o desenvolvimento de sistemas de proteção de dados; e a otimização da cadeia de suprimentos, entre outros.

Apostar no amadurecimento digital e na experiência do cliente pode aumentar a eficiência energética e reduzir custos no médio e longo prazos, garantindo a sustentabilidade das empresas do setor. É inegável que a crise deu uma amostra do que será o sistema energético do futuro: demanda volátil, circularidade de recursos e clientes demandando mais soluções digitais.

Esse cenário acelera o desenho e a implementação de serviços mais flexíveis, que reforcem o relacionamento com o cliente e tragam ganhos significativos no aumento da confiança e fidelidade. Além de ampliar oportunidades para as companhias ao longo da nova cadeia de valor, que aponta cada vez mais para um futuro mais sustentável, com eficiência energética e livre do carbono.



# Energia para transformação

O setor de energia elétrica se concentra em ativos de longa duração e, tradicionalmente, realiza mudanças de políticas de forma gradual, muitas vezes limitadas pelas inúmeras restrições regulatórias. Tendências conhecidas como "4Ds", porém, estão impondo uma evolução mais rápida e profunda do setor, especialmente no cenário pós-pandemia.



#### Descarbonização

- Objetivos de carbono zero proliferam-se na maioria dos países.
- O segmento de carvão e de combustíveis fósseis causa mudança da matriz de consumo conforme os preços das energias renováveis caem.
- O custo da bateria diminui rapidamente, levando à geração distribuída.
- Desinvestimentos planejados e não planejados aceleram e ampliam o risco de falta de energia.



### Descentralização

- Ativos centralizados em grande escala não têm mais preços vantajosos.
- Miniaturização de ativos permitem ampla adoção e distribuição de energia.
- Casas, edifícios e instalações com fornecimento feito por baterias.
- Usinas de energia virtuais resultantes da integração de energias renováveis e armazenamento.



#### Desagregação

- Tecnologia permite o detalhamento do consumo de carga, mapeando horário, tipo de fonte, equipamentos com maior uso, entre outros. O consumidor alcança maior eficiência energética.
- Controle do cliente sobre as decisões de fornecimento de energia local cresce exponencialmente.
- Clientes comerciais e industriais são abastecidos por energias renováveis, garantindo o selo de energia limpa.
- Personalização em massa cresce em resposta às necessidades do cliente.



#### Digitização

- Fornecedores aceleram a mudança de grandes plataformas para aplicativos que agregam valor.
- Plataformas de análise de dados, uma peça central para o crescimento e preservação da receita.
- Melhor gestão do consumo por meios digitais que permitirá uma maior economia aos clientes.
- A partir da análise dos dados, empresas readequam e otimizam recursos para aumentar a percepção de valor pelos clientes.

Novos pools de valores estão se formando a partir dos 4Ds, criando novos perfis de consumidores que esperam modelos de precificação e de serviços associados a bens de consumo, semelhantes aos de setores de alta competitividade, como o varejo e o industrial.

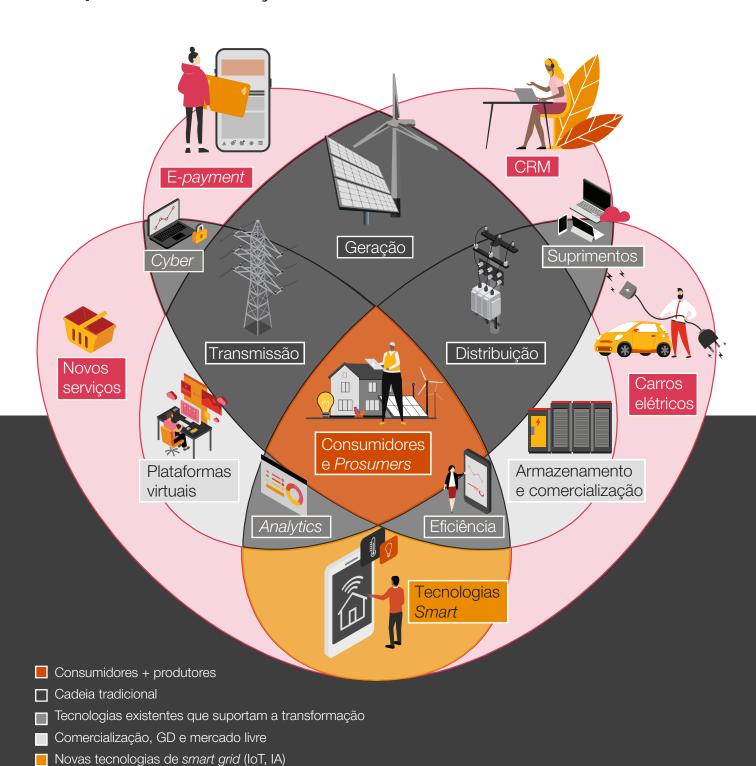
Serão bem-sucedidas no mercado futuro as empresas que entenderem essa disrupção e alinhar estratégia, capacidades, custos e cultura organizacional a essas tendências trazidas pelos 4Ds. Nesse contexto, abre-se uma janela de oportunidades no setor que poderá ser aproveitada pelos que estiverem mais bem preparados.





# Nova cadeia de valor do setor de energia elétrica

Consumidores são protagonistas em ecossistema múltiplo e em plena transformação.



Novos serviços, além da cadeia

A cadeia de valor da energia elétrica acompanha essa transformação, e a entrada de novos players está mudando o cenário do setor - apesar de os mais tradicionais ainda serem os mais bem preparados para atender às mudanças sociais emergentes, como a urbanização acelerada e o envelhecimento da população.

Embora o ritmo dessa transformação seja influenciado por múltiplos fatores no Brasil, que vão desde a região geográfica até o ambiente regulatório, já existe um número relativamente pequeno, mas crescente, de clientes que possuem seus próprios recursos "atrás do medidor", como energia solar distribuída, telemedição, cargas de veículos elétricos e armazenamento de energia, por exemplo.

A estrutura da indústria será mais complexa no futuro, com muitos players não tradicionais atuando em diversas partes da cadeia de valor. O segredo para fazer parte desse cenário será investir continuamente em inovação e garantir que seus principais ativos conectem melhor clientes e serviços, entregando a experiência que será exigida pelos consumidores.

Soma-se a essa expectativa a proposta de flexibilização progressiva para expansão do mercado livre de energia até 2024, quando se espera o fim do requisito mínimo para que consumidores possam negociar livremente todas as condições comerciais para compra de energia, como a escolha do fornecedor, preço, quantidade contratada, período de suprimento e forma de pagamento.

Na prática, essa medida representa que mais clientes terão a possibilidade de optar por seu fornecedor de energia nos próximos cinco anos, com base não apenas em melhores preços, mas também na experiência, qualidade e variedade dos serviços oferecidos.



Os consumidores valorizarão cada vez mais as relações digitais, especialmente os serviços integrados, tecnologias de loT e smart home. Essa mudança de comportamento abre novas oportunidades para que as empresas revisem seus investimentos, planos de fusão e aquisição, e ampliem a liderança na discussão da agenda regulatória."

Ronaldo Valiño, sócio e líder da Indústria de Energia da PwC Brasil



# Estratégias essenciais para se adequar à modernização do setor

- Entender as opções de fornecimento e as suas implicações à medida que as metas de ambição net zero avançam.
- Fortalecer o acesso ao capital para financiar o investimento em todos os elementos da cadeia de valor.
- Adotar opções mais diversificadas de suprimento virtual, aproveitando o avanço das tecnologias de armazenamento.
- Dominar o design e a integração de um novo modelo de negócios que permita uma esteira de inovação e ações direcionadas de go-to-market.
  - Desenvolver pacotes de serviços e custos personalizados que atendam o perfil de consumo e de demanda dos clientes.





# Quanto vale a experiência?

Cada vez mais, os consumidores valorizam a experiência, querem sentir que as empresas estão trabalhando para eles de forma única, inovando especialmente para atendê-los.

Mas o que é essa experiência? É um valor que combina conveniência e eficiência, algo que exige das empresas velocidade e uma equipe de funcionários atenta e prestativa. Segundo o estudo global da PwC Experiência é tudo, 89% dos entrevistados afirmam que a experiência é o que mais impacta a decisão de compra. No mundo, esse índice é de 73%.

O estudo mostra também que os brasileiros estão dispostos a pagar até 23% mais para ter uma boa experiência. Além disso, 80% dizem que eficiência, conveniência e atendimento são os elementos mais importantes da experiência positiva. Enquanto isso, 76% afirmam que podem abandonar uma marca pela qualidade, 70% por um preço melhor.

00000000000

# As pessoas como

### centro da estratégia

As tecnologias disruptivas vêm abrindo novas maneiras de se conectar com os clientes, de adotar a automação dos processos e melhorar a eficiência. As tendências de descarbonização, descentralização, desagregação e digitalização estão remodelando os modelos de negócios e transformando as cadeias de valores tradicionais.

Em meio a essa mudança, devemos considerar também a transformação do relacionamento entre consumidores e empresas de energia. O engajamento está se tornando mais dinâmico e baseado na tecnologia, pois os clientes agora esperam que um portfólio maior de serviços seja fornecido rapidamente, em seus termos, perfeitamente integrado e nos canais certos.

As empresas que moldarem seus negócios para reforçar o vínculo entre suas equipes e o cliente final tenderão a aproveitar mais a oportunidade crescente na cadeia de valor de energia que está surgindo.

Mas será que apenas o investimento em tecnologia é suficiente para vencer nessa arena digital? Segundo a Digital IQ 2020, apenas 5% das empresas conseguem retorno em todas as iniciativas digitais. Ao estudá-las. identificamos que adotam os seguintes princípios:



#### **Transformação** digital sem fim

Ao perceber que a transformação é contínua e não um projeto com começo, meio e fim, a empresa transforma sua cultura e desenvolve resiliência. Empresas com cultura de resiliência bem enraizadas estarão mais bem preparadas para os grandes desafios que o mercado impõe.



#### Foco nos fundamentos da transformação

Oportunidades de revisão de processos, criação de governança prática, capacitação de pessoas e gestão por meio de indicadores de negócio, entre outras, são imprescindíveis na transformação digital para gerar crescimento e reduzir custos. A transformação precisa ser consistente e entrar no modelo operacional da empresa para evitar projetos pontuais e não estruturantes.



#### **Executar** as mudanças

Quando o conselho da empresa define somente uma pessoa responsável pela transformação digital e apenas aguarda os resultados, normalmente eles não chegam. A transformação deve envolver toda a empresa e entrar na rotina da organização. O conselho precisa pensar e agir de forma permanente em relação ao tema se quiser transformar o negócio digitalmente.



#### Fazer das pessoas seu superpoder

Empoderar os colaboradores, ouvindo suas ideias e transformando-as em acões, é o caminho mais fácil para o crescimento contínuo. Também contribui para reduzir a rotatividade de funcionários. Para que seus funcionários sejam, de fato, seus principais "ativos", você precisa dar a eles a chance de conduzir essa revolução.

# Cinco passos para colocar as pessoas no centro de seu negócio

Há uma série de desafios para conseguir transformar com sucesso o relacionamento entre consumidores e empresas de energia. Alguns deles se concentram na experiência dos clientes e dos colaboradores. Veja abaixo cinco passos essenciais para colocar as pessoas no centro de sua estratégia:



#### Passo 1: defina corretamente o que é essencial

As empresas de energia precisam estabelecer e manter um nível básico de confiança com seus clientes se quiserem oferecer produtos e serviços adicionais. Para isso, é preciso contar com todos os fundamentos, desde a capacidade de emitir faturas com precisão até uma experiência digital centrada no cliente. Também é fundamental criar um ambiente positivo para que os colaboradores possam oferecer melhor atendimento, aprimorando a experiência do consumidor.

#### Passo 2: saia da mentalidade linear para a multidimensional

Engajar o cliente não é mais uma questão de ter canais únicos, jornadas lineares e interações unidimensionais. Os clientes estão sempre ligados, reagindo às informações em tempo real. Eles também interagem com organizações por vários canais, forçando as empresas de energia a ter plataformas de tecnologia para orquestrar uma experiência mais dinâmica e flexível.

Uma parte importante dessa orquestração é fornecer aos colaboradores informações certas, no momento certo, para integrá-las a essa experiência. Isso não só vai aumentar a eficiência e a experiência do cliente, mas também aumentará a satisfação e a retenção dos funcionários.





#### Passo 3: promova uma cultura de inovação

No novo ambiente operacional, as empresas de energia precisarão abraçar a inovação e adotar uma cultura de "teste, aprenda, falhe rápido, aprenda e dimensione". Muitas empresas de serviços públicos criaram divisões autônomas para lidar com a inovação, mas não tiveram sucesso ao expandi-la para toda a organização a fim de criar valor.

Promover e integrar com sucesso a inovação nas bases da organização começará a gerar uma onda de transformação cultural em toda a empresa. Para fazer isso, as concessionárias precisam incentivar diferentes formas de trabalhar e criar um ambiente de confiança no qual os colaboradores possam fracassar e demonstrar total comprometimento na entrega.



#### Passo 4: abrace a mudança em todo o modelo operacional

As empresas de energia devem ter a coragem de fazer uma mudança radical em seu modelo operacional. Para isso, talvez seja preciso abandonar investimentos que não forneçam os recursos necessários ou prejudiquem outras áreas do negócio. Por exemplo, alguns serviços públicos podem estar sobrecarregados com portfólios de tecnologia que não são mais adequados para o propósito.

As empresas relutarão em abandonar as plataformas nas quais investiram, mesmo que estejam tendo dificuldade para competir com players mais ágeis e com um custo de serviço mais baixo. No entanto, é preciso avaliar claramente o benefício de abandonar esses investimentos, em vez de insistir em melhorias incrementais.

Ter as ferramentas certas que realmente capacitem os colaboradores da linha de frente será essencial para criar a experiência do cliente e do funcionário necessária para transformar o modelo de negócios.

#### Passo 5: parcerias para ganhar escala e crescer

Alcançar internamente a amplitude e a profundidade das capacidades necessárias para maximizar o potencial dessa mudança estratégica será um desafio para qualquer concessionária. Muitas empresas de energia precisarão fazer parcerias eficazes em um ecossistema de plataformas de tecnologia, fornecedores e integradores, para desenvolver um modelo capaz de ganhar escala e diferenciação.



Esses são os principais passos identificados pela equipe de especialistas da PwC para que as empresas de energia possam alcançar uma visão abrangente do seu front office que se traduza em uma estratégia clara para entregar a experiência que o consumidor procura.



A transformação precisa combinar visão de negócios, experiência do cliente e tecnologia, para que a empresa possa explorar novas soluções e modelos de negócios."

David Morrell, sócio e líder de Front Office Transformation da PwC Brasil



# Desenvolvimento e implementação de uma esteira de inovação

Uma grande empresa de *utilities* brasileira precisava reestruturar sua área de desenvolvimento de produtos para poder lançar novos produtos no mercado e adotar os processos necessários à sua transformação. Para isso, procurou a PwC, que, após uma avaliação de processos, aplicou a *Innovation Breakthrough Framework*, metodologia que abrange a definição da estratégia de inovação, a construção e o detalhamento do modelo operacional de inovação e a implementação da nova esteira.

A PwC mapeou os principais pain points da operação e evoluiu para cocriar um modelo integrado com visão 360° de processos e mercado para todos os segmentos da empresa. Após um levantamento das melhores práticas globais de inovação, a PwC detalhou o novo modelo de inovação (envolvendo ideação, priorização, prototipação, produtização e lançamento no mercado) e o implementou no cliente.

A distribuidora teve seus processos de inovação redesenhados, com metas e métricas de acompanhamento de resultados. Também estruturou sua área de inovação e novos negócios, com descrição de cargos, competências e habilidades, drivers de incentivos e modelo de governança, o que elevou para 30% a participação do departamento no volume de vendas da organização.

Com a implementação dos processos, a empresa conta agora com um portfólio de projetos prioritários para os próximos anos, acompanhamento dos resultados das inovações no mercado e o lançamento de cinco novas soluções anualmente.



# Considerações finais

Os recursos de vendas, marketing e serviços são sustentados por um modelo operacional complexo, que precisa ser integrado em todas as dimensões para oferecer uma experiência disruptiva para o cliente e o funcionário.

Transformar com sucesso a linha de frente das empresas de energia não é uma tarefa fácil e nem tudo tem a ver com tecnologia. As empresas devem enxergar essa transformação por meio de várias lentes negócio, experiência, mudança cultural e tecnologia para realmente executar o business case e alcançar os objetivos estratégicos.

Em um mercado de mudanças rápidas, nunca se sabe até quando será possível manter um cliente. Conquistar sua fidelidade implica satisfazê-lo com experiências de atendimento únicas e ofertas que superem as expectativas. Também significa prever as intenções do consumidor e agir rapidamente, colocando o relacionamento em primeiro lugar.



### Contatos



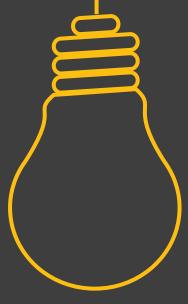
Ronaldo Valiño Sócio e líder da Indústria de Energia ronaldo.valino@pwc.com



**David Morrell** Sócio e líder de Front Office Transformation david.morrell@pwc.com



**Luciano Miyake** Diretor, especialista em Front Office Transformation luciano.miyake@pwc.com





#### www.pwc.com.br



Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2021 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.

