

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANTONIA FERRAZ RIBEIRO DE CARVALHO

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO
AO CONSUMIDOR DE ENERGIA ELÉTRICA APLICADO NA ÁREA
COMERCIAL DA CERON**

FLORIANÓPOLIS
2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANTONIA FERRAZ RIBEIRO DE CARVALHO

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO
AO CONSUMIDOR DE ENERGIA ELÉTRICA APLICADO NA ÁREA
COMERCIAL DA CERON**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.
Área: Gestão de Negócios

Orientador: Edvaldo Alves de Santana

FLORIANÓPOLIS
2003

ANTONIA FERRAZ RIBEIRO DE CARVALHO

UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO
CONSUMIDOR DE ENERGIA ELÉTRICA APLICADO NA ÁREA
COMERCIAL DA CERON

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr
Orientador

Prof. Pedro Paulo Brandão Bramont, Dr.

Prof. Paulo Roberto Cavalcanti de Souza , Dr.

Prof. André Luis da Silva Leite, M.Sc

Ficha Catalográfica

CARVALHO, Antonia.

Um modelo de avaliação da qualidade no atendimento ao consumidor de energia elétrica aplicado na área comercial da CERON. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

xi, 85 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Gestão de Negócios)

Orientador: Edvaldo Alves de Santana

1. Satisfação 2. Qualidade 3. Indicadores gerenciais

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

Aos meus filhos, que na busca do conhecimento possam transformar seus sonhos em realidade.

AGRADECIMENTOS

Aos Professores Edvaldo Alves de Santana e Pedro Paulo Brandão Bramont, pela confiança em meus propósitos, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Idone Bringhenti, por incentivar e valorizar o potencial criativo de todas as pessoas que o rodeiam.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À Diretoria da CERON, em especial, Dr. Sinval Zaidam Gama, por ter proporcionado a oportunidade para realização de tão importante etapa da minha vida.

Aos colegas mestrandos, em especial a Rosana Dourado, pela colaboração, amizade e espírito de equipe demonstrado durante todo o curso.

À equipe de Vilhena, Sarai Moret, Edmilson Cursino, Joaquim Eustáquio V. Sena e Wander Terr, pelo incentivo e contribuições na realização desse trabalho.

À ELETRONORTE, por ter disponibilizado suas instalações de vídeoconferência.

À minha mãe, Auta Ferraz de Araújo Ribeiro e todos meus irmãos, mesmo distantes, pelo apoio e incentivo.

Ao meu pai, Elviro Gonçalves Ribeiro (*in memoriam*), que estaria feliz e orgulhoso se pudesse compartilhar conosco essa tão grande conquista.

À minha família, em especial ao meu esposo Tadeu, pelo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência, principalmente durante a fase de realização deste trabalho.

Aos demais colegas da CERON e todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Em especial, a Deus, por tudo.

Somos o que repetidamente fazemos.
A excelência, portanto, não é um feito,
mas um hábito.

Aristóteles

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	x
LISTA DE TABELAS E QUADROS	x
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1- Problema e Justificativa	1
1.2- Objetivos	3
1.2.1- Geral	3
1.2.2- Específicos.....	3
1.3- Definições	3
1.4- Metodologia	5
2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	7
2.1- Introdução	7
2.2- Relação entre qualidade e satisfação.....	8
2.3- A satisfação do consumidor no contexto de Marketing.....	12
2.4- Mudanças organizacionais	14
2.5- Estratégias organizacionais	17
2.5.1- Estratégias competitivas básicas.....	18
2.6- Gerenciamento por Indicadores de desempenho.....	20
3. ATRIBUTOS DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA IEE	24
3.1- Mercado de energia elétrica da CERON.....	24
3.2- Pesquisa de satisfação ANEEL	27
3.3- Pesquisa de Satisfação ABRADDEE.....	33
4. MODELO	35
4.1- Indicadores de qualidade do Setor Elétrico.....	36
4.2- Construção do modelo de avaliação da qualidade	39
4.2.1- Macro processo comercial.....	40
4.3- Proposta de Indicadores de desempenho.....	44
4.3.1- Tempo médio de espera do cliente para ser atendido - TESP	44
4.3.2- Tempo médio de atendimento ao cliente - TEAT	44
4.3.3- Tempo médio para aprovação de projeto elétrico - TAPE	45
4.3.4- Tempo médio de ressarcimento/devolução de valores ao cliente - TDVE ..	45
4.3.5- Índice de contas refaturadas - CORE	46
4.3.6- Índice de impedimento para execução de leitura do medidor - IMPL	46
4.3.7- Índice de padrão vistoriado e reprovado - PAVR	47
4.3.8- Índice de vitórias de consumidores atendidos fora de Prazo - VIPS	47

4.3.9- Tempo médio para execução de ligação nova - INTEL	47
4.3.10- Índice de ligações novas atendidas fora de prazo - LNPS.....	48
4.3.11- Tempo médio para execução de religação - RELI	48
4.3.12- Índice de religações atendidas fora de Prazo - REPS.....	50
4.3.14- Índice de reclamações procedentes - REPR	51
4.3.15- Índice de corte indevido - COIN	51
5. APLICAÇÃO, RESULTADOS E DISCUSSÃO	53
5.1- Aplicação dos indicadores.....	53
5.2- Tabulação e Resultados dos Indicadores.....	53
5.3- Discussão.....	55
5.3.1- Análise dos indicadores aplicados.....	56
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	61
6.1- Principais contribuições da pesquisa.....	63
6.2- Recomendações para trabalhos futuros.....	63
ANEXO 1	64
ANEXO 2	65
ANEXO 3	66
ANEXO 4	68
ANEXO 5	69
ANEXO 6	70
REFERÊNCIAS.....	71
BIBLIOGRAFIA	74

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 2.1 - Dimensões da qualidade - enfoque nos serviços, p.11
Figura 2.2 - Modelo genérico de proposta de valor, p.14
Figura 2.3 - Estratégias deliberadas e emergentes, p.18
Figura 2.4 - Três Estratégias Genéricas, p.19
Figura 3.1 - Estrutura do mercado (clientes) por classe de consumo, p.24
Figura 3.2 - Estrutura do consumo (kWh) por classe de consumo, p.25
Figura 3.3 - Modelo ANEEL de pesquisa de satisfação do consumidor, p.28
Figura 3.4 - Indicador da satisfação do consumidor, p.30
Figura 3.5 - Dimensões da qualidade percebida, p.31
Figura 3.6 - Evolução da dimensão informação ao cliente, p.31
Figura 3.7 - Evolução da dimensão acesso à empresa, p.32
Figura 3.8 - Evolução da dimensão confiabilidade nos serviços prestados, p.33
Figura 4.1 - Macro processo comercial, p.41
Figura 4.2 - Micro processo comercial, p.41
Figura 4.3 - Estrutura Organizacional da CERON, p.42
Figura 4.4 - Gestão por indicadores de qualidade, p.43
Figura 5.1 - Índices apurados por tipo de atividade, p. 55

LISTA DE TABELAS E QUADROS

- Quadro 3.1- Indicadores de mercado da CERON, p.24
Quadro 3.2 - Comparativo dos resultados das pesquisas (ANEEL 2000 e 2001), p.29
Quadro 3.3 - Atributos da qualidade percebida (ABRADEE 2002), p.34
Quadro 4.1 - Indicadores e padrões de atendimento comercial, p.36
Quadro 4.2 - Indicadores de continuidade e conformidade, p.37
Quadro 4.3 - Atributos da qualidade percebida na comercialização de energia, p.40
Quadro 5.1 - Tabulação dos indicadores aplicados, p. 52
Quadro 5.2 - Resumo dos indicadores aplicados, p.55

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

- ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica
ABRADEE - Associação Brasileira de Distribuidoras de energia elétrica
CERON - Centrais Elétricas de Rondônia S/A
ELETRONORTE - Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A
IEE – Indústria de Energia Elétrica
PIE - Produtores Independente de Energia
PCH - Pequena Central Hidrelétrica

RESUMO

As mudanças ocorridas no setor elétrico, por força da competitividade estabelecida com a privatização de várias distribuidoras de energia elétrica e o novo perfil do cliente, que passou a exercer seus direitos com força crescente, tem levado a indústria de energia elétrica, a buscar eficiência, racionalização de custos e a fidelização de seus clientes, através da melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Com base no fundamento de que a qualidade é uma fonte de vantagem competitiva e que é necessário medi-la, concebe-se através do presente estudo, um modelo de avaliação da qualidade dos serviços prestados ao consumidor, na área de comercialização de energia elétrica.

O método utilizado consiste na aplicação de um conjunto de indicadores de desempenho, adicionais aos utilizados atualmente pela ANEEL, aplicados em uma empresa de energia elétrica da Região Norte (estudo de caso). Tais indicadores estão relacionados aos atributos da qualidade, identificados através de pesquisa de satisfação efetuada pela referida agência.

Os resultados obtidos com a aplicação dos indicadores propostos permitiu o estabelecimento de novos padrões, levando a um acompanhamento pontual dos serviços prestados, os quais servirão de parâmetros para o estabelecimento de metas e otimização dos processos.

ABSTRACT

The changes occurred in the electric section, for force of the established competitiveness with the several electric power dealers' privatization and the customer's new profile, that it started to exercise their rights with growing force, has been taking the electric power industry, to look for efficiency, rationalization of costs and the customer's loyalty, through the improvement of the quality of the rendered services.

Based in the foundation that the quality is a competitive advantage source and that it is necessary to measure her, accomplish through the present study, a model of evaluation's quality of the services rendered the consumer, in the area of electric power commercialization.

The used method consists of the application of a group of performance indicators, additional to the used now by ANEEL, applied in a company of electric power of the North Region (study of case). Such indicators are related to the attributes of the quality, identified through satisfaction research effected by the referred agency.

The results obtained with the application of the proposed indicators allowed the establishment of new patterns, taking to a punctual attendance of the rendered services, which will serve as parameters for the establishment of goals and optimization of the processes.

1. INTRODUÇÃO

1.1- Problema e Justificativa

Não se discute, atualmente, que praticar uma gestão eficaz é fundamental para qualquer organização. Se nas décadas anteriores o grande desafio de marketing era conquistar e manter clientes, atualmente esse desafio se amplia para transformar consumidores em parceiros. No cenário econômico contemporâneo, o conceito de satisfação do cliente e o gerenciamento do comportamento do consumidor tornaram-se os instrumentos de diferenciação perante o mercado.

A defesa do consumidor ganhou relevo no ordenamento jurídico, a partir do momento em que o Legislador Constituinte de 1988, conforme preceitua o Artigo 5º da Constituição Federal, dentro do título destinado aos direitos e garantias fundamentais, definiu que o Estado promoverá a defesa do consumidor. Com o advento do Código de Defesa do Consumidor houve um divisor nas relações de consumo. Nosso atual código tem para si e todos nós que, os serviços e os produtos devem satisfazer aos padrões de legítima expectativa dos consumidores, os quais são as condições esperadas e imaginadas pelo homem, dentro das situações em que o serviço é prestado. Com a aprovação do Código de Defesa do Consumidor os departamentos de atendimento tornaram-se setores estratégicos, objetivando evitar que as insatisfações e problemas transformem-se em onerosas e desgastantes pendências judiciais em termos de imagem e recursos financeiros. Por força da referida legislação observamos um grande avanço na qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao consumidor e a luta por uma relação de fidelização. É importante ressaltar que o cliente também mudou, com poder de escolha e novos padrões, passa a exigir das organizações a busca da qualidade, a qual se tornou uma poderosa arma para enfrentar os concorrentes. De uma forma passiva o consumidor caminhou para uma participação mais ativa na sociedade. Ganha força entre as empresas a idéia de que é melhor prevenir do que indenizar.

O conceito de qualidade determinado pela legítima expectativa do consumidor antes de vir a ser uma utopia se constitui numa realidade prevista em nossa legislação, que caminha para uma posição cada vez mais próxima às ocorridas nos países de primeiro mundo. É evidente que o consumidor, tendo a qualidade como principal bandeira, passa a ser fator fundamental para a sobrevivência da empresa. O conceito de satisfação do consumidor associado a fatores sociais, políticos, éticos, econômicos e tecnológicos passou a ser difundido no meio empresarial desde o início dos anos 50. Entretanto, foi a partir dos anos 70 que a satisfação do consumidor passou a emergir como um legítimo campo de pesquisa. A qualidade total surgiu como uma nova cultura a ser implantada, compreendendo novas atitudes e valores a serem incorporados nas atividades diárias da empresa.

No momento presente faz-se necessário abrir as portas da empresa para o consumidor, estimulando os setores internos da empresa a novas reflexões e incorporando novos paradigmas na administração empresarial. Esses paradigmas, voltados ao consumidor, demandarão a redefinição de outros, inerentes ao mundo interno das empresas, à forma de ser dos executivos e da sociedade como um todo. Ficarão na arena competitiva, as

empresas mais adaptáveis às novas regras do ambiente empresarial, caracterizado pela rapidez com que se processam as mudanças que estamos observando.

Na indústria de energia elétrica, o poder do ambiente nas organizações está se modificando, face o novo perfil da influência regulatória do governo e a entrada de novos agentes. Pela Constituição de 1988, artigo 175, novas regras foram introduzidas no setor elétrico brasileiro. A principal alteração foi decorrente da Lei 8987/95, que altera o regime de concessões para o funcionamento das Empresas. Preconiza a citada lei que toda concessão, nova ou a vencer será objeto de licitação entre as empresas existentes no mercado.

A privatização do setor elétrico, ainda que não concluída na sua totalidade, tem exigido das Concessionárias uma adaptação às novas exigências competitivas de mercado, permitindo antecipar-se a uma clientela que exige efetividade no atendimento e exprime seus direitos com força crescente. É inegável a mudança por que vem passando o consumidor brasileiro nas últimas décadas, que aos poucos, passou a conhecer os seus direitos, a exigir mais das empresas, principalmente as de energia elétrica. As regulamentações mais recentes, que estabelecem as condições gerais de fornecimento de energia elétrica, editadas pelo órgão regulador do setor elétrico, a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL –, Resolução 456 de 29.11.2000 e revisões posteriores, absorveram vários procedimentos praticados através do Código de Defesa do Consumidor, minimizando conflitos outrora existentes.

Por outro lado, a ANEEL como órgão regulador da política estabelecida para o setor elétrico, objetivando mensurar a qualidade dos serviços prestados, efetua anualmente, pesquisa de satisfação, junto aos consumidores de energia elétrica de todas as concessionárias do País, cuja metodologia de pesquisa permite gerar indicadores que possibilitam a comparação entre as concessionárias, por região, por porte de empresa, com os escores internacionais e benchmark. Eventualmente, a referida Agência efetua audiência pública, objetivando auscultar da sociedade a percepção quanto à qualidade dos serviços prestados.

O grande resultado destas mudanças é a necessidade que terão todas as empresas do Setor Elétrico de se prepararem para competir: eficiência, eficácia, racionalização de custos passarão a ser aspectos dominantes na estratégia de atuação das empresas. Tal posicionamento exige um salto de qualidade das mesmas que, por trabalharem durante muito tempo em regimes monopolistas e sujeitas às amarras da legislação que regulamenta as licitações e contratos da administração pública (Lei 8666/93), encontram-se em posição desvantajosa em relação às empresas modernas.

Nesse contexto, entendemos que o diagnóstico dos fatores que determinam o nível de satisfação dos clientes da CERON – Centrais Elétricas de Rondônia S/A –, obtidos através de pesquisa de satisfação efetuada pela ANEEL, por certo contribuirá para que a empresa adote as estratégias necessárias, objetivando maximizar esse escore. Diante da falta de ferramentas que possibilitem à empresa efetuar a aferição permanente da qualidade dos serviços prestados e da necessidade de agir proativamente, evitando que ocorra surpresas nas próximas pesquisas, faz-se necessário que a CERON tenha ferramentas que permitam efetuar tal mensuração.

Por outro lado, os escores obtidos na pesquisa de satisfação efetuada pela ANEEL e que será utilizada como base no presente estudo, nas dimensões fidelidade e valor percebido, a CERON obteve índices regulares, indicando a necessidade de adoção de ações que promovam a melhoria desses escores.

Como concessionária da Região Norte, caracterizada por atendimento através de sistema isolado de geração de energia elétrica e face à possibilidade de sua inclusão ao sistema interligado, num futuro próximo, há que se considerar a necessidade de preparação da empresa para inserção em um novo mercado, caracterizado por ambiente competitivo, onde o consumidor deixa de ser cativo e passa a ser livre, uma realidade já vivenciada pelas concessionárias localizadas nas demais regiões do País, preliminarmente com os consumidores de grande porte. Daí a importância de adoção de políticas sérias de valorização da figura do consumidor.

Aí reside o problema da nossa pesquisa: a falta de instrumentos que permitam a aferição permanente da qualidade dos serviços prestados, na área de comercialização de energia elétrica da CERON.

1.2- Objetivos

1.2.1- Geral

Conceber e validar um modelo de avaliação da qualidade dos serviços de energia elétrica prestados ao consumidor, na área comercial da CERON.

1.2.2- Específicos

- Desenvolver uma abordagem conceitual da qualidade como um fator de vantagem competitiva.
- Identificar os atributos da qualidade percebida dos serviços de energia elétrica.
- Analisar as estatísticas obtidas através da pesquisa de satisfação da ANEEL evidenciando os escores que mais impactam os índices da CERON
- Propor um conjunto de indicadores que permitem aferir a qualidade dos serviços prestados, no âmbito da comercialização de energia

1.3- Definições

Considera-se importante apresentar algumas definições, para facilitar a compreensão dos aspectos específicos sobre energia elétrica, citados no decorrer do trabalho. (ANEEL, 2000 p.3, 7; CERON, 2000 p. 3,5)

Concessionária ou permissionária: agente titular de concessão ou permissão federal para prestar o serviço público de energia elétrica, podendo ser referenciado apenas como concessionária.

Consumidor: pessoa física ou jurídica, ou comunhão de fato ou de direito, legalmente representada, que solicitar a concessionária o fornecimento de energia elétrica e assumir a responsabilidade pelo pagamento das faturas.

Unidade consumidora: conjunto de instalações e equipamentos elétricos caracterizado pelo recebimento de energia elétrica em um só ponto de entrega, com medição individualizada e correspondente a um único consumidor.

Consumidor livre: consumidor que pode optar pela compra de energia elétrica de qualquer fornecedor, conforme legislação e regulamentos específicos.

Grupo A: grupamento composto de unidades consumidoras com fornecimento em tensão igual ou superior a 2,3 kV, caracterizado pela estrutura tarifária binômia.

Grupo B: grupamento composto de unidades consumidoras com fornecimento em tensão inferior a 2,3 kV, caracterizado pela estrutura tarifária monômia.

Ponto de entrega: ponto de conexão do sistema elétrico da concessionária com as instalações elétricas da unidade consumidora.

Religação: procedimento efetuado pela concessionária com o objetivo de restabelecer o fornecimento à unidade consumidora, por solicitação do consumidor responsável pelo fato que motivou a suspensão.

Conta refaturada: conta original corrigida, por alguma falha no processo normal de faturamento.

Padrão: entrada de serviço, de propriedade do consumidor, que permite efetuar a conexão da rede de distribuição da concessionária à unidade consumidora.

Padrão reprovado: entrada de serviço que não foi energizada por não atender as especificações técnicas da concessionária.

Ramal de ligação: condutor que, conectado ao padrão, possibilita a energização da unidade consumidora.

Valor mínimo faturável: valor referente ao custo de disponibilidade do sistema elétrico, aplicável ao faturamento de unidades consumidoras do Grupo “B”, de acordo com os limites fixados por tipo de ligação.

1.4- Metodologia

Alguns fatos motivaram a realização do presente trabalho: interesse profissional, a atual conjuntura do setor elétrico brasileiro, a postura cada vez mais exigente do consumidor, a falta de instrumentos que possibilitasse mensurar, permanentemente, a qualidade dos serviços prestados, entre outros.

O procedimento metodológico que mostrou-se mais adequado aos objetivos deste estudo foi a pesquisa qualitativa, cuja forma de operacionalização compreende a obtenção de dados e informações através de entrevistas em profundidade, com um número reduzido de clientes

De forma sintetizada, a metodologia aplicada consiste nas seguintes etapas:

- Estudos exploratórios nas pesquisas de satisfação efetuadas pela ANEEL e ABRADÉE
- Pesquisas bibliográficas sobre o tema do estudo pretendido
- Delimitação do foco da pesquisa
- Entrevistas estruturadas para mapeamento do macro-processo comercial
- Definição do modelo de indicadores de desempenho
- Aplicação, resultados e discussão
- Conclusões e recomendações

A seguir apresenta-se o detalhamento da metodologia, com o indicativo de cada etapa:

No Capítulo 1, relata-se a importância da satisfação do consumidor como fator primordial para a alavancagem da empresa em ambiente competitivo, apresenta a definição do problema, sua importância, objetivos e relevância.

Conforme manifesta Gil (1999 p.43), “a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Os estudos realizados nos resultados das duas últimas pesquisas de satisfação efetuadas pela ANEEL, nos exercícios de 2000 e 2001, junto aos consumidores da CERON, sinalizaram a necessidade de traduzir tais índices em ações efetivas.

Na revisão da literatura e fundamentação teórica constatou-se a existência de estreita relação entre qualidade e satisfação, sendo a qualidade uma importante opção de vantagem competitiva. Com esta opção, foi possível coletar dados das “chamadas fontes de papel”, conforme Gil (1999 p 65), para a formação da base conceitual. Os principais autores e obras sobre os temas qualidade, satisfação, estratégia e gerenciamento através de indicadores de desempenho encontram-se no Capítulo 2.

Tendo a qualidade dos serviços prestados, como principal balizador da pesquisa e considerando que a decomposição da qualidade permite o seu planejamento, buscou-se identificar suas dimensões e atributos, através da pesquisa da ANEEL. Em seguida, efetuou-se um comparativo com a pesquisa de satisfação efetuada pela Associação

Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica - ABRADÉE -, objetivando agregar outros atributos não pesquisados pela ANEEL. Como a qualidade percebida engloba várias dimensões, selecionou-se aquelas relacionadas à qualidade comercial, que se constitui o foco da pesquisa. Os escores obtidos na dimensão qualitativa da pesquisa efetuada pela ANEEL, bem como os demais atributos pesquisados por estas instituições estão apresentados no Capítulo 3.

Na etapa seguinte, objetivando identificar a relação desses atributos com os processos procedeu-se o mapeamento do macro processo de comercialização de energia elétrica, objetivando identificar os microprocessos e as atividades que o compõe. Para efetuar tal mapeamento, adotou-se o critério de entrevista estruturada, junto a colaboradores da área de comercialização de energia.

Procedeu-se posteriormente, a seleção das atividades relacionadas aos atributos da qualidade comercial, bem como a identificação dos indicadores de desempenho. No Capítulo 4, expõe-se o modelo, mostrando a fórmula de cálculo dos indicadores, desenvolvidos com a finalidade de aferir a qualidade dos serviços prestados.

No Capítulo 5 são apresentados os resultados obtidos através da aplicação dos mencionados indicadores, durante os meses de novembro e Dezembro de 2002, numa cidade da área de concessão da CERON, que atende 16.235 clientes de energia elétrica. A localidade escolhida para aplicação dos referidos indicadores foi a cidade de Vilhena, motivada pelo fato da mesma possuir uma estrutura funcional organizada, com excelentes performances de desempenho e uma equipe que se mostrou motivada em conhecer as medições propostas. Conforme se manifesta Richardson (1999 p 148), “os dados são coletados de um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”.

No Capítulo 6 apresentam-se as conclusões e recomendações, evidenciando que a implantação de tais métodos permitem não apenas o estabelecimento de padrões, mas a identificação de pontos fortes e fracos da organização e concomitantemente a adoção de ações de melhoria de processos, conferindo visibilidade à meta estabelecida e alcançando a satisfação dos clientes.

Por fim, colocam-se as Referências e os Anexos.

2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1- Introdução

Na indústria de energia elétrica observa-se atualmente, uma situação em transição: competição em alguns segmentos, monopólio em outros e nova postura na sistemática de regulação do ambiente. Considerando o pressuposto da existência de monopólios naturais em serviços públicos, identifica-se as justificativas para a intervenção do estado em determinada atividade econômica. Segundo Meireles, (1999, p.299), o serviço público se dirige ao bem comum, visa satisfazer necessidades gerais e essenciais da sociedade, para que a mesma possa subsistir e desenvolver-se como tal, já o serviço de utilidade pública, objetiva facilitar a vida do indivíduo na coletividade, pondo à sua disposição utilidades que lhe proporcionam mais conforto e bem-estar. No caso da eletricidade, por ser considerado um serviço de utilidade pública, sua essencialidade para funcionamento de motores, iluminação e equipamentos garantem a produtividade da economia e asseguram conforto e segurança.

O citado jurista esclarece ainda, que a regulamentação e controle desses serviços caberão sempre ao Poder Público, qualquer que seja a modalidade de sua prestação aos usuários. O fato de tais serviços serem delegados a terceiros, estranhos à administração pública, não retira do Estado seu poder de regulamentá-los e controlá-los, exigindo sempre sua atualização e eficiência, de acordo com cinco princípios: o da permanência, impõe continuidade no serviço; o da generalidade, impõe serviço igual para todos; o da eficiência, exige atualização do serviço; o da modicidade, exige tarifas razoáveis; e o da cortesia, traduz em bom tratamento para com o público. Faltando qualquer um desses requisitos é dever do Estado intervir para restabelecer seu regular funcionamento (Meireles, 1999, p.301 e 302). A criação da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, como um poder concedente forte e independente representa uma importante transformação cultural na estrutura governamental de regulação.

Segundo Waterson, citado por Prado (1998, p.309), identifica-se nos referenciais teóricos três situações onde a regulação se mostra justificável. A primeira, quando o mercado de atuação é efetivamente desprovido de competição, tornando-se necessário proteger o consumidor; a segunda, quando a competição existe e pode ser incentivada, mas os resultados não econômicos são inadequados para a sociedade como um todo. É o caso de oferta de frequência inadequada em linhas urbanas menos rentáveis de ônibus. Na terceira opção, a competição existe, mas para que a eficiência econômica seja alcançada, certas regras precisam ser quebradas, o que pode não vir a representar os melhores interesses da sociedade. É o caso da produção de eletricidade, via geração termelétrica sem os devidos cuidados ambientais.

Com o esgotamento de seu modelo setorial, a indústria de energia elétrica brasileira viu-se compelida a promover uma reestruturação no setor que, até então, era essencialmente estatal e monopolista. Face às novas regras que foram introduzidas no setor elétrico brasileiro, através da Constituição de 1988, observa-se a gradativa mudança na postura das concessionárias de energia elétrica e de seus consumidores. A principal alteração foi em decorrência da Lei 8987/95, que dispõe sobre o regime de concessão e permissão dos serviços públicos, a qual em seu artigo 6º define que “toda a concessão ou

permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato”. Define, ainda, no § 1º, deste mesmo artigo que serviço adequado é “o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas”.

Com relação às normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos, a lei 9074/95, em seu artigo 25 § 1º, estabelece que " Os contratos de concessão e permissão conterão, além do estabelecido na legislação em vigor, cláusulas relativas a requisitos mínimos de desempenho técnico da concessionária ou permissionária, bem assim, sua aferição pela fiscalização através de índices apropriados. O § 2º do mesmo artigo cita: " No contrato de concessão ou permissão, as cláusulas relativas à qualidade técnica, referidas no parágrafo anterior, serão vinculadas a penalidades progressivas, que guardarão proporcionalidade com o prejuízo efetivo ou potencial causado ao mercado."

A qualidade dos serviços de energia elétrica, manifestada nas referidas Leis, tem sido objeto de supervisão da ANEEL, por meio de indicadores que a expressem em termos de valores associados a grupos de consumidores, bem como por valores individuais, que representem a qualidade oferecida a determinado consumidor. Na sistemática de supervisão da qualidade são contemplados enfoques sobre: a continuidade do fornecimento, a qualidade do atendimento comercial (aspectos do relacionamento do consumidor com a área comercial da Permissionária), conformidade (aspectos relacionados à tensão de fornecimento), a satisfação do consumidor e a segurança dos serviços prestados.

Com o reconhecimento dos direitos do consumidor, através de lei 8078/88, as empresas de energia elétrica se deparam com um novo ambiente, uma arena competitiva, onde terão melhores condições de sobrevivência, as empresas mais adaptáveis às novas regras do ambiente empresarial, exigindo a busca de um gerenciamento adequado, através da organização interna, estratégias, melhorias de processos e moldagem de uma nova visão e cultura organizacional.

Kotler (1998, p.04, 394) afirma que as empresas de sucesso, tem algo em comum: são fortemente centradas no cliente, ou seja, são voltadas para compreender e satisfazer as necessidades dos clientes. Elas efetuam o rastreamento de suas expectativas, investigam como o seu próprio desempenho é percebido, monitoram a satisfação do cliente continuamente e adotam a filosofia de criar clientes e não apenas criar produtos, oferecendo valor superior para seus consumidores. Os clientes, por sua vez, estão se tornando cada vez mais refinados e mais capacitados à crítica e sua expectativa de qualidade vem crescendo.

2.2- Relação entre qualidade e satisfação

Os conceitos envolvidos na definição de qualidade são antigos. Qualidade, na sua forma primitiva, foi caracterizada como um atributo capaz de ser útil dentro do processo produtivo. Os novos conceitos definem a qualidade como um elo entre o cliente e a empresa. Essa perspectiva altera a essência do conceito primitivo de qualidade,

transformando o atributo para um novo contexto mais abrangente e significativo. Indica que o conceito de qualidade pode orientar uma solução capaz de atender as necessidades e expectativas geradas no relacionamento entre uma organização e seus clientes. O conceito é ampliado de sua concepção inicial, transformando-se em um poderoso instrumento simplificador da gestão, onde concentra as ações em todos os níveis.

Qualidade pode significar coisas diferentes para diferentes pessoas em diferentes lugares, porém, um aspecto é comum, ou seja, a noção de que qualidade está associada à satisfação do cliente. Na visão de Kotler (1998, p.6), “a qualidade começa com as necessidades do cliente e termina com a satisfação dele”, ou seja, a qualidade tem um impacto direto sobre o desempenho do produto, afetando também a satisfação do cliente. Não poderíamos aqui, deixar de mencionar as definições dos pioneiros da gestão da qualidade total, famosas por todo mundo. Juran (2001, p.9), definiu a qualidade como “adequação para uso”, ou seja, o usuário é o que realmente interessa, não um ideal abstrato da qualidade. Para o autor, não há uma definição universal de qualidade, já que esta é um alvo móvel. Deming (1972, p.41), associa a qualidade ao cliente quando afirma que a qualidade é “fabricação econômica de produtos que atendam as necessidades do mercado.” Segundo o autor é a demanda de mercado – o cliente – que define a qualidade. Martin (1997, p.75) enfatiza que “a qualidade torna-se um conceito integrador entre orientação da produção e orientação de marketing”. Na visão de Armand Feigenbaum (1994), a qualidade é o que o cliente julga que ela seja. Para o autor, a qualidade tornou-se a estratégia básica para a atual competitividade, tornando-se amplamente reconhecida como a base para obtenção dessa liderança pelas empresas. Na concepção de Ishikawa (1993, p.44), na forma mais restrita, qualidade significa qualidade de produto; na forma mais ampla, significa qualidade de trabalho, de serviço, de informação, de processo, de pessoal, de sistema, de objetivos, de empresa, etc. O enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações.

A qualidade sempre foi vista como uma solução, porém, sua aplicação tem variado de acordo com cada época. Até os anos 80, a qualidade era associada a bens manufaturados e processos produtivos. Após, emergiu uma ampla tendência pelo alargamento da definição de qualidade.

“Não adianta ter um bom produto, sem um bom serviço. Ele complementa o produto e atende as necessidades às quais este, sozinho, não consegue atender. O produto tem que continuar funcionando após a venda e isso só é possível com serviços adequados. Portanto, os serviços complementam o próprio produto e fazem com que o cliente volte a comprar da companhia” (Mirshawha, 1993, p.23).

Observa-se atualmente que as diversas concepções de soluções pela qualidade convivem paralelamente, por existir ainda diversos conceitos de qualidade. Alguns utilizam e desejam uma solução para o processo produtivo que absolutamente não exige a filosofia da qualidade total, sendo esta uma sofisticada forma de resposta aos desejos da gestão moderna. Segundo Ishikawa (1993, p.7), controle de qualidade total “significa simplesmente que fazemos o que devemos fazer”.

Na visão de Kaplan (1997, p.92) a partir da década de 90, a qualidade deixou de ser uma vantagem estratégica para se tornar uma necessidade competitiva. As empresas de serviços enfrentam um problema específico que não afeta as indústrias. Quando um produto apresenta defeito ou não satisfaz o cliente, este é devolvido ou substituído, mas quando falta qualidade no serviço, normalmente o cliente deixa de procurar os serviços da empresa e esta, na maioria das vezes, nem chega a conhecer a identidade do cliente que foi mal atendido, o que dificulta a identificação da falha ocorrida e a adoção de um programa de medidas corretivas. A qualidade dos serviços é mais difícil de ser avaliada pelo consumidor do que a qualidade do produto, tem percepções que resultam da comparação das expectativas do consumidor com a performance atual do serviço, além de possuir avaliações que não são feitas apenas com base na conformidade, mas também no processo (Parasuraman et al, 1998, p. 197).

Um grande suporte empírico estabelece a qualidade como um antecedente da satisfação. As principais diferenças entre satisfação e qualidade fundamentam-se nos seguintes fatores:

- consumidores necessitam de experiência com um produto ou serviço para determinar sua satisfação com o mesmo, enquanto que a qualidade pode ser percebida indiferentemente à experiência do uso;
- a satisfação é dependente de um valor que pode ser visto como a qualidade percebida relativa a preço ou benefícios adquiridos, ou seja, satisfação é dependente do preço, enquanto que a qualidade não necessariamente se vincula ao preço;
- a qualidade diz respeito a uma percepção específica do consumidor, enquanto que satisfação é baseada não somente na experiência atual como nas experiências passadas (Anderson et al., 1994)

Uma das maiores discussões da literatura pertinente à satisfação diz respeito à relação entre qualidade e satisfação. Duas fundamentações teóricas enfatizam essa relação:

- A perspectiva agregada ou específica da satisfação
- A diferenciação entre qualidade percebida e esperada

Na concepção de Anderson et al., (1994, p. 56-66) a satisfação do consumidor pode ser conceituada a partir de duas diferentes perspectivas:

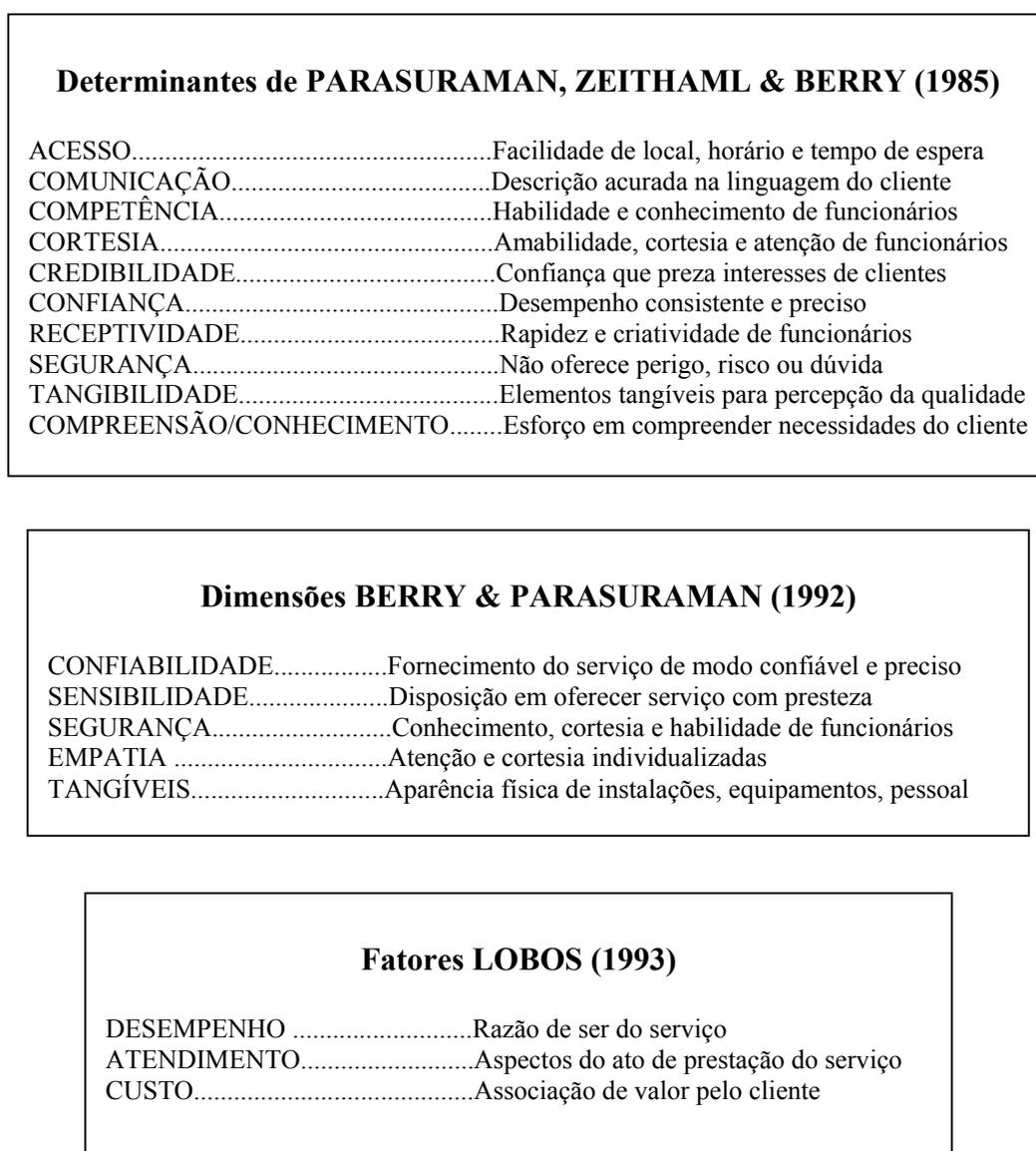
- transação-específica, em que a satisfação é vista como um julgamento avaliativo de uma específica ocasião de compra, fornecendo um diagnóstico específico sobre um particular produto ou serviço;
- cumulativa, onde a satisfação é definida como uma avaliação geral baseada em sucessivas compras, sendo um indicador constante do desempenho da empresa. Sob a ótica da perspectiva acumulada, a satisfação não é somente uma percepção momentânea de desempenho satisfatório de um produto ou serviço adquirido, mas sim, uma avaliação do consumidor em relação a sua total experiência de consumo, uma vez que a satisfação cumulativa afeta diretamente o sentimento de fidelidade do consumidor (apud Johnson et al., 1995).

Na literatura, a definição de qualidade encontra-se essencialmente vinculada ao conceito de desempenho, enquanto que a satisfação é modelada possuindo um ou mais dos

seguintes antecedentes: desempenho, experiência e desconfirmação. O desempenho, como antecedente da satisfação, refere-se à percepção do consumidor quanto à qualidade do produto comparada ao preço pago, ou seja, a relação custo-benefício. As expectativas correspondem às atitudes dos consumidores em relação a níveis esperados de desempenho. A satisfação, por sua vez, pode ser afetada tanto por percepções de desempenho recentes quanto experiências acumuladas, aproximando-se dessa forma com a perspectiva de agregação da satisfação.

A satisfação do consumidor é influenciada por vários elementos, que se constituem em dimensões e atributos que compõem o produto/serviço de uma empresa. A figura abaixo, segundo Cardoso (apud Costa), apresenta a revisão dessas dimensões:

Figura 2.1- Dimensões da qualidade- enfoque nos serviços



Fonte: Costa, 1997, p.53

Na visão de Goldbarg (1995, p.24), as dimensões da qualidade, mais relacionadas com a adequação, permitem definir melhor a ligação entre o cliente e o produto. O negócio exige que essa ligação seja sustentável e economicamente viável. O ajuste entre a empresa e o produto é definido pela conformidade. Sob essa ótica, a conformidade apenas no contexto das especificações do produto não garante uma solução pela qualidade. É indispensável o uso da boa técnica, a redução da variabilidade e perdas, e em consequência, eficiência em todo processo. A qualidade de conformidade pressiona rumo ao contexto quantitativo e à técnica e a qualidade de adequação conduz ao levantamento de necessidades do cliente, à atenção do atendimento e criatividade. Na concepção de Juran (2001, p.12), a conformidade aos padrões é somente um dos meios para que os produtos respondam às necessidades dos clientes. “A conformidade relaciona-se, por natureza, a padrões e especificações estáticos, ao passo que a qualidade é um alvo móvel”.

Cronin & Taylor (1992, p.55-68), afirmam que a satisfação tem um efeito significativo sobre a intenção de recompra, enquanto a qualidade não exerce influência significativa sobre a mesma, confirmando mais uma vez a noção de avaliação global para a satisfação e avaliação específica para a qualidade. Além disso, a qualidade possui o seu conceito vinculado fundamentalmente ao conceito de desempenho, enquanto que a satisfação é definida a partir de outras variáveis além do desempenho, tais como expectativas e desejos.

Estudos recentes enfatizam a influência preponderante dos desejos na formação da satisfação. A polêmica causada por esta nova definição deve-se em grande parte à coerência da sua formulação. Segundo esta teoria, a satisfação possuiria um nível baixo ainda que o desempenho supere as expectativas iniciais do consumidor. A consideração da influência dos desejos permite explicar porque a satisfação não é estática, e sim, variável ao longo do tempo, ainda que o balanço entre expectativas e desempenho permaneça constante.

Não há consenso geral sobre uma definição conceitual de desejos, apesar de alguma evidência empírica quanto a influência na percepção dos consumidores, em relação ao desempenho de produtos e serviços. Esta dificuldade deve-se em parte, à possibilidade de conceituar desejos através de vários graus de abstração: em termos das necessidades mais básicas e fundamentais ou relativo à realização de objetivos pessoais. Na concepção de Kotler (1998), os desejos são definidos como carências por satisfação específicas, para atender as necessidades mais profundas, ou ainda, a forma que uma necessidade assume quando moldada pela cultura e pelas características de um indivíduo.

2.3- A satisfação do consumidor no contexto de Marketing

As pesquisas sobre a satisfação do consumidor intensificaram-se a partir da década de 70 e propuseram examinar os antecedentes da satisfação, desenvolvendo medidas significativas para o conceito. A grande maioria destes estudos relacionam a satisfação com a desconformidade experimentada, intimamente relacionada com as expectativas pessoais iniciais.

O comportamento do consumidor é afetado pelas suas características específicas e seu processo pessoal de decisão. Os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos são características que influenciam o comportamento do consumidor. A cultura é o maior determinante dos desejos, que são necessidades humanas moldadas por esta e pelas características individuais, que aumentam à medida em que a sociedade evolui. Na visão de Kotler, os clientes em geral não julgam o valor e o custo do produto ou serviço com exatidão e objetividade, “eles agem sobre o valor percebido”, que é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obtenção desse produto. Conforme diz Adam Smith, há mais de dois séculos, citado por Kotler (1998 p.392) “O preço real de qualquer coisa é o esforço e o incômodo para adquiri-la”.

O custo total para o cliente inclui também seu tempo, energia e custos físicos. Portanto, a satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido em relação ao valor relativo às expectativas do cliente. Se o cliente fica apenas satisfeito pode facilmente trocar de fornecedor quando aparecer uma oferta melhor; se o cliente fica altamente satisfeito estará muito menos propenso a trocar de fornecedor e se o cliente fica encantado, cria um vínculo emocional com o produto ou serviço, levando a um alto nível de lealdade. A este respeito, Madia (1993, p.30) completa que a “fidelidade sempre acontecerá quando a empresa for capaz de manter seus clientes permanentemente apaixonados por seus produtos e serviços, e felizes com sua companhia”.

Ainda na concepção de Kotler, o processo de avaliação do consumidor baseia-se na visão que este vê o produto como um grupo de atributos, dando a estes diferentes graus de importância (conforme suas próprias necessidades e desejos), sendo que a satisfação total esperada pelo consumidor varia conforme os níveis dos diferentes atributos.

“Clientes são maximizadores de valor, dentro dos limites da sua capacidade de pesquisar, do seu nível de conhecimento, mobilidade e renda. Eles estabelecem expectativas de valor e agem em função delas. Em seguida, comparam o valor real que recebem ao consumir um produto ao valor esperado, e isso afeta seu nível de satisfação...” (Kotler, 1998, p.392).

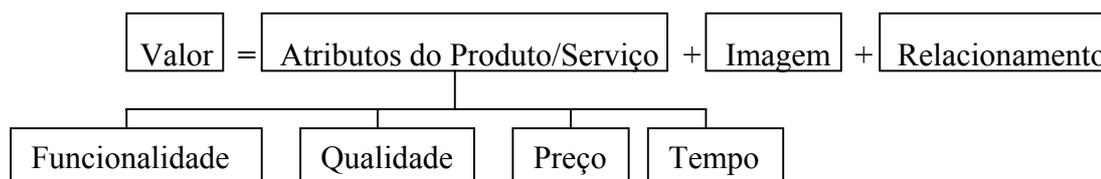
Autores como Martin (1997, p.76) argumentam que a cadeia de valor para o cliente é dada como uma série de ações que este pode desenvolver, em contextos específicos, com objetivo de obter o que deseja. O valor que uma empresa pode criar para seus clientes é uma função do alinhamento que se pode obter entre a cadeia de valor da empresa e a do cliente. Se as atividades internas da empresa não estão adicionando valor para o cliente, elas poderão estar representando custos de não-valor.

Kaplan (1997, p.77 - 79) afirma que as propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos/serviços, objetivando gerar fidelidade e satisfação. O autor classifica os atributos em três classes:

- Atributos dos produtos e serviços, que abrangem a funcionalidade destes, a qualidade e o preço;

- Imagem e reputação, que refletem os fatores intangíveis que atraem o cliente, permitindo que uma empresa se defina de forma proativa
- Relacionamento com os clientes, que abrange a qualidade da experiência de compra e das relações pessoais. A figura a seguir, ilustra o modelo proposto pelo autor.

Figura 2.2 - Modelo genérico de proposta de valor



Fonte: Kaplan, 1997, p.79

Porter (1988, p.33), propôs que a cadeia de valor é o melhor instrumento para diagnosticar vantagem competitiva e identificar os meios de criar mais valor para o cliente. Sendo a empresa um conjunto de atividades desenvolvidas para projetar, produzir, comercializar, distribuir e apoiar seus produtos, algumas dessas atividades são básicas e outras, de apoio. A cadeia de valor divide a empresa em atividades de criação de valor, a fim de se compreender o comportamento dos custos e as potenciais fontes de vantagem competitiva. Nesse conceito, a empresa deve analisar seus custos e desempenho em cada atividade criadora de valor, na busca de um constante aperfeiçoamento. Deverá avaliar também os custos e desempenho de seus concorrentes, tendo os respectivos indicadores como seus parâmetros. A compreensão do comportamento dos custos é necessária não só para melhorar a posição de custo da empresa, mas também para identificar as fontes de diferenciação. O sucesso da empresa não depende apenas da qualidade do trabalho de cada um dos seus departamentos, mas também do grau de coordenação das atividades de todos eles. É comum cada área isoladamente valorizar mais seus próprios interesses do que os da empresa e dos clientes. A superação desse problema ocorre quando se coloca mais ênfase na administração harmônica dos processos centrais do negócio, com o trabalho conjunto dos departamentos funcionais e a cooperação entre eles.

Na busca de vantagens competitivas, a empresa, além de sua cadeia de valor, deve também enxergar a cadeia de valor de seus fornecedores e distribuidores e, por fim, de seus clientes. A formação de parcerias entre as empresas as tornam mais cooperativas e melhora o desempenho do sistema de oferta de valor ao cliente. Os parceiros são criteriosamente selecionados, com estratégias mutuamente lucrativas. Além de construir um sólido relacionamento com seus parceiros, as empresas buscam vínculos mais fortes e lealdade com seus clientes finais (Kotler, 1998, p.96).

2.4- Mudanças organizacionais

Na visão de Porter (1988), em ambientes incertos, as organizações devem procurar transformar as ameaças em oportunidades, criando vantagens competitivas em relação aos concorrentes. A adaptação da estrutura organizacional requer não só que a administração saiba identificar quais mudanças devem ser implementadas, mas também

como e quando implementá-las. A cultura organizacional também deve ser objeto de avaliação, embora haja consenso entre os pesquisadores de que não é fácil mudá-la e que é possível fazer com que a mesma dê mais realce ao desempenho.

Na concepção de Goldbarg (1995, p.251) “é fácil perceber o porquê da formação de anticorpos contra mudanças significativas. Mudar uma empresa é equivalente a eliminar um organismo e substituí-lo por outro”. Na organização, pressupõe-se que a visão da empresa é uma responsabilidade da alta administração. Todavia, o processo de fazer com que essa visão se torne uma realidade, é de todos. O processo de mudança é causado por agentes que, identificando as necessidades e a relevância da mudança, exerçam influências sobre a organização. Esses agentes podem ser da própria organização ou externos, sendo necessário que os mesmos, em diversos níveis, unam esforços no sentido de promover as mudanças, as quais devem ser realizadas da forma menos traumática possível. A mudança deve ser encarada por toda organização como algo que trará benefícios e, para tanto, todos os envolvidos devem engajar-se de forma integrada neste processo, buscando uma visão comum a seu respeito. Ainda na visão do autor, a mudança comporta os seguintes passos:

- Diagnóstico e análise
- Conscientização dos agentes da mudança
- Planejamento da mudança
- Implantação da mudança
- Avaliação
- Correção, aperfeiçoamento e padronização

Segundo Vasconcelos (1993, p.85), a mudança nas organizações é como:

“um esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação de maneira a capacitar a organização a adequar-se às condições ambientais e tirar proveito das oportunidades surgidas. É a constante reinterpretação da realidade e a definição de significados que serão compartilhados por todo o grupo organizacional dentro de uma visão comum, correspondente ao paradigma ou visão gerencial dominante”.

Tushman & Nadler (1995), estudiosos no campo de mudanças organizacionais defendem a tese de que as organizações estão sempre implementando algum tipo de melhoria, seja na cultura, na estratégia, na estrutura e assim sucessivamente. Em períodos de equilíbrio, estas mudanças caracterizadas como incrementais, fazem parte de um processo de constante adaptação entre os componentes da organização, tendo como característica as melhorias contínuas, focalizadas e limitadas. Esse tipo de mudança é efetuada dentro da estrutura da organização, sua identidade, valores e missão não mudam. Possui características de antecipação e reação, harmonização e adaptação. As mudanças caracterizadas como harmonização ocorrem em situações em que uma organização efetua mudanças incrementais em antecipação a eventos ambientais e como adaptação, quando resultam de condições externas no ambiente que requerem alguma resposta, ou seja, um incremento com reação.

Ainda na visão dos autores, em períodos de desequilíbrios há necessidade de grandes mudanças na organização, exigindo a construção de uma nova configuração, com nova estratégia e novo arranjo formal, envolvendo um completo rompimento com o passado. Esse tipo de mudança caracterizada como descontínua é traumática e rigorosa e requer a quebra dos valores centrais da organização, quando esta não possui mecanismos de antecipação. Possui características de reorientação e re-criação. A primeira ocorre quando a mudança é iniciada com antecedência, envolvendo uma redefinição de identidade, visão, estratégia e até mesmo de valores. A segunda, requer a destruição de certos elementos da organização, envolvendo quebra na identidade e valores centrais, exigindo ações rápidas, decisivas e abrangentes.

É importante considerar também a influência do ambiente externo, com as suas diversas possibilidades de controle sob a organização. No entendimento de Hrebiniack e Joyce (1985, p. 338), o grau de determinismo ambiental, ou seja, a capacidade relativa do ambiente externo influenciar ou restringir as ações da organização e a capacidade de escolha estratégica (Child, 1972) são variáveis independentes, que indicam um maior ou menor grau de influência do ambiente. Esta abordagem permite visualizar as fontes externas de poder que agem sobre a organização, através dos stakeholders externos, tais como: clientes, fornecedores e órgãos reguladores e facilita o estudo das interações entre voluntarismo e determinismo, além de defender uma integração de diversas teorias administrativas e econômicas.

As múltiplas dimensões da mudança sugerem que situações diferentes requerem diferentes tipos de abordagem para as mudanças. Em alguns casos, a mudança incremental não é suficiente e são requeridas ações mais drásticas, o que significa que apostar alto é o único curso razoável de ação. Portanto, a efetividade organizacional exige que as organizações sejam capazes de reconhecer a necessidade de diferentes tipos de mudança e que adotem os caminhos para gerenciá-las devidamente.

Duarte (1999, p.213) enfatiza que “O real desafio de qualquer organização, no entanto, é sua capacidade de ajustar-se e adaptar-se às mudanças ambientais”, além disso, a diversificação dos negócios, o crescimento, a tecnologia e os recursos humanos são fatores que levam as empresas a se reestruturarem. O autor enfatiza que as teorias de mudanças organizacionais, basicamente situam-se entre dois extremos: de um lado as que visam normatizar e prescrever a operacionalização das mudanças nas organizações, cuja ênfase está na mudança do comportamento e de outro lado, há aquelas que pretendem apenas descrever e entender o processo de mudanças, cujo foco está em analisar e compreender o processo de transformação organizacional. Segundo Child, citado por Duarte (1999), o processo de mudança reflete uma situação de poder e resistência, o que envolve o diagnóstico das condições existentes, a fim de avaliar as chances de implementação. O sucesso das mudanças dependerá da reunião de algumas condições: o comprometimento da direção com o processo, um diagnóstico prévio da situação a fim de determinar o nível e a natureza do problema, a discussão desse problema e possíveis ações para resolvê-lo, o treinamento de pessoas envolvidas no processo e o monitoramento e avaliação do processo de mudanças.

Os defensores dos programas de qualidade enfatizam que conduzir um processo de mudança organizacional rumo à qualidade é um desafio grandioso, quer seja em

obstáculos, quer seja em resultados. A transformação deve ser conduzida por pessoas possuidoras de profunda sabedoria. Antes de procurar selecionar ferramentas e técnicas ou escolher uma estratégia para o processo, impõe-se a percepção de alguns fatores fundamentais. Um dos motivos pelos quais as crenças podem trabalhar contra o controle de qualidade pode ser encontrado nos valores que elas refletem. Numa cultura voltada para a qualidade, os valores e crenças garantem que os membros da organização cooperem entre si para realizar seu trabalho, com um objetivo comum: qualidade para o cliente.

2.5- Estratégias organizacionais

A competição sempre foi um tema central na agenda das empresas. A ênfase dada ao planejamento estratégico, como uma importante ferramenta de gestão, propicia o reconhecimento da importância da estratégia na definição dos rumos da empresa a longo prazo. Na visão de Porter (1986, p.15), a formulação de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento da maneira como a empresa pretende competir, quais são suas metas e as políticas necessárias para atingi-las.

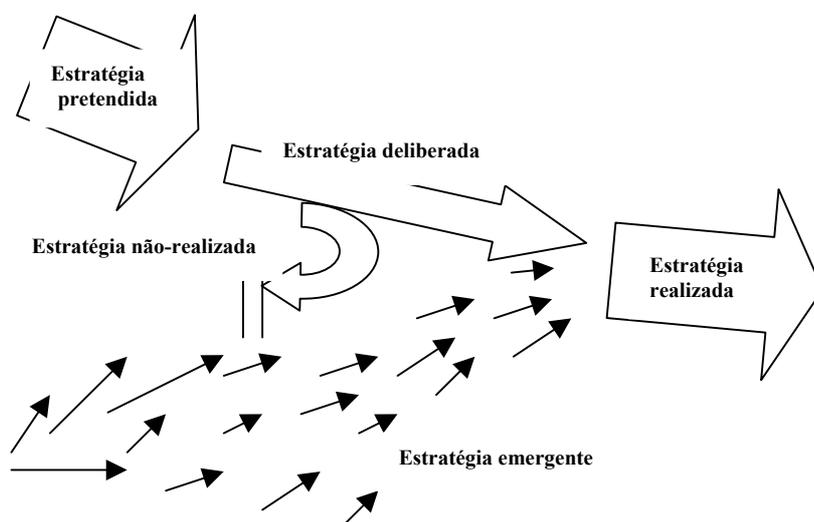
A palavra estratégia possui várias definições e vem sendo utilizada de diferentes maneiras. Atualmente, ela é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. A definição clássica é entendida como algo que se planeja de algum modo para o futuro. É usada para explicar caminhos passados e para descrever caminhos pretendidos no futuro. Mintzberg e Quinn (1998, p.17), ressaltam que a estratégia é um conjunto sinérgico de ações, “um padrão, isto é, consistência em comportamentos ao longo do tempo”. O autor apresenta cinco definições de estratégia, denominada “Os cinco P’s da estratégia”: como plano, ploy (estrategema), padrão, posição e perspectiva.

Para a maioria dos autores, a estratégia é um plano, um caminho, um curso de ação para o futuro, possuindo duas características essenciais: são formuladas antes das ações e são desenvolvidas com um propósito determinado. Como um plano, a estratégia pode ser geral ou específica. A estratégia também pode ser um padrão, um comportamento consistente ao longo de um período de tempo. Como posição, a estratégia torna-se a força mediadora entre a organização e o ambiente e como perspectiva, focaliza o interior da organização. A última definição, temos a estratégia como um truque, uma manobra específica para enganar um concorrente. Embora existam várias relações entre as diferentes definições, não há predominância de uma sobre outras. Mesmo competindo entre si, elas se completam e agregam importantes elementos ao nosso conhecimento sobre estratégia.

Como um plano, a estratégia olha para a frente, como um padrão, olha o comportamento passado. Normalmente, ocorre uma combinação entre plano e padrão: parte das estratégias são formuladas em processos de planejamento (estratégias deliberadas) e parte, surgem como padrões de ação (estratégias emergentes). As organizações desenvolvem planos para o futuro (estratégia pretendida) e também extraem padrões de seu passado (estratégia realizada). As pretensões que foram completamente realizadas são as estratégias deliberadas.

Dessa forma alguns planos podem não ser realizados, enquanto alguns padrões podem surgir, sem que tenham sido preconcebidos, configurando o que Mintzberg denomina de estratégias emergentes.

Figura 2.3- Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg e Quinn (1998, p.29)

A Figura de Mintzberg e Quinn (1998, p.29) ilustra a idéia de uma combinação entre estratégias pretendidas, que passam a ser deliberadas, quando são realizadas e, as emergentes, que aparecem sem intenções definidas, convergindo em padrões e incentivando a aprendizagem.

Diversos estudiosos, ao longo dos últimos anos tem se dedicado ao estudo das estratégias nas organizações empresariais. Os processos de formulação de estratégias dividem-se em dez escolas, agrupadas em três categorias: Prescritivas, descritivas e escola da configuração. No grupo das escolas prescritivas estão as escolas do design, planejamento e posicionamento, cuja preocupação maior é como as estratégias deveriam ser formuladas do que como elas se formam na realidade. No grupo das escolas descritivas estão as escolas empreendedoras, cognitiva, do aprendizado, poder, cultural e ambiental, as quais preocupam-se com a descrição de como as estratégias são formuladas e, por último, a escola da configuração, cuja abordagem envolve elementos de cada uma das categorias anteriores, respeitando as especificidades da empresa (Mintzberg et al. 2000, p.13).

2.5.1- Estratégias competitivas básicas

Kotler (1998, p.409) afirma que nenhuma estratégia é a melhor para todas as empresas. Cada empresa deve determinar qual estratégia é mais coerente com a sua posição no mercado, seus objetivos, oportunidades e recursos. No conceito de marketing, as empresas ganham vantagem competitiva quando analisam não apenas as necessidades do cliente, mas também as estratégias dos concorrentes. Para propiciar mais valor para o cliente, a empresa pode oferecer preços mais baixos por serviços e produtos similares, ou oferecer mais benefícios que justifiquem preços mais altos.

Na visão de Porter (1986, p. 49-55), há três abordagens estratégicas de posicionamento competitivo, que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes.

- **Liderança no custo total**

A primeira estratégia consiste em atingir os mais baixos custos de produção e distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que os seus concorrentes e conquistar grande participação no mercado. Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média, proporciona maior defesa contra a rivalidade dos concorrentes, dos compradores e fornecedores poderosos, enfim protege a empresa de todas as cinco forças competitivas.

- **Diferenciação**

Esta estratégia consiste em diferenciar o produto ou serviço, através de uma concentração na criação de uma linha de produtos e um programa de marketing altamente diferenciados, possibilitando tornar-se líder no setor. Esse tipo de estratégia não permite à empresa diferenciar os custos, porém eles não são o alvo estratégico primário. Embora de forma diferente da liderança em custo, a diferenciação é uma estratégia viável, para obtenção de retornos acima da média, criando uma posição defensável perante as cinco forças competitivas.

- **Enfoque**

Neste tipo de estratégia, os esforços da empresa são concentrados no bom atendimento a alguns segmentos, em vez de perseguir todo o mercado. A estratégia parte da premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito, mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação, por satisfazer melhor as necessidades do seu alvo, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Estas posições proporcionam defesas contra cada força competitiva. A figura abaixo ilustra as diferenças entre as estratégias genéricas:

Figura 2.4 - Estratégias Genéricas



Fonte: Porter (1986, p. 53)

Complementando essa teoria, Treacy e Wiersema, citados por Kotler (1998, p.414), sugerem uma nova classificação para as estratégias competitivas, chamadas de disciplinas de valor, enfatizando que as empresas conquistam posições de liderança, pela distribuição de valor superior aos seus consumidores. Segundo os autores, a organização deve alinhar cada aspecto do funcionamento da empresa com a disciplina de valor escolhida, da cultura à estrutura organizacional, sem esquecer os processos e sistemas operacionais e administrativos. Estas estratégias são:

- **Excelência operacional**

Nesse tipo de estratégia, a empresa oferece valor superior, liderando o setor em que atua no preço e na conveniência. Persegue a redução de custos e cria um sistema eficiente de distribuição de valor, atendendo clientes que desejam produtos e serviços confiáveis, de boa qualidade, baratos e acessíveis.

- **Intimidade com o consumidor**

A empresa entrega valor superior, através da segmentação de seus mercados e modelagem de seus produtos ou serviços, ajustando-se exatamente às necessidades de seus clientes. Elabora um detalhado banco de dados sobre seus clientes, visando segmentar, focalizar o alvo e fortalecer a empresa para responder rapidamente às necessidades dos clientes. Atende os clientes dispostos a pagar um preço alto para obterem precisamente o que querem e busca a lealdade do cliente de longo prazo oferecendo um valor duradouro para ele.

- **Liderança de produto**

A empresa oferece valor superior disponibilizando uma gama de produtos ou serviços de vanguarda que tornem obsoletos seus próprios produtos e os dos concorrentes. Aberta a novas idéias, persegue novas soluções, servindo consumidores que desejam produtos e serviços de máxima qualidade, independentemente dos custos.

2.6- Gerenciamento por Indicadores de desempenho

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. Atualmente, as empresas competem em ambientes complexos, exigindo um conjunto de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de gestão estratégico, rumo à excelência empresarial. A medição de desempenho nas organizações é um meio necessário e importante para o crescimento e aprimoramento contínuo. O indicador de desempenho é uma forma de representação quantificável de características de um produto ou um processo para acompanhar o desempenho dos resultados ao longo do tempo. No esforço de se transformar para competir com sucesso, as empresas estão lançando mão de diversas iniciativas de melhoria:

- Gestão da qualidade total
- Produção e sistemas de distribuição just-in-time
- Competição baseada no tempo
- Produção enxuta/empresa enxuta
- Criação de organizações focalizadas no cliente
- Gestão de custos baseada em atividades
- Empowerment dos funcionários

- Reengenharia

São programas que, derivados da estratégia, conduzem à melhorias excepcionais de desempenho e a geração de mais valor para acionistas, clientes, fornecedores e funcionários. Na concepção de Kaplan (1997, p.09) é fundamental que o programa traduza a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis, representando o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios. O estabelecimento de metas de superação, para os processos de atendimento a clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento possibilitará o alinhamento das iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia, para alcance dos objetivos propostos. Na visão do autor, “a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas” (Kaplan, 1997, p.30). As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidade de executá-la, já que conseguem transmitir objetivos e metas.

As medidas essenciais geralmente utilizadas são as de resultados, que refletem as metas comuns de estratégias e tendem a ser indicadores de ocorrências.

Indicadores Financeiros Essenciais

- Retorno sobre o investimento/valor econômico agregado
- Lucratividade
- Aumento/Mix de receita
- Produtividade da redução de custos

Tais programas não devem focalizar apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores financeiros, mas incorporar um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos e funcionários.

Medidas Essenciais dos Clientes

- Participação do mercado
- Aquisição de clientes
- Retenção de clientes
- Lucratividade dos clientes
- Satisfação dos clientes

Medidas Essenciais de Aprendizado e Crescimento

- Satisfação dos funcionários
- Retenção de funcionários
- Lucratividade por funcionários

Na definição do programa, algumas etapas deverão ser cumpridas, no sentido de induzir a empresa, a traduzir a estratégia em medidas operacionais tangíveis:

- Seleção da unidade organizacional a qual se aplicará o programa
- Identificação das relações entre esta unidade e a corporação
- Definição dos objetivos estratégicos

- Para cada objetivo, identificar o(s) Indicador(es) que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo
- Para cada indicador proposto, identificar as fontes de informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis
- Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores , bem como entre outras perspectivas. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra
- Definição de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado
- Definição das metas e plano de implementação do programa
- Validação das metas de superação (Kaplan, 1997, p.319, 322)

Na concepção de Juran (2001, p.26), uma meta de qualidade “é um alvo visado – uma realização em cuja direção são despendidos esforços” e que normalmente inclui um número e um cronograma. Constitui-se em um alvo móvel, objetivando corresponder às mudanças que estão sempre surgindo: novas tecnologias, novos concorrentes, necessidades dos clientes, alterações sociais, ameaças e oportunidades. As metas estratégicas de qualidade são estabelecidas nos níveis mais altos da organização e seu processo de desdobramento leva, ao nível tático (níveis médio e baixo da hierarquia da empresa), à definição de submetas, provendo a comunicação para cima e para baixo, dando a oportunidade de ampla participação no processo de planejamento. Medir a qualidade (dizer em números) requer a criação de um sistema que contenha uma unidade de medida, que será utilizada como base para julgamentos e decisões. A unidade de medida “ é uma quantidade definida de uma característica de qualidade, que permite a avaliação dessa característica em números”. (Juran, 2001, p.158). Tais medidas assumem formas como percentual, custo, proporções, em relação às unidades em serviço, expressas através de fórmula genérica simples:

$$\text{Qualidade} = \frac{\text{Frequência das Deficiências}}{\text{Oportunidades para Deficiências}}$$

As unidades de medidas exigem definição precisa, ou no mínimo, uma precisão suficiente para garantir uma boa comunicação. Muitas avaliações de qualidade são baseadas na presença ou ausência de alguma condição. São as medições por atributo (é o caso da conformidade com a especificação). Outras avaliações de qualidade são baseadas em medições ao longo de uma escala graduada. São as medições por variáveis, que geralmente são efetuadas com base em prazos, temperaturas, etc. Com relação à qualidade dos serviços, segundo Juran (2001, p.125) para se lidar com abstrações deve-se quantificar o número de violações da abstração, em relação às oportunidades delas, ou “dividi-las em realidades identificáveis”, o que simplifica a tarefa de se estabelecer unidades de medidas.

A unidade de medida ideal requer o atendimento a alguns critérios:

- Ser compreensível. A unidade de medição deve ser compreendida pelo pessoal interno e externo. Ocorre principalmente no nível tecnológico, onde os significados das palavras foram altamente padronizados.

- Prover uma base consensual para a tomada de decisão. Quanto maior a validade do conceito de medição, maior a probabilidade de se obter um encontro das diversas mentes que farão a interpretação dos índices
- Ter aplicação ampla. As unidades de medidas devem ter ampla aplicabilidade auxiliando a efetivação de análises comparativas. Nos níveis gerenciais, geralmente exigem o uso de proporções e porcentagens.
- Conduzir a uma interpretação uniforme. Números idênticos podem resultar em interpretações diversas. O fator crítico é se as unidades de medida foram definidas com precisão adequada.
- Ser de aplicação econômica. É preciso chegar a um equilíbrio entre o custo das avaliações e o valor de tê-las. A precisão necessária é a que possibilita a tomada de decisão, a partir dos dados. Ir além disso acrescenta custos sem acrescentar valor.
- Ser compatível com os sensores existentes. É fundamental a existência de instrumentos que possam ler os resultados em termos de unidade de medida e avaliar a qualidade da medição. “A precisão de um sensor é uma medida da sua capacidade para reproduzir seus resultados em testes repetidos. A exatidão de um sensor é o grau até o qual ele conta a verdade” (Juran, 2001, p.125, 159).

Com o desenvolvimento da tecnologia, as funções de vários sensores foram ampliadas para incluir registro de dados, permitindo o processamento dos mesmos (chegando-se a resumos, tendências, etc), a comparação dos dados de desempenho com as metas/padrões e a execução de mudanças em processos, para trazer o desempenho para a conformidade com os padrões. Quanto mais críticas as características de qualidade, maior a necessidade de se avaliar a precisão do sensor, seja ele tecnológico ou humano. A dependência do ser humano como sensor exige um exame cuidadoso dos méritos e limitações deste, evidenciando a necessidade de combater os erros humanos (inadvertência, falta de técnica e erros conscientes), que representam sérios obstáculos à boa qualidade.

Além das avaliações efetuadas pelos sistemas de dados, a gerência geralmente faz uso de outras fontes: Relatórios de comitês, equipes de projetos e de pesquisas; auditorias internas e externas; observações pessoais; visitas a clientes e conferências, etc. (Juran, 2001, p. 145).

3. ATRIBUTOS DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA IEE

3.1- Mercado de energia elétrica da CERON

Para a consolidação de uma base que possibilitasse orientar o tema deste trabalho, apresenta-se de forma sintética, alguns indicadores que permitem contextualizar o cenário do mercado de energia elétrica da CERON, concessionária de energia elétrica da Região Norte, objeto de aplicação do presente estudo de caso.

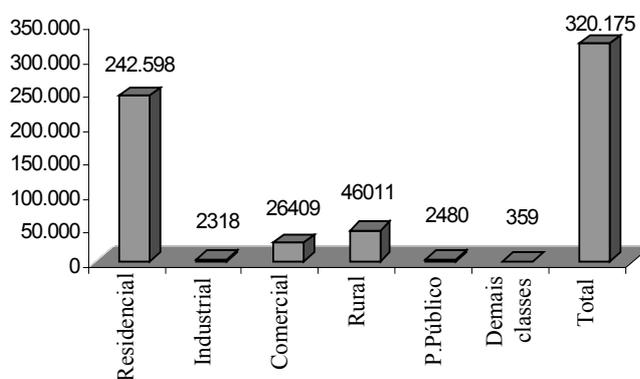
Quadro 3.1 – Indicadores de mercado da CERON – Dezembro/2002

Indicador de mercado	Informações de mercado
População do Estado de Rondônia (habitantes) 2000	1.379.797
Número de municípios	52
Número de Distritos	65
Número de localidades atendidas	121
Número total de consumidores de energia elétrica	320.175
Número de consumidores residenciais	242.598
Número de consumidores rurais	46.011
Energia consumida em MWh Total	106.455
Consumo médio mensal por cliente (kWh/mês)	332
Número de empregados	517
Índice de clientes/empregados	573

Fonte: CERON (2003, p. 11)

O mercado de energia elétrica da CERON, quanto ao número de consumidores é predominantemente residencial e rural, representando em dezembro de 2002, 90% do mercado da empresa. O gráfico a seguir ilustra tais participações:

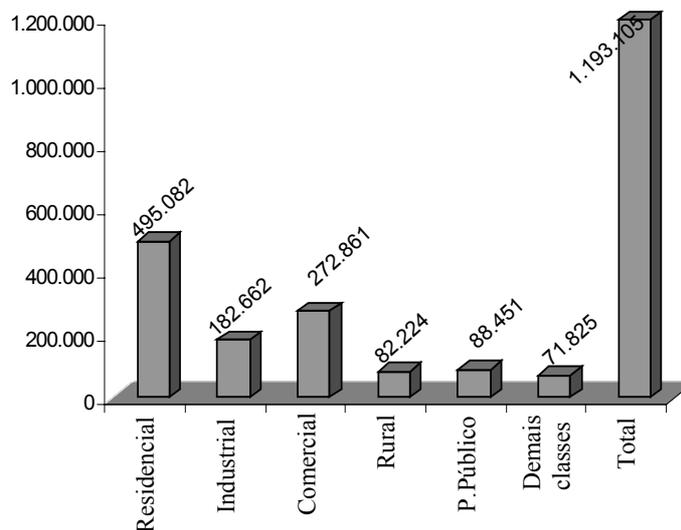
Figura 3.1 – Estrutura do mercado (clientes) por classe de consumo



Fonte: CERON (2003, p. 11)

Quanto à estrutura de consumo, em 2002, o segmento residencial foi responsável por 39% do consumo total, o comercial corresponde a 23% e o industrial 17%. O gráfico a seguir mostra tais participações.

Figura 3.2 - Estrutura do consumo (kWh) por classe de consumo



Fonte: CERON (2003, p.10)

Dentro do programa de desestatização do governo federal, a CERON passou, a partir de 1997, ao controle acionário do grupo Eletrobrás, cuja estrutura acionária, no presente exercício, tem a seguinte composição: 99,964115% das ações são do grupo Eletrobrás, 0,035880 % são das Prefeituras Municipais e 0,000005 são de particulares. Em fevereiro de 2001, a CERON assinou com a ANEEL, o Contrato de Concessão de Distribuição, regulando dessa forma, a exploração do serviço de distribuição de energia elétrica, buscando adotar tecnologia adequada e métodos operacionais, que atendidas as normas técnicas brasileiras, garantem níveis de conformidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, cortesia no atendimento e modicidade tarifário (Ver quadro 4.1).

Não cabe aqui analisar porque a empresa não foi privatizada, porém sob o regime federalizado, a empresa passou por profundas transformações, sendo necessário quebrar paradigmas, eliminar ingerências políticas, construir uma nova configuração, com redefinição de identidade, visão, missão e estratégia. Os mecanismos de implementação das mudanças se mostraram traumáticos, a princípio, caracterizando o que os autores chamam de “mudanças descontínuas”. Paralelamente, vieram as mudanças incrementais, aquelas que são voltadas para a melhoria contínua, que no caso da CERON, resultaram em adaptação e reação às novas regras do ambiente externo, já que o setor elétrico passava por profundas transformações.

Destaca-se nesse período, a influência de alguns stackholder¹: a ANEEL, como um órgão regulador que também implementava mudanças descontínuas, com a implantação

do novo modelo para o setor elétrico, alterando a sua posição de uma regulação passiva para ativa, e por outro lado, clientes e fornecedores, que também passaram a enxergar a empresa sobre um outro prisma.

A seguir, destaca-se algumas políticas praticadas na gestão da empresa, após o processo de federalização, que segundo avaliação dos empregados, justifica a afirmativa de que a gestão da Eletrobrás tirou a empresa do anonimato, resgatando a sua imagem perante a sociedade local e o setor elétrico:

- Revitalização do parque gerador, numa primeira etapa, reduzindo o constante racionamento de energia existente no interior do estado
- Contratação de energia de Produtores Independentes de energia – PIE e reativação da PCH Rio Vermelho (de propriedade da CERON), propiciando um aumento da oferta de energia e melhorando os índices de confiabilidade no fornecimento. As Pequenas Centrais Hidrelétricas – PCH's atualmente participam com 10% da energia requerida.
- Redução da geração de energia térmica, que atualmente representa 12%, sendo 9% comprada de PIE e 3% proveniente de geração própria.
- Das 121 localidades que compõe o mercado de energia da CERON, 66 localidades são atendidas pelo sistema hidrotérmico interligado da Eletronorte, que passou a representar 78% da energia requerida, permitindo a desativação de várias usinas térmicas e o atendimento aos consumidores, dentro dos padrões de continuidade exigidos pela ANEEL.
- Construção de linhas de distribuição, que objetivam o atendimento à política de geração de energia em usinas de maior porte ou interligação ao sistema hidrotérmico interligado e repotencialização de várias subestações, objetivando a redução dos indicadores de continuidade e conformidade DEC e FEC, possibilitando um atendimento mais eficaz ao consumidor.
- Equacionamento de ações para a recuperação da créditos, com a intensificação do processo de negociação de débitos do poder público estadual e municipal
- Investimento em vários projetos de combate às perdas técnicas e comerciais, que no momento representa o maior desafio para a empresa.
- Implantação dos serviços de teleatendimento, através de telefone 0800, criação da Ouvidoria da CERON, reforma e modernização das lojas de atendimento e participação no programa de atendimento do governo estadual, de caráter social e integrado, através do Shopping Cidadão, nas duas maiores cidades do estado.

¹Quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelo alcance dos objetivos organizacionais.

- Implantação de sistema de faturamento simultâneo, através de parceria com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, sendo a primeira concessionária de energia elétrica a realizar as atividades de leitura, impressão e entrega da conta ao cliente, de forma simultânea (em tempo real).
- Implantação de políticas saneadoras do equilíbrio econômico-financeiro da empresa, permitindo o equacionamento do passivo da empresa.
- Implantação dos programas de efficientização de energia, através de sub-programas de combate ao desperdício e de pesquisa e desenvolvimento
- Desenvolvimento de campanhas sobre o uso racional de energia elétrica, conscientização do consumidor sobre fraude de energia, direitos e deveres do consumidor e segurança na utilização da energia
- Participação no programa nacional de eletrificação rural (Luz no Campo), elevando a classe rural para a 2ª maior (em número de consumidores) do mercado da empresa, contribuindo com a melhoria da qualidade de vida da população rural.
- Melhor valorização do empregado, com a implementação de programas de qualidade de vida (horário flexível, assistência médica e social)
- Inserção da CERON como uma empresa de responsabilidade social, ao implementar programas de apoio ao adolescente aprendiz, combate à fome, incentivo ao voluntariado e parceria com Associação de Deficientes Físicos, permitindo a contratação de 120 portadores de deficiência físico-motora para as lojas de atendimento.
- Implementação do planejamento estratégico, dotando a empresa de instrumento para nortear as suas ações empresariais

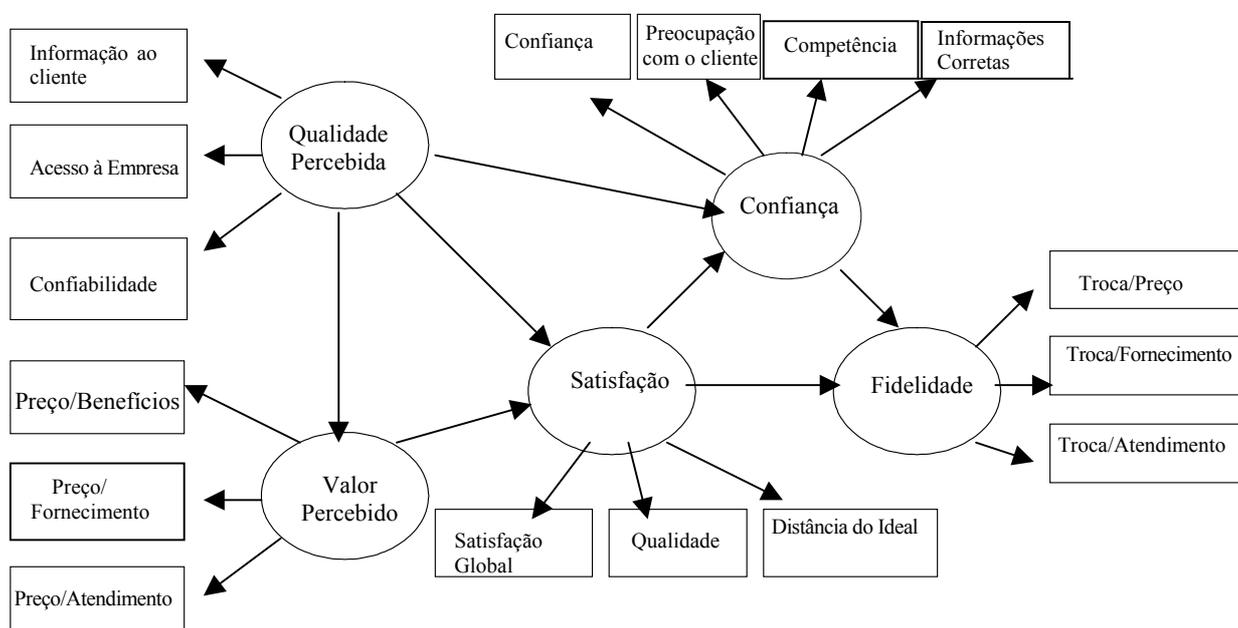
3.2- Pesquisa de satisfação ANEEL

Face o presente estudo ter como balizador, a qualidade dos serviços prestados e sendo a pesquisa referenciada, uma importante fonte de aferição dessa qualidade, considerou-se importante proceder um breve resumo da mesma, para que haja a sedimentação do entendimento do modelo proposto.

A pesquisa de satisfação efetuada pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, através da empresa Vox Populi, foi realizada entre o período de 15/11/2001 a 30/12/2001, em 09 (nove) localidades da área de concessão da CERON, abrangendo apenas os consumidores residenciais, num total de 300 entrevistas. O índice ANEEL de satisfação do consumidor residencial foi obtido ponderando-se os indicadores de cada concessionária pelo seu número de consumidores, assim como os de cada região. Esse procedimento foi adotado para se ter uma avaliação da realidade brasileira, considerando o porte de cada empresa.

O modelo utilizado na pesquisa de satisfação realizada pela ANEEL em 2001, compõe-se de 5 (cinco) construtos, cada um agregado de suas respectivas dimensões, cujos escores constam nos anexos 1 e 2 desse trabalho. Os objetivos da pesquisa visam não apenas avaliar o grau de satisfação, segundo a percepção dos clientes, mas também gerar indicadores que possibilitem efetuar comparações entre os resultados obtidos no exercício corrente, com o anterior, entre as empresas de energia elétrica por porte e por região e complementar as informações de natureza interna, através dos indicadores DEC e FEC. A figura a seguir, ilustra o modelo aplicado na pesquisa de satisfação do consumidor residencial pela ANEEL.

Figura 3.3 - Modelo ANEEL de pesquisa de satisfação do consumidor



Fonte: ANEEL (2002, p. 6)

O modelo em referência teve por base a aplicação de questionário, objetivando capturar a avaliação dos consumidores residenciais, em condições normais de fornecimento, com habilidades mínimas necessárias para entender que informações seriam solicitadas. Foi utilizada a mesma sistemática aplicada no exercício anterior, visando manter o histórico dos indicadores. Objetivando ampliar o conhecimento da avaliação dos consumidores foi inserida uma nova variável no modelo, procurando detectar a confiança percebida na empresa e permitindo ainda uma visão mais ampla sobre a percepção do cliente quanto aos serviços prestados. No modelo, o escore em percentual tem como critério de interpretação a seguinte referência:

- 0 a 20% - desempenho péssimo
- 21 a 40% - desempenho ruim
- 41 a 60% - desempenho regular
- 61 a 80% - desempenho bom
- 81 a 100%- desempenho excelente

O construto qualitativo foi mensurado através de 3 (três) dimensões: Informações ao cliente, acesso à empresa e confiabilidade nos serviços, que adiante será apresentado seus respectivos desdobramentos. No construto econômico procurou-se avaliar a percepção do cliente, através da dimensão valor percebido. A pesquisa procurou captar a percepção do cliente, relacionando preço da energia com os benefícios que esta proporciona (conforto, comodidade e segurança), com o nível do fornecimento recebido (rapidez, pontualidade em reparos de rede, qualidade da energia) e com o atendimento recebido (cortesia, boa vontade do funcionário e capacidade para solucionar os problemas). Através do construto satisfação, mensurado em 3 (três) dimensões, a pesquisa procurou captar a satisfação global do cliente, em relação à distância para a empresa ideal, à qualidade global e à satisfação global. Com o construto confiança no fornecedor, procurou-se captar qual é o grau de confiança que o cliente possui na empresa, em relação a competência, a confiabilidade, ao fornecimento de informações corretas e a preocupação com seus clientes, e finalmente, o construto fidelidade procurou captar a intenção do cliente no que se concerne à competitividade do setor, relacionando melhor preço, melhor qualidade do fornecimento e melhor atendimento, por outra empresa fornecedora.

No quadro a seguir, apresenta-se o diagnóstico da avaliação do consumidor em cada construto pesquisado. A comparação entre os escores obtidos nas pesquisas realizadas pela ANEEL, nos exercícios de 2000 e 2001 possibilita detectar onde ocorreu avanços ou retrocessos.

Quadro 3.2- Comparativo dos resultados das pesquisas

Construto Pesquisado	Ceron 2000	Ceron 2001	Região Norte 2001	Brasil 2001	Benckmark 2001
Qualidade percebida	54,85	69,68	59,31	64,89	81,44
Valor percebido	42,74	37,64	38,64	41,83	53,49
Satisfação	56,28	67,50	57,01	63,22	77,45
Confiança	-	61,94	53,04	62,79	75,51
Fidelidade	35,72	30,53	30,30	36,99	60,54

Fonte: ANEEL (2002, p.19)

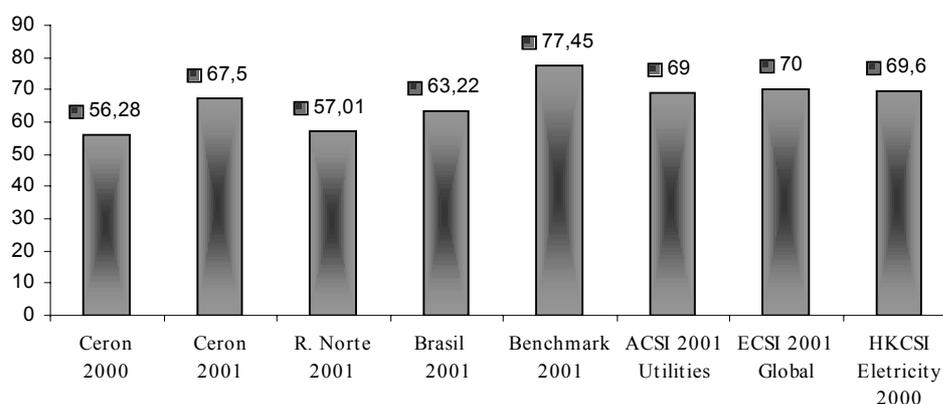
Uma breve análise dos resultados da pesquisa indicam que a CERON, embora tenha apresentado melhoria nos índices de satisfação e de qualidade em 2001 em relação a 2000, apresentou queda no escores de valor percebido e fidelidade, em relação ao mesmo período. A fidelidade representa o menor escore obtido na pesquisa, indicando que houve um decréscimo em 2001 e que em um mercado competitivo haveria a possibilidade do consumidor migrar para outra empresa. De forma idêntica, o escore valor percebido apresentou decréscimo em 2001 em relação a 2000, indicando que

embora a qualidade dos serviços tenham melhorado, na percepção do consumidor, o preço da energia não está compatível com a qualidade dos serviços prestados, ou seja, o consumidor considera que está pagando caro pelos serviços que recebe. O construto confiança não foi pesquisado em 2000, porém em 2001 apresentou um índice considerando bom, segundo a referência do modelo e a natureza essencial do serviço em avaliação.

O índice apresentado no construto qualidade percebida é ligeiramente superior ao escore global de satisfação, conforme pode ser visualizado no anexo I. Esse fato é explicado pela natureza do fenômeno da satisfação, enquanto a qualidade percebida é uma avaliação essencialmente de natureza racional, a satisfação é um fenômeno de natureza psicológica, com forte predominância dos aspectos afetivos, que não são facilmente capturados pelo modelo. A esse respeito, Goldberg (1995, p.23) ressalta que nem sempre a escolha de um produto ou serviço é baseado em informações precisas. “A imagem percebida pelo cliente poderá ser, em muitas ocasiões, o único fator de julgamento”.

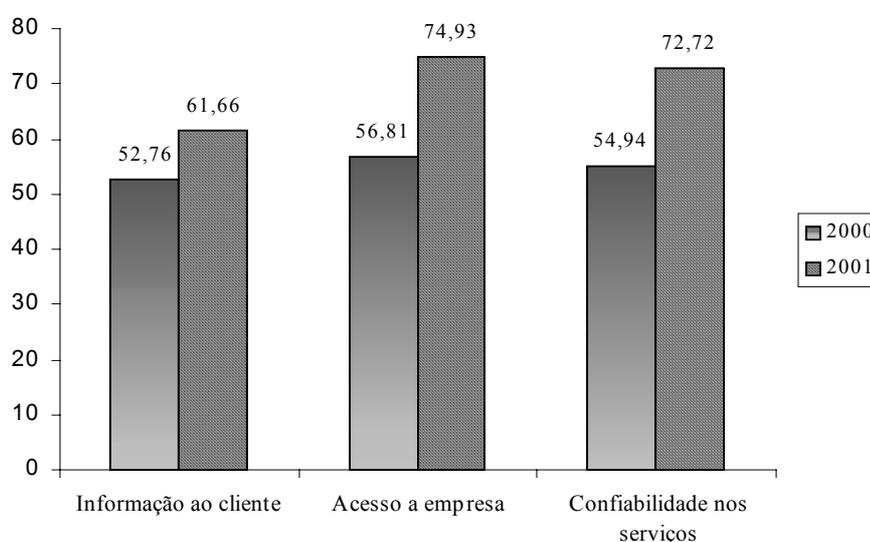
A figura a seguir, permite a visualização do indicador global da satisfação do consumidor da CERON, em relação aos escores obtidos no exercício anterior, à Região Norte, índice Brasil, Benchmark, índice Americano (ACSI), índice Europeu (ECSI) e índice Hong Kong (HKCSI). Embora o escore obtido pela CERON esteja situado no limite inferior do que pode ser considerado um bom desempenho, observa-se que há espaço para crescimento, considerando as referências internacionais e Benchmark.

Figura 3.4 - Indicador da Satisfação do consumidor



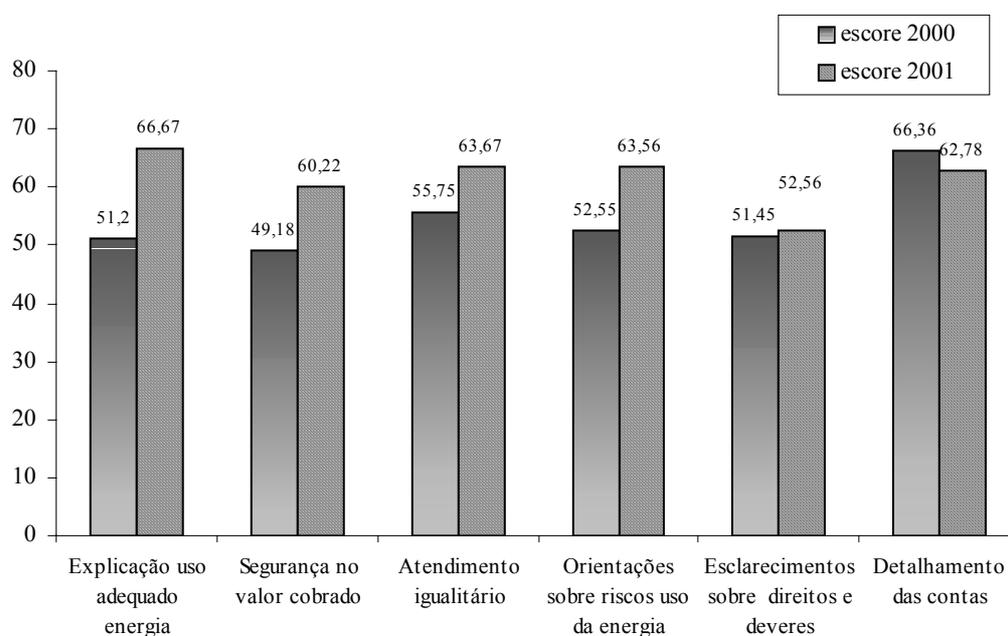
Fonte: ANEEL (2002, p.14)

A qualidade dos serviços é o principal elemento de melhoria do índice de satisfação dos consumidores. Embora o construto qualitativo tenha apresentado uma acentuada melhoria, observa-se através da figura 3.5, que a dimensão informação ao cliente obteve um índice inferior às demais.

Figura 3.5 – Dimensões da qualidade percebida

Fonte: ANEEL (2002, p.20)

No desdobramento das dimensões da qualidade percebida, os escores estão demonstrados no anexo 2. Os gráficos apresentados nas figuras 3.6 a 3.8, possibilitam visualizar a evolução dos atributos de cada dimensão.

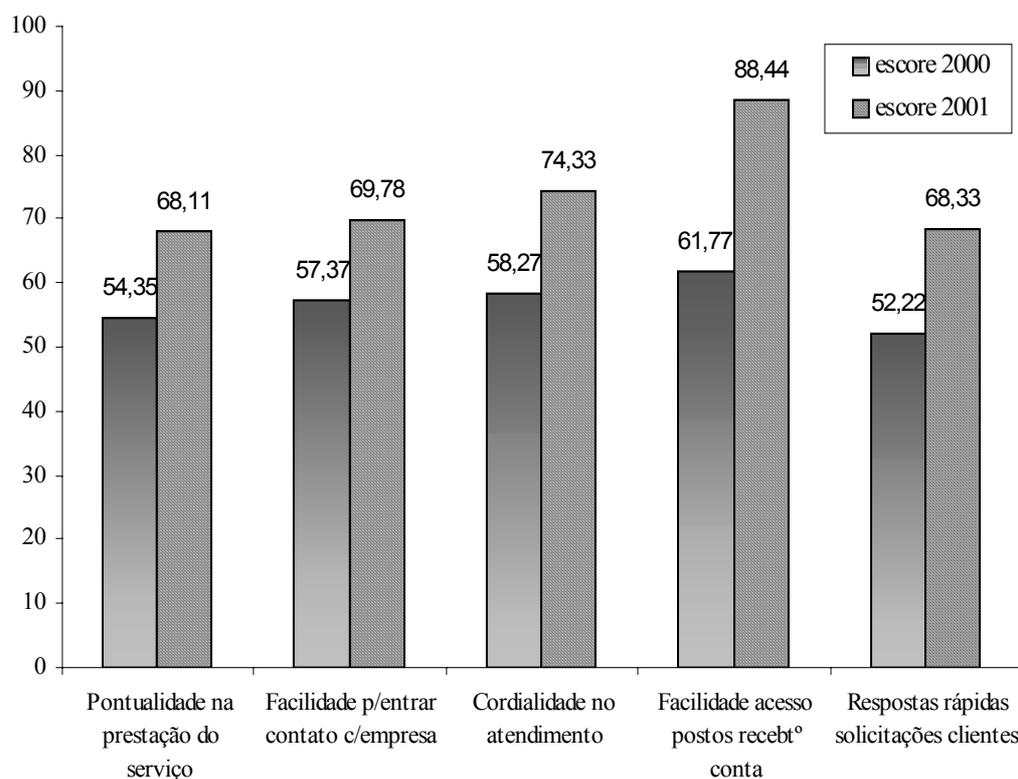
Figura 3.6 – Evolução da dimensão informação ao cliente

Fonte: ANEEL (2002, p.20)

Nesta dimensão, a pesquisa procurou detectar a percepção do consumidor com relação a: esclarecimentos efetuados sobre os direitos e deveres dos clientes, orientações sobre os riscos associados ao uso da energia, detalhamento das contas de energia, explicações

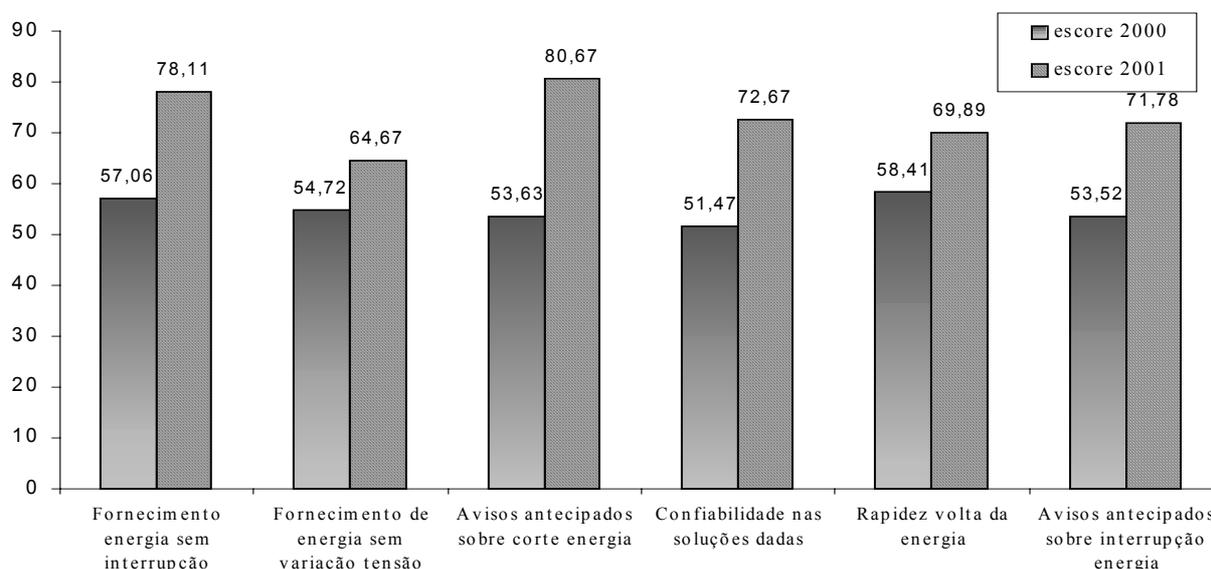
sobre o uso adequado da energia, atendimento igualitário a todos os consumidores e segurança no valor cobrado. Em relação à pesquisa anterior, o atributo esclarecimentos sobre os direitos e deveres do consumidor obteve o menor índice de melhoria, indicando a necessidade de adoção de uma política de melhor comunicação com o cliente.

Figura 3.7 - Evolução da dimensão acesso à empresa



Fonte: ANEEL (2002, p.20)

Nesta dimensão foram pesquisados questões que possibilitassem identificar a facilidade para o cliente entrar em contato com a empresa, respostas rápidas às suas solicitações, pontualidade na prestação de serviços, cordialidade no atendimento e facilidade de acesso aos postos de recebimento da conta. Em relação à pesquisa anterior, os atributos pontualidade na prestação dos serviços e respostas rápidas às solicitações dos clientes, sinalizaram a necessidade de ações para otimizar o atendimento a serviços emergenciais e treinamento para os atendentes.

Figura 3.8 - Evolução da dimensão confiabilidade nos serviços prestados

Fonte: ANEEL (2002, p.20)

Nesta dimensão, a pesquisa procurou identificar a percepção do cliente com relação a: fornecimento de energia sem interrupção e sem variação de tensão, rapidez na volta da energia quando há interrupção, avisos antecipados sobre corte de energia para manutenção e por falta de pagamento e confiabilidade nas soluções dadas. Em relação à pesquisa anterior, o atributo fornecimento de energia sem variação na tensão indicou a necessidade de investimento nas redes de distribuição, objetivando otimizar o atendimento a serviços emergenciais.

3.3- Pesquisa de Satisfação ABRADDEE

Além da ANEEL, a Associação Brasileira de Distribuidoras de energia elétrica – ABRADDEE, também efetua esse mesmo tipo de pesquisa anualmente, em todas as suas associadas, com incremento de outros critérios de avaliação. Não se pretende nesse trabalho, apresentar a metodologia de pesquisa da ABRADDEE, nem tão pouco efetuar comparações entre os escores obtidos nas pesquisas das duas Instituições, visto que os objetivos do trabalho não exigem isso. A referência à pesquisa da ABRADDEE, deve-se ao fato da referida instituição ter agregado outros atributos à dimensão qualitativa, os quais não foram pesquisados pela ANEEL.

A referida pesquisa foi realizada no período de 11.03 a 20.03.2002, numa amostra de 625 consumidores, em 18 localidades e ratificam os resultados apresentados na pesquisa da ANEEL, confirmando através da dimensão Informação e comunicação com o cliente, a necessidade de adoção de ações que melhore a comunicação da empresa com o mesmo. Com relação à dimensão Atendimento ao cliente, o detalhamento da pesquisa da ABRADDEE evidencia a necessidade de treinamento para os empregados

que atendem os consumidores, não apenas nas questões ligadas às relações interpessoais, mas também nas atividades operacionais de:

- **Atendimento Comercial** - Serviços rotineiros de atendimento, ligações, desligamentos, faturamento e demais atividades;
- **Atendimento Técnico (emergência)** - Resposta da empresa às reclamações de consumidores provocadas por ocorrências na rede, que podem resultar em interrupções no fornecimento, frequência de reclamações e o tempo de atendimento.

Portanto, a contribuição da referida pesquisa para o presente estudo mostra-se extremamente relevante, na medida em que agrega outros atributos à qualidade percebida, facilitando a definição dos indicadores, que comporão o modelo. O quadro a seguir, apresenta as dimensões pesquisadas pela ABRADEE.

Quadro 3.3 – Atributos da qualidade percebida

QUALIDADE PERCEBIDA	ATRIBUTOS
FORNECIMENTO DE ENERGIA	Fornecimento de energia sem interrupção Fornecimento de energia sem variação de voltagem Rapidez no retorno da energia quando falta
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE	Aviso antecipado no caso de desligamento programado Orientação para o uso adequado da energia, para não desperdiçar Orientações sobre riscos e perigos da energia elétrica Esclarecimento sobre direitos e deveres do consumidor
CONTA DE LUZ	Entrega da conta de luz com antecedência Conta de luz sem erros, leitura do medidor e cálculos corretos Facilidade de entendimento das informações que estão na conta Locais para pagamento Dia do vencimento da conta de luz
ATENDIMENTO AO CLIENTE	Facilidade para entrar em contato p/ pedir informações ou serviços Rapidez dos funcionários no atendimento ao cliente Conhecimento que os funcionários demonstram ter sobre o assunto Clareza das informações dadas pelos funcionários que atendem Educação dos funcionários que atendem Prazos para a realização dos serviços de acordo com as necessidades Solução definitiva dos problemas
IMAGEM	Empresa ágil, rápida, descomplicada, que não é burocrática Empresa honesta (séria e transparente no que faz) Empresa preocupada com a satisfação dos seus clientes Empresa que contribui para o desenvolvimento da região Empresa preocupada com o meio ambiente
PREÇO	O preço da conta propriamente dito Preço cobrado pela energia elétrica (relação custo/benefício)

Fonte: ABRADEE (2002, p. 7)

4. MODELO

A regulação da qualidade dos serviços de energia elétrica é sem dúvida um ponto muito importante para o funcionamento adequado desses serviços. Feigenbaun (1994) enfatiza, “o impacto da qualidade na utilização da energia elétrica está produzindo efeito crescente e significativo sobre conceitos fundamentais de muitos produtos e serviços”. A exploração dos serviços de distribuição de energia elétrica, regulamentada através dos contratos de concessão, estabelece dentre outras cláusulas, aquelas relacionadas à qualidade da prestação desses serviços, com o objetivo de controlar as variáveis que interferem diretamente no comportamento da qualidade da prestação do serviço de distribuição de energia elétrica. A qualidade dos serviços é mensurada nos seguintes enfoques:

- **Continuidade dos serviços:** conceito vinculado à qualidade intrínseca (produto e serviço), que pode ser medida através da avaliação da garantia da continuidade do fornecimento e manutenção de nível de tensão adequado. Esses atributos são controlados através da apuração da duração e da frequência das interrupções do fornecimento a cada consumidor individualmente ou a grupos de consumidores e através dos valores mínimos e máximos de tensão de cada consumidor individualmente, bem como da apuração de índice que avalie a frequência de violação dos mesmos limites para consumidores atendidos. Tanto a literatura nacional como a internacional apresentam vários indicadores que objetivam mensurar o desempenho dos sistemas de energia elétrica neste aspecto, podendo-se caracterizar a continuidade do serviço tanto do ponto de vista do sistema elétrico como do ponto de vista dos clientes.
- **Qualidade da onda de tensão:** conceito vinculado a qualidade do produto energia elétrica, ou seja, funcionamento inadequado da rede ou de perturbações na onda de tensão produzidas por cargas especiais, envolvendo os níveis de tensão na rede, as distorções provocadas por harmônicas, os micro – cortes, etc.
- **Qualidade comercial:** conceito vinculado à obrigatoriedade de garantir a defesa dos consumidores nas suas relações com as concessionárias de energia elétrica, incluindo-se alguns aspectos de natureza técnica. O atendimento comercial trata das relações cliente/fornecedor, considerando como serviços rotineiros os inerentes a novas ligações, faturamento e demais ações de caráter comercial. Diversos indicadores baseados em tempos de atendimento ao consumidor ou porcentagens de anomalias que impactam os processos comerciais são propostos nesse trabalho, para aferir essa dimensão da qualidade.
- **Segurança:** vinculado à ocorrência de acidentes com o pessoal interno e externo à concessionária, que são permanentemente confrontados com padrões de referências, indicando o adequado nível de segurança do serviço prestado e resultando, quando for o caso, em providências para adequá-lo.
- **Satisfação:** vinculado à qualidade do fornecimento, que é periodicamente avaliada junto aos consumidores, através de pesquisas de opinião realizadas pela ANEEL e concessionárias, com o objetivo de medir o grau de satisfação dos usuários.

Embora os atributos mencionados sejam importantes, a qualidade não se resume em entregar ao cliente uma energia elétrica com tais predicados. “Se a qualidade estiver associada à rentabilidade da empresa, as metas de qualidade tornam-se alvos móveis, reformulados em níveis cada vez mais altos, num processo contínuo de melhoria” (Camargo e Borenstein, 1997)

4.1- Indicadores de qualidade do Setor Elétrico

A supervisão efetuada mensalmente pela ANEEL baseia-se em indicadores fornecidos pelas concessionárias, que expressam medições individuais, ou associados a grupos de consumidores. Os indicadores individuais de qualidade do atendimento comercial, para consumidores atendidos em tensão de distribuição, estão ilustrados no quadro abaixo:

Quadro 4.1 - Indicadores e padrões de atendimento comercial

Indicador	Padrões	
	2001/ 2002	2003/2004
Vistorias de ligações ou aumento de carga, em tensão primária	03 dias úteis	03 dias úteis
Vistorias de ligações ou aumento de carga, em tensão secundária	03 dias úteis	03 dias úteis
Ligações ou aumento de carga, em tensão primária	10 dias úteis	10 dias úteis
Ligações ou aumento de carga, em tensão secundária (área urbana)	3 dias úteis	3 dias úteis
Ligações ou aumento de carga, em tensão secundária (área rural)	5 dias úteis	5 dias úteis
Religações, em casos de corte indevido no fornecimento de energia, sem ônus para o consumidor	4 horas	3 horas
Religações (urgência), cessado o motivo da suspensão do fornecimento	4 horas	4 horas
Religações, cessado o motivo da suspensão do fornecimento	48 horas	24 horas
Comunicação sobre os resultados de estudos, orçamentos e projetos e informar o prazo para conclusão de obras, em tensão secundária	30 dias úteis	25 dias úteis
Comunicação sobre os resultados de estudos, orçamentos e projetos e informar prazo para conclusão de obras, em tensão primária	45 dias úteis	35 dias úteis
Início das obras de distribuição, após satisfeitas pelo interessado, as condições gerais de fornecimento	45 dias úteis	35 dias úteis
Devolução ao consumidor de indenizações por danos em aparelhos elétricos, provocados por problemas na rede da concessionária	30 dias úteis	25 dias úteis
Devolução ao consumidor de valores referente a erros de faturamento	25 dias úteis	20 dias úteis
Devolução ao consumidor de valores referente a pagamento em duplicidade	Faturamento posterior	Faturamento posterior
Resposta ao consumidor, sobre as reclamações e solicitações recebidas	30 dias	30 dias

Fonte: ANEEL (2001, p.37) Contrato de concessão de Distribuição; (2000, p.25) Resolução 456; (2002, p.2) Resolução 614

Os referidos indicadores, previstos nos contratos de concessão ou através de Resoluções específicas são apurados por meio de procedimentos auditáveis, com metas de implantação regulamentadas pela ANEEL. Na sistemática de supervisão da qualidade são contemplados enfoques sobre a continuidade e conformidade do fornecimento, a qualidade do atendimento comercial, as perdas de energia elétrica, a satisfação do consumidor e a segurança dos serviços prestados

Os indicadores acompanhados pela ANEEL, concernentes à continuidade do fornecimento de energia elétrica e a conformidade dos níveis de tensão, estão ilustrados no quadro a seguir:

Quadro 4.2 - Indicadores de continuidade e conformidade

Indicador	Finalidade
DEC- duração equivalente de interrupção por unidade consumidora	Exprime o intervalo de tempo contínuo ou não em que, em média, cada consumidor ficou privado do fornecimento de energia elétrica, no período de apuração
FEC – frequência equivalente de interrupção por unidade consumidora	Exprime o número de interrupções que, em média, cada consumidor sofreu no período de apuração
TA – Tempo de atendimento de ocorrência	Exprime o intervalo de tempo entre o conhecimento da existência da ocorrência e o término do atendimento
TX% - Distribuição de tempos de atendimento	Indicam os tempos de atendimento que não foram superados por um X% do número total de ocorrências, em determinado período
TAI – Tempo de Atendimento Individual	É o máximo tempo permitido para o atendimento a uma ocorrência, a nível individual, até o restabelecimento do serviço, quando for o caso.
TMA – Tempo Médio de Atendimento	Exprime o tempo médio de atendimento para cada ocorrência
FMA - Frequência média de atendimento	Exprime o número de ocorrências por consumidor considerando um conjunto, em determinado período
DIC – Duração de Interrupção Individual por unidade consumidora	Exprime o intervalo de tempo contínuo ou não em que um cliente ficou privado de fornecimento de energia elétrica, no período de apuração
FIC – Frequência de Interrupção Individual por unidade consumidora	Exprime o número de interrupções que determinado cliente sofreu, no período de apuração
DMIC – Duração máxima de interrupção contínua por unidade consumidora	Exprime o tempo máximo de interrupção contínua, da distribuição de energia elétrica, para a unidade consumidora
ICD - Interrupção de curta duração	Exprime as interrupção ocorridas num espaço de tempo pequeno (de 0 a um minuto)
IDL – Interrupção de longa duração	Exprime as interrupção ocorridas num espaço de tempo maior ou igual a um minuto
DRPm – Duração relativa da transgressão máxima de tensão precária	Exprime o tempo máximo admissível para as leituras de tensão, nas faixas de tensão precárias
DRP – Duração relativa da transgressão de tensão precária	Exprime a duração relativa das leituras de tensão, nas faixas de tensão, nas faixas de tensão precárias
DRC – Duração relativa da transgressão de tensão crítica	Exprime a duração relativa das leituras de tensão, nas faixas de tensão, nas faixas de tensão críticas
ICC – Índice de unidades consumidoras com tensão crítica	Exprime o percentual da amostra com transgressão de tensão crítica

Fonte: ANEEL (2000, p.2) Resolução 024; (2001, p.2) Resolução 505

Os indicadores comerciais e os concernentes à continuidade e conformidade do fornecimento de energia elétrica estão sujeitos a penalidades, quando ocorre transgressão dos padrões estabelecidos. A legislação da ANEEL prevê penalidades para ocorrências que envolvem situações em que as violações afetam um único consumidor ou um grupo de consumidores, as quais se constituem de: advertência, multa, embargo de obras, suspensão temporária de participação em licitações para obtenção de novas concessões, revogação da autorização, intervenção administrativa e caducidade da concessão ou permissão. As penalidades são estabelecidas através do Contrato de Concessão ou legislação específica, conforme exemplificado abaixo:

- A Resolução 318 de 06.10.1998 aprova procedimentos para regular a imposição de penalidades, recolhidas em favor da ANEEL, referente às infrações apuradas, cujos valores variam de até 0,01% a 2% do valor do faturamento oriundo da venda de energia elétrica.
- A Resolução 024/2000 estabelece as penalidades por violação das metas de continuidade, em favor do consumidor afetado, de acordo com fórmulas específicas.
- Para as transgressões dos padrões comerciais, as penalidades são estabelecidas através da Resolução 456/2000 e Contrato de Concessão, mediante fórmula abaixo, limitando-se a 10 (dez) vezes ao valor médio da fatura mensal de energia elétrica da unidade consumidora, verificada nos últimos doze meses.

$$\text{Penalidade} = (F / 730) \times (V_v / V_p) \times 100 \quad \text{onde:}$$

V_v = Valor verificado do indicador

V_p = Valor padrão do indicador

F = Média dos importes líquidos ou estimados de energia nos últimos 03 (três) meses (da aplicação da multa), no caso de indicador individual, ou média do faturamento do conjunto de consumidores, no mesmo período, quando o indicador for coletivo.

- No caso de transgressão dos níveis de conformidade, as penalidades são estabelecidas através do Contrato de Concessão, calculadas em favor do consumidor afetado, de acordo com fórmula referenciada.

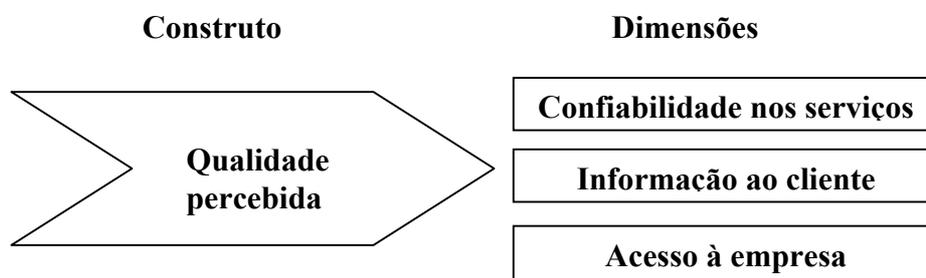
Além dos indicadores citados, a ANEEL efetua eventualmente, audiências públicas com a finalidade de auscultar a sociedade e colher subsídios quanto a qualidade dos serviços prestados. As pesquisas de satisfação efetuadas anualmente, pela referida Agência e Concessionária, servem como instrumentos não só para avaliar o grau de satisfação do consumidor em relação ao serviço prestado, mas também para estimular a melhoria contínua e a definição de ações gerenciais, pois o valor de qualquer informação está ligado a sua utilização para decisões gerenciais. Indicações a partir de pesquisa de satisfação são dados pontuais para a ação gerencial e só terão sentido através de uma avaliação comparativa. Para a ANEEL, a contribuição da pesquisa

permite a integração do sistema de gestão do setor, com a definição de padrões mais ambiciosos e indicadores específicos e inovadores para aplicação em todas as concessionárias, possibilitando a comparação entre as empresas, assim como o acompanhamento dos programas de melhorias dos serviços prestados e o fortalecimento da imagem junto ao público.

É reconhecida a importância de se medir e monitorar a performance do serviço prestado, porém esta se mostra relevante e indicativa se for gerada diretamente do consumidor através de pesquisa. Para avaliar a qualidade do serviço, a pesquisa de mercado deve definir as dimensões-chave da qualidade dentro de cada situação de mercado (Christopher et al, 1997, p.71).

4.2- Construção do modelo de avaliação da qualidade

A sistemática de controle de qualidade tratada nesse estudo prevê o alcance de um nível de qualidade mais elevado, que requer a utilização de indicadores adicionais aos apurados atualmente, incluindo a necessidade de implementação de novos procedimentos. Isto exige esforços, no sentido de se desenvolver e implementar sistemáticas de coleta e tratamento de dados, constituição de base de dados históricos, estudos e simulação para o estabelecimento de novos padrões e metas. Com base na existência de uma estreita relação entre qualidade e satisfação, constatada na revisão da literatura, foi delimitado o foco da pesquisa para a **qualidade percebida**, representada pelas dimensões abaixo:



Conforme cita Golddbarg (1995, p.23), “uma dimensão da qualidade é um aspecto observável que contribuirá para a formação do conceito global de qualidade”. Decomposta em dimensões, a qualidade pode ser melhor observada, alterada e planejada. Cada dimensão ressalta um aspecto de distinção e avaliação do produto ou serviço ofertado.

As dimensões pesquisadas junto a clientes em seus atributos possibilitam a geração de uma série de indicadores de qualidade, tornando possível o controle (Costa, 1997).O desenvolvimento de tais indicadores pode envolver complexidade, porque as dimensões relacionadas com a satisfação do consumidor envolvem atributos que são mensuráveis e outros que não o são, alguns são combinados, outros podem envolver preferências pessoais. Dessa forma, cada dimensão exige definições estratégicas da empresa. Por exemplo: No setor elétrico, a dimensão confiabilidade nos serviços depende de capacitação técnica dos atendentes e boas condições da rede de distribuição, a dimensão informação ao cliente envolve atributos relacionadas ao atendimento ao consumidor

(educação, cordialidade, rapidez,), que supõe uma delicada seleção de atendentes com perfil para contatos externos, a dimensão acesso à empresa envolve estruturação de recursos necessários ao atendimento (facilidade de acesso, contato).

No quadro a seguir, demonstra-se os atributos concernentes às dimensões selecionadas, voltadas à comercialização de energia elétrica, identificados através das pesquisas de satisfação referenciadas.

Quadro 4.3 - Atributos da qualidade percebida na comercialização de energia

Atributos da qualidade comercial
Atendimento igualitário a todos os consumidores
Orientações para uso adequado da energia
Orientações sobre os riscos associados ao uso da energia
Esclarecimentos sobre direitos e deveres do consumidor
Pontualidade na prestação de serviços (prazos)
Facilidade para entrar em contato com a empresa
Facilidade de acesso aos postos de recebimento da conta
Entrega da conta de luz com antecedência
Segurança no valor cobrado
Detalhamento das contas
Solução definitiva dos problemas
Rapidez dos funcionários no atendimento ao cliente
Conhecimento dos funcionários que atendem
Clareza das informações dadas pelos funcionários
Cordialidade no atendimento
Educação dos funcionários que atendem

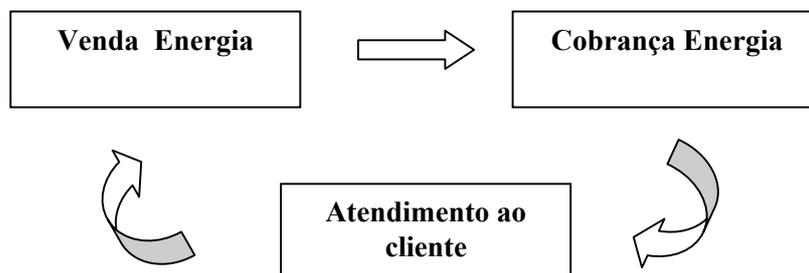
Fonte: ANEEL (2002, p.20); ABRADDEE (2002, p.7)

4.2.1- Macro processo comercial

Conforme cita Juran (1997, p.39 e 147), as principais atividades de uma organização são executadas por redes interligadas de macroprocessos, que se constituem em sistemas multifuncionais, com uma série de operações seqüenciais. Geralmente envolve mais de uma função da organização, cuja operação tem impacto significativa nas demais funções. Dependendo da complexidade, o macroprocesso é subdividido em microprocessos, com objetivos específicos, organizados seguindo linhas funcionais. Os microprocessos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento e podem ser divididos nas diversas atividades que os compõem.

A cadeia produtiva do segmento comercialização de energia elétrica inicia-se com a energização do consumidor através da rede de distribuição (venda), gerando um conseqüente processo de faturamento pelos serviços prestados (cobrança), agregado ao atendimento às solicitações do cliente. A figura a seguir, ilustra o macro processo comercial:

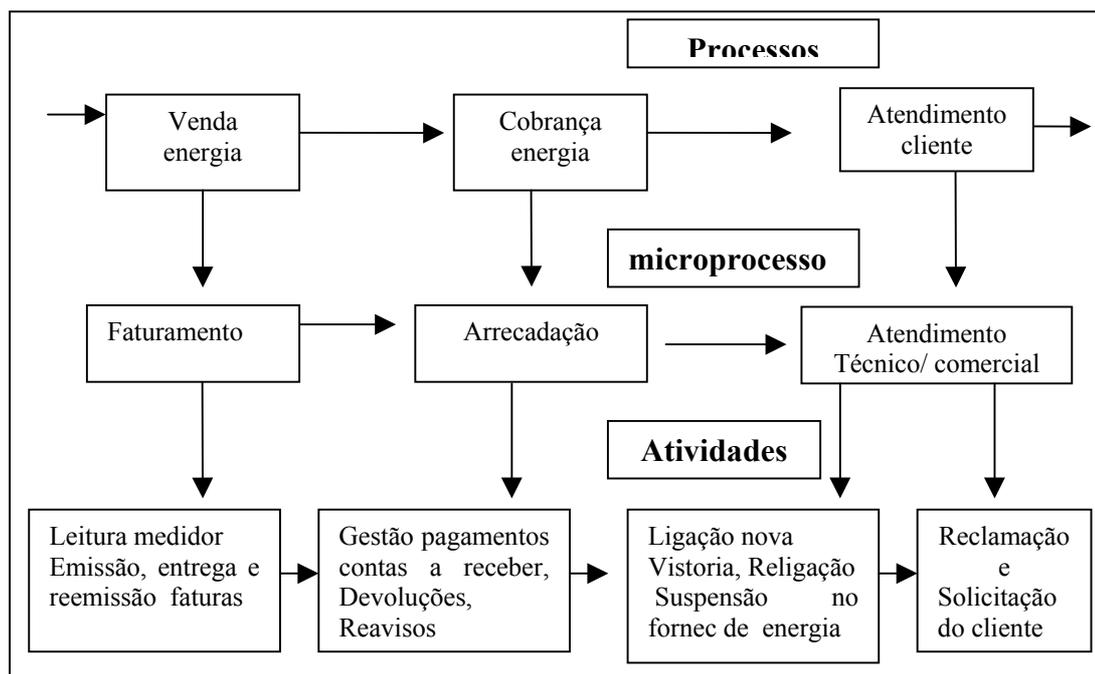
Figura 4.1 - Macro processo comercial



Nesse processo de interação entre consumidor e empresa, vários microprocessos e atividades operacionais compõem o macro processo comercial.

A figura a seguir, exemplifica a estrutura hierárquica do processo comercial de energia elétrica, descendo até o nível de atividades, que são as unidades mínimas da organização horizontal.

Figura 4.2 - Micro processo comercial



Estas atividades, ressalta-se que apenas algumas estão especificadas nesse macroprocesso, são procedimentos diários do distribuidor de energia elétrica, com custos operacionais elevados e normalmente, pouco valorizados, mas que possuem interação direta com a clientela que demanda, recebe e julga a empresa por esses serviços. Enfocar esses procedimentos não como rotinas internas, mas como serviços aos clientes, com elevada qualidade técnica e flexíveis às necessidades dos clientes,

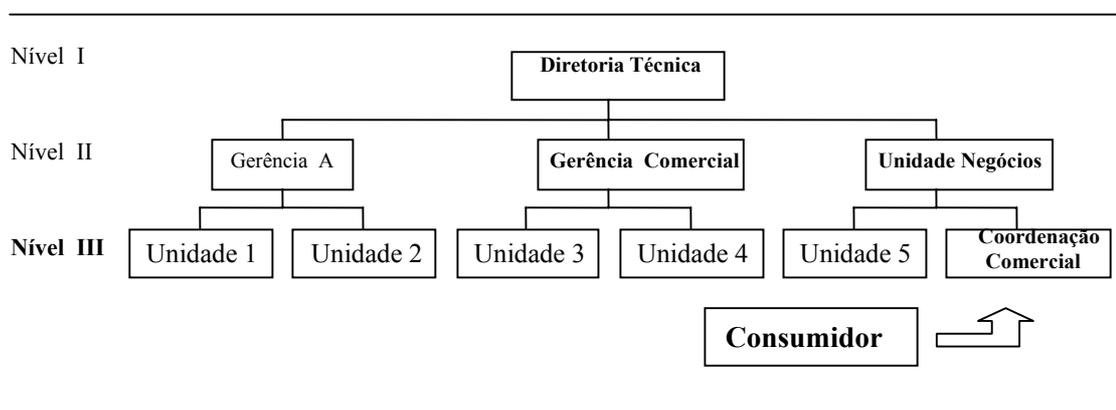
permitirá à concessionária antecipar-se a uma clientela que exprime seus direitos com força crescente.

Tais procedimentos, sendo exercidos no mercado cativo, composto dos consumidores de médio e pequeno porte (grande maioria), a ação da ANEEL é de vital importância, nas questões relacionadas à fiscalização da qualidade do serviço prestado e os preços praticados. Para o mercado livre de energia elétrica, composto atualmente dos consumidores de maior porte, localizados no sistema interligado, a própria lei da oferta e da procura promove o equilíbrio entre vendedores e compradores. Esses consumidores poderão escolher o fornecedor em função do preço, do serviço prestado e da qualidade do relacionamento.

Um dos principais problemas para identificar a estrutura hierárquica dos processos é que eles estão fragmentados pela organização. Fica difícil determinar o início e o fim do macroprocesso. Por esta razão, quando se seleciona os macroprocessos a serem trabalhados, deve-se estabelecer claramente as fronteiras que o delimitam e qual é a sua importância relativa. Como vimos, na área comercial, o macroprocesso comercial, que na verdade é um processo em maior dimensão, há os microprocessos e as atividades que os compõem.

O relacionamento com o consumidor ocorre no nível tático da empresa, que no caso da estrutura organizacional da Diretoria Técnica da CERON, está representada conforme figura abaixo:

Figura 4.3 - Estrutura Organizacional da CERON



Dentro dessa estrutura, a Gerência Comercial administra o macroprocesso e as Unidades de Negócios, através das Coordenações Comerciais, os microprocessos e suas respectivas atividades.

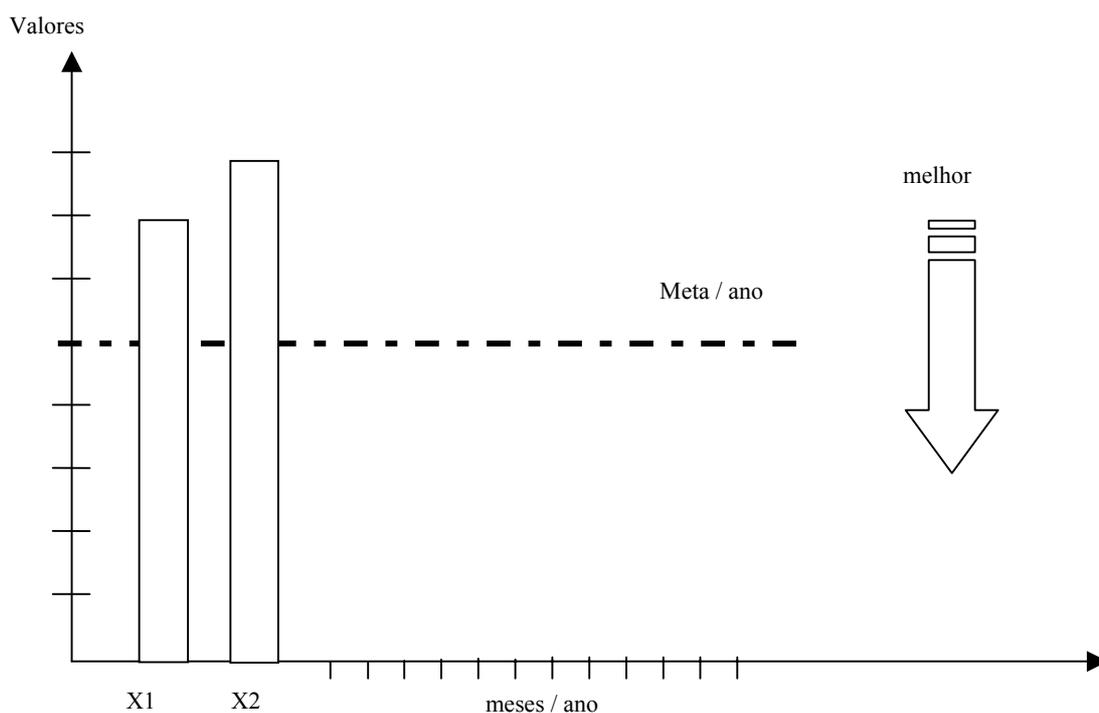
No modelo proposto, cada colaborador terá autoridade sobre o seu processo (causas) e responsabilidade sobre os resultados (efeitos), os quais serão medidos através dos indicadores comerciais, aqui estabelecidos. Segundo Kaplan (1997, p.21), “O que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa”.

A relativa homogeneidade do microprocesso facilita o estabelecimento de medições, sendo que a maior parte das medidas focaliza as deficiências. Se não se mede, não se dispõe de meios para estabelecer e atingir metas. Se não se atinge metas, não se “gerencia” o processo. Logo, a essência do gerenciamento é atingir metas. Estas devem ser negociadas com gerentes, colaboradores e terceirizados, definindo o percentual de redução. Não sendo definida uma meta, o índice apurado servirá apenas como um indicador; nada mais do que isso. A definição de meta, em todos os níveis gerenciais, estimulará e fortalecerá o desenvolvimento de plano de ação, visando a melhoria constante. “Quando você pode medir aquilo sobre o que está falando e expressá-lo em números, sabe alguma coisa a respeito do assunto; e quando você não pode medi-lo, quando não pode expressá-lo em números, seu conhecimento a respeito é de um nível pobre e insatisfatório. Pode ser o início do conhecimento, mas nos seus pensamentos você mal começou a avançar para o estágio da ciência” (Kelvin apud Harrington, 1993).

Uma importante característica da qualidade dos serviços é a oportunidade, a qual é facilmente mensurável, mas requer consenso em sua definição. Outra característica é o tratamento dado aos consumidores, que requer paciência, cortesia, simpatia, espírito de solicitude, etc. Para esse tipo de características não existem unidades consensuais de medidas, nem sensores amplamente aceitos, o que torna-se necessário recorrer a outros tipos de avaliação, tais como: gravações em áudio, vídeos, etc. (Juran, 2001, p.152)

A base do gerenciamento é melhorar os resultados dos processos, atuando sobre as causas, de tal forma que o somatório do trabalho assegure ganho de produtividade e competitividade. A qualidade dos serviços prestados quanto à área comercial deverá ser apurada através de indicadores comerciais, que expressem a performance dos procedimentos comerciais em suas diversas etapas. O gráfico a seguir, ilustra a forma de medição proposta.

Figura 4.4 - Gestão por indicadores de qualidade



4.3- Proposta de Indicadores de desempenho

No presente trabalho estão sendo propostos indicadores pertinentes ao atendimento comercial, relativos ao desempenho dos processos, ou seja, atividades operacionais de atendimento ao cliente, relacionadas na sua grande maioria, ao atributo pontualidade na prestação dos serviços. O critério básico na definição dos indicadores, objeto desse estudo, baseia-se nas medidas de tempo e índices relacionados ao atendimento às solicitações dos clientes, concernentes aos atributos passíveis de mensuração².

A eliminação do tempo desperdiçado num processo de prestação de serviços é de vital importância para a empresa, visto que os consumidores cada vez menos toleram o fato de serem obrigados a esperar pelo atendimento. Segundo Kaplan (1997, p.126), a medição é uma parte essencial de qualquer programa de qualidade, onde as empresas de serviços devem identificar as falhas de seus processos internos que possam afetar negativamente os custos, a capacidade de resposta ou o nível de satisfação do consumidor.

4.3.1- Tempo médio de espera do cliente para ser atendido - TESP

Retrata o tempo médio de espera do cliente na área de recepção da empresa. A aferição do tempo de espera ocorre à partir do instante que o cliente chega à loja de serviços, até ser recebido pelo atendente. Deverá permitir a avaliação por posto horário, propiciando conhecer pontos de estrangulamento no atendimento, o que possibilitará remanejamento de turnos para suprir a demanda, buscando a satisfação do cliente.

$$\text{TESP} = \sum \frac{\text{TE}}{\text{N}} \quad \text{onde,}$$

TE = Tempo de espera dos consumidores (em minutos)

N = Total de consumidores que aguardaram até o início do atendimento.

4.3.2- Tempo médio de atendimento ao cliente - TEAT

Medido de forma global à partir do instante que o cliente é recebido pelo atendente para conhecer sua solicitação, até a finalização do atendimento. Retrata o tempo médio que o atendente demorou para dar solução ao pedido do cliente. Deverá ser apurado por atendente e por tipo de serviço solicitado, propiciando avaliar a desenvoltura e domínio técnico do atendente nos assuntos comerciais.

²Fórmulas de cálculo dos indicadores, baseadas no Relatório gestão do macroprocesso comercial por Indicadores de qualidade

Permitirá também, avaliar possíveis necessidades de treinamento dos atendentes e otimização dos processos comerciais.

$$\text{TEAT} = \sum \frac{\text{TA}}{\text{N}} \quad \text{onde,}$$

TA = Tempo gasto para atendimento dos consumidores (em minutos)

N = Total de consumidores atendidos.

4.3.3- Tempo médio para aprovação de projeto elétrico - TAPE

Medido a partir do instante que o cliente protocola o projeto elétrico de sua unidade consumidora, na área de atendimento da empresa, passando pela fase de análise técnica do projeto, até o posicionamento da empresa, através do envio de correspondência, quanto à finalização da referida análise, podendo estar aprovado ou até mesmo reprovado. Retrata o tempo médio que o técnico demorou para dar solução ao pedido, independentemente da data que o cliente veio à loja de serviços apanhar o projeto elétrico. Deverá ser apurado de forma global permitindo avaliar a produtividade e domínio do técnico na análise de projetos. Permitirá, também, avaliar necessidades de treinamento dos projetistas quanto às normas da empresa e padronização do conteúdo apresentado no projeto elétrico.

$$\text{TAPE} = \sum \frac{\text{ND}}{\text{N}} \quad \text{onde,}$$

ND = Quantidade de dias úteis apurada entre a data da solicitação do consumidor e o efetivo atendimento, excluído o dia do pedido.

N = Total de projetos elétricos analisados no período considerado, inclusive os reprovados.

4.3.4- Tempo médio de ressarcimento/devolução de valores ao cliente - TDVE

Medido a partir do instante que o cliente efetua o pedido de ressarcimento, motivada por erro de faturamento, pagamento de conta em duplicidade ou danos a equipamentos

elétricos e o atendente apura a procedência da reclamação, até a devolução do valor cobrado indevidamente do cliente. Nos casos de ressarcimento de danos em aparelhos elétricos, deverá apurar o prazo a partir da resposta formulada pela área técnica, sobre a procedência do pedido. Retrata o tempo médio que a empresa demorou para processar o ressarcimento ou devolução ao cliente. Os prazos máximos previstos no Contrato de Concessão é de 20 (vinte) dias úteis, para ressarcimento por cobrança de valores à maior e de 25 (vinte e cinco) dias úteis, para ressarcimento por danos em equipamentos elétricos.

$$\boxed{\text{TDVE} = \sum \frac{\text{ND}}{\text{N}}} \quad \text{onde,}$$

ND = Quantidade de dias existente entre a data que o cliente efetua a solicitação de ressarcimento e o atendente apura a procedência da reclamação, até a devolução ao cliente, excluído o dia do pedido.

N = Total de solicitações de ressarcimento, por tipo de ocorrência

4.3.5- Índice de contas refaturadas - CORE

O índice visa monitorar as correções nas contas emitidas em processo normal de faturamento, que por alguma falha devem ser refeitas. A apuração é efetuada através da relação existente entre as contas refaturadas e o total de contas faturadas no período³.

$$\boxed{\text{CORE} = \sum \frac{\text{CR}}{\text{TCF}} \times 100} \quad \text{onde,}$$

CR = Número de contas refaturadas no período.

TCF = Total de contas faturadas no período.

4.3.6- Índice de impedimento para execução de leitura do medidor - IMPL

Visa mensurar as ocorrências de falta de acesso à medição, o que poderá acarretar faturamentos através do consumo médio ou mínimo.

$$\boxed{\text{IMPL} = \sum \frac{\text{CIL}}{\text{TCL}} \times 100} \quad \text{onde,}$$

CIL = Consumidores com impedimento para leitura.

TCL = Total de consumidores lidos.

³A diferença entre a conta faturada e a refaturada é que a primeira é a conta original emitida e a segunda é a conta corrigida, devido alguma falha no processo.

4.3.7- Índice de padrão vistoriado e reprovado - PAVR

Apurado através da relação entre a quantidade de padrões reprovados e o número total de padrões vistoriados⁴. Esse índice permite conhecer a quantidade de padrões reprovados e avaliar os motivos de não assertividade na sua montagem, propiciando análise alternativa para a redução dessa anomalia, a qual gera custos ao processo de ligação e insatisfação ao consumidor.

$$\text{PAVR} = \sum \frac{\text{QPR}}{\text{TPV}} \times 100 \quad \text{onde,}$$

QPR = Quantidade de padrões reprovados.

TPV = Total de padrões vistoriados.

4.3.8- Índice de vitórias de consumidores atendidos fora de Prazo - VIPS

Retrata o tempo médio de atendimento nas vitórias para efetivação de novas ligações efetuadas com prazo superior ao definido na legislação (Resolução ANEEL 456 / 2000, Art. 26), a qual estabelece um prazo de 3 dias úteis, contados da data do pedido de fornecimento (desde que não envolva obras na rede de distribuição).

$$\text{VIPS} = \sum \frac{\text{VPS}}{\text{TVE}} \times 100 \quad \text{onde,}$$

VPS = Vitórias efetuadas com prazo superior ao definido na legislação.

TVE = Total de vitórias efetuadas.

4.3.9- Tempo médio para execução de ligação nova - INTEL

Objetiva monitorar a eficiência com que é realizado o atendimento aos pedidos de novas ligações e exprime o período que, em média, cada consumidor atendido em tensão secundária de distribuição, aguarda para que se efetive sua solicitação de nova ligação, desde que esta independa da realização de obras na rede de distribuição.

⁴Padrão: refere-se à entrada de serviço, de propriedade do consumidor, que permite efetuar a conexão da energia da rede de distribuição da concessionária, à unidade consumidora

Deverá ser apurado separadamente para a área urbana e área rural, em baixa e alta tensão.

$$\boxed{\text{INTEL} = \sum \frac{\text{ND}}{\text{N}}} \quad \text{onde,}$$

ND = Quantidade de dias úteis apurada entre a data de solicitação do consumidor e sua efetiva ligação, excluído o dia do pedido e considerando o dia da ligação.

N = Total de pedidos de ligações novas executadas no período, que não envolva alteração na rede de distribuição.

No caso da ligação não ser efetuada por reprovação da instalação consumidora, o tempo a ser considerado deverá ser computado para o índice de “Padrão vistoriado e reprovado – PAVR” e Vitorias de consumidores atendidos fora de prazo – VIPS” se o atendimento for superior ao prazo legal definido para vitorias. O prazo será novamente contabilizado a partir da data de comunicação, pelo consumidor, da correção das irregularidades apontadas pela concessionária, finalizando com a data de ligação da unidade consumidora ou nova reprovação das instalações. Os dias a serem contabilizados são dias úteis, desconsiderando o dia do pedido e incluindo o dia da ligação ou reprovação.

4.3.10- Índice de ligações novas atendidas fora de prazo - LNPS

Trata-se das novas ligações atendidas com prazo superior ao definido na legislação (Resolução ANEEL 456/ 2000, artigo 27). Deverá ser apurado considerando os seguintes prazos legais previstos, contados a partir da data da aprovação das instalações e do cumprimento das demais condições pertinentes.

- área urbana (Baixa Tensão) - 3 dias úteis
- área rural (Baixa Tensão) - 5 dias úteis
- urbana/rural (Alta Tensão) -10 dias úteis,

$$\boxed{\text{LNPS} = \sum \frac{\text{LPS}}{\text{TLN}} \times 100} \quad \text{onde,}$$

LPS = Ligações Novas efetuadas com prazo superior ao definido na legislação.

TLN = Total de Ligações Novas efetuadas.

4.3.11- Tempo médio para execução de religação - RELI

Objetiva monitorar a eficiência com que é realizado o atendimento aos pedidos de religação (normal, urgência e por corte indevido) e exprime o período que, em média, cada consumidor atendido em alta ou baixa tensão aguarda para que se efetive sua solicitação de religação, após cessado o motivo da suspensão do fornecimento.

$$\text{RELI} = \sum \frac{\text{TR}}{\text{PR}} \text{ onde,}$$

TR = Tempo em horas apurado entre a data e hora da solicitação do consumidor ou da eliminação dos motivos da suspensão e data/ hora da efetiva religação.

PR = Total de pedidos de religações executadas no período.

Após o registro da data e hora da solicitação, se ocorrer impedimentos na unidade consumidora, para execução da religação, os motivos devem ser comunicados formalmente ao cliente. Nesse caso, o tempo não deverá ser considerado, devido a religação não ter sido executada. O prazo será novamente contabilizado a partir da data e hora de comunicação, pelo consumidor, da correção das irregularidades apontadas pela concessionária, finalizando com a data e hora da efetiva religação da unidade consumidora ou novo impedimento para execução dos serviços. O tempo a ser contabilizado será em horas, em função da legislação definir o prazo máximo de 24 horas, conforme quadro 4.1

4.3.12- Índice de religações atendidas fora de Prazo - REPS

Trata-se de religações atendidas com prazo superior ao definido na legislação (Resolução ANEEL 456 / 2000, Artigos 107, 108 e Contrato Concessão), cujo prazo máximo é de 24 horas para a religação normal, após a solicitação do consumidor ou a constatação do pagamento. Para a religação de urgência, o prazo máximo é de 4 horas entre o pedido e o atendimento e para a religação efetuada por corte indevido, o prazo máximo é de 3 horas, sem ônus para o consumidor.

$$\text{REPS} = \sum \frac{\text{RPS}}{\text{TRE}} \times 100 \text{ onde,}$$

RPS = Religações efetuadas com prazo superior ao definido na legislação.

TRE = Total de Religações efetuadas

4.3.13- Índice de medidor fora dos padrões da ABNT- MEFP

Apurado através da relação entre a quantidade de medidores retirados da unidade consumidora e constatados com defeito, pelo laboratório de medição da empresa ou Órgão metrológico oficial, e o número total de medidores instalados.

$$\text{MEFP} = \sum \frac{\text{MRE}}{\text{MIN}} \text{ onde,}$$

MRE = Medidor com defeito

MIN = Medidor instalado

Esse índice permitirá conhecer a quantidade de medidores que apresentam defeito, avaliar a incidência de defeito em determinadas marcas/modelos e fornecer subsídios para avaliação da vida útil dos equipamentos. Será calculado por grupo de 10.000

4.3.14- Índice de reclamações procedentes - REPR

Índice apurado através da relação entre as reclamações apuradas e consideradas procedentes e o total de reclamações recebidas. Por se tratar de um índice que engloba várias atividades, esse indicador possibilitará à empresa mapear as causas e efeitos das ocorrências que estejam contribuindo com maior peso na definição do indicador. Deverá ser apurado considerando os seguintes serviços:

- ⇒Leitura (falta de leitura ou leitura com erro)
- ⇒Entrega da conta (não entregue ou entregue em local impróprio)
- ⇒Consumo de energia (consumo abaixo ou acima do normal)
- ⇒Vencimento da Conta (vencimento fora do prazo legal)
- ⇒Aplicação de tarifa
- ⇒Incidência de ICMS
- ⇒Taxas de Serviços
- ⇒Taxa de Iluminação Pública
- ⇒Outros Valores na Conta (Parcelamento, etc.)
- ⇒Dados Cadastrais
- ⇒Suspensão do Fornecimento - Corte Indevido
- ⇒Serviços atendidos fora dos prazos legais ou ajustado com o cliente

$$\text{REPR} = \sum \frac{\text{RP}}{\text{TRR}} \times 100 \quad \text{onde,}$$

RP = Reclamações consideradas procedentes.

TRR = Total de reclamações recebidas.

4.3.15- Índice de corte indevido - COIN

Apurado através da relação entre a quantidade de cortes indevidos e o número total de cortes efetuados. Esse índice permitirá à empresa identificar a quantidade de clientes que tiveram a suspensão da energia efetuada indevidamente, possibilitando avaliar as causas e efeitos que geraram tal anomalia.

$$\text{COIN} = \sum \frac{\text{CI}}{\text{TC}} \times 100 \quad \text{onde,}$$

CI = Quantidade de cortes indevidos

TC = Total de cortes efetuados

Permitirá à empresa, conhecer o índice de transgressão aos padrões estabelecidos, conforme quadro 4.1. Esse tipo de violação sujeita a concessionária ao pagamento de multas a favor do consumidor afetado. A Resolução ANEEL 614 de 06/11/2002, em seu artigo 91, parágrafo 3º define que nesses casos, a concessionária deverá creditar na fatura subsequente, a título de indenização ao consumidor, o maior valor dentre:

- a) o dobro do valor estabelecido para o serviço de religação de urgência; ou
- b) 20% (vinte por cento) do valor líquido da primeira fatura emitida após a religação da unidade consumidora.

Antes da publicação da resolução referenciada, essa penalidade era calculada, segundo fórmula estabelecida no contrato de concessão entre ANEEL e Concessionária, limitando-se a 10 (dez) vezes ao valor médio da fatura de energia elétrica da unidade consumidora, verificada nos últimos três meses.

5. APLICAÇÃO, RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1- Aplicação dos indicadores

A presente proposta, constituída de 15 (quinze) indicadores foram aplicados na Centrais Elétricas de Rondônia S/A – CERON, durante os meses de novembro e Dezembro de 2002, na cidade de Vilhena, localidade da área de concessão da empresa, situada ao sul do estado de Rondônia, na divisa com o estado de Mato Grosso. Trata-se de uma cidade localizada ao longo da BR 364, rodovia que liga Porto Velho a Cuiabá, distante 750 km de Porto Velho, com 16.235 consumidores. Por possuir um clima privilegiado, (altitude de mais de 500 metros acima do nível do mar), esta região foi atraída por migrantes provenientes da região sul do País, caracterizando-se como um dos mais exigentes consumidores da área de concessão da CERON.

Para fazer face a tão exigente clientela, a referida localidade possui uma estrutura funcional de 16 empregados (entre próprios e terceirizados) e têm apresentado ao longo do tempo, uma das melhores performances de desempenho, em relação às demais cidades do estado, de porte semelhante. Tais fatores serviram de critérios para a escolha da mencionada cidade para a aplicação dos indicadores, já que a fidelidade dos dados é fundamental, para a validação do modelo.

Durante a fase de aplicação dos indicadores tivemos a participação direta de 07 colaboradores da equipe de Vilhena, que participaram dos trabalhos de coleta e tratamento dos dados. O grande interesse da equipe em conhecer os resultados dos indicadores se constituiu num fator de motivação, facilitando a aplicação dos mesmos. Os instrumentos de coleta estão apresentados nos anexos 3 a 5. Pelo fato da empresa não possuir um software que pudesse importar diretamente os dados do sistema comercial e proceder os cálculos dos indicadores de forma automatizada, foram utilizadas medições através de formulários e tabelas.

Dos indicadores propostos apenas 10 (dez) foram inicialmente aplicados. Constituíram limitações à aplicabilidade de todos os indicadores, o fato de não haver no período de aplicação, na localidade referenciada, nenhuma solicitação de serviços que se enquadrasse nas premissas previstas nos indicadores. O fato em si é uma limitação à validação de todos indicadores, porém mostra que não está ocorrendo transgressões aos padrões estabelecidos, o que representa a excelência no atendimento. Portanto, 05 (cinco) indicadores a seguir relacionados não foram aplicados:

- 4.2.3 - Tempo médio para aprovação de projeto elétrico (TAPE)
- 4.2.8 - Índice de vitorias de consumidores atendidos fora de Prazo (VIPS)
- 4.2.10- Índice de ligações novas atendidas fora de prazo (LNPS)
- 4.2.12- Índice de religações atendidas fora de Prazo (REPS)
- 4.2.13- Índice de medidor fora dos padrões da ABNT (METP)

5.2- Tabulação e Resultados dos Indicadores

Os indicadores aplicados estão demonstrados na tabela a seguir, com a tabulação de cada célula e o respectivo cálculo.

Quadro 5.1 - Tabulação dos indicadores aplicados

Título do indicador	Quantitativo	Resultado
Tempo médio de espera do cliente para ser atendido		
Minutos espera (TE)	3707	TESP 10,5 minutos
Cientes pesquisados(N)	353	
Tempo médio de atendimento ao cliente – ligação nova		
Tempo gasto para atendimento – minutos (TA)	497	TEAT 7 minutos
Cientes atendidos (N)	71	
Tempo médio de atendimento ao cliente – reclamação da conta		
Tempo gasto para atendimento – minutos (TA)	1050	TEAT 5 minutos
Cientes atendidos (N)	210	
Tempo médio de atendimento ao cliente – Informações s/ baixa renda		
Tempo gasto para atendimento – minutos (TA)	5520	TEAT 6 minutos
Cientes atendidos (N)	920	
Tempo médio de atendimento ao cliente – pedido de religação		
Tempo gasto para atendimento – minutos (TA)	1311	TEAT 3 minutos
Cientes atendidos (N)	437	
Tempo médio de atendimento ao cliente – 2ª via de conta		
Tempo gasto para atendimento – minutos (TA)	1900	TEAT 2 minutos
Cientes atendidos (N)	950	
Tempo médio de atendimento ao cliente – mudança de ramal		
Tempo gasto para atendimento – minutos (TA)	76	TEAT 4 minutos
Cientes atendidos (N)	19	
Tempo médio de atendimento ao cliente – padrão reprovado		
Tempo gasto para atendimento – minutos (TA)	216	TEAT 6 minutos
Cientes atendidos (N)	36	
Tempo médio de atendimento ao cliente – alteração de titularidade (nome)		
Tempo gasto para atendimento – minutos (TA)	1460	TEAT 5 minutos
Cientes atendidos (N)	292	
Tempo médio de ressarcimento de valores – danos equipamentos elétricos		
Nº dias úteis entre solicitação e atendimento (ND)	30	TDVE 6 dias
Total de solicitações (N)	5	
Tempo médio de devolução de valores – pagamento em duplicidade (em espécie)		
Nº dias úteis entre solicitação e atendimento (ND)	2	TDVE 2 dias
Total de solicitações (N)	1	
Tempo médio de devolução de valores – pagtº em duplicidade (na próxima conta)		
Nº dias úteis entre solicitação e atendimento (ND)	30	TDVE 30 dias
Total de solicitações (N)	1	
Tempo médio de devolução de valores – Erro de faturamento		
Nº dias úteis entre solicitação e atendimento (ND)	30	TDVE 30 dias
Total de solicitações (N)	1	
Índice de contas refaturadas		
Nº de contas refaturadas no período (CR)	278	CORE 1,59%
Total de contas faturadas no período (TCF)	17468	
Índice de impedimento para execução da leitura do medidor		
Nº de consumidores com impedimento (CIL)	215	IMPL 1,24%
Total de consumidores lidos (TCL)	17315	

Índice de padrão vistoriado e reprovado		
Quantidade de padrões reprovados (QPR)	31	PAVR 2,45%
Total de padrões vistoriados (TPV)	76	
Tempo médio para execução de ligação nova		
Nº dias úteis entre solicitação e atendimento (ND)	152	INTEL 02 dias
Total de pedidos de ligações novas (N)	71	
Tempo médio para execução de religação (urgência)		
Tempo (hs) entre a solicitação e atendimento (TR)	72	RELI 2:05 horas
Total de pedidos de religações (PR)	34	
Tempo médio para execução de religação (normal)		
Tempo (hs) entre solicitação e atendimento (TR)	16	RELI 4 horas
Total de pedidos de religações (PR)	04	
Tempo médio para execução de religação (por corte indevido)		
Tempo (dias) entre solicitação e atendimento (TR)	06	
Total de pedidos de religações (PR)	05	1:12 horas
Índice de reclamações procedentes		
Reclamações consideradas procedentes (RP)	199	REPR 42,25%
Total de reclamações recebidas (TRR)	471	
Índice de corte indevido		
Quantidade de cortes indevidos (CI)	07	COIN 0,74%
Total de cortes efetuados (TC)	945	

5.3- Discussão

Os indicadores propostos visam medir tempos e índices de serviços relacionados às solicitações de clientes, na área de comercialização de energia. Alguns indicadores focalizam deficiências, outros objetivam medir prazos, presença ou ausência de alguma condição. Procuram também contribuir com a evolução e decorrente melhoria de gestão, mas notadamente no que é definido como o “momento da verdade”, o qual corresponde à micro-situação onde se estabelece o contato do cliente com o prestador de serviços (Stone, 1998 p.16).

O modelo proposto, contempla indicadores que medem as várias etapas do processo de atendimento às solicitações do cliente, como o Tempo médio de espera do cliente (TESP), Tempo médio de atendimento ao cliente (TEAT), Tempo médio para execução de ligação nova (INTEL), Tempo médio para execução de religação (RELI) e Tempo médio para aprovação de projeto elétrico (TAPE). A eliminação do tempo desperdiçado tem se mostrado um fator de diferenciação para as empresas, visto que o cliente torna-se cada vez mais exigente quanto a esse aspecto. O Tempo médio de atendimento ao cliente foi aplicado, no modelo, para aferição das seguintes atividades: solicitações de novas ligações de energia elétrica, reclamações do valor da conta de energia, informações sobre os novos critérios de enquadramento de consumidor como baixa renda, solicitações de religações de energia, solicitações de segunda via da conta de energia, mudança do ramal de ligação⁵, alteração da titularidade do consumidor (nome) e padrão reprovado⁶.

⁵ ramal de ligação diz-se do condutor que, conectado ao padrão, possibilita a energização do imóvel

⁶ denomina-se padrão reprovado, a entrada de serviço que não foi energizada por não atender as especificações técnicas da concessionária.

Outros indicadores visam aferir a qualidade dos serviços executados por terceiros, como é o caso do Índice de padrão reprovado (PAVR), que foi definido com o objetivo de medir o serviço efetuado por eletricista instalador particular e o TAPE, que também possibilita avaliar a qualidade dos serviços de engenharia, através dos projetos elétricos apresentados à empresa para aprovação.

Há ainda indicadores que avaliam a qualidade de atividades internas, que estão relacionadas com o serviço de atendimento ao consumidor, como é o caso do Índice de contas refaturadas (CORE), que mede as falhas ocorridas no processo normal de faturamento (emissão de conta erroneamente e entregue ao consumidor), o Índice de impedimento para execução de leitura do medidor (IMPL), que mede ocorrências provocadas pelo consumidor, que impactam em emissão de conta incorreta e o Tempo médio para devolução/ressarcimento de valores ao cliente (TDVE), que mede o tempo de devolução de valores provenientes de cobranças efetuadas à maior (motivada por erro de faturamento), pagamento de conta em duplicidade e ressarcimentos de danos causados a equipamentos elétricos.

O Índice de reclamações procedentes (REPR) por ser um indicador mais abrangente, engloba várias atividades inerentes à prestação do serviço. Mede a relação entre as reclamações consideradas procedentes e o total de reclamações recebidas. Possibilita à empresa mapear as causas e efeitos das ocorrências que estejam contribuindo com maior peso no indicador.

Outros indicadores objetivam monitorar transgressões, como é o caso do Índice de corte indevido (COIN) e os que medem as solicitações de consumidores atendidas fora dos prazos previstos na legislação da ANEEL, bem como as medições fora de padrões.

5.3.1- Análise dos indicadores aplicados

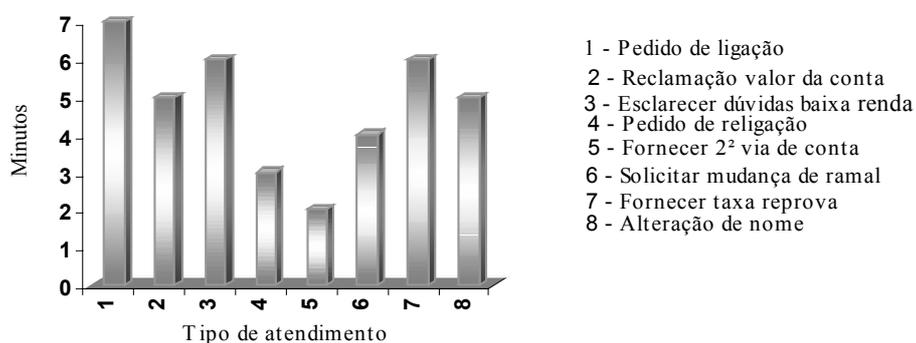
O indicador TESP- Tempo médio de espera do cliente, revelou durante a pesquisa uma média de espera pelo cliente de 10,5 minutos. Por outro lado, o TEAT- Tempo médio de atendimento, mostrou a aferição de cada atividade desenvolvida internamente na loja de atendimento, ou seja, o desempenho do atendente no momento em que o cliente solicita o serviço. Esses indicadores não são acompanhados pela ANEEL, de forma sistemática. Por ocasião das visitas de supervisão, o movimento da loja de atendimento é avaliado através de procedimento amostral (observação), refletindo a percepção do fiscal no momento em que ocorre a visita.

A tabela a seguir, mostra os índices apurados na aplicação dos indicadores:

Quadro 5.2 – Resumo dos indicadores aplicados

Atividade	Indicador	Medição
Tempo médio de espera do cliente para ser atendido	TESP	10,5 min
Tempo médio de atendimento - Nova ligação de energia	TEAT	7 min
Tempo médio de atendimento - Reclamação da conta	TEAT	5 min
Tempo médio de atendimento - Informações s/ baixa renda	TEAT	6 min
Tempo médio de atendimento - Pedido de religação	TEAT	3 min
Tempo médio de atendimento - 2ª via de conta	TEAT	2 min
Tempo médio de atendimento - Mudança de ramal	TEAT	4 min
Tempo médio de atendimento - Padrão reprovado	TEAT	6 min
Tempo médio de atendimento-Alteração de titularidade (nome)	TEAT	5 min
Tempo médio de Ressarcimento- Danos equiptº elétricos	TDVE	6 dias
Tempo médio de devolução - Duplicidade pagtº (em espécie)	TDVE	2 dias
Tempo médio de devolução - Duplicidade (próxima conta)	TDVE	30 dias
Tempo médio de devolução - Erro de faturamento	TDVE	30 dias
Índice de contas refaturadas	CORE	1,59%
Índice de impedimento para execução da leitura do medidor	IMPL	1,24%
Índice de padrão vistoriado e reprovado	PAVR	2,45%
Tempo médio para execução de ligação nova	INTEL	02 dias
Tempo médio para execução de religação (urgência)	RELI	2:05 horas
Tempo médio para execução de religação (corte indevido)	RELI	1:12 horas
Tempo médio para execução de religação (normal)	RELI	4 horas
Índice de reclamações procedentes	REPR	42,25%
Índice de corte indevido	COIN	0,74%

O gráfico a seguir, mostra os índices aferidos em cada atividade, através do indicador TEAT - Tempo médio de atendimento.

Figura 5.1 – Índices apurados por tipo de atividade

Esse indicador retrata o tempo médio que o atendente levou para solucionar o pedido do cliente. Permite avaliar os seguintes atributos: rapidez dos funcionários e conhecimento dos procedimentos operacionais no atendimento ao cliente. Possibilita avaliar eventuais necessidade de treinamento de pessoal e otimização de processos.

O Tempo médio para execução de ligação nova (INTEL), complementa o processo ao medir o tempo que o cliente aguarda que se efetive a sua solicitação. Há um prazo estabelecido pela ANEEL, conforme Resolução 456/ 2000, artigo 27:

- área urbana (baixa tensão) - 3 dias úteis
- área rural (baixa tensão) - 5 dias úteis
- urbana/rural (alta tensão) - 10 dias úteis

Esse indicador permite avaliar o atributo pontualidade na prestação do serviço. De forma combinada, esses 3 (três) indicadores, TESP, TEAT e INTEL, medem cada etapa do processo. Vejamos um exemplo de solicitação de uma nova ligação:

- O cliente esperou 10,5 minutos para ser iniciado o seu atendimento (TESP), 7 minutos para ter efetivado a sua solicitação (TEAT) e 02 dias para ter o seu pedido atendido (INTEL).

O Tempo médio de devolução ou ressarcimento de valores ao cliente (TVDE) é um indicador que é acompanhado pela ANEEL em suas atividades de fiscalizações, conforme especificado no quadro 4.1. Esse indicador está relacionado ao atributo pontualidade na prestação do serviço. Por opção do consumidor, as devoluções de valores referente pagamento em duplicidade podem ser efetuadas por meio de compensação nas faturas subsequentes (Resolução ANEEL 456/2000, artigo 88). Para os pagamentos efetuados em duplicidade, a medição apontada na aplicação do indicador mostrou um índice de 2 (dois) dias, para devolução de valores em espécie e de 30 (trinta) dias para devolução através da próxima conta. Para ressarcimento nos casos de danos em aparelhos elétricos, provocados por problemas na rede da concessionária, o índice apontado é de 6 (seis) dias. Nos ressarcimentos de valores pagos a maior, a métrica apontou um índice de 30 dias, estando portanto, de acordo com os padrões estabelecidos pela ANEEL.

O Índice de contas refaturadas (CORE) monitora as contas que foram corrigidas, por alguma falha no processo de faturamento. A medição apontada na aplicação do indicador mostra que do universo total de contas faturadas 1,59% estavam incorretas. O índice apontado na pesquisa apresenta-se elevado em relação ao indicador de algumas concessionárias do setor que já efetuam esse tipo de acompanhamento, cujo padrão é 01 (uma) conta refaturada a cada grupo de 10 mil. Esse indicador aponta o nível de confiabilidade no faturamento, que pode envolver falhas operacionais ou de software e se não gerenciado devidamente pode implicar negativamente em outros indicadores, inclusive financeiros. Não há nenhum padrão definido pela ANEEL, ou forma de acompanhamento sistemático desse indicador. Por ocasião da pesquisa de satisfação, efetuada anualmente, a ANEEL tem acompanhado este indicador, através do atributo “segurança no valor cobrado”, o qual, segundo a percepção do consumidor da CERON, apresentou um bom desempenho em 2001, com um índice de 60,22%.

O Índice de impedimento para execução da leitura do medidor – IMPL, mensura as ocorrências de falta de acesso à medição. Esse indicador tem relação com o atributo segurança no valor cobrado. Se não acompanhado mensalmente pode causar sérios prejuízos à concessionária, já que a legislação da ANEEL (Resolução 456/2000, artigo 70) permite a cobrança de faturamento por estimativa ao consumidor, por apenas 03 (três) meses consecutivos, passando a acarretar a partir do 4º mês, a cobrança de

valores mínimos, caso persista a falta de acesso à medição. A mesma legislação estabelece que a empresa não pode cobrar diferenças retroativas, caso ocorra faturamento de valores a menor. Na aplicação do indicador, este mostrou que 1,24% dos consumidores da localidade de Vilhena estão nesta condição. Sob o aspecto operacional de um bom desempenho, esse indicador deve ser zero. Dada a baixa eficácia dos instrumentos legais, regulamentados pela ANEEL, para obter do cliente o acesso à medição, novas regras encontram-se em fase de regulamentação pela ANEEL, para viabilizar a medição externa, sob a responsabilidade da concessionária.

O Índice de padrão vistoriado e reprovado – PAVR está relacionado ao atributo qualidade dos serviços de terceiros. Para melhor entendimento, nesse indicador a terminologia “padrão” refere-se à entrada de serviço (o ponto de conexão entre a rede da concessionária e as instalações do consumidor). Esse indicador permite conhecer o percentual de padrões que não atenderam as especificações técnicas e portanto, foram reprovados. Possibilita à empresa avaliar possíveis necessidades de treinamento para eletricitistas particulares, propiciando redução do prazo de ligação e dos custos no processo de ligação. A medição apontada na aplicação do indicador mostrou que 2,45% dos padrões vistoriados foram reprovados. Quanto maior o índice, mais retrabalho há para a empresa e aborrecimentos para o consumidor, já que o mesmo deverá providenciar a correção das falhas apontadas, pagar uma taxa de vistoria e aguardar novo prazo para que se efetive a sua ligação. Esse indicador não é acompanhado pela ANEEL, na forma como está sendo proposto. Há um prazo estabelecido pela mesma, para essa atividade, conforme Resolução ANEEL 456/ 2000, artigo 26, porém refere-se ao prazo de vistoria do padrão do consumidor, (3 dias úteis), conforme previsto no indicador VIPS – Índice de vistoria de consumidores atendidos fora de prazo, não validado nesse estudo.

O Tempo médio para execução de religação (RELI) está relacionado ao atributo pontualidade na prestação do serviço. Monitora o tempo em que o cliente aguarda para que seja efetivado o seu pedido de religação, após cessado o motivo da suspensão do fornecimento. Na aplicação do modelo, esse indicador apontou 2:05 horas, para religação de urgência, 4 horas para religação normal e 1:12 horas para religação por corte indevido, estando portanto dentro dos padrões estabelecidos pela Resolução ANEEL 456/ 2000, artigos 107 e 108, conforme abaixo:

- Religação de urgência - 4 horas
- Religação normal - 48 horas
- Religação por corte indevido – 4 horas

O Índice de reclamações procedentes – REPR, por sua abrangência, possibilita avaliar várias atividades típicas da prestação do serviço. A ANEEL acompanha mensalmente esse indicador, restrito apenas às reclamações efetuadas na Ouvidoria da empresa. A aplicação desse indicador nas lojas de atendimento permite mapear o nível de procedência das reclamações. Em Vilhena, esse indicador sinalizou que 42,25% das reclamações são procedentes. Esse indicador está relacionado a vários atributos (entrega da conta de luz com antecedência, detalhamento das contas, etc)

O Índice de corte indevido permite à empresa avaliar o custo com as indenizações aos consumidores e identificar o fato gerador dessa anomalia, que pode ser falha do

eletricista, do agente arrecadador ou do sistema de baixa dos pagamentos. Embora a empresa tenha um prazo de 4 horas para proceder a religação (sem ônus para o cliente), a monitoração desse indicador possibilita o direcionamento das ações para solução da anomalia e facilita o fornecimento de informações à ANEEL, por ocasião das visitas de supervisão. A aplicação do indicador mostra que 0,74% dos cortes efetuados são indevidos, lembrando o que cita Martin, quanto à atividade interna que não gera valor para o cliente pode representar por outro lado, custos de não-valor. Sob o aspecto operacional de um bom desempenho, esse indicador deve ser zero.

A proposta constante nesse modelo deve ser entendida como uma primeira aproximação à complexa gama de atividades que são pertinentes à prestação dos serviços de energia elétrica ao consumidor. O macro-processo de venda de energia elétrica, após decomposto em atividades e com base em dimensões e atributos da qualidade, permitiu a definição de indicadores. Várias unidades de medidas poderão ser agregadas à proposta desse modelo, permitindo uma avaliação mais completa de todo o macro-processo.

Recorrendo ao que foi constatado na fundamentação teórica, a medição possibilita o estabelecimento de padrões, oportunizando na prática a definição de metas e a busca da melhoria contínua. A partir das informações fornecidas, a empresa poderá utilizá-las para identificar os pontos fortes e fracos (medição para visibilidade), para controlar o desempenho em relação ao estabelecido (medição para o controle) e para a melhoria contínua em relação à meta estabelecida (medição para a melhoria). A esse respeito, Gil (1992) enfatiza que os indicadores de qualidade permitem a comparação, via séries históricas, mostrando a evolução das métricas, bem como a intensidade da efetividade da ação da qualidade, facilitando também o planejamento e controle da qualidade.

A medição leva ao gerenciamento e afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Permite que a tomada de decisões seja exercida com mais objetividade, organizando ações, concretizando objetivos e conferindo visibilidade à meta estabelecida. Conforme diz Juran, a unidade de medida (dizer em números) é utilizada como base para julgamento e decisões.

Algumas atividades aferidas através dos indicadores propostos, tais como: ligação de novos consumidores, suspensão do fornecimento de energia (corte), religação de consumidores, vistoria de padrões e de projetos elétricos são executados por serviços terceirizados ou particulares autônomos, que nada mais são do que parceiros da empresa. A esse respeito, Kotler destaca que a formação de parcerias torna as empresas mais cooperativas, melhorando a oferta de valor e buscando lealdade com seus clientes finais.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações do presente estudo. Com base no fundamento de que a qualidade é uma fonte de vantagem competitiva e que é necessário medi-la, concebe-se através do presente estudo, um modelo de avaliação da qualidade dos serviços de energia elétrica prestados, com base nos atributos identificados através de pesquisa de satisfação do consumidor.

Retomando os objetivos fixados para esta dissertação, o problema da pesquisa consistia na falta de instrumentos que possibilitasse a aferição permanente da qualidade dos serviços prestados, na área de comercialização de energia elétrica da CERON.

O objetivo geral foi estruturado em função do referido problema, levando à concepção e validação de um modelo que permitisse efetuar a aferição da qualidade dos serviços operacionais prestados ao consumidor de energia elétrica, através da aplicação de indicadores de desempenho. Após testados, os indicadores comprovaram a sua aplicabilidade, cuja validação possibilitou a obtenção de medições, que conduzem ao estabelecimento de padrões e metas, levando à otimização dos processos. Estes índices servirão de parâmetros para verificação de pontos de estrangulamento nos diversos processos relacionadas à prestação do serviço, permitindo o controle de cada etapa do processo e o cálculo do custo do serviço. Os resultados obtidos com a aplicação dos indicadores propostos permitiu o acompanhamento pontual dos serviços prestados.

A concretização do objetivo foi proporcionada através da métrica, efetuada com a validação do modelo, gerando padrões, o que poderá permitir o estabelecimento de metas e a gestão do processo, através da melhoria contínua, alcançando dessa forma a excelência na prestação dos serviços. Embora alguns indicadores definidos pela ANEEL sejam acompanhados pelas concessionárias, de forma sistemática, e outros, de forma eventual, o nível de qualidade dos serviços prestados não é avaliado na sua totalidade, justificando a utilização de indicadores adicionais.

O primeiro objetivo específico era desenvolver uma abordagem teórico-conceitual da qualidade, como um fator de vantagem competitiva. Destaca-se na fundamentação teórica, através dos capítulos 2 e 4, o atendimento desse propósito, com as teorias que abordam a existência de estreita relação entre qualidade e satisfação, sendo a qualidade uma ferramenta estratégica, que impulsiona a empresa na busca da fidelização do cliente, através da melhoria contínua. Em complementação, outras teorias enfatizam que a qualidade pode ser medida, mediante a sua decomposição em atributos permitindo que esta seja observada, alterada e planejada.

O atendimento ao segundo objetivo específico, que consistia na identificação dos atributos da qualidade percebida dos serviços de energia elétrica ocorreu na exposição da fundamentação teórica, concomitantemente à análise das pesquisas de satisfação efetuadas pela ANEEL e ABRADDEE, através do capítulo 3, possibilitando extrair dessas ferramentas, as dimensões e atributos da qualidade percebida dos serviços prestados, segundo a percepção do consumidor.

Analisar as estatísticas obtidas através da pesquisa de satisfação efetuada pela ANEEL, constituiu o terceiro objetivo específico. O atendimento ao objetivo proposto, foi efetuado no capítulo 3, cuja análise evidenciou os escores que mais impactam os índices de satisfação do consumidor, a identificação de pontos fortes e fracos da organização, assim como a importância da dimensão qualitativa em relação às demais.

O atendimento ao quarto objetivo específico ocorreu no capítulo 4, com a proposição de um conjunto de indicadores que objetivam aferir a qualidade dos serviços prestados, no âmbito da comercialização de energia. No delineamento do modelo, foi procedida a identificação dos indicadores que atualmente são acompanhados pela ANEEL, para avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas concessionárias de energia elétrica e as penalidades em caso de transgressões aos padrões estabelecidos. O modelo proposto objetiva obter um nível de qualidade mais elevado, com a agregação de indicadores adicionais aos utilizados pela ANEEL. No capítulo 5, procede-se as discussões dos resultados da pesquisa, com métricas que estão sinalizando a importância de se mensurar cada etapa do macro-processo.

No presente estudo, não foram definidas as metas para cada indicador, visto que estas decorrem da aplicação do modelo em várias unidades da empresa, permitindo a identificação dos padrões e negociação das metas entre as gerências, visando sempre a melhoria contínua. Para a definição da meta poderá ser aplicado o processo de benchmark interno ou externo, consistindo o primeiro na análise e comparação dos processos similares no âmbito da empresa, definindo as melhores práticas observadas e o segundo, nos processos dos concorrentes que atuam no mercado. Conforme enfatizado anteriormente, não sendo definida uma meta, o índice apurado servirá apenas como um indicador, não permitindo o gerenciamento do processo. Portanto, no presente trabalho não será possível efetuar o comparativo entre a meta e o índice apontado com a aplicação dos indicadores.

Na finalização desse estudo fica a percepção de que alguns atributos relevantes não foram aferidos e que outras ferramentas deveriam ser agregadas à abordagem, tais como: índices qualitativos, que sinalizariam a percepção do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados e avaliação de atributos relacionados a determinantes atitudinais (educação dos atendentes, cordialidade no atendimento, clareza das informações prestadas, etc), elementos fundamentais à avaliação da qualidade do atendimento ao consumidor, os quais não são passíveis de mensuração através das ferramentas aplicadas. Constitui-se portanto, num ingrediente de estímulo à continuidade dos estudos.

6.1- Principais contribuições da pesquisa

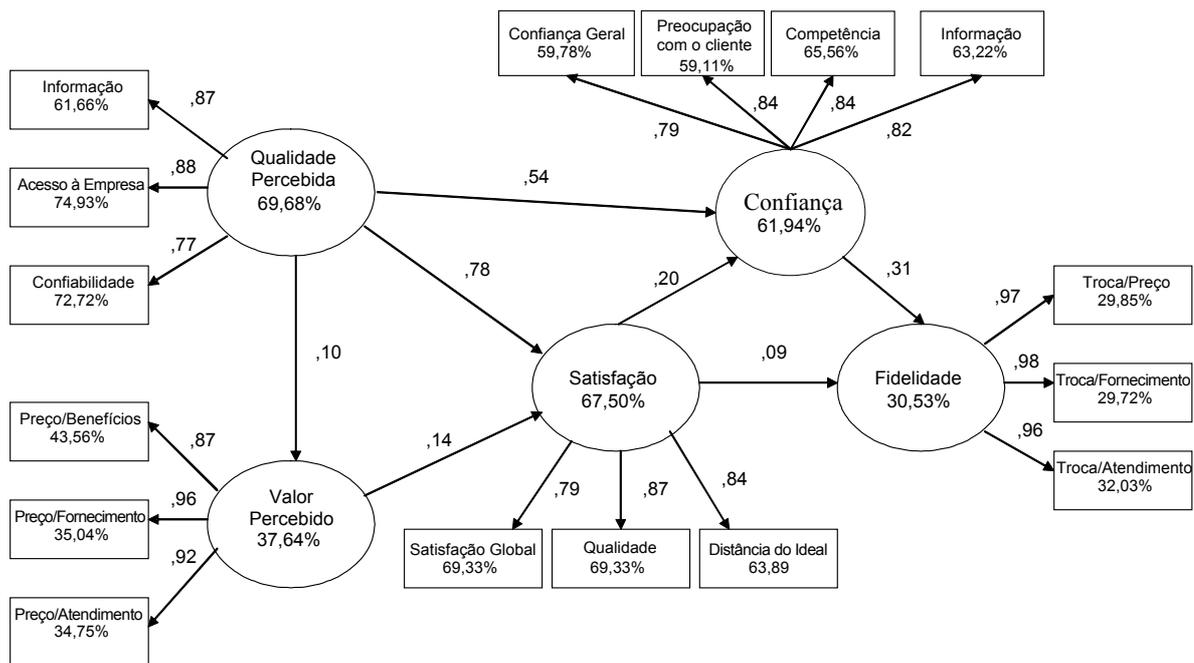
- disponibilidade de subsídios aos administradores da CERON, permitindo que o modelo proposto seja um referencial à implantação de sistemas de gestão por indicadores de desempenho
- ampliação do conhecimento dos serviços prestados no âmbito do setor elétrico, mas especificamente na área de comercialização de energia, pouco estudada cientificamente.

6.2- Recomendações para trabalhos futuros

Como recomendações, propõe-se a extensão da pesquisa não apenas às demais atividades do macro-processo comercial, mas também a todas as atividades operacionais da empresa, que estão relacionadas com a prestação do serviço ao consumidor. A agregação de outras unidades de medidas à pesquisa permitirá uma avaliação mais completa da qualidade dos serviços prestados.

ANEXO 1

Figura A1.1 – Escores das dimensões da pesquisa de satisfação do consumidor



Fonte: ANEEL (2002, p.21)

ANEXO 2

Tabela A2.1- Escores dos desdobramentos da qualidade percebida

	Ceron 2000	Ceron 2001	Região N 2001	Brasil 2001	Benchmark 2001
Escore informação ao clientes	52,76%	61,66%	56,19%	63,27%	80,59%
explicação sobre uso adequado de energia	51,20%	66,67%	56,29%	64,23%	82,00%
segurança no valor cobrado	49,18%	60,22%	49,95%	61,06%	76,44%
atendimento igualitário a todos os consumidores	55,75%	63,67%	59,73%	65,61%	83,22%
informação/orient. sobre riscos assoc. ao uso da energia	52,55%	63,56%	54,63%	61,33%	78,44%
esclarecimento sobre seus direitos e deveres	51,45%	52,56%	54,42%	60,10%	76,00%
detalhamento das contas	55,36%	62,78%	62,17%	67,65%	84,67%
Escore acesso à empresa	56,81%	74,93%	62,04%	67,70%	85,66%
pontualidade na prestação de serviços	54,35%	68,11%	55,53%	64,21%	84,33%
facilidade para entrar em contato c/ a empresa	57,37%	69,78%	58,55%	64,12%	85,78%
cordialidade no atendimento	58,27%	74,33%	62,88%	70,13%	86,44%
facilidade de acesso aos postos de receb. da conta	61,77%	88,44%	74,53%	76,09%	91,22%
respostas rápidas às solicitações dos clientes	52,22%	68,33%	55,92%	61,57%	82,00%
Escore confiabilidade nos serviços	54,94%	72,72%	59,75%	63,73%	82,24%
fornecimento de energia sem interrupção	57,06%	78,11%	61,73%	66,64%	83,33%
fornecimento de energia sem variação na tensão	54,72%	64,67%	59,34%	65,03%	81,67%
avisos antecipados sobre corte de energia	53,63%	80,67%	64,07%	63,72%	83,44%
confiabilidade das soluções dadas	51,47%	72,67%	55,36%	63,27%	81,78%
rapidez na volta da energia quando há interrupção	58,41%	69,89%	59,29%	64,50%	85,11%
avisos antecipados sobre corte de energia	53,52%	71,78%	58,38%	58,86%	85,56%

Fonte: ANEEL (2002, p.20)

ANEXO 3

Figura A3.1- Instrumento de coleta - Controle de espera no atendimento

 CONTROLE DE ESPERA NO ATENDIMENTO - TESP DATA : ___/___/___				
N.º	CLIENTE	CHEGADA (hora)	INÍCIO ATENDIMENTO (hora)	TEMPO ESPERA (Min)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				

20				
----	--	--	--	--

ANEXO 5

Figura A5.1- Instrumento de coleta – Ordem de serviço

	Departamento de Operação da Distribuição				AGT 001 Número 213112						
	Ordem de Serviço				Formulário 0213112		Sit. Cod. Serviço				
CDC:		Nome:		Livro		Local		Rota		Conta	
Endereço:											
Dados Cadastrais										Reclamações	
Logr.		Número		Complemento		Doc.		Num. Documento		TP IP	
Correio		RS		Gr.For.				Classif.		Qtd.	
Gr.Fat.		TF		Lig		Fase		Perdas		Classe	
Sub-Classe		Tarifa		Ativid.		Org.Públ.		Venc.		Tipo	
										<input type="radio"/> Improcedente <input type="radio"/> Procedente	
Coordenadas			Reclamação			Medição			Faturamento		
I.Ramal Circ/Alim			NRE Cham.			Medidor Constante			Leitura		
Cob.Taxa			Cod.Taxa								
Material Instalado											
Disp.		Cód.		Qtd.		Cpl.		Disp.		Cód.	
Qtd.		Cpl.		Disp.		Cód.		Qtd.		Cpl.	
Material Retirado											
Disp.		Cód.		Total		Aband.		Triagem		Cpl	
Disp.		Cód.		Total		Aband.		Triagem		Cpl	
Interrupções											
Início Inter.		Término Inter.		Circ. Atingido		Disp. ou Equip.		KVA		Cod.	
Dia		Hora-Min		SE		Local		RDU/LDR		Cód.	
Cód.		Número		Interrompido		Causa					
00:00		00:00									
00:00		00:00									
00:00		00:00									
Declaração de Carga											
Total (W)		Proteção		RS		RE		Responsável Técnico		CREA	
Dados Estatísticos											
Data/Hora Solicitação		Data/Hora Saída		Data/Hora Início		Data/Hora Término		Data/Hora Retorno			
00/00/0000		00:00		00/00/0000		00:00		00/00/0000		00:00	
O.Saída		D.Chegada		QTE		HHora		Veiculo		EletRICISTAS	
				1							
Autorizo a Concessionária de Energia Elétrica debitar na próxima conta de energia os valores referentes aos serviços e materiais necessários à execução desta OS.								Assinatura do Cliente :			
Em caso de Consulta Apresentar este Canhoto											
		001		213112		0213112					

ANEXO 6**Figura A6.1- Instrumento de Pesquisa – Entrevista estruturada****Mapeamento do macro processo comercial**

Processo	Microprocesso	Atividades
Venda de energia	Faturamento	
Cobrança de energia	Arrecadação	
Atendimento ao cliente	Atendimento comercial e técnico	

REFERÊNCIAS

- ANEEL. Resolução 318. **Regula a imposição de penalidades**. Brasília, out.1998.
- ANEEL. Resolução 024 – **Disposições relativas à continuidade da distribuição de energia elétrica às unidades consumidoras**. Brasília, jan. 2000.
- ANEEL. Resolução 456. **Condições Gerais de fornecimento de energia elétrica**. Brasília, nov. 2000.
- ANEEL. **Contrato de concessão de Distribuição nº 05: Apêndice 3 e 4** – Brasília, mai. 2001.
- ANEEL. Resolução 505 – **Disposições relativas à conformidade dos níveis de tensão de energia elétrica em regime permanente**. Brasília, nov.2001.
- ANEEL. Índice ANEEL de satisfação do consumidor (IASC) 2001 CERON: **Relatório geral dos resultados da pesquisa final** - jan. 2002.
- ANEEL. Resolução 614. **Novos dispositivos da Resolução 456**. Brasília, nov.2002.
- ABRADEE. **Quarta Pesquisa conjunta da satisfação do cliente residencial**. jul. 2002.
- ANDERSON, E.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. **Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden**. Journal of Marketin, v.58, jul. 1994.
- BORESTEIN, Carlos R. et al. **Regulação e gestão competitiva no setor elétrico brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1999.
- CERON. **NTC 001 - Fornecimento de energia em tensão secundária de distribuição**. Porto Velho, Mai. 2000.
- CERON. **Gestão do macroprocesso comercial por indicadores de qualidade**. Porto Velho, Jul. 2002.
- CERON. **Relatório Anual da Administração - exercício 2002**. Porto Velho, Jan. 2003.
- CONSTITUIÇÃO – **República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro Gráfico, 1988.
- COSTA, J.I.P. **Atendimento: pressuposto do marketing de relacionamento**. Tese de doutorado, Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 1997.

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David. **Relationship marketing-bringing quality, customer service and marketing together**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. **Measuring service quality: a reexamination and extension**. Journal of Marketing, v.56, jul. 1992.

DEMING, Edwards W. **Report to management: Quality Progress**, jul. 1972.

DUARTE, Roberto G. **Participação acionária e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total: estratégias para o gerenciamento e tecnologia da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio de L. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

GOLDBARG, Marco, **Times: ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoamento processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William. **Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism**. Administrative Science Quarterly, v.30, sep. 1985.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; ARMOSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

Lei 8987 - **Regime de concessão e permissão da prestação de serviço público**. Brasília, 13 fev. 1995.

Lei 9074 - **Normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviço público**. Brasília, 07 jul. 1995.

MADIA, Francisco. **Quando todo cuidado é pouco**. São Paulo: Marketing & Negócios, 1993.

MARTIN, Christopher. **Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

MARTINS, P. Garcia; LAUGENI, F. Piero. **Administração da produção**: São Paulo: Saraiva, 1998.

MEIRELES, Hely L. **Direito administrativo brasileiro**. 24.ed. São Paulo: Editora RT, 1998.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégias**. São Paulo: Bookman, 2000.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron Books, 1993.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. **Types of organizational change: from increment improvement to discontinuous transformation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. **A conceptual model of service quality and its implications for future reserarch**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

PRADO, Fernando A.A. **Considerações a respeito da regulação de serviços públicos: exemplos do setor elétrico Brasileiro**. Congresso Brasileiro de Planejamento Energético, 3., Anais, São Paulo, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999

STONE, Merlin e WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

VASCONCELOS, Isabella F.F.G. **IBM: o desafio da mudança**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.33, n.3, maio/jun.1993.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. **Código de Defesa do Consumidor ao seu alcance**. Lei 8078 de 11/09/90. Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 1999.

DANIELS, J.L. **Visão global**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HÜBNER, Maria M. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço**. A batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

LEVITT, Theodore. **A globalização dos mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Maria C. G. **Os fatores determinantes da satisfação pós-ocupacional de usuários de ambientes residenciais**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, jul, 1998.

ZULZKE, Maria L. **Abrindo a empresa para o consumidor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

www.energia.sp.gov.br. Comissão de Serviços Públicos de Energia – CSPE. Boletim Conjuntura Energia – dez, 1999.

www.agergs.rs.gov.br. Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul – AGERGS. out, 2002.

www.qsp.com.br. Centro da qualidade, segurança e produtividade para o Brasil e América Latina. out, 2002.

www.aberge.com.br. Associação Brasileira de Comunicação empresarial – ABERGE. ago.2002.

PIRES, N. **Os principais impactos das parcerias na satisfação dos clientes: um estudo de caso**. Dissertação de mestrado. Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, dez, 1997.

FILHO, A. Alves. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, mar. 2000.

MAFRA, A. Tadeu. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, mar. 2000.

PEREZ, C. Henrique. **Estudo e prática de uma metodologia de gerenciamento da rotina num ambiente de qualidade total em uma organização de serviços.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, mar. 1996.