

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AÇÕES DE MELHORIA A PARTIR DA  
“VOZ” DO CLIENTE CORPORATIVO: UM  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DE  
DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Paulo Cesar Batista

Porto Alegre, julho de 2007.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AÇÕES DE MELHORIA A PARTIR DA**  
**“VOZ” DO CLIENTE CORPORATIVO: UM**  
**ESTUDO EM UMA EMPRESA DE**  
**DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Paulo Cesar Batista

Orientador: Professor José Luis Duarte Ribeiro, Dr.Eng.

Banca Examinadora:

Professor Ademar Galelli, Dr. UCS

Professora Carla Ten Caten, Dra. UFRGS

Professora Cláudia B. Caravantes, Dra. UniRitter

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção como requisito parcial à obtenção do título de  
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Modalidade: Profissional

Área de concentração: Sistemas de Qualidade

Porto Alegre, julho de 2007.

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

---

**Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.Eng.**

Orientador PPGEP/UFRGS

---

**Prof. Flávio Sanson Fogliatto, Ph.D.**

Coordenador PPGEP/UFRGS

**Banca Examinadora:**

Professor Ademar Galelli, Dr. (UCS)

Professora Carla Ten Caten, Dra. (UFRGS)

Professora Cláudia B. Caravantes, Dra. (UniRitter)

**Dedicatória**

Ao incentivo e apoio de minha esposa Viviane  
e dos meus filhos Guilherme e Gustavo.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Orientador Prof. José Luis Duarte Ribeiro, pelo apoio e incentivo no transcorrer do trabalho.

À Gislaine, minha colega de trabalho, pelas informações e contribuições prestadas.

Aos colegas do curso e do trabalho, pela troca de experiências que influenciaram neste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>1. COMENTÁRIOS INICIAIS .....</b>	<b>12</b>
1.1 INTRODUÇÃO.....	12
1.2 TEMA E OBJETIVOS .....	14
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	14
1.4 MÉTODO DE TRABALHO.....	18
1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	19
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 A NATUREZA DO SETOR DE SERVIÇOS.....	21
<b>2.1.1 Conceito de serviços .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 A nova economia voltada a serviços .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.3 Característica dos serviços .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.4 Criando o pacote de serviços.....</b>	<b>26</b>
2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	27
<b>2.2.1 Conceitos de qualidade.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2 Satisfação de clientes .....</b>	<b>31</b>
2.3 A INDÚSTRIA DA ENERGIA ELÉTRICA BRASILEIRA .....	39
<b>2.3.1 A busca de um regime de mercado .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.2 O atual modelo do Setor Elétrico.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.3 Qualidade e lucratividade em serviços de distribuição de energia elétrica .....</b>	<b>43</b>
2.4 A PESQUISA DE MARKETING.....	49

<b>2.4.1. Objetivos da pesquisa de marketing .....</b>	<b>49</b>
<b>2.4.2 Pesquisa qualitativa x Pesquisa quantitativa.....</b>	<b>51</b>
<b>2.4.3 Método de coleta de dados .....</b>	<b>52</b>
<b>2.4.4 Amostragem e análise das informações.....</b>	<b>53</b>
<b>3 O CENÁRIO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO .....</b>	<b>57</b>
3.1 A HISTÓRIA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO E SUA CONJUNTURA ATUAL.....	57
3.2 PRIMÓRDIOS DA PRODUÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA .....	57
3.3 PRIMEIROS PASSOS DA REGULAMENTAÇÃO DOS SERVIÇOS.....	58
3.4 O PROCESSO DE ESTATIZAÇÃO DO SETOR .....	60
3.5 A DESESTRUTURAÇÃO DO MODELO.....	61
3.6 A REFORMA INSTITUCIONAL DO SETOR ELÉTRICO .....	62
3.7 CONJUNTURA ATUAL DO SETOR .....	63
3.8 OS PRINCIPAIS AGENTES INSTITUCIONAIS DO SETOR.....	64
<b>4 A PESQUISA, RESULTADOS E PLANO DE AÇÃO DE MELHORIA.....</b>	<b>67</b>
4.1 A RGE DENTRO DO CONTEXTO ELÉTRICO NACIONAL .....	67
4.2 MÉTODO DE TRABALHO.....	69
<b>4.2.1 Pesquisa qualitativa .....</b>	<b>69</b>
4.2.1.1 Definição dos objetivos da pesquisa .....	69
4.2.1.2 Definição do método de coleta de dados .....	70
4.2.1.3 Elaboração e avaliação do questionário para a pesquisa quantitativa.....	77
4.2.1.4 Pré-teste da pesquisa quantitativa .....	78
4.2.1.5 Coleta de informações.....	78
4.2.1.6 Análise das informações .....	79
4.2.1.7 Apresentação dos resultados .....	80
4.3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	80
<b>4.3.1 Análise do “ATENDIMENTO” .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.2 Análise do “FORNECIMENTO DE ENERGIA” .....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.3 Análise das “INFORMAÇÕES E COMUNICAÇÃO” .....</b>	<b>85</b>
<b>4.3.4 Análise da “CONTA DE LUZ”.....</b>	<b>86</b>
<b>4.3.5 Análise do “PREÇO” .....</b>	<b>87</b>
<b>4.3.6 Análise da “IMAGEM” .....</b>	<b>88</b>
<b>4.3.7 Análise da “FIDELIDADE” .....</b>	<b>89</b>
4.4 PLANO DE MELHORIA .....	91

<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>96</b>
5.1 CONCLUSÕES REFERENTES AOS RESULTADOS.....	96
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	98
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>105</b>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução de Clientes e Competidores .....	16
Figura 2 – Resposta à importância de necessidades .....	17
Figura 3 – Qualidade em Serviços.....	28
Figura 4 – A Qualidade Total Percebida .....	29
Figura 5 – Os critérios de avaliação da qualidade do serviço .....	30
Figura 6 – Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente .....	32
Figura 7 – Triângulo de Serviços .....	34
Figura 8 – Escala de avaliação da satisfação dos componentes da qualidade.....	52
Figura 9 – Amostras Probabilísticas e Não Probabilísticas.....	53
Figura 10 – Localização da área de concessão .....	68
Figura 11 – Distribuição dos Atributos em Dimensões da Qualidade .....	72
Figura 12 – Relação dos municípios com clientes entrevistados .....	77
Figura 13 – Escala de avaliação da satisfação dos componentes da qualidade.....	78
Figura 14 – Análise das Dimensões da Qualidade RGE .....	82
Figura 15 – Análise da Dimensão da Qualidade no Atendimento .....	83
Figura 16 – Análise da Dimensão da Qualidade no Fornecimento de Energia.....	84
Figura 17 – Análise da Dimensão da Qualidade na Informação e Comunicação .....	85
Figura 18 – Análise da Dimensão da Qualidade na Conta de Luz.....	86
Figura 19 – Análise da Dimensão da Qualidade no Preço .....	88
Figura 20 – Análise da Dimensão da Qualidade na Imagem .....	89
Figura 21 – Análise da Dimensão da Qualidade na Fidelidade.....	90
Figura 22 – Avaliação de Prioridade - Notas Atribuídas.....	92
Figura 23 – Matriz de Prioridade.....	93
Figura 24 – Plano de Melhoria .....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Processo de privatização do setor elétrico brasileiro - 1995/2000 .....	41
Tabela 2 – Totais de consumidores corporativos por porte de município e região da RGE ....	73
Tabela 3 – Variáveis de estratificação das regiões e municípios .....	73
Tabela 4 – Descrição dos quantitativos de consumidores especiais e classe de renda por região e porte do município .....	74
Tabela 5 – Plano de Amostragem.....	76
Tabela 6 – Escala para níveis de satisfação .....	79
Tabela 7 – Análise de variância testando o efeito dos fatores: Tipo de cliente, Região, Porte do município e Questão .....	81

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo apresentar um plano de ação de melhoria para o atendimento dos clientes corporativos de energia elétrica, que utilizam alta tensão. O estudo aplicado foi realizado em uma empresa distribuidora de energia elétrica do Rio Grande do Sul, baseado em uma pesquisa quantitativa de mercado. Trata-se de uma empresa que trabalha com clientes cativos (atendidos exclusivamente pela concessionária), mas o cenário está mudando com a legislação vigente, trazendo a figura do cliente livre, que poderá escolher seu fornecedor de energia elétrica. Os principais resultados da pesquisa revelam que entre as ações prioritárias para a melhoria da satisfação dos clientes corporativos, destacam-se: a reestruturação organizacional da área de relacionamento com o mercado, buscando estreitar o relacionamento entre os empregados da empresa e os clientes; a revisão dos processos internos para melhoria no tempo de resposta aos clientes; e a melhoria na comunicação da empresa com seus clientes, principalmente em relação aos direitos e deveres, o uso adequado de energia e os riscos associados ao uso de energia elétrica.

**Palavras chaves: Satisfação do Cliente, Serviços, Setor Elétrico Brasileiro, Distribuição de Energia Elétrica.**

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to present an action plan that leads to the improvement on the services intended for the electric energy clients supplied with high voltage. The study was applied in a company that distributes electric energy in Rio Grande do Sul, and it was based on a quantitative market research. The company works with captive customers (whose services are only provided by this concessionaire). However this scenario is changing with the current legislation, bringing out the figure of free clients who will be able to choose their supplier of electric energy. The main results of this search show that, among the most important actions for client satisfaction improvement, the following are distinguished: (i) company's reorganization, mainly in the customer relationship area, aiming to intensify the relationship between clients and company's employees, (ii) review of the internal process for improvements concerning response time, and (iii) improvement in the communication with its clients, mainly concerning rights and dues, the adequate use of energy, and risks associated to the use of electric energy.

**Key words: Client Satisfaction, Services, Brazilian Electric Sector, Distribution of Electric Energy.**

# 1 COMENTÁRIOS INICIAIS

## 1.1 INTRODUÇÃO

A diversificada oferta de produtos e serviços, aliada à crescente competitividade entre as empresas e aos níveis cada vez mais elevados de exigência dos clientes, faz com que a qualidade dos serviços assumam importante papel no desempenho das organizações. A prática dos princípios da teoria de *marketing* possibilita às mesmas o aprimoramento na prestação de seus serviços junto ao mercado efetivo ou potencial.

De acordo com Kotler (1998, p. 30), “*marketing* de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias em longo prazo, com consumidores, fornecedores e distribuidores”.

De forma genérica, pode-se dizer que o setor de serviços no Brasil vem, há algum tempo, experimentando um processo contínuo de reformatação e redefinição de seu ambiente e de suas práticas.

Em virtude da forte redução dos empregos no setor secundário da economia (produção industrial), a área de serviços ganha força e, em 2000, já representava, nos Estados Unidos, mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) e 70% dos empregos (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

Neste contexto socioeconômico, aqueles que atuam com serviços necessitam encontrar alternativas criativas e concretas, que possibilitem a melhoria constante e sistemática da qualidade e produtividade das organizações onde desempenham os seus trabalhos, garantindo, assim, a geração de um diferencial competitivo para as empresas.

Os relacionamentos estão se tornando mais importantes que produtos físicos (ALBRECHT e ZEMKE, 1990). Neste sentido, as empresas estão descobrindo que para sobreviverem terão que estar efetivamente voltadas para os clientes.

Não é possível adquirir uma vantagem competitiva duradoura sem trabalhar na qualidade do produto (energia elétrica), assim como na qualidade dos serviços agregados. As

empresas precisam estruturar-se para fazer um bom gerenciamento de sua posição comercial. De acordo com Whiteley (1999), os passos que as empresas estão dando para criar uma postura voltada para os clientes podem ser sintetizados em sete pontos, que são os verdadeiros fundamentos para o sucesso empresarial:

- a) crie uma visão que preserve o cliente;
- b) sature sua companhia com a voz do cliente;
- c) aprenda com os vitoriosos;
- d) libere os defensores dos seus clientes;
- e) derrube as barreiras ao desempenho conquistador de clientes;
- f) esteja sempre medindo; e
- g) faça o que você diz.

O ritmo da mudança, atualmente, está se acelerando, mesmo em indústrias conservadoras, como a indústria da energia, provocando grandes desafios para os administradores. Mercados que durante décadas ficaram estáticos viram-se, de uma hora para outra, envolvidos por concorrentes, uma figura que, até há bem pouco tempo, não se poderia imaginar. Os administradores, inseridos nesse contexto, estão tendo dificuldades para acompanhar todas essas mudanças.

Todas estas tendências, os ritmos acelerados das transformações, a crescente diversidade e a maior complexidade, estão criando novos desafios na prestação de serviços. Em muitos casos, as empresas defrontam-se com as experiências pela primeira vez. Isto é, enfrentam situações jamais vivenciadas quando detinham um mercado cativo, sem concorrência e onde os clientes aceitavam pacificamente o que lhes era ofertado. Essas situações envolvem grandes riscos e incertezas. Acima de tudo, os administradores devem estar dispostos a modificarem seus planos à medida que o mercado for se modificando. O mundo está em transformação constante. Assim, as estratégias devem ser modificadas (MCKENNA, 1999).

Nas empresas nacionais de distribuição de energia elétrica, observa-se que a área de relacionamento com o mercado vem obtendo maior importância. As empresas começaram a perceber o potencial de sua base de clientes, ao mesmo tempo em que reconheceram o baixo conhecimento que detêm sobre ela.

## 1.2 TEMA E OBJETIVOS

Esta dissertação aborda a qualidade dos produtos e serviços de uma empresa de energia elétrica, considerando os elementos associados à formulação de um plano de ações de melhoria.

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um plano de ações de melhoria a partir da “voz” do cliente corporativo da empresa Rio Grande Energia - RGE, localizada no Rio Grande do Sul. Este plano de melhorias deve ser baseado nos princípios da qualidade, detalhado a partir da voz do cliente/consumidor, permitindo à empresa desenvolver indicadores internos e externos e definir as mudanças necessárias para o aprimoramento dos serviços prestados. Entre os objetivos específicos podem ser citados:

a) apresentar um histórico e a conjuntura atual da regulamentação dos serviços de distribuição de energia elétrica no Brasil;

b) descobrir, junto aos clientes corporativos, as dimensões da qualidade dos produtos e serviços da empresa analisada que lhes interessam;

c) quantificar como é percebida a qualidade dessas dimensões;

d) identificar as dimensões da qualidade que apresentam avaliação inferior, representando oportunidades de melhoria.

Os objetivos específicos representam tanto a seqüência dos estudos que serão realizados como se constituem nas etapas necessárias para atingir o objetivo geral.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

A voz do cliente constitui um elemento fundamental, pois é considerada um manancial poderoso em termos de idéias, sugestões e críticas aos serviços oferecidos (DA SILVA, 2001).

O setor terciário já ultrapassa a metade do Produto Interno Bruto (PIB), sendo responsável por mais da metade dos empregos da população brasileira (INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ, 2005). Na economia norte-americana, o setor de serviços entre a década de 80 e 90 apresentou um índice de

empregabilidade de 70% sobre a população economicamente ativa (ALBRECHT e ZEMKE, 1990). Já em 2000, 79% das pessoas empregadas estavam inseridas em atividades de serviços (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Os serviços estão absorvendo o excedente da força de trabalho, oriundo principalmente do setor industrial. Os países mais desenvolvidos são os mais avançados em oferta de serviços, sendo visível a transição de uma economia baseada em produção para uma economia baseada em serviços.

A criação e estabelecimento de um novo modelo institucional de energia para o Brasil e a abertura do mercado trouxeram consigo algumas implicações relevantes a serem consideradas:

- desverticalização e privatização das empresas;
- abertura do Setor Elétrico Nacional;
- surgimento de oportunidades de mercado; e
- conscientização dos clientes.

As observações de todos estes fatores reforçam que as empresas distribuidoras de energia elétrica precisam rever suas estratégias, estabelecendo planos focados na qualidade de serviços, buscando as necessidades dos clientes e do órgão regulador (ANEEL), de uma forma rápida e ágil.

Neste contexto, a monitoração da evolução dos clientes e competidores, por meio da realização de pesquisas específicas sobre consumidores e do acompanhamento da movimentação das empresas de distribuição de energia elétrica no que tange ao relacionamento comercial, demonstra a necessidade de estruturar um plano de ação para atender às novas demandas dos clientes e à competição que se avizinha. A Figura 1 mostra a mudança dos parâmetros comerciais que ocorreram no setor elétrico.



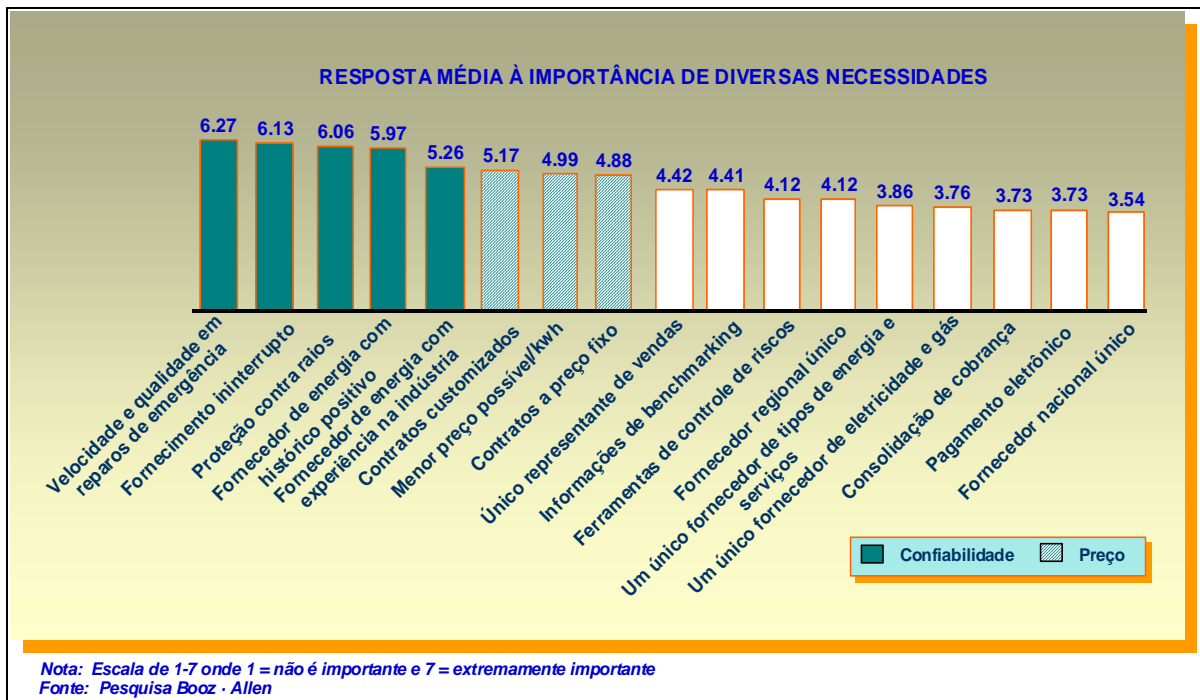
Parâmetros	Passado	Presente/Futuro
EXPECTATIVAS DOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As empresas de eletricidade são monopólios</li> <li>▪ Existem muitas barreiras para melhorar e inovar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É possível escolher</li> <li>▪ As empresas e o serviço podem melhorar rapidamente</li> <li>▪ Os preços de amanhã são requeridos hoje</li> </ul>
NATUREZA DA COMPRA (O QUE?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Separação de energia (eletricidade, gás, etc.)</li> <li>▪ Volume de energia e serviço eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compra de energia, serviços e informação.</li> <li>▪ Compra conjunta de serviços de valor agregado</li> <li>▪ Gestão local de operações e manutenção</li> <li>▪ Gestão de riscos/finanças</li> </ul>
FORMA DA COMPRA (COMO?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os clientes são cativos</li> <li>▪ O valor agregado está fragmentado</li> <li>▪ O preço não é negociável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seleção entre múltiplas ofertas</li> <li>▪ Compra conjunta é atrativa</li> <li>▪ Consciência de preço e serviço</li> </ul>
COMPETIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competição limitada</li> <li>▪ Zonas geográficas limitadas</li> <li>▪ Autogeração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competição de outras empresas de energia elétrica</li> <li>▪ Competição de outras empresas de serviços (água, telefonia, etc.)</li> <li>▪ Novos competidores</li> <li>▪ Comercializadores de energia</li> <li>▪ Agregadores de demanda</li> </ul>

**Figura 1 – Evolução de Clientes e Competidores**

Fonte: Booz-Allen & Hamilton (2001, p. 5)

Segundo a empresa de consultoria Booz-Allen & Hamilton (2001), foram avaliados mais de 1.800 grandes clientes nos Estados Unidos e Europa, focando o comportamento de compra e seus padrões. Os resultados mostraram que, conforme estes clientes possuem maior número de opções, sua compra torna-se mais profissionalizada e eles começam a considerar opções alternativas, como provisão de serviços múltiplos, terceirização do gerenciamento de energia e consolidação dos serviços. Além disso, conclui-se que, ao contrário da crença comum, o menor preço não é a sua maior preocupação. Confiabilidade foi frequentemente citada como sendo a principal prioridade. Estas conclusões podem ser ilustradas pela Figura 2.

Berry e Parasuraman (1995) já indicavam a confiabilidade como o fator mais importante para os clientes de serviços. O cliente julga a qualidade do serviço de acordo com suas percepções e valores individuais ou coletivos que influenciam em sua avaliação de confiabilidade.



**Figura 2 – Resposta à importância de necessidades**

Fonte: Booz-Allen & Hamilton (2001, p.6)

Ainda, segundo a Booz-Allen & Hamilton (2001), outra descoberta importante foi que os grandes consumidores não são parecidos. Eles possuem necessidades específicas e, quando uma segmentação por necessidades é realizada, fornecedores de energia podem escolher os segmentos mais atrativos e ajustar seus produtos e serviços adequadamente.

A pesquisa também mostrou que mais de 80% dos clientes acreditam que o seu fornecedor atual será o mais capaz de atingir sua necessidade mais crítica – confiabilidade. O trabalho considera não somente a satisfação das necessidades dos clientes corporativos como ação fundamental no desenvolvimento de ações que visem manter os clientes cativos num momento que estes podem se tornar livres e procurar novos fornecedores de energia elétrica. Trata-se, portanto, de uma forma eficaz e agressiva de atuação no mercado e de convívio com os competidores.

O antigo formato, sem competição, que permeava os relacionamentos de negócio no setor elétrico com base em mercado cativo, vive um processo de declínio e aproxima-se da extinção.

Para Dárcio Crespi, vice-presidente da Arthur D. Little International, citado por Pagnoncelli (2001, p. 29), “neste mundo de mudanças rápidas e constantes, vencem as empresas prontas a responder e a se antecipar às mudanças”.

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam claramente de uma nova forma de posicionamento. Necessitam estabelecer estratégias que possam sobreviver às mudanças turbulentas no meio mercadológico. Precisam construir fundações sólidas que não sejam destruídas na tempestade (MCKENNA, 1999).

Neste contexto, ouvir a voz do cliente pode ser um fator propulsor das relações entre a empresa e o mercado, a fim de estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo no intuito de ganhar e reter a preferência dos clientes. Isso confirma a relevância deste trabalho, que tem como tema central a qualidade de produtos e serviços, estabelecida a partir da voz do cliente.

#### 1.4 MÉTODO DE TRABALHO

O método de trabalho será apresentado segundo dois aspectos: a caracterização do tipo de pesquisa e a descrição das etapas, técnicas e ferramentas que serão utilizadas para atingir seus objetivos. Enquanto tipo de pesquisa, o método adotado neste trabalho segue os preceitos da pesquisa-ação e explora a voz do cliente para construir um elemento fundamental para a empresa, pois é uma importante fonte de informações, idéias e crítica dos serviços oferecidos pela empresa. Esta voz do cliente serve também como um *feedback* aos colaboradores da empresa, proporcionando uma melhoria contínua em termos de processos e treinamento. Maiores detalhes referentes ao método de pesquisa são apresentados na seção 4.2.

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão será feito a partir de quatro etapas. A primeira etapa consiste em realizar pesquisa quantitativa com clientes corporativos, onde se busca descobrir as dimensões da qualidade de produtos e serviços. A segunda etapa envolve a análise dos resultados, onde o objetivo é a resolução de um problema coletivo através de ações envolvendo todos os participantes representativos da situação ou do problema, que interagem de modo cooperativo ou participativo. A terceira etapa busca identificar o que deverá ser melhorado e a quarta etapa é a elaboração do plano de ação para atingir a melhoria na qualidade dos produtos e serviços buscando a satisfação dos clientes.

## 1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O trabalho não pretende esgotar o referencial teórico sobre a implantação de um plano de melhoria na qualidade dos serviços em uma empresa de prestação de serviços públicos.

O trabalho refere-se a uma concessionária específica e não pode ser generalizado, o plano desenvolvido considera especificamente as condições técnicas e os recursos existentes na empresa em estudo, com suas peculiaridades, características dos clientes corporativos no Rio Grande do Sul, limitações do sistema elétrico em operação, variações atmosféricas freqüentes na região e atendimento às regulamentações da ANEEL.

A implantação de novos recursos tecnológicos pode alterar significativamente os resultados da pesquisa e, conseqüentemente, o plano de ação elaborado.

O plano de ação proposto abrange exclusivamente clientes corporativos, sendo que as demais classes consumidoras, como residenciais, rurais, comerciais e poder público não foram objetos deste estudo.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O intuito é fornecer ao leitor uma introdução ao assunto, apresentar o referencial teórico, e desenvolver o texto que permita o entendimento da problemática e possibilite traçar um paralelo entre as necessidades específicas dos clientes corporativos de energia elétrica e o plano de ação desenvolvido para o atendimento desta demanda.

O capítulo 1 apresenta os comentários iniciais e é feita uma introdução ao tema, onde se procura conectar afirmações de importantes autores com a proposta do trabalho, além de mostrar uma análise geral do setor elétrico brasileiro. Sobre o tema escolhido enfatizam-se os objetivos e justificativas, o método de trabalho utilizado, a estrutura do trabalho e as limitações do trabalho.

No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico, onde são descritas e analisadas as pesquisas dos principais autores que abordam o tema, necessárias para a formulação dos fundamentos teóricos, referentes ao atendimento e satisfação de clientes: Este capítulo aborda

a natureza do setor de serviços, qualidade em serviços, a indústria de energia elétrica brasileira e a pesquisa de marketing.

O capítulo 3 descreve o cenário da energia elétrica brasileira, contemplando a história do setor elétrico brasileiro, os primórdios da produção de energia elétrica, a regulamentação dos serviços, a estatização do setor, a reforma institucional e sua conjuntura atual, os principais agentes institucionais do setor e suas funções e a evolução do setor de energia elétrica e o novo marco regulatório.

O capítulo 4 apresenta a pesquisa, a análise dos resultados e o plano de ação descrevendo a empresa RGE dentro deste contexto, além de definir o método de pesquisa utilizado, onde se esclareceu o tipo de estudo efetuado, delimitou-se o universo a ser pesquisado e esclareceram-se os procedimentos metodológicos que foram seguidos. Descreve ainda a análise dos dados coletados e os resultados obtidos na pesquisa realizada junto aos clientes corporativos, identificando-se as necessidades destes clientes. Além disso, apresentam os resultados do estudo, consolidados na forma de planos de ação para a melhoria dos produtos e serviços.

Finalmente, no capítulo 5, encontram-se as conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A NATUREZA DO SETOR DE SERVIÇOS**

#### **2.1.1 Conceito de serviços**

Segundo Cobra e Zwarg (1986), entende-se como serviço uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente, não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes.

No Brasil, o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 3,7% em 2006 de acordo com os cálculos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O peso dos serviços, baseados nos números de 2005, passou de 54,1% para 64% dentro do PIB de 2006.

O aumento da renda, aumento da expectativa de vida, a diminuição da mortalidade infantil e o aumento da população, entre outros, gera um grande contingente de mão-de-obra, levam à busca de mais serviços para serem produzidos e consumidos adicionalmente.

O desenvolvimento da sociedade brasileira dos últimos tempos foi baseado em uma deficiente distribuição da renda e na tendência de redução nos tamanhos das famílias, e isto tem reduzido a necessidade por certos tipos de serviços (COBRA e ZWARG, 1986).

Percebe-se que os clientes estão mais céticos em relação a serviços supérfluos ou inócuos, em contrapartida, tem crescido a busca por serviços que proporcionem melhoria na qualidade de vida das pessoas. É a hora e a vez dos serviços (BARCELLOS, 2002).

Antes de oferecer descontos para aumentar a lucratividade, deve-se criar vínculos mais fortes com os clientes, desenvolvendo a fidelidade dos clientes mais valiosos e, assim, aumentar a lucratividade. Pode-se afirmar que os serviços profissionais envolvem geralmente um alto grau de interação com o cliente, juntamente com um alto grau de personalização (MINTZBERG e QUINN, 2001).

McKenna (1999) cita quatro regras de ouro do posicionamento dos serviços junto aos clientes:

- Compreender a dinâmica e as tendências do mercado.
- Enfocar fatores intangíveis do serviço.
- Fixar seu alvo em um público específico.
- Estar disposta a experimentar.

A prestação de um serviço implica em um contato entre o prestador do serviço e o cliente que passa a fazer parte integrante do processo, pois participa interativamente com o fornecedor. Segundo Las Casas (apud CUNHA et al., 1999), uma das melhores definições de serviços é que são um conjunto de atos, ações e desempenhos agregados ou não a um bem. A partir do conceito de serviços, é definida uma proposta de valor que realiza uma análise levando-se em consideração as necessidades do cliente, os recursos e competências da empresa e a situação da concorrência.

Os serviços públicos devem utilizar com especial atenção esses conceitos, na medida em que o monopólio, em alguns setores, não lhes confere um privilégio, mas sim um desafio de substituir o concorrente pelo usuário, que exige do serviço qualidade, eficiência e eficácia. Fazer negócios numa perspectiva moderna de mercado significa ver todo o negócio a partir da perspectiva do cliente.

### **2.1.2 A nova economia voltada a serviços**

Afirma-se que se vive a ditadura do consumidor, na qual todo o resto do sistema produtivo vai a reboque deste novo líder (GARBER, 2001). Assim, a importância do serviço chega a tal relevância em alguns setores, que ele passa a fazer parte da missão corporativa da empresa (COBRA, 1992).

A importância do serviço como fator diferenciador cresce à medida que se observa que produtos de excelente tecnologia, se abandonados à sua própria sorte, podem apresentar desempenhos insatisfatórios. Portanto, é preciso oferecer serviços de qualidade.

Segundo Tweed (1998), as estratégias devem estar focadas na percepção do cliente. Para que a empresa atinja o sucesso é necessário que saiba levar ao cliente serviços que

atendam suas necessidades. Desse modo, torna-se cada vez mais nítida a importância do serviço como fator estratégico de diferenciação de negócios, pois cliente satisfeito é a essência de qualquer negócio. Apesar disso, essa é a área mais crítica de muitas organizações: a prestação de serviços. Um bom projeto pode fracassar se a qualidade do serviço não corresponder.

Ao invés de se vender para mercados, vende-se para clientes, procura-se maior participação no mercado, busca-se maior participação no cliente. O novo desafio passou a ser, então, entender o que o consumidor deseja para conquistá-lo, satisfazê-lo e retê-lo (GARBER, 2001).

As empresas desenvolvem suas atividades no meio de um macro ambiente que as circunda, o qual condiciona de forma considerável seu funcionamento. O maior ou menor êxito das empresas dependerá de seu sucesso no relacionamento nesse macro ambiente e em procurar um equilíbrio dinâmico e permanente.

Lovelock e Wright (2001) afirmam que a satisfação do cliente pode trazer muitos benefícios para a empresa e, ocorrendo em níveis mais altos, resulta em fidelidade. A substituição da ansiedade por um enfoque racional e interativo, a partir da definição clara de objetivos, é a atitude correta.

Criar uma operação de serviços bem-sucedida é uma tarefa difícil, mas sustentar o seu sucesso é tarefa mais difícil ainda, pois serviços são baseados em desempenhos e o desafio em sustentar o vigor, o compromisso, as habilidades e o conhecimento de quem os executa é grande (BERRY, 2001).

As empresas realmente focadas em clientes procuram criar produtos e serviços de forma a melhor satisfazer as necessidades específicas de cada um de seus clientes. Com esta visão, foram criadas nos Estados Unidos, e, recentemente no Brasil, companhias de Serviços de Energia (ESCO's – *Electric Service Companies*), com o propósito de definir estratégia de oferta de serviços neste novo ambiente competitivo. As ESCO's têm como missão encontrar as saídas que os clientes desejam.

Warkentin (1996) demonstra que as ESCO's estão envolvidas em quatro diferentes tipos de atividades que trarão um aumento do valor agregado dos serviços:

- produtos e serviços;
- planejamento financeiro e consultoria energética;



- opções de gerenciamento energético eficiente;
- gerenciamento de commodities.

### 2.1.3 Característica dos serviços

Um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva pelos clientes. Essas percepções sobre serviços são descritas pelos clientes por expressões como **experiência**, **confiança**, **tato** e **segurança**, conforme cita Grönroos (1993).

Ao analisar estas percepções dos clientes ao descrever serviços, utilizam-se alguns conceitos para relacionar as características dos serviços:

– **Intangibilidade** – Os serviços são intangíveis. Ao contrário de produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos, comenta Kotler (2000). Zeithaml e Bitner (2003) dizem que pelo fato de serviços serem atuações e ações mais do que propriamente objetos, eles não podem ser vistos, sentidos ou tocados da mesma forma que podemos sentir os bens tangíveis. Churchill e Peter (2003) citam que a intangibilidade dos serviços apresenta alguns desafios especiais. Um é que o comprador potencial não pode examinar um serviço antes de comprá-lo, assim o profissional precisa oferecer indicações sobre a qualidade de serviço. Os compradores também podem levar em consideração o preço do serviço como um indicador de qualidade, e um outro desafio é que os problemas podem ser mais difíceis de corrigir.

– **Perecibilidade** – Os serviços não podem ser estocados. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas, diz Kotler (2000). Zeithaml e Bitner (2003) referem-se ao fato de os serviços não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos, é contrastante com as mercadorias que podem ser guardadas no estoque ou revendidas em outro dia, ou mesmo devolvidas, caso o cliente não esteja satisfeito. “Se um serviço não for usado quando oferecido, não pode mais ser usado” cita Churchill e Peter (2003, p. 293).

– **Inseparabilidade ou Simultaneidade** – De um modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, diz Kotler (2000). Zeithaml e Bitner (2003) comentam que enquanto a maior parte dos bens é produzida antecipadamente para então ser

vendida e consumida, a maior parte dos serviços é primeiro vendida e, então, produzida e consumida simultaneamente. Na maioria das vezes, isso também significa que o cliente está presente enquanto o serviço está sendo produzido e, assim, pode ver e até mesmo participar do processo de produção, o que pode afetar mutuamente suas experiências. Conforme Grönroos (1993), outra característica básica dos serviços indica que o cliente não é apenas um receptor dos serviços; o cliente participa como um recurso da produção também.

– **Variabilidade ou Heterogeneidade** – Kotler e Armstrong (1995) dizem que os serviços são altamente variáveis e sua qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados. Kotler (2000) diz que pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Zeithaml e Bitner (2003) dizem que uma vez que os serviços são atuações, em geral desempenhados por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos. A heterogeneidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos; cada qual terá demandas exclusivas ou suas experiências do serviço ocorrerão de modo muito particular.

– **Relacionamento com o Cliente** – Em muitos casos, os profissionais de serviços têm uma relação pessoal contínua com seus clientes. Como resultado, o sucesso de uma organização de serviços muitas vezes depende de sua capacidade de desenvolver relações com os clientes e de prestar serviços de qualidade, comentam Churchill e Peter (2003).

– **Previsibilidade da Demanda** – “A demanda de alguns serviços é difícil de se prever, como uma cirurgia; a de outros já é mais previsível, como a das refeições em um restaurante” (PROFESSORES DA FGV – EAESP, 2003, p. 108).

O conjunto das características aqui analisadas fornece pistas sobre quando é que um determinado tipo de **operação** se caracteriza mais puramente como serviços. Para Ganesi e Corrêa (1994) a tendência moderna é tratar a produção de produtos e serviços como operações. Produtos e serviços são considerados como componentes de um pacote, podendo ter mais predominância de produtos ou de serviços.

O ambiente das empresas de serviços tem se tornado cada vez mais competitivo em relação às ações mercadológicas para reter seus clientes e manter a lucratividade do negócio. De acordo com Albrecht e Zemke (2002, p. 69), o gerenciamento de serviços tem um papel importante no sucesso da empresa, pois “é uma abordagem organizacional total que

transforma a qualidade dos serviços, com base na percepção dos clientes, na força motriz mais importante das operações do negócio”.

#### **2.1.4 Criando o pacote de serviços**

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os critérios para avaliar a qualidade dos serviços podem ser: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos. Dentre os serviços explícitos, destacam-se os aspectos de disponibilidade, como serviços 24 horas, *site* na *web* ou algum número para ligações gratuitas. Neste sentido, encontra-se o *call center*, como sendo um dos grandes serviços percebidos pelos clientes.

No cenário atual, em face da globalização, fenômeno que ocorre em todo o mundo, é de vital importância que se conheça a opinião dos consumidores de um determinado produto ou serviço (SILVA, 2001). Assim, é importante efetuar pesquisas para conhecer o comportamento e a opinião de uma parcela da população que pode influir em um assunto de interesse da organização.

A finalidade da organização é descobrir respostas para questões mediante a aplicação de métodos científicos (MARCONI, 1985). Ainda segundo Marconi, a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e constitui-se no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Lemos e Cunha (1997) sugerem que a identificação de oportunidades relacionadas ao ambiente no qual a empresa está inserida pode ocorrer através da coleta de informações.

## 2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

### 2.2.1 Conceitos de qualidade

As pessoas tendem a utilizar a expressão “qualidade” de uma forma generalista para definir seu grau de satisfação a respeito de sua experiência de consumo de bens e serviços. De acordo com a filosofia japonesa citada por Crosby (1979) apud Parasuraman et al. (1988), qualidade é “zero defeito – fazendo certo na primeira vez”.

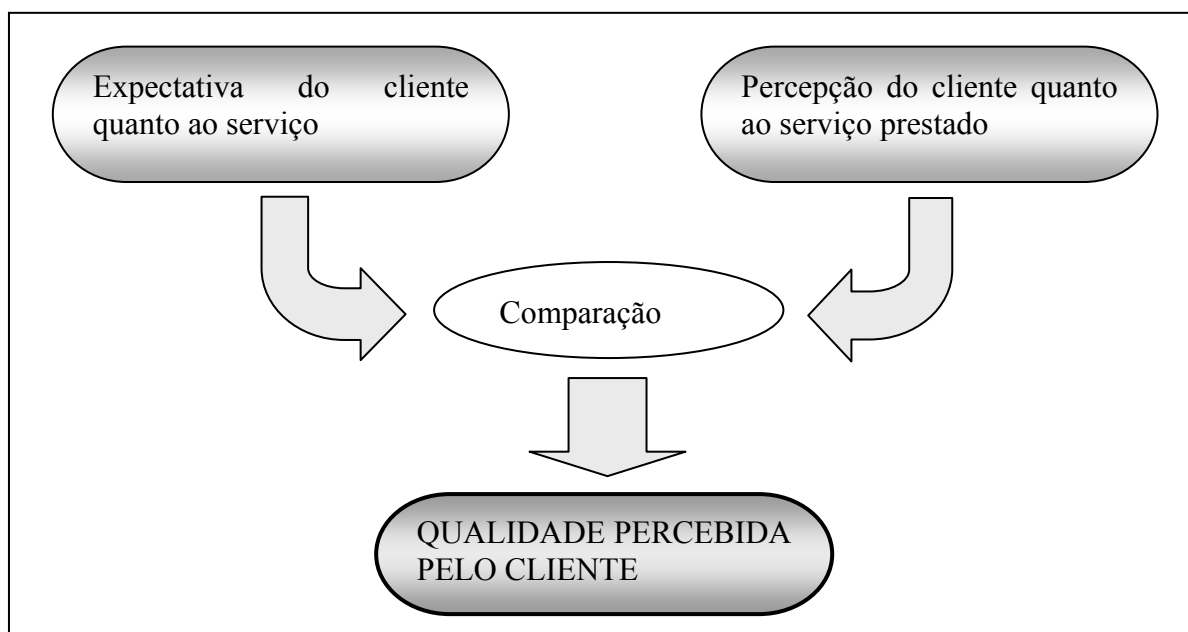
Segundo Berry e Parasuraman (1995), um fator primordial e determinante na qualidade dos serviços prestados é a discrepância entre expectativas e impressões na avaliação dos clientes. Os autores afirmam que a expressão “expectativa” tem dois sentidos diferentes: aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando se defrontam com um serviço (previsões) e aquilo que eles esperam que aconteça (desejos).

É cada vez maior o consenso de que os dois conceitos são diferentes quanto a suas causas e àquilo que produzem como resultado. Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que a qualidade percebida em serviços é um componente da satisfação de clientes.

Para Giansesi e Corrêa (1994), qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas / excedidas por sua percepção do serviço prestado.

Como conceito de qualidade, Albrecht e Zemke (2002) afirmam que é um indicador da extensão que um objeto ou uma experiência atende a uma necessidade, resolve um problema ou cria valor para alguém. Este indicador está relacionado com a motivação das pessoas, atividades de suporte e atividades internas que estão ligadas ao processo de realização do serviço.

Na Figura 3, pode ser visualizado como os consumidores exercitam, mesmo de uma forma inconsciente, uma comparação entre a sua percepção e sua expectativa, definindo o seu nível de qualidade percebido pela experiência de consumo realizada.



**Figura 3 – Qualidade em Serviços**  
 Fonte: Giancesi e Corrêa (1994, p.196)

Berry et al. (1980), apud Albrecht e Zemke (2002), descrevem que a percepção dos consumidores quanto à qualidade dos serviços resulta da comparação entre as expectativas antes da prestação dos serviços e a experiência efetiva com os serviços. A avaliação da qualidade deriva do processo de prestação dos serviços e dos resultados alcançados com os serviços.

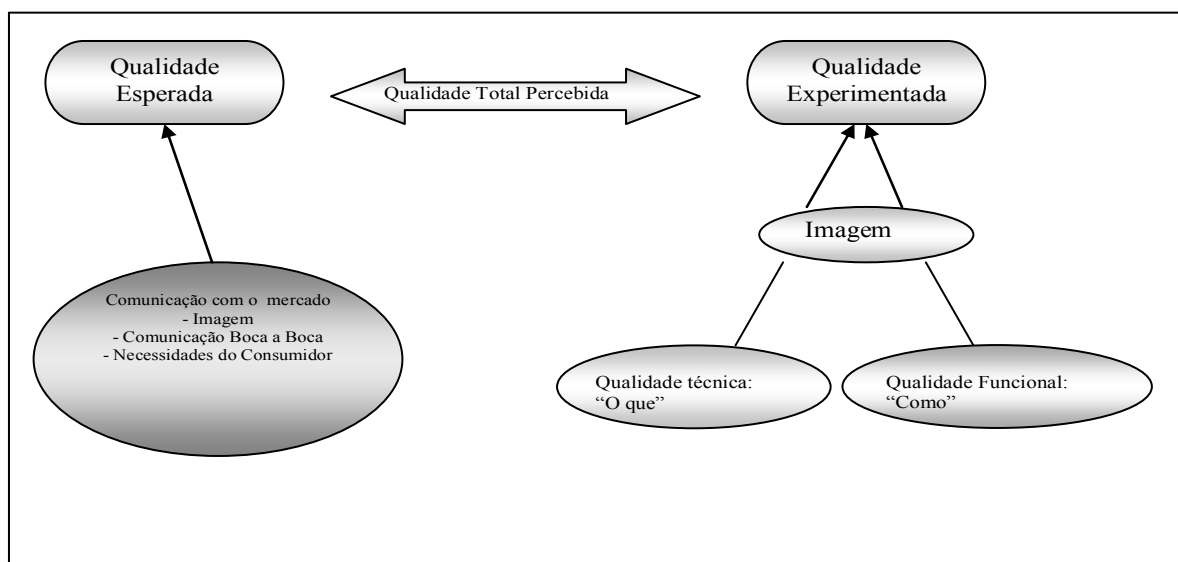
Buzzell e Gale (1987), apud Grönroos (1993), afirmam que a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal.

A qualidade de um serviço, conforme percebida pelos clientes, tem duas dimensões, segundo Grönroos (1993), uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacionada a processo.

A dimensão técnica diz respeito ao “o que” os clientes recebem em suas interações com a empresa, que é claramente importante para eles e para sua avaliação da qualidade. Esta dimensão da qualidade é denominada por Grönroos (1993, p. 49) como “qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço”, sendo a memória do cliente quando o processo de produção e as interações comprador-vendedor terminam.

Já a dimensão funcional, a outra dimensão relacionada por Grönroos (1993), é descrita com o modo que o cliente é também influenciado por “como” ele recebe o serviço e “como”

ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos. Esta é a outra dimensão da qualidade bastante relacionada com as funções do prestador de serviços e como este lida com a hora da verdade nas interações comprador-vendedor.



**Figura 4 – A Qualidade Total Percebida**

Fonte: Grönroos (1993 p.54)

Grönroos (1993) descreve que as interações comprador-vendedor determinam o nível da dimensão funcional da qualidade, além de transferir ao consumidor todas ou quase todas as qualidades técnicas dos resultados dessas interações. Essas situações são chamadas de “Hora da Verdade”, um conceito introduzido por Normann (1984), apud Grönroos (1993), que significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços.

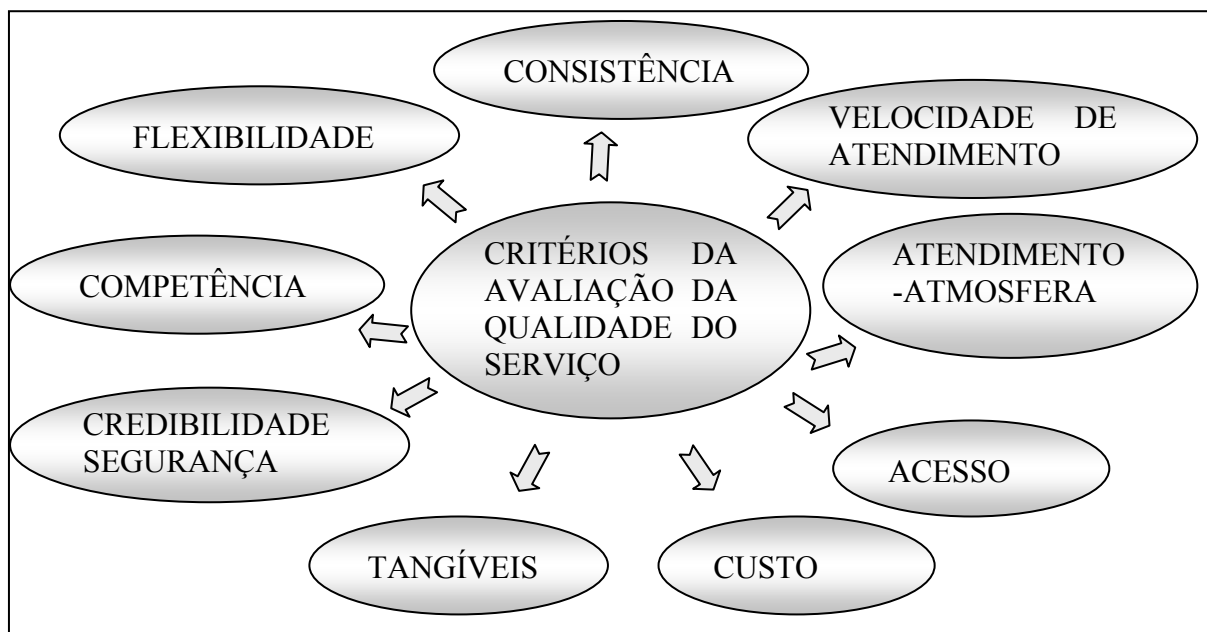
Estudos de Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988), apud Albrecht e Zemke (2002), Zeithaml e Bitner (2003) e Gianesi e Corrêa (1994), concluíram que os índices de aprovação dos serviços pelos clientes poderiam ser atribuídos a cinco fatores de desempenho:

- **Confiabilidade** – habilidade de entregar o serviço que foi prometido, com segurança e precisão;
- **Segurança** – compreende o conhecimento e cortesia dos empregados, bem como a habilidade da empresa e de seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança;
- **Tangíveis** – aparências das instalações físicas, dos equipamentos, das pessoas e dos materiais de comunicação;

– **Empatia** – grau de solicitude e atenção individualizada e os cuidados dispensados aos clientes;

– **Suscetibilidade ou Responsividade** – disposição para ajudar os clientes fornecendo serviços com motivação e reagir imediatamente às necessidades dos clientes.

Para Zeithaml e Bitner (2003), essas dimensões representam o modo como os clientes organizam em sua mente a informação sobre a qualidade de serviços. Combinando estudos e visões de diferentes autores, Ganesi e Corrêa (1994) definiram um conjunto de critérios de avaliação do serviço, ilustrados na Figura 5.



**Figura 5 – Os critérios de avaliação da qualidade do serviço**

Fonte: Ganesi e Corrêa (1994, p. 91)

Conforme destacam Ganesi e Corrêa (1994), os critérios de avaliação possuem as seguintes características:

– **Tangíveis** – qualidade e ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações;

– **Consistência** – conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo;

– **Competência** – habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas dos consumidores;

– **Velocidade de Atendimento** – prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. O tempo que o cliente é colocado a esperar, nas diversas fases da prestação do serviço atua nas dimensões real e percebida;

– **Atendimento / Atmosfera** – avaliar o quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço;

– **Flexibilidade** – capacidade de mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;

– **Credibilidade / Segurança** – percepção de risco ao comprar um serviço sem poder avaliá-lo antes da compra, variando com a complexidade das necessidades do cliente e com o conhecimento que este tem do processo de prestação do serviço;

– **Acesso** – avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço;

– **Custo** – critério que avalia quanto o consumidor irá pagar por determinado serviço.

### 2.2.2 Satisfação de clientes

Procurando compreender o comportamento do consumidor no relacionamento com a empresa prestadora de serviços, alguns conceitos são importantes de serem entendidos: necessidades, expectativas e percepções.

O que faz com que um determinado cliente deseje certo tipo de serviço? E o que faz com que ele opte por uma determinada empresa para executar esse serviço? As reações dos clientes baseiam-se em suas **expectativas**, porém alicerçadas em função de diversos fatores internos e externos. Grönroos (1993) cita que as necessidades de um cliente constituem um fator básico que orienta as expectativas em direção a um certo tipo de solução, complementando também que tanto as necessidades, que determinam primordialmente o que os clientes procuram, como os desejos, que se relacionam a como eles desejam que o prestador de serviço desempenhe, são de vital importância para o desenvolvimento das expectativas do cliente.

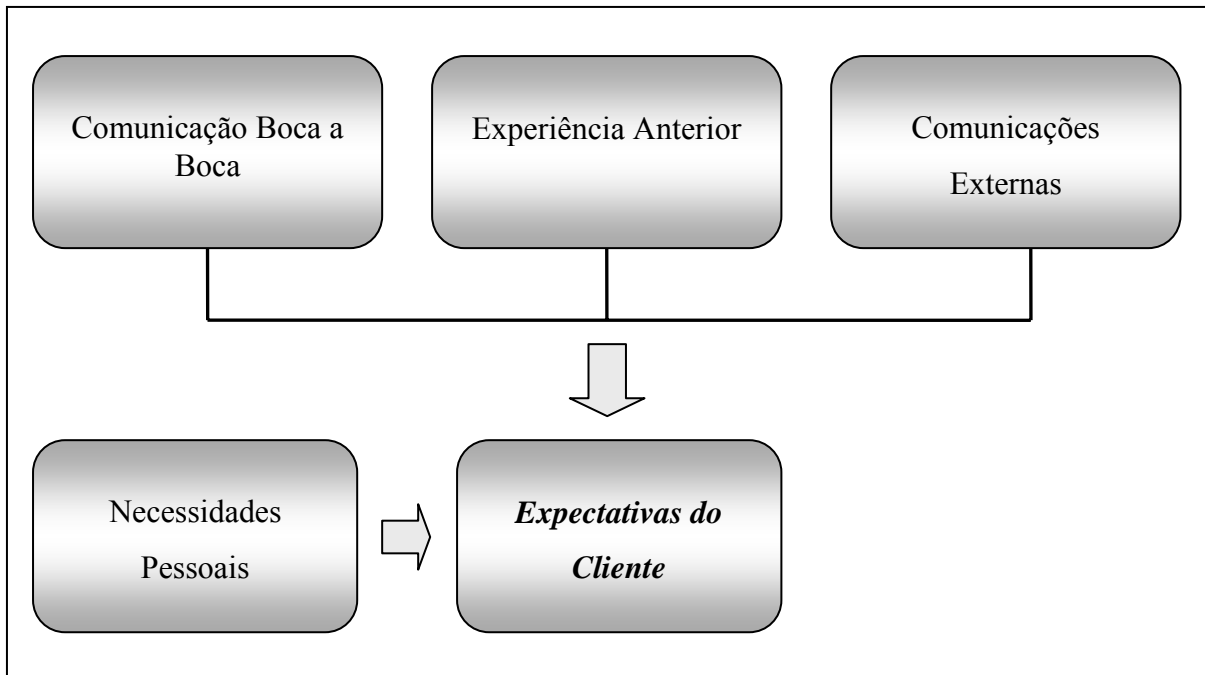
Diversos autores conceituam de forma equivalente e complementar as necessidades dos consumidores. Kotler e Armstrong (1995) e Churchill e Peter (2003) trazem que necessidades são estados de carência percebida e requeridas para a sobrevivência. Kotler



(2000, p. 43) complementa indicando que é possível distinguir cinco tipos de necessidades: “necessidades declaradas, necessidades reais, necessidades não-declaradas, necessidades de ‘algo mais’ e necessidades secretas”.

Na análise de Berry (1995), apud Albrecht e Zemke (2002), a percepção dos consumidores quanto à qualidade dos serviços resulta da comparação entre as expectativas antes da prestação dos serviços, e a experiência efetiva com os serviços. Nesta análise, a comparação daquilo que os clientes acham que vão receber com o que eles percebem que estão recebendo, e o processo a que se submetem para receber os serviços, determina seu nível de satisfação. Albrecht e Zemke (2002) concluem que a satisfação com os serviços é o resultado de um encontro dinâmico, não estático.

Gianesi e Corrêa (1994) definem que o consumidor identifica uma necessidade quando sente uma discrepância entre seu estado atual e o estado desejado. Dada a importância da formação das expectativas do cliente para a avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comprar, Gianesi e Corrêa (1994) identificaram quatro fatores que podem influenciar as expectativas do cliente, conforme descrito na Figura 6 e citado a seguir.



**Figura 6 – Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente**

Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (1990), apud Gianesi e Corrêa (1994, p.82)

A **Comunicação Boca a Boca** representa as recomendações que os clientes recebem de outras pessoas que já receberam os serviços do fornecedor, sendo um fator importante na formação de suas expectativas.

A **Experiência Anterior** pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço.

As **Necessidades Pessoais** dos clientes são o principal fator formador de suas expectativas, pois é visando atender estas necessidades que os clientes procuram um serviço.

A influência da **Comunicação Externa** na expectativa dos consumidores é proveniente dos próprios fornecedores dos serviços, elevando a expectativa dos clientes e tornando-se mais exigente do que sua própria necessidade.

Oliver (1997, p.13), apud Zeithaml e Bitner (2003, p.87), definiu satisfação como “uma resposta ao atendimento do consumidor”. Continuou dizendo, “trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo”.

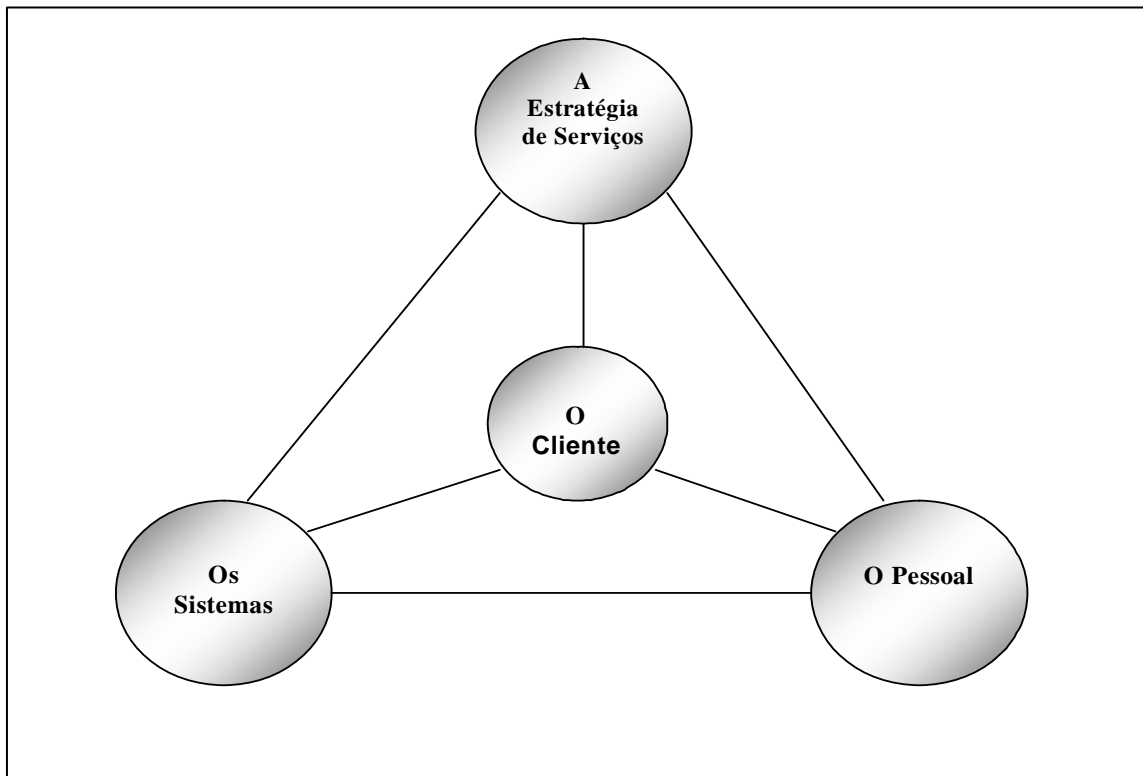
O ciclo de serviços é descrito por Albrecht e Zemke (2002) como uma seqüência repetitiva de eventos, em que várias pessoas tentam satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, em cada ponto de contato com a empresa. O ponto inicial de contato do cliente com a organização é o início do ciclo de serviços e pode ser qualquer anúncio, telefonema ou acesso pela *Web*, iniciando um processo de negociação.

Analisando por este aspecto, o ciclo de serviços pode ser utilizado como uma ferramenta que possibilita a visualização dos serviços sob o ponto de vista do cliente, e não aos olhos da organização.

Albrecht e Zemke (2002) destacam quatro importantes características da excelência em serviços: a compreensão dos momentos da verdade dos clientes, onde se conquista ou perde-se a aprovação dos clientes; a estratégia de serviços bem concebida que diferenciará a empresa dos concorrentes na experiência dos clientes, convergindo toda empresa para as verdadeiras prioridades dos clientes; os sistemas amigáveis ao cliente para distribuir os recursos da organização com base na estratégia de serviços; e o pessoal da linha de frente voltado para o cliente com poderes e recursos para trabalhar em favor do cliente, em função de seus conhecimentos, das normas da empresa e da cultura organizacional.

Da mesma maneira que o modelo do ciclo de serviços esclarece a perspectiva dos clientes, Albrecht e Zemke (2002) complementam com um modelo orientado para a empresa, ajudando os gestores a pensarem sobre o que precisa ser feito, como mostrado na Figura 7 com o Triângulo de Serviços.

São destacadas nesta figura três características da empresa intimamente ligadas ao cliente. Este triângulo de serviços representa os elementos da **Estratégia**, dos **Sistemas** e do **Pessoal** de serviços da empresa, os quais giram em torno do cliente numa interação criativa.



**Figura 7 – Triângulo de Serviços**  
Fonte: Albrecht e Zemke (2002, p.80)

A **estratégia de serviços** permite que todos estejam envolvidos e unificados com a idéia sobre o que fazer, dirigindo as atenções de todos na organização para as reais necessidades e motivações dos clientes, denotando algo de concreto e valioso, algo em que eles estejam dispostos a pagar.

Os **sistemas** são desenvolvidos para a conveniência do cliente mais do que para a conveniência da empresa, abrangendo instalações físicas, as normas, os procedimentos, os métodos e os processos para atender às suas necessidades.

As **pessoas** da linha de frente devem ser as responsáveis pela qualidade superior dos serviços prestados pela empresa, bem como pelas interações que constituem boa parte dos momentos da verdade com o cliente. Esta linha representa as melhores oportunidades e ameaças em termos de ganhos e perdas e de esforço criativo.

As três linhas externas do triângulo de serviços possuem suas peculiaridades. A interação entre os sistemas e o pessoal pode ser percebida onde pessoas motivadas, desejosas

e capazes de prestar serviços de qualidade requerem procedimentos administrativos eficazes, normas de trabalho participativas ou instalações físicas eficientes. A linha que une a estratégia de serviços e os sistemas pode sugerir que o projeto e a utilização dos sistemas físicos e administrativos deve ser uma consequência da definição da estratégia de serviços. Concluindo, a linha que conecta a estratégia de serviços às pessoas significa que os responsáveis pela prestação de serviços devem desfrutar do benefício de uma filosofia definida com clareza pela administração, com senso de foco, clareza e prioridade.

Hamel e Prahalad (1995, p. 64) trazem uma analogia interessante de ser comentada. Citam que “a terra é um mistério para o peixe; e quando um peixe descobre a terra, normalmente é tarde demais”.

Esta analogia com as estratégias das empresas, conforme Hamel e Prahalad (1995) comentam, emula como um “código genético” de uma organização que limita a percepção de novas oportunidades e concorrentes não tradicionais. Frequentemente as barreiras perceptivas resultantes da falta de diversidade genética são mais altas e impenetráveis nos gerentes que possuem a maior influência política (conforme esses autores, esta é uma maneira educada de se dizer que o gargalo está normalmente no alto da garrafa). Os executivos são propensos a acreditar que seu status na organização confirma o fato de que eles sabem mais sobre o mercado em que atuam, as necessidades dos clientes, os concorrentes e as regras de competição do que seus subordinados. Mas, na verdade, e com muita frequência, o que eles conhecem mais é sobre o passado. A regra para o sucesso competitivo no mundo de ontem foram delineadas em suas mentes à medida que galgaram os degraus da corporação. A não ser que estas barreiras de percepção sejam rompidas, a empresa será incapaz de inventar seu futuro.

Hamel e Prahalad (1995, p. 64) também comentam que o nosso conhecimento sobre um determinado setor vale “menos neste exato momento do que valia quando iniciamos a ler este trabalho. As necessidades do cliente mudaram, houve progresso tecnológico e os planos dos concorrentes evoluíram enquanto estávamos folheando estas páginas”.

Outra afirmação de Hamel e Prahalad (1995, p. 114) diz respeito ao fato de que “está muito em moda ser voltado para o cliente”. Os executivos dizem às suas tropas que “tudo começa pelo cliente e as recompensas e incentivos são associados às medidas de satisfação de clientes”. Por outro lado, se o objetivo é chegar ao futuro primeiro, em vez de simplesmente preservar a fatia de mercado nos negócios existentes, uma empresa precisa ser muito mais do que voltada para o cliente.

Os clientes notoriamente carecem de falta de visão. Há vinte ou trinta anos, quantas pessoas estavam solicitando telefones celulares, fax e copiadoras em casa, Internet, acesso a movimentações bancárias 24 horas por dia, toca discos a laser, carros com sistemas de navegação a bordo, receptores de posicionamento de satélite portáteis, caixas eletrônicos?

Nas palavras de Akio Morita, o visionário líder da Sony, apud Hamel e Prahalad (1995, p. 114):

Nosso plano é influenciar o público com novos produtos, em vez de perguntar que produtos eles querem. O público não sabe o que é possível, mas nós sim. Por isso, em vez de realizar muita pesquisa de mercado, aperfeiçoamos nosso raciocínio sobre um produto e seu uso e tentamos criar um mercado para o produto, educando o público e comunicando-nos com ele.

O fundador da empresa e seu presidente honorário, Masaru Ibuka, apud Hamel e Prahalad (1995, p. 114), concorda: “Nossa ênfase sempre foi em fazer alguma coisa a partir do nada”.

Com estas afirmações do autor não quer dizer que os clientes existentes ou futuros não possam desempenhar um papel importante no sentido de ajudar a empresa a ampliar as fronteiras de seu atual horizonte de oportunidades.

Para Hamel e Prahalad (1995), existem três tipos de empresas. As empresas que tentam levar os clientes para onde eles não querem ir (são as empresas que consideram *insight* a idéia de ser voltada para o cliente); as empresas que escutam seus clientes e respondem às suas necessidades articuladas (necessidades que provavelmente já estão sendo satisfeitas por concorrentes com maior capacidade de prever o futuro); e as empresas que levam os clientes para onde eles querem ir, mas ainda nem sabem disso. As empresas que criam o futuro fazem mais do que satisfazer os clientes; elas os surpreendem constantemente.

## **Os Níveis de Relacionamento com o Cliente**

“Nunca foi simples entender o comportamento e conhecer os consumidores. Eles podem declarar suas necessidades e desejos, mas agir de outra maneira” (KOTLER, 1998, p.161).

Berry (1988) afirma que equipes motivadas trabalham com empenho e tendem a desempenhar suas funções com qualidade, revertendo em resultados positivos para a organização. Para que isso ocorra são necessários bons líderes, que saibam conduzir bem os

negócios. Estes líderes, na verdade, são excelentes treinadores de times, que dirigem suas equipes, fornecendo-lhes ferramentas e orientações adequadas.

Segundo Cobra (1992), o indivíduo recebe do meio ambiente, basicamente, cinco tipos de influências: do meio ambiente físico, tecnológico, econômico, político e legal. Ainda de acordo com Cobra (1992), a compreensão dos fatores ambientais que agem sobre o consumidor moldando o seu processo decisório de compra é o primeiro passo para se entender o que leva as pessoas a comprar ou rejeitar um produto ou serviço.

Os líderes em serviços acreditam nas pessoas com as quais trabalham e colocam a comunicação como uma prioridade que pode remover barreiras. Uma boa comunicação permite a todos o conhecimento da visão e do foco da empresa (BERRY, 1996).

Existem desafios específicos, segundo Berry (2001), que sustentam o sucesso dos serviços, sendo que, quanto mais dependentes da mão-de-obra são estes serviços, maiores são os desafios, tais como operar eficazmente enquanto a organização cresce rapidamente, com competições de preços e retendo o espírito empreendedor da empresa. Apresentar normas flexíveis, reforçar a visão e cultura da empresa e prestar serviços de qualidade também são grandes desafios para empresas em expansão.

Para Peter Drucker, apud Oliveira (2000, p.56), o maior desafio isolado com o qual os administradores atualmente se defrontam é a elevação da produtividade dos trabalhadores de informação e prestadores de serviços. Duffy (2000) afirma que o conceito do capital humano está relacionado ao capital intelectual e pode ser confundido com este último.

Ser parte de uma equipe, trabalhar juntos para atingir objetivos comuns, discutir abertamente as diferenças e medir o sucesso pelos resultados é muito recompensador para os envolvidos. A empresa, por sua vez, sobrevive com sucesso por estar cheia de vida e todo este ciclo de sustentação dos negócios só reafirma a grande importância que representam os valores humanos para a organização (BERRY, 2001).

Desta forma, conclui-se que o grande sucesso da organização baseia-se em usar corretamente toda a gama de conhecimento de todas as comunidades nela inseridas, de forma vantajosa e competitiva, a fim de produzir inovações em seus produtos, processos e práticas.

## **Aspectos Culturais e Ambientais**

Para Prusak, apud Mendes e Souza (1997), a administração do capital intelectual, que constitui um bem de alto valor para as organizações, pode melhorar os desempenhos financeiros da empresa, tornando-a competitiva. Todavia, são poucas as organizações que incentivam o desenvolvimento de seus membros nesse aspecto, o que resulta numa vasta quantidade de recursos não aproveitados (SENGE, 1990).

Deve-se procurar mudar o comportamento das pessoas não as substituindo, mas mudando o ambiente no qual elas trabalham. São muito importantes os esforços voluntários e empreendedores dos funcionários, pois estes critérios individuais fazem a diferença, produzem inovação e melhoria e sustentam o sucesso da empresa (BERRY, 2001).

Os valores econômicos e de mercado não podem se sobrepor aos valores humanos. As organizações que cultivam a arte de ouvir abertamente e com atenção devem manter-se receptivas às críticas. Não são organizações construídas do dia para a noite, e os maiores exemplos de sucesso são produto de atitudes, comprometimentos e processos gerenciais cuidadosamente cultivados, acumulados de maneira gradual e constante ao longo do tempo. Argyris (2000) relata que o sucesso competitivo depende, cada vez mais, do aprendizado, mas a maioria das pessoas não sabe aprender.

## **Momentos da Verdade**

Um cliente torna-se encantado porque um funcionário faz por ele algo que não está registrado em nenhum manual de procedimentos, e a equipe de funcionários que lida com este cliente é definidora de seu contentamento (MARTIN, apud CUNHA et al., 1999). O uso da força dos funcionários junto ao mercado pode ser uma eficaz estratégia para obter informações relevantes (GARBER, 2001).

A intangibilidade e a precibilidade dos serviços colocam o atendimento como um fator importante na definição de qualidade; o cliente forma sua opinião nos momentos da verdade, quando entra em contato com a empresa. Os serviços são prestados diretamente e de forma interativa com o cliente, levando o prestador de serviços a atuar diante das expectativas do cliente, que deseja resposta imediata. Este é o grande desafio do atendimento, uma tarefa

difícil e estressante, porém de grande importância no segmento de serviços: é por meio do atendimento recebido que o cliente avalia a qualidade da empresa. A tarefa rotineira ao prestador de serviços pode ser uma nova – e boa ou má – experiência para o cliente (BERRY, 2001).

Uma frase de efeito dita por Carlzon (1994), apud Albrecht e Zemke (2002, p. 69), relaciona as experiências vivenciadas com clientes na metáfora “Momentos da Verdade”, onde disse: - “Lá fora, vivemos 50.000 momentos da verdade todos os dias”. Para Albrecht e Zemke (2002), momento da verdade é entendido como qualquer episódio em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e forma uma impressão sobre a qualidade de seus serviços.

Para Carlzon (1994), apud Albrecht e Zemke (2002), uma empresa de serviços é criada na mente de milhares de pessoas que entram em contato com esta empresa durante um pequeno espaço de tempo durante o atendimento do cliente. Este pequeno espaço de tempo foi denominado por Carlzon como Momento da Verdade que conceituou como qualquer episódio em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e forma uma impressão sobre a qualidade de seus serviços.

### 2.3 A INDÚSTRIA DA ENERGIA ELÉTRICA BRASILEIRA

Uma breve síntese da evolução da indústria elétrica brasileira nas últimas duas décadas dá uma idéia das questões envolvidas nesta indústria. Em curso desde meados dos anos noventa, a reestruturação do setor elétrico brasileiro inspirou-se em processos semelhantes aos desenvolvidos por países europeus (especialmente Inglaterra) e americanos (EUA, Chile e Argentina) a partir de meados dos anos setenta.

As linhas básicas da reforma foram, além dos arranjos tarifários e financeiros realizados no início do processo, a criação de mecanismos de mercado para o setor e, sobretudo, as privatizações, admitindo-se que a introdução da concorrência e dos agentes privados – acondicionados num aparato regulatório ágil e, sobretudo, autônomo e independente – criaria as condições necessárias para a superação das deficiências do setor, sobretudo, porque o Estado já não se encontrava em condições financeiras de assumir tais responsabilidades.



### **2.3.1 A busca de um regime de mercado**

O atual modelo institucional do setor elétrico brasileiro conforme demonstrado no item 3.7. rompeu com o conceito de monopólio em toda a cadeia da indústria da energia elétrica. Apenas foram mantidos os chamados monopólios naturais, ou seja, situação onde a operação de apenas uma empresa traz mais eficiência econômica do que a existência de concorrência.

Em decorrência de sua importância vital na vida moderna, a indústria da eletricidade desenvolveu-se, em todo o mundo, com características de monopólio natural. Essa característica ocorreu de forma independente da origem do capital das empresas, quer estatal quer privado.

O aspecto importante a destacar, na decisão de introduzir a competição no setor elétrico e da sua privatização, foi a necessidade de atração de novos investimentos, conforme demonstrado na Tabela 1.

O projeto de reestruturação do setor elétrico brasileiro, concluído em 1998, constituiu-se, ao lado do Código de Águas de 1934, em um dos mais completos e importantes instrumentos regulamentares e inovadores jamais produzidos no âmbito setorial, no Brasil (PAIXÃO, 1999).

Embora o processo de reformas no setor elétrico esteja ocorrendo em todo o mundo, estas transformações têm motivações e desenhos distintos e, geralmente, são precedidas da redefinição dos papéis entre os agentes públicos e privados num setor tradicionalmente identificado como um fornecedor público de serviços públicos (BOOZ-ALLEN & HAMILTON, 2001).

**Tabela 1 – Processo de privatização do setor elétrico brasileiro - 1995/2000**

Empresas	Data leilão	Principais acionistas (país)	Share (% do total)
<b>Distribuidoras</b>			<b>63,8</b>
1 Escelsa (ES) (a)	12/07/95	Iven (Brasil), GTD (Brasil) EDF (FRA), AES (EUA), RELIANT (EUA), CSN (BRA)	2,2
2 Light (RJ)	21/05/96	Iberdrola (ESP), Previ (Brasil)	9,0
3 Coelba (BA)	01/07/96	Endesa (ESP), Chilectra (CHI), EDP (POR)	3,3
4 Cerj (RJ)	20/11/96	VBC (Brasil), CEA (EUA)	2,4
5 RGE (RS, ex CEEE)	21/10/97	AES (EUA)	1,9
6 AES-Sul (RS, ex CEEE)	21/10/97	VBC (Brasil), Bonaire (Brasil)	2,4
7 CPFL (SP)	01/11/97	Iven (Brasil), GTD (Brasil)	7,1
8 Enersul (MS) (a)	19/11/97	Grupo Rede/Inepar (Brasil)	1,0
9 Cemat (MT)	27/11/97	Cataguazes (Brasil), CMS (EUA)	1,0
10 Energipe (SE)	01/12/97	Iberdrola (ESP), Previ (Brasil)	0,6
11 Cosern (RN)	01/12/97	Endesa (ESP), Chilectra (CHI), EDP (POR) EDF (FRA), AES (EUA), RELIANT (EUA), CSN (BRA)	0,9
12 Coelce (CE)	02/04/98	Endesa (ESP), Chilectra (CHI), EDP (POR) EDF (FRA), AES (EUA), RELIANT (EUA), CSN (BRA)	1,9
13 Metropolitana (SP, ex Eletropaulo)	15/04/98	Grupo Rede/Inepar (Brasil)	13,7
14 Celpa (PA)	01/07/98	Enron (EUA)	1,2
15 Elektro (SP, ex CESP)	16/07/98	VBC (Brasil), Bonaire (Brasil), EDP (POR)	4,1
16 Bandeirante (SP, ex Eletropaulo)	17/09/98	Cataguazes-Leopoldina	9,2
17 Celb (Borborema)	01/12/99	Iberdrola (ESP), Previ (Brasil), BB (Brasil)	0,2
18 Celpe (PE)	17/02/00		1,8
<b>Geradoras</b>			<b>18,5</b>
19 Cachoeira Dourada (GO, ex Celg)	05/09/96	Endesa (ESP)	1,2
20 Gerasul (RS, ex Eletrosul)	15/09/98	Tractebel (BEL)	6,8
21 Paranapanema (SP, ex CESP)	28/07/99	Duke-Energy (EUA)	4,9
22 Tietê (SP, ex CESP)	27/10/99	AES (EUA)	5,6

(a) A EDP (Portugal) comprou 73% do grupo Iven em 25.08.99. (b) Share em 1998 (Aneel).  
Fonte: BNDES e Gazeta Mercantil (2000).

A existência de agentes econômicos capazes de participar competitivamente da indústria de capital intensivo e a clara condição de competição no mercado de energia, fez com que houvesse uma reforma na regulamentação do setor elétrico mundial. Os grandes atrativos deste mercado estão concentrados nas mudanças setoriais, associadas ao potencial de crescimento, à possibilidade de compra de ativos energéticos e ao processo de integração do Mercosul (TOLMASQUIM et al., 2002).

As reformas em curso no setor elétrico de diversos países, em sua grande maioria, têm mantido a propriedade estatal sobre a indústria, embora com uma tendência geral para a introdução de níveis de concorrência na geração de eletricidade (autoprodução, co-geração, produção independente) e garantia de acesso à malha básica de transmissão de energia elétrica. O comprometimento político é a questão-chave no planejamento dos principais campos do setor público (JABUR, 2001).

De acordo com a Booz–Allen & Hamilton (2001), as operadoras públicas de eletricidade, tradicionalmente protegidas da concorrência por barreiras institucionais, vêm seus mercados ameaçados, seja pela presença de novos geradores (cogeração, produção independente), seja pela entrada, na distribuição de energia elétrica, de novos atores oriundos do fornecimento de outros serviços em sistemas de rede (TV a cabo, cabos de fibra ótica e telecomunicações).

Goldemberg et al. (1987) já defendia que uma das possibilidades de resolver tais problemas é converter empresas de energia em companhias de serviços de energia, da mesma forma que hoje vendem eletricidade ou outros vetores energéticos.

### **2.3.2 O atual modelo do Setor Elétrico**

O novo modelo adotado para dirigir o mercado de energia elétrica no Brasil tem algumas semelhanças aos já adotados na Inglaterra, Argentina e Chile. No entanto, buscou-se uma identidade própria baseada nas características nacionais.

Conforme Camargo (2001), os aspectos do marco regulatório considerados fundamentais para a o atual modelo do setor elétrico são:

- A criação de um novo marco institucional e normativo e o início do processo de “autonomia” dos principais agentes setoriais: Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), Mercado Atacadista de Energia (MAE), Operador Nacional do Sistema (ONS).

- A desverticalização das atividades de geração, transmissão e distribuição e o início do processo de privatização das empresas desverticalizadas; e

- O compartilhamento, entre os agentes do mercado, das redes de transmissão e distribuição de energia, com a introdução (paulatina) da concorrência nos segmentos de geração e comercialização.

Com a reestruturação do setor energético, surgiu a figura do comercializador de energia, responsável pela compra, importação, exportação e venda de energia elétrica a outros comercializadores, distribuidores, geradores ou consumidores livres, através de contratos de longo prazo ou no mercado *spot*, com os preços livremente negociados entre as partes de acordo com o montante de energia.

O Mercado Atacadista de Energia (MAE) é o ambiente onde se processa a contabilização de toda a energia elétrica produzida e consumida no país. Estabelece as diretrizes de funcionamento, regendo as obrigações e direitos dos seus membros, as garantias financeiras e suas regras comerciais. O MAE é composto por agentes de energia elétrica de todo o país, agentes de geração, comercialização, compradores, importadores e exportadores e pelos consumidores livres.

Em nenhum momento, os setores transferidos à iniciativa privada deixaram de ser considerados como de interesse público (AGERGS, 2001). Sob nenhuma hipótese, a autonomia e independência das agências de regulação devem distanciar o agente regulador da realidade a ser enfrentada a ponto de dispensá-lo de prestar satisfações a quem quer que seja (AGERGS, 2001).

A competição possível no âmbito da distribuição e transmissão de energia elétrica é pelo mercado; não é viável, do ponto de vista econômico, estabelecerem-se dois agentes distribuidores ou transmissores com redes paralelas, construídas para abastecerem um mesmo mercado (SOUTO, 1999), o que caracteriza um monopólio natural.

### **2.3.3 Qualidade e lucratividade em serviços de distribuição de energia elétrica**

A privatização dos serviços de distribuição de energia elétrica no Brasil está praticamente concluída. A maioria das principais empresas distribuidoras anteriormente operadas pelos estados ou pela União está agora sob a gestão de agentes privados. Um dos objetivos almejados com esta transição foi capacitar as empresas a investir adequadamente de forma a garantir a qualidade do serviço e a universalização do atendimento.

Dentro do setor de distribuição de energia elétrica, adotou-se a regulação de tarifas pelo preço para o segmento de clientes cativos. Esta modalidade de regulação de tarifas é de uso recente no setor elétrico; as experiências internacionais mais antigas datam de pouco mais de dez anos. Teoricamente, a regulação pelo preço oferece como uma de suas principais vantagens a prática de tarifas mais módicas, devido aos incentivos para redução de custos por parte do concessionário. Em contrapartida, outras razões, também de cunho teórico, revelam uma possível tendência ao sub-investimento e, portanto, à deterioração da qualidade sob este regime de regulação tarifária (GHIRARDI et al., 2002).

Passados os primeiros momentos após a privatização das distribuidoras de energia elétrica, cabe perguntar em que medida verificam-se na prática da regulação os prós e os contras previstos na teoria sobre o comportamento das tarifas e do investimento. Desde logo é necessário esclarecer que a plena manifestação dos efeitos previstos pela teoria é um fenômeno de médio e longo prazos. Não obstante, é importante que se avalie, desde os primeiros instantes, as evidências empíricas disponíveis sobre o comportamento dos investimentos e da qualidade dos serviços sob o regime de regulação pelo preço (GHIRARDI et al., 2002).

### **Qualidade e Tarifação: Alguns Aspectos Teóricos**

A definição da tarifa pode ser feita por dois procedimentos distintos. Um deles, conhecido como **tarifação pelo custo**, baseia-se no controle da taxa de retorno permissível sobre o investimento. O outro, conhecido como **tarifação pelo preço-teto**, estabelece um limite superior para o preço a ser cobrado pelo serviço. A seguir apresenta-se resumidamente as principais características de cada um destes procedimentos e suas implicações para o comportamento da firma com respeito a investimentos e qualidade:

#### **• Tarifação pelo custo**

Neste sistema, o agente regulador controla os preços de forma que a monopolista concessionária possa auferir uma taxa de retorno considerada “justa”. As linhas gerais de procedimento são simples: a empresa subtrai da receita total as despesas operacionais. A receita líquida deve ser apenas bastante para remunerar a empresa pelo custo da porção não depreciada do capital investido em instalações e equipamentos. Se a taxa de retorno for muito baixa, a concessionária pode aumentar a tarifa. Se a taxa de retorno for excessiva, o regulador imporá uma redução de tarifa (GHIRARDI et al., 2002).

Muito pode ser dito sobre o que seria a taxa “justa” de retorno. Para este contexto a referência tomada como base para avaliação é o custo de capital. Uma taxa abaixo do custo de capital seria insuficiente para viabilizar o negócio; acima seria excessiva, levando a possíveis distorções (GHIRARDI et al., 2002).

Esta forma de tarifação favorece a revelação dos custos, isto é, favorece a transparência por parte do concessionário ao relatar custos ao regulador. Isto ocorre na

medida em que o concessionário tem certeza (garantia) de que os custos devidamente comprovados serão de fato ressarcidos (GHIRARDI et al., 2002).

O nível de qualidade do serviço decorre das decisões de investimento da empresa, tendo em vista a recuperação dos custos de investimento e garantia da taxa de retorno acordada. A atuação do regulador tem, neste âmbito, uma característica essencialmente restritiva. O regulador não é capaz de garantir que o serviço prestado será bom, porque atua sobre elementos periféricos do processo de decisão, isto é, o regulador pode, no máximo, estabelecer penalidades a serem aplicadas quando o serviço for comprovadamente ruim (GHIRARDI et al., 2002).

Sob o sistema de tarifação pelo custo, o regulador procura uma posição de equilíbrio entre permitir o repasse de custos de forma a incentivar ganhos de eficiência e evitar que estes repasses sejam abusivos e, portanto, lesivos aos usuários. Se o regulador for excessivamente restritivo no repasse de custos, o monopolista terá menos incentivo para fazer investimentos que melhorem a qualidade; pelo contrário, ele tenderá a se acomodar, já que eventuais ineficiências poderão ser repassadas às tarifas. Há razão portanto, para que se permita taxas de retorno acima do custo estrito de capital, à medida que esta postura favorece uma gestão mais inovadora nos investimentos em qualidade e mais expansiva, buscando abrir novos mercados, já que os gestores estarão menos relutantes em levantar o capital adicional necessário (GHIRARDI et al., 2002).

#### • Tarifação pelo preço-teto

Sob o sistema de tarifação pelo preço-teto, o agente regulador estabelece um preço limite, abaixo do qual a firma tem liberdade para agir conforme sua conveniência. O limite é reajustado através de um índice de preços (no caso britânico, o índice ao consumidor – RPI; no caso brasileiro, o índice geral de preços – IGP), corrigido por um fator  $X$ , previamente estabelecido. Devido ao uso corrente da sigla, o sistema é também conhecido como “RPI-X”. Como o índice de preços só é disponível com algum atraso, existe um grau irreduzível de defasagem dentro do sistema RPI-X. A forma geral de cálculo do preço em cada período é  $P_t = (RPI - X) \times P_{t-1}$  (LISTON, 1993).

A tarifação pelo preço-teto favorece a redução de custos por parte da firma. O regulador estabelece um preço limite (*price-cap*) aceito pelo concessionário e constante do contrato de concessão. A partir daí, o agente será o credor do excedente residual gerado (*residual claimant*), ou seja, seu lucro será tanto maior quanto mais ele reduzir seus custos.

Nesta situação ideal, o concessionário teria interesse em empreender o máximo esforço para redução de custos, independente da capacidade de observação por parte do órgão regulador (GHIRARDI et al., 2002).

Além do incentivo à redução de custos, outras características do sistema de regulação pelo preço são consideradas vantajosas com relação à tarifação pelo custo (ARMSTRONG, COWAN e VICKERS, 1997, p. 166-173). Uma delas seria a simplicidade de operação do sistema. A regulação pelo preço poderia ser feita, em princípio, a partir da fixação de índices facilmente calculáveis, prescindindo portanto de complexas tarefas como avaliar os ativos que compõem a base tarifária e prever comportamentos de custos e de demanda. Além disso, ao eliminar a possibilidade do efeito Averch-Johnson (busca de eficiência, estimulando o sobreinvestimento), o sistema de controle pelo preço favoreceria o aumento da eficiência e a inovação tecnológica. Como benefício adicional, a alegada simplicidade de operação do sistema de tarifação pelo preço-teto requereria menos envolvimento direto do regulador com o concessionário, reduzindo portanto o chamado “risco de captura”, ou seja, o risco de que as decisões da agência reguladora estejam alinhadas principalmente com as necessidades da empresa concessionária. Algumas destas possíveis vantagens do sistema são detalhadas a seguir.

#### • Defasagem revisional e repasse de custos

A realidade da tarifação pelo preço-teto afasta-se consideravelmente das condições preconizadas na forma “pura” do sistema, que não contempla revisões intermediárias de tarifas e tampouco o repasse de custos. As diferenças entre aquela forma “pura” e a prática manifestam-se principalmente através de dois fatores: a definição do período legal para a revisão das tarifas (período revisional) e a necessidade de repasse de custos (GHIRARDI et al., 2002).

O período revisional seria, em princípio, uma das principais diferenças operacionais entre os dois métodos de regulação: pelo custo e pelo preço. O sistema de controle pelo custo exigiria revisão freqüente da tarifa de modo a assegurar a taxa de retorno contratada. Um intervalo regulatório excessivamente longo poderia prejudicar os consumidores, na presença de custos decrescentes, ou inviabilizar o negócio da concessionária, na presença de custos crescentes. Em sua forma “pura”, o sistema de tarifação pelo preço-teto poderia operar com longos intervalos regulatórios. Na prática os intervalos não são tão longos devido à necessidade da firma adaptar-se a mudanças em seus custos operacionais. À medida que estas revisões tornam-se obrigatórias e freqüentes, para garantir condições de prestação de serviço,

o método de tarifação pelo preço-teto aproxima-se do método de tarifação pelo custo (GHIRARDI et al., 2002).

Na prática tem prevalecido um período revisional de cinco anos. Este período foi o adotado no sistema elétrico britânico e é também o prescrito nos contratos do setor elétrico brasileiro. Este é o período para revisões tarifárias, ou seja para a reavaliação dos elementos estruturais das fórmulas de aumento de preços, ou seja, índice de preços e índice de produtividade. A revisão não deve ser confundida com os reajustes. No decorrer destes cinco anos são feitos reajustes anuais da tarifa. Estes são feitos com base no índice de preços e devem ser suficientes para assegurar a viabilidade da concessão, à medida em que o movimento do índice de preços refletir aproximadamente a variação dos custos da concessionária (GHIRARDI et al., 2002).

A possibilidade de reajustes e a extensão destes reduzem as diferenças que teoricamente existiriam entre os sistemas preço-teto e custo. Vale repetir que em sua forma “pura” a tarifação pelo preço teto não permitiria nenhum repasse de custos, enquanto que a regulação pelo custo permitiria repasse total. Daí a razão pela qual a tarifação pelo preço-teto ofereceria, em princípio, maiores incentivos ao esforço para a redução de custos, enquanto que o sistema taxa de retorno favoreceria “transparência” na revelação de custos ao agente regulador por parte da empresa concessionária (GHIRARDI et al., 2002).

Na prática é impossível a tarifação pelo preço-teto sem nenhum repasse. O regulador permite à firma os repasses de custos impostos à concessionária, tais como impostos e contratos de compra de energia em termos não definidos no instrumento de concessão. No limite, se houvesse repasse total dos custos, o sistema tarifação pelo preço-teto seria o mesmo que tarifação pelo custo. O que se permite, usualmente, é apenas o repasse dos custos segundo dois critérios (GHIRARDI et al., 2002):

- a) estar fora do controle da firma;
- b) serem observáveis.

O motivo para os reajustes e repasses de custos seria proteger a concessionária contra uma escalada de custos de insumos, e também deixar aberta a possibilidade de repassar ao consumidor eventuais reduções nestes custos. Os custos repassados tendem a ser variáveis e representam uma porção considerável do custo total. Neste caso, a fórmula de cálculo toma a forma  $RPI + X - Y$ , onde  $Y$  é o termo de repasse de custos, que tipicamente corresponde a custos tais como transmissão (que têm regulação própria), compra de eletricidade para



revenda a consumidores cativos com regras não definidas anteriormente, e aumentos de impostos (ARMSTRONG, COWAN e VICKERS, 1997, p. 298).

As implicações da tarifação pelo preço-teto para a qualidade do serviço tendem a ser negativas, devido à transferência de (parte do) risco ao concessionário. Uma vez fixado o preço limite, a firma terá incentivo para cortar custos de todas as maneiras e isto, evidentemente, tenderá a inibir possíveis investimentos necessários para a melhoria da qualidade do serviço. Ou seja, o sistema de tarifação pelo preço-teto, ao contrário da tarifação pelo custo, não ofereceria incentivo tão forte ao investimento, e poderia levar a firma a sub-investir em qualidade a um dado nível de preços. A empresa só investirá em aumento de qualidade à medida que isto levar ao aumento de demanda e de lucros, isto é, ela não levará em conta o possível efeito do aumento de qualidade sobre o bem-estar agregado. Torna-se portanto necessária a regulação direta da qualidade no sistema de tarifação pelo preço-teto (ARMSTRONG, COWAN e VICKERS, 1997, p. 173). A prática desta regulação se dá pela fixação de padrões mínimos da qualidade que devem ser atendidos pela empresa, sob risco de sanções e penalidades.

As mesmas qualidades que representam vantagens da tarifação pelo preço-teto podem ter sua contrapartida negativa, particularmente sob o ponto de vista de qualidade do serviço. Na condição de credor do excedente residual abaixo do preço-limite, a firma regulada tem de fato incentivo para minimizar custos, mas isto implica também um incentivo para rebaixar os padrões de qualidade do serviço, à medida em que estes representam custos adicionais. Esta característica tem também rebatimentos potencialmente negativos sobre a universalidade do serviço, já que a empresa não terá incentivo para atender usuários com alto custo de serviço ou com baixa capacidade de pagamento (ARMSTRONG, COWAN e VICKERS, 1997, p. 173).

Para o concessionário monopolista, o aumento da demanda decorrente do investimento em qualidade só contribuirá para aumentar lucros se o preço permitido for maior que o custo marginal da melhoria de qualidade. Ao tomar sua decisão, a empresa ignora o efeito que isto possa ter sobre o bem-estar agregado. Seu interesse concentra-se apenas no efeito marginal sobre a demanda e, portanto, conflita com o interesse do usuário à medida que este sempre preferiria um serviço com melhor qualidade. Este conflito de interesses representa um argumento sólido para que exista regulação explícita e pró-ativa da qualidade de serviço sob o sistema de regulação pelo preço (GHIRARDI et al., 2002).

Uma dificuldade adicional existe à medida que se procura implantar a tarifação pelo preço-teto dentro de um ambiente de incerteza quanto às condições de custos. As empresas concessionárias estão operando num ambiente institucional novo e que pode ser percebido como fonte de incertezas. Sob estas condições o regulador estará impondo risco excessivo à firma se fixar um limite estreito de preço. Para garantir a viabilidade do empreendimento e tornar atrativas as condições de investimento para expansão do serviço, o regulador será obrigado a estabelecer um teto relativamente alto para as tarifas, o que implicará na perda parcial ou total da transferência de excedente do monopolista para os usuários (ARMSTRONG, COWAN e VICKERS, 1997, p. 173).

## 2.4 A PESQUISA DE MARKETING

### 2.4.1. Objetivos da pesquisa de marketing

Pode-se definir *marketing* de serviços como sendo uma disciplina que procura estudar fenômenos e fatos que ocorrem na venda de serviços (COBRA e ZWARG, 1986).

Clancy (2002, p. 34) estabelece a seguinte definição:

O objetivo de uma empresa é criar e manter o consumidor. Afirmamos que o objetivo do *marketing* e o objetivo de uma empresa são fundamentalmente o mesmo, já que o objetivo do *marketing* é conquistar e manter clientes e consumidores para a empresa.

A preocupação básica de produtos e serviços é compatibilizar o produto com a satisfação das necessidades e desejos dos clientes. Dentro dessa linha de raciocínio, Cobra (1992) define *marketing* como sendo o estudo e a preparação de todos os meios necessários para permitir à empresa aproximar, permanentemente e no interesse comum, das necessidades e desejos do cliente e as possibilidades de produção do produto.

Descobrir o que o cliente espera é essencial para proporcionar qualidade em serviços, e a pesquisa de *marketing* é um veículo central para compreender as expectativas e as percepções que os clientes possuem sobre os serviços (ZEITHAML e BITNER, 2003).

As empresas que são capazes de ajustar as suas estratégias de *marketing* para refletir as mudanças nos mercados doméstico e internacional com maior rapidez que os concorrentes são capazes de sustentar uma vantagem competitiva (CZINKOTA et al., 2001).

Segundo Kotler (2000), a pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa, podendo se distinguir em três tipos de projetos de pesquisa:

- Pesquisa Exploratória – Sua meta é demonstrar a real natureza do problema e sugerir possíveis soluções ou novas idéias;

- Pesquisa Descritiva – Procura determinar certas dimensões, descrever fenômenos, tais como o potencial de mercado para um determinado produto ou atitudes de um consumidor na compra de um certo produto;

- Pesquisa Casual – o propósito é testar uma relação de causa e efeito.

Para a American Marketing Association (1998), apud Professores da FGV-EAESP (2003), pesquisa de marketing é uma função que liga o mercado consumidor às empresas por meio da informação utilizada para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; aprimorar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing e aumentar a compreensão do processo de marketing.

De acordo com os conceitos de Kotler (2000), o processo de pesquisa de marketing envolve cinco etapas, que são:

- Definição do problema e objetivos da pesquisa;
- Desenvolvimento do plano de pesquisa;
- Coleta de informações;
- Análise das informações;
- Apresentação dos resultados.

Conforme Churchill (1987), apud Barcellos (2002), não existe um método único, padronizado e correto para conduzir uma pesquisa.

O monitoramento das percepções dos clientes em relação aos serviços oferecidos deve ser constante, uma vez que os padrões das necessidades do mercado apresentam um dinamismo muito grande (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000) e, somando-se a isso, a abertura de novos pontos de revenda pela concorrência são potenciais fatores de migração de clientes até então fiéis à empresa. A obtenção de resultados efetivos depende de uma clara definição do problema e dos objetivos da pesquisa, possibilitando que as informações sejam

coletadas de maneira apropriada à solução do problema. A empresa não deve definir um problema de maneira muito ampla, e tampouco de maneira excessivamente limitada. Se a definição do problema for muito ampla, provoca uma busca de informações desnecessárias. Por outro lado, uma definição muito limitada poderá não revelar informações pertinentes para a solução do problema (FGV-EAESP, 2003).

## **2.4.2 Pesquisa qualitativa x Pesquisa quantitativa**

### **Pesquisa Qualitativa**

Cobra (2003), afirma que o propósito da pesquisa qualitativa é descobrir o que se passa na mente do consumidor.

A pesquisa qualitativa pode ser definida como uma metodologia não estruturada, direta e pessoal na qual o pesquisador explora o problema de pesquisa através do contato direto com o entrevistado. A técnica é adequada para obter *insights* e informações de profissionais de determinado segmento (MALHOTRA, 1999).

Uma vez determinado o plano de amostragem, deve-se decidir como fazer contato com os entrevistados. O método de entrevistas pessoais é o mais caro, e o que exige mais planejamento. Além disso, as entrevistas também estão sujeitas a serem tendenciosas ou distorcidas pelos entrevistadores (KOTLER, 2000).

O questionário é um instrumento de pesquisa que consiste em um conjunto de perguntas que serão feitas aos entrevistados (KOTLER, 2000). Pela sua flexibilidade, é o instrumento mais usado para a coleta de dados primários.

### **Pesquisa Quantitativa**

Conforme Cobra (2003), a pesquisa quantitativa pode ser conduzida de maneira a propiciar um correto dimensionamento das respostas em relação ao tamanho do universo.

A pesquisa quantitativa é o método de pesquisa que coleta informações diretamente dos respondentes apropriados, buscando informações sobre o perfil e sobre o comportamento

de compra dos clientes (PROFESSORES DA FGV-EAESP, 2003), sendo o método mais utilizado para obter informações dos consumidores.

Conforme Malhotra (1999), o instrumento de pesquisa mais utilizado é o questionário, que corresponde a uma técnica estrutural para a coleta de dados composta de uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder.

Para a seleção da escala de avaliação da satisfação dos componentes da qualidade de uma pesquisa, utiliza-se a escala de avaliação de vários níveis para refletir respostas que vão de um extremo de “Muito Insatisfeito” até o outro extremo de “Muito Satisfeito” (BARCELLOS, 2002). Na Figura 8 está apresentado um modelo de escala de avaliação da satisfação.

A escala de Likert de cinco pontos de múltipla escolha é usualmente utilizada em pesquisas de satisfação, conforme sugerem Albrecht e Bradford (1992). Para Rossi e Slongo (1997), não existe uma escala ideal e o mais importante é elaborar o tipo de escala mais apropriado, que se configure o mais confiável e válido possível.

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Figura 8 – Escala de avaliação da satisfação dos componentes da qualidade**

Fonte: Barcellos (2002)

### 2.4.3 Método de coleta de dados

A elaboração do plano de pesquisa está associada com desenvolvimento das etapas mais eficientes para a coleta das informações necessárias. O plano de pesquisa exige decisões sobre as fontes de dados. Conforme Kotler (2000) os dados podem ser primários e secundários.

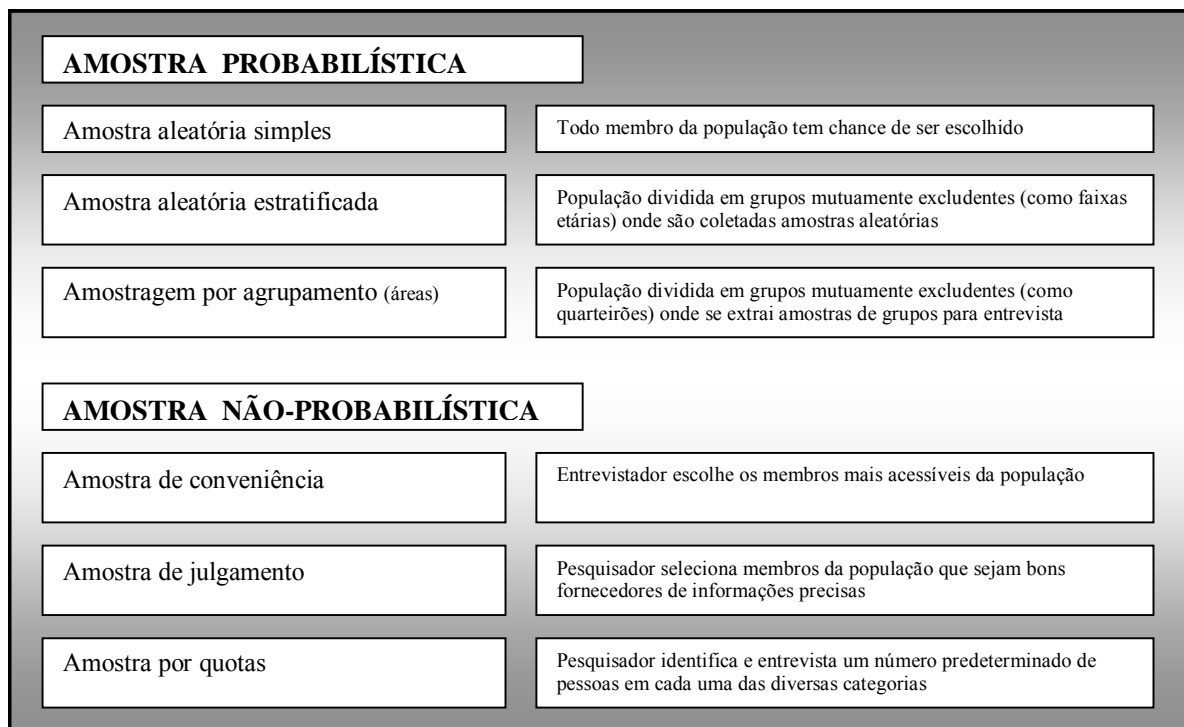
Os dados secundários são dados que foram coletados para outra finalidade e estão disponíveis na empresa, através dos dados históricos armazenados. Estes dados fornecem um ponto de partida para a pesquisa.

Quando os dados secundários não respondem às necessidades de informações, deve-se recorrer aos dados primários, que são dados brutos coletados para serem utilizados para uma finalidade específica (PROFESSORES DA FGV-EAESP, 2003).

#### 2.4.4 Amostragem e análise das informações

Segundo orientações de Kotler (2000), deve ser elaborado um plano de amostragem a partir de três decisões citadas a seguir, determinando se as amostras serão probabilísticas ou não-probabilísticas, conforme figura 9:

- Unidade de amostragem para definir a população-alvo;
- Tamanho da amostra para saber quantas pessoas serão entrevistadas;
- Procedimento de amostra para definir como os entrevistados devem ser selecionados.



**Figura 9 – Amostras Probabilísticas e Não-Probabilísticas**

Fonte: Kotler (2000)

## **Tamanho da Amostra**

Segundo Mattar (1997), a amostragem está baseada em duas premissas. A primeira é que há similaridade suficiente entre elementos de uma população, de tal forma que uns poucos elementos representarão adequadamente as características de toda a população. A segunda é que a discrepância entre os valores das variáveis da população (parâmetros) e os valores destas variáveis obtidos na amostra (estatística) são minimizados, pois, enquanto algumas medições subestimam o valor do parâmetro, outras superestimam, e desde que a amostra tenha sido adequadamente obtida, as variações nestes valores tendem a contrabalançarem-se e anularem-se umas às outras, resultando em medidas na amostra que são, geralmente, próximas às medidas da população.

Na maioria dos projetos de pesquisa, costuma-se utilizar amostras em vez da população total, pois é muito caro e demorado pesquisar a população inteira. A amostra é qualquer subconjunto de uma população, enquanto a população corresponde a todos os membros de um grupo definido de pessoas (MORETTIN e BUSSAB, 2002, apud FGV-EAESP, 2003).

Segundo Kotler (2000), sempre que possível deve ser adotado o sistema de amostragem probabilística, pois possibilita um tratamento estatístico das informações. Para a determinação da amostra de uma pesquisa quantitativa pode ser usado o processo de amostragem probabilística, onde cada elemento da população tem uma chance conhecida, e diferente de zero, de ser selecionado para compor a amostra. As amostras são selecionadas de forma aleatória estratificada, dividindo a população em grupos mutuamente excludentes (KOTLER, 2000), extraindo amostras aleatórias simples de cada estrato e, a seguir, são combinadas em uma amostra única.

Para a determinação da amostragem, é necessária a estratificação da população. A estratificação pode ser realizada por classes, por grupos, por idade, ou seja, definem-se as variáveis de estratificação e, em seguida, o número de classes para cada uma dessas variáveis. O número total de estratos é dado pelo produto do número de classes de cada variável (MATTAR, 1997).

## **Desenvolvimento do Instrumento de Coleta**

Os métodos e técnicas de coleta de dados, listados abaixo, podem ser utilizados individualmente ou em forma combinada:

- Levantamentos bibliográficos; Levantamentos documentais; Estatísticas publicadas;
- Entrevistas com especialistas;
- Entrevistas focalizadas de grupo;
- Observação direta;
- Entrevistas pessoais;
- Entrevistas por telefone;
- Questionários enviados pelos correios;
- Questionários distribuídos pessoalmente;
- Estudos em laboratório;
- Estudos de casos.

## **Pré-teste da Pesquisa Quantitativa**

Antes da aplicação do questionário de pesquisa há a fase de pré-teste, que visa validar o formulário de pesquisa, identificando e eliminando os possíveis problemas que tenham passado despercebidos ou interpretações errôneas. Segundo Mattar (1997), nenhum instrumento de pesquisa deveria ser iniciado sem que tenha sido testado.

## **Coleta de informações**

Dependendo do projeto de pesquisa, a coleta de dados pode envolver uma variedade de atividades, da consulta de artigos num banco de dados à observação de uma amostra de consumidores experimentando um protótipo de produto (CHURCHILL e PETER, 2003).



Quaisquer que sejam as atividades envolvidas, a coleta de dados requer a participação de pessoas.

Kotler (2000) afirma que esta é a etapa mais dispendiosa e a mais sujeita a erros. Analisando esta situação, surgem quatro principais problemas. Alguns entrevistados não estarão disponíveis e deverão ser substituídos, enquanto outros se recusarão a cooperar. Outros darão respostas tendenciosas ou desonestas, bem como alguns entrevistadores serão tendenciosos ou desonestos.

### **Análise das Informações**

Para transformar os dados coletados em informações, os pesquisadores precisam analisar e interpretar os dados (CHURCHILL e PETER, 2003).

Nesta etapa, é onde se tiram conclusões a partir dos dados coletados. Depois de tabulados os dados, montam-se as distribuições de frequência, possibilitando produzir números com médias, medianas e dispersão. Também se aplicam algumas técnicas estatísticas e modelos de apoio à decisão avançada, esperando obter conclusões adicionais (KOTLER, 2000).

### **Apresentação dos Resultados**

Na última etapa do processo da pesquisa, se apresentam as conclusões importantes que sejam relevantes para as principais decisões de que os gestores da empresa se deparam. Após o tratamento estatístico de uma pesquisa, os pesquisadores podem tirar diversas análises e conclusões sobre o objeto de estudo.

O relatório de pesquisa registra todas as informações geradas pela pesquisa, devendo ser útil para auxiliar na tomada de decisões da empresa, cumprindo o objetivo básico da pesquisa de marketing (TOWNSEND, 1992, apud CHURCHILL e PETER, 2003).

### **3 O CENÁRIO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

#### **3.1 A HISTÓRIA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO E SUA CONJUNTURA ATUAL**

O Setor Elétrico no Brasil passa por transformações decorrentes da implementação da reforma do Estado brasileiro, bem como em função do esgotamento do modelo anterior. O objetivo maior da reforma é permitir ao Governo concentrar-se na formulação de políticas energéticas e de regulação do setor, repassando a responsabilidade pela operação e investimento ao setor privado. Para um melhor entendimento da evolução do Setor, torna-se importante uma rápida revisão de suas origens, caracterizando sua evolução ao longo dos anos e os fatores principais que influenciaram seus modelos institucionais.

#### **3.2 PRIMÓRDIOS DA PRODUÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

O início da produção de eletricidade no Brasil ocorreu no final do século XIX, quase que simultaneamente ao seu uso comercial na Europa. Os responsáveis pela produção eram pequenas empresas privadas nacionais e empresas municipais de pequenas localidades. No início do século XX, chegam às primeiras concessionárias estrangeiras, aumentando a produção e possibilitando o consumo urbano e industrial em áreas próximas às fontes produtoras. Por volta de 1920, ocorre um processo de concentração empresarial, através da aquisição pelas concessionárias estrangeiras da maior parte das empresas privadas nacionais e municipais existentes. Ocorre também um considerável avanço técnico na produção de eletricidade. A construção de centrais elétricas com técnicas mais avançadas permitiu a ampliação da oferta de energia, possibilitando o consumo em regiões mais distantes das fontes produtoras (LORENZO, 2001).

### 3.3 PRIMEIROS PASSOS DA REGULAMENTAÇÃO DOS SERVIÇOS

A partir de meados da década de 1920, cresce nos países centrais da Europa a idéia de que o poder público deveria concorrer com as empresas privadas, para possibilitar a redução do preço da eletricidade. Ocorrem então intervenções estatais na Áustria, na Alemanha, na Suíça e na Inglaterra, onde através de regulamentação os preços foram significativamente reduzidos. No Brasil, as discussões sobre os aspectos mais relevantes da exploração dos serviços de energia elétrica ganham força na década de 1930, tornando-se um dos principais debates nacionais. Surgem os defensores da intervenção governamental em temas como fixação de preços, condições de outorga das concessões e controle do lucro das empresas. Nesta fase, por não haver qualquer tipo de controle, as empresas estrangeiras que exploravam o serviço apresentavam lucros espetaculares (LORENZO, 2001).

O desenvolvimento da economia cafeeira no Estado de São Paulo ocorrido entre as duas décadas finais do século passado, até o final da década de 1930 foi fundamental ao nascimento e consolidação da eletricidade no Brasil. O avanço da produção cafeeira dava origem a um complexo conjunto de atividades, tais como: ferrovias, expansão urbana, atividades comerciais, de serviços, e, especialmente, suscitava o aparecimento de atividades industriais. A eletrificação se ampliava e se enredava nesse processo de desenvolvimento. Assim quer do ponto de vista econômico e social, ou, ainda, do ponto de vista político, uma vez que houve forte envolvimento das forças políticas que representavam a atividade cafeeira com os grupos das concessionárias estrangeiras, a eletricidade e a forma específica como se desenvolvia no Brasil, tornou-se um elemento integrante da própria natureza e da especificidade do desenvolvimento do capitalismo no Brasil (SAES, 1986).

As concessionárias estrangeiras marcaram o desenvolvimento inicial da indústria elétrica no Brasil. Os principais grupos foram: a *holding* Brazilian Traction, Light and Power C. Ltda., que controlava a produção e distribuição nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo e diversas pequenas localidades vizinhas; a American Share Foreign Power Company - AMFORP, filial da americana Bond and Share, que controlava a geração e a distribuição de energia elétrica no interior do Estado de São Paulo, em Porto Alegre, Pelotas, Salvador, Recife, Natal, Vitória e interior do Estado do Rio de Janeiro (FELICIANO, 1988).

No final da década de 1930, a eletricidade e todos os seus benefícios marcavam de tal modo a vida brasileira que muitos de seus aspectos mais relevantes, como a fixação de preços,

as condições de outorga das concessões destes serviços públicos e o controle do lucro das empresas passaram a ser objeto de constantes debates na imprensa. A defesa da intervenção do governo no setor começa a surgir, principalmente, após artigo de Eduardo Guinle, publicado em 1933, intitulado “A Light e seus negócios da China” que argumentava que o elevado preço da eletricidade se devia as condições que regulavam as concessões desde os princípios do século. Segundo Guinle (1933), apud Lorenzo (2001), não havia bases para a fixação do preço e sua exploração comercial, numa clara alusão ao padrão ouro e à paridade cambial, estabelecidas nos contratos de concessão, que não incorporavam os ganhos de produtividade decorrentes do progresso técnico e do adensamento de carga.

Ainda segundo Guinle (1933), apud Lorenzo (2001), nos Estados Unidos e na Europa, essas questões haviam sido solucionadas com a regulamentação do serviço baseada no rigoroso controle do capital investido, em seu rendimento, condições de amortização, fiscalização das despesas do empreendimento e no princípio da reversão, quando a indústria elétrica era explorada pelo capital privado.

Além disso, crescia nos países centrais, desde a década de 1920, a idéia de que o poder público deveria concorrer com a exploração privada para reduzir o preço da eletricidade. São exemplos desse fato a intervenção estatal na Áustria, na Alemanha, na Suíça e na Inglaterra, onde o Electricity Supply Act, de 1926, estabelece, por intermédio da Central Electricity Board, um sistema quase socializado para a regulamentação das indústrias privadas. Segundo Guinle (1933), apud Lorenzo (2001), entre 1910 e 1930 as tarifas foram reduzidas nesses países de 100 para 25 (onde havia empresas públicas) e de 100 para 50, nos Estados Unidos, onde não havia leis regulatórias.

Como consequência das discussões e pressões referentes ao tema, surge, em 1934, o Código de Águas, que constituiu um dos principais marcos institucionais no setor de energia elétrica. Estabelecendo regras sobre a propriedade e utilização das águas, sobre outorga de concessões e autorizações para exploração dos serviços de energia elétrica e inclusive sobre critérios de determinação de tarifas destes serviços, além da competência dos Estados na execução do Código, trouxe mudanças fundamentais na legislação e na evolução do setor. Especialmente no tocante a determinação de preços, o Código estabeleceu de forma definitiva o sistema de fixação de tarifas pelo custo do serviço (LORENZO, 2001).

Em seqüência à promulgação do Código de Águas, surge, em 1939, o Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica. Este impõe a revisão de todos os contratos de concessões existentes. As empresas estrangeiras reagem fortemente, dizendo-se

descapitalizadas e impossibilitadas de investir. A ausência de investimentos agrava o quadro de expansão insuficiente da oferta de energia, aquecendo o debate então existente entre privatistas e nacionalistas, que envolvia diversos setores da sociedade civil, inclusive o Congresso Nacional. Havia um impasse estabelecido, de um lado o governo não dispunha nem dos recursos necessários, nem da capacitação tecnológica e gerencial para encampar e atender de forma adequada os serviços. Por outro lado, as concessionárias estrangeiras não conseguiam obter condições adequadas a novos aportes de capital, devido especialmente ao clima de incertezas políticas. Ainda na década de 1940, surgem as primeiras companhias concessionárias estaduais (LORENZO, 2001).

### 3.4 O PROCESSO DE ESTATIZAÇÃO DO SETOR

O Rio Grande do Sul foi o primeiro estado brasileiro a criar, em 1946, a sua Comissão Estadual de Energia Elétrica, com o propósito de estudar e sistematizar a utilização do potencial hidroelétrico do estado, propondo a reorganização do esquema de produção e distribuição de energia no estado, estruturando o financiamento através de um imposto único sobre tarifas de energia. Ainda nos anos 40, surge a usina de Gafanhotos, embrião da futura empresa estadual mineira que surgiria em 1952. Em 1945, o Governo Federal cria a Cia. Elétrica do São Francisco e, em 1957, a Central Elétrica de Furnas, inserindo de forma definitiva o Estado como agente executor de grandes obras, tornando concreta a possibilidade de substituição de empresas estrangeiras por empresas estatais. As diversas mudanças políticas que ocorrem no cenário nacional não modificam a tendência de estatização do setor, que tem continuidade na década de 1950 com a criação de mais empresas estaduais e, na década de 1960, com a criação da Eletrobrás, do Ministério de Minas e Energia, do DNAEE (Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica), além da aquisição do controle acionário de diversas concessionárias estrangeiras, pelo Governo Federal (CEEE, 2006; ELETROBRAS, 2006).

Com a consolidação da presença do Estado no setor elétrico, são criados mecanismos que facilitam a expansão do sistema, apoiados por um planejamento centralizado e pelas facilidades de financiamento, quer através de organismos financeiros internacionais ou por fontes de recursos extra-tarifários, como o imposto único e o empréstimo compulsório. O setor experimentou então um crescimento vertiginoso, acompanhando e sustentando o

crescimento da economia no período do “Milagre Brasileiro”. No aspecto técnico, buscou maior integração entre os serviços estaduais através da interconexão dos sistemas. Este período também possibilitou ao país obter capacitação elevada nos aspectos de projetos e engenharia, especialmente na área de construção de usinas (CEEE, 2006; ELETROBRAS, 2006).

### 3.5 A DESESTRUTURAÇÃO DO MODELO

Na década de 1970, o cenário econômico internacional sofre mudanças drásticas, com os choques do petróleo de 1973 e 1979 e a consequente elevação das taxas de juros no mercado externo. O Governo tenta manter o ritmo de desenvolvimento apoiado em financiamentos externos e nas empresas estatais. Surgem então diversos projetos grandiosos, entre os quais Itaipu. Esta construção foi efetivamente um marco no setor, pois, afora a grandiosidade da obra, introduziu mudanças importantes, estabelecendo um compromisso das diversas empresas em adquirir quotas da produção da usina. Até então, estas compras eram negociadas diretamente entre as empresas. A lei de Itaipu subordina os interesses das demais empresas aos interesses da bi-nacional. Cabe ressaltar que este compromisso de quotas se estende até o ano 2020 (LORENZO, 2001).

Com o esgotamento das fontes de financiamento e passando a ser instrumento do governo na tentativa de controlar indicadores econômicos, especialmente a inflação, as empresas do setor passam a enfrentar problemas. A redução do valor real das tarifas, praticado na intenção de conter os índices inflacionários, somado a um endividamento progressivo das empresas deteriorou a saúde financeira do setor, trazendo a inadimplência e a perda da eficiência setorial. A dificuldade crescente em honrar os compromissos da dívida, a maior parte de curto prazo, a contenção das tarifas e a recessão tornam dramática a situação do setor. A constituição de 1988 eliminou o imposto único, que respondia por boa parte dos recursos destinados à expansão, agravando ainda mais o quadro. Mesmo diante de condições desfavoráveis, os planos de obras são mantidos ao longo dos anos 80, devido a pressões de diversos interessados em sua continuidade, como grandes empresas de construção, fornecedores de materiais, etc. Grandes consumidores de energia atuam de forma a interferir na estrutura tarifária, visando beneficiar setores. Dentro destas circunstâncias, alguns projetos

sem o desejável retorno econômico foram “tecnicamente justificados”, contribuindo para acentuar as dificuldades (LORENZO, 2001).

### 3.6 A REFORMA INSTITUCIONAL DO SETOR ELÉTRICO

Assim, o setor chega à década de 1990 com empresas endividadas, sem poder dar continuidade à necessária expansão. O estado, de igual forma, não dispõe de recursos. Torna-se necessário um novo arranjo institucional. A resolução dos problemas financeiros das empresas aponta a necessidade de um ajuste patrimonial. Dentro das premissas estabelecidas no início dos anos 90, de reforma do estado brasileiro, a reformulação do setor, passando pelas privatizações é o caminho adotado. Coloca-se em marcha um novo arranjo institucional para Setor Elétrico (RESEB VII, 1997).

A reformulação setorial visa estabelecer projetos de novos arranjos comerciais, incluindo a compra e venda de energia, as formas de acesso ao sistema de transmissão e distribuição e mecanismos de expansão. Deve englobar também as medidas legais e regulamentares necessárias, especialmente nos aspectos de regulamentação econômica de monopólios naturais, bem como os padrões técnicos e de atendimento ao mercado (RESEB VII, 1997).

A essência do modelo proposto é a competição nas áreas de produção e comercialização e o controle através de órgãos reguladores, inclusive de preços, dos setores com características de monopólio natural, a transmissão e a distribuição. A desverticalização das empresas, ou seja, a separação entre as atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização, é igualmente uma componente importante do processo. As empresas estatais construídas no modelo anterior, de modo geral atuavam em geração, transmissão e distribuição de energia. A nova proposta busca estabelecer uma separação entre os segmentos do setor, criando empresas de geração, empresas de transmissão e empresas de distribuição de energia, estabelecendo limites de atuação entre áreas. O objetivo principal da desverticalização é preservar a identidade de cada concessão, evitar a contaminação na formação de custos, facilitar a fiscalização da concessão e evitar que recursos de uma atividade do serviço público sejam utilizados em outra atividade (RESEB VII, 1997).

O novo modelo começa a se desenhar de forma efetiva ainda no início dos anos 1990. Em 1993 e 1995, são editadas leis que encaminham a viabilização da reforma no setor. A

partir de 1997, acentua-se o processo de transformação, com a privatização da maior parte das empresas distribuidoras resultantes da desverticalização do setor. Os passos subseqüentes seriam a privatização das geradoras e do sistema de transmissão, que foram apenas parcialmente implementados. O sistema de geração permanece em grande parte estatal, cerca de 75%, e na transmissão, apenas as novas licitações são destinadas à iniciativa privada (RESEB VII, 1997).

### 3.7 CONJUNTURA ATUAL DO SETOR

A partir da crise de abastecimento que afetou grande parte do país em 2001, bem como da sinalização de aumentos tarifários futuros, decorrentes em parte da forma de contratação de energia adotada, alguns dispositivos do modelo em implantação passaram a ser questionados e revistos. Outro aspecto que necessitou reavaliação foi à remuneração e atratividade para o capital privado. Na concepção original, parcialmente implantada, depois de um início onde parecia haver grande interesse da iniciativa privada, a indefinição e volatilidade das regras afastaram os investidores. Ainda no final de 2003, a legislação foi modificada, estabelecendo novas regras, especialmente nos aspectos de comercialização de energia, criando alguns novos agentes e definindo critérios de remuneração dos investimentos. A revisão do modelo deu-se no sentido de aumentar o controle do estado na formação de preços, mecanismos de contratação de energia e de planejamento. O novo modelo institucional do setor elétrico teve os seguintes objetivos principais:

- Promover a modicidade tarifária, que é fator essencial para o atendimento da função social da energia e que concorre para a melhoria da competitividade da economia;
- Garantir a segurança do suprimento de energia elétrica, condição básica para o desenvolvimento econômico sustentável;
- Assegurar a estabilidade do marco regulatório, com vistas à atratividade dos investimentos na expansão do sistema elétrico;
- Promover a inserção social por meio do setor elétrico, em particular dos programas de universalização de atendimento;
- A reestruturação do planejamento de médio e longo prazo;
- O monitoramento no curto prazo, das condições de atendimento;



- O redirecionamento da contratação de energia para o longo prazo, compatível com a amortização dos investimentos realizados;
- A competição na geração com a licitação da energia pelo critério de menor tarifa;
- A coexistência de dois ambientes de contratação de energia, um regulado (ambiente de contratação regulado) e outro dos consumidores livres;
- A instituição de um pool de contratação regulada de energia a ser comprado pelos concessionários de distribuição;
- A desvinculação do serviço de distribuição de qualquer outra atividade;
- A previsão de uma reserva conjuntural para restabelecimento das condições do equilíbrio entre oferta e demanda; e
- A restauração do papel do executivo como poder concedente.

A revisão do modelo criou alguns novos agentes e redefiniu o papel de outros. Além disso, substituiu o MAE, Mercado Atacadista de Energia, pela Câmara de Compensação de Energia Elétrica. Na seqüência, estão listados os principais agentes do Setor Elétrico com a síntese de suas funções e atribuições.

### 3.8 OS PRINCIPAIS AGENTES INSTITUCIONAIS DO SETOR

**O Conselho Nacional de Política Energética – CNPE** tem como função a proposição da política energética nacional ao Presidente da República, em articulação com as demais políticas públicas, a proposição da licitação individual de projetos especiais do setor, recomendados pelo Ministério de Minas e Energia e propor critério de garantia estrutural de suprimento.

**O Ministério de Minas e Energia – MME** tem como função a formulação e implementação de políticas para o Setor Energético, de acordo com as diretrizes do CNPE; o planejamento setorial; o exercício do Poder Concedente; o monitoramento da segurança de suprimento do Setor Elétrico, por intermédio do CMSE e a definição de ações preventivas para restauração da segurança de suprimento no caso de desequilíbrios conjunturais entre oferta e demanda, tais como gestão da demanda e/ou contratação de reserva conjuntural de energia do sistema interligado.

A **Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL** tem como atribuição a mediação, regulação e fiscalização do funcionamento do Setor Elétrico; realização de leilões de concessão de empreendimentos de geração e transmissão por delegação do MME; licitação para aquisição de energia para os distribuidores, além de outras atribuições.

A **Empresa de Pesquisa Energética – EPE** tem como objetivo desenvolver os estudos necessários para que o MME possa exercer plenamente sua função de executor de planejamento energético, com as seguintes responsabilidades: responsabilidade pelos estudos para definição da Matriz Energética com indicação das estratégias a serem seguidas e das metas a serem alcançadas, dentro de uma perspectiva de longo prazo; responsabilidade pelos estudos de planejamento integrado dos recursos energéticos; responsabilidade pelos estudos do planejamento da expansão do Setor Elétrico (geração e transmissão); promoção dos estudos de potencial energético, incluindo inventário de bacias hidrográficas e promoção dos estudos de viabilidade técnico-econômica e sócio-ambiental de usinas e obtenção da Licença Prévia para aproveitamentos hidrelétricos.

A **Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE** tem com objetivo administrar a contratação de compra e venda de energia dos concessionários do serviço público de distribuição; realizar leilões para compra de energia para os distribuidores, desde que autorizados pela Aneel; exercer as atuais funções de contabilização e liquidação do MAE, nos dois ambientes de contratação, o Ambiente de Contratação Regulada (ACR) e o Ambiente de Contratação Livre (ACL). A CCEE sucede ao MAE na revisão do modelo, absorvendo suas funções atuais e incorporando todas as estruturas organizacionais e operacionais deste.

O **Operador Nacional do Sistema Elétrico – ONS** tem a atribuição de coordenar e controlar a operação do Sistema Interligado Nacional – SIN, visando à otimização energética ao menor custo operacional com garantia dos padrões de segurança e qualidade, respeitando, também, os condicionantes impostos pelo uso múltiplo da água e pelas limitações associadas às instalações de geração e transmissão do SIN. Essas atribuições estão definidas na Lei nº 9.648/98 e regulamentadas no Decreto nº. 2.655, de 2 de julho de 1998.

As **Concessionárias de Geração** têm como função a produção de Energia Elétrica. A atividade é aberta à competição na comercialização para clientes livres e pela concorrência nos leilões de energia. Atividade pouco regulada, todavia seus direitos e obrigações estão contidos nos contratos de concessão ou na autorização, conforme o caso, nos termos da legislação vigente. Todos os geradores têm a garantia de livre acesso aos sistemas de transporte (transmissão e distribuição).

As **Concessionárias de Transmissão** têm como função operar as redes de transmissão que se constituem em vias de uso aberto, podendo ser utilizadas por qualquer Agente, pagando a devida remuneração ao proprietário (pedágio por cada watt que passa pela malha). O pagamento pelo uso da rede deve estimular o ingresso de novos geradores e consumidores, bem como a entrada de novos Agentes por licitação. O Agente de Transmissão tem como principal função garantir o livre acesso às suas redes de transmissão, desde que consultado o ONS.

As **Concessionárias de Distribuição** têm como função a distribuição de energia elétrica e sua atividade regulada técnica e economicamente pela ANEEL e, assim como as redes de transmissão, devem conceder liberdade de acesso a todos os Agentes do mercado, sem discriminação. Todo consumidor localizado na zona geográfica de abrangência da distribuidora tem o direito de se conectar a rede de distribuição e a empresa são obrigadas a prestar um serviço de qualidade, independente de o consumidor comprar dela ou de qualquer outra comercializadora.

A **Empresa Comercializadora** tem como função a comercialização de energia, responsável pela compra, importação, exportação e venda de energia elétrica a outros comercializadores ou a consumidores livres, através de contratos de longo prazo ou no mercado "spot" com os preços livremente negociados de acordo com o montante de energia. Esta atividade, da mesma forma que a Geração, está aberta à competição.

O **Produtor Independente** é a pessoa jurídica ou empresas reunidas em consórcio que recebam concessão ou autorização do Poder Concedente para produzir energia elétrica destinada ao comércio de toda ou parte da produção por sua conta e risco.

O **Consumidor livre** são, atualmente, empresas com demanda instalada maior ou igual a 3 MW e atendimento de tensão de no mínimo 13,8 kV são consideradas consumidores livres, ou seja, estão legalmente autorizadas a escolher o fornecedor de energia elétrica que lhe oferecer melhores condições gerando economia para a empresa. A caracterização de Cliente Livre foi modificada, aumentando a restrição, na revisão do modelo.

## **4 A PESQUISA, RESULTADOS E PLANO DE AÇÃO DE MELHORIA**

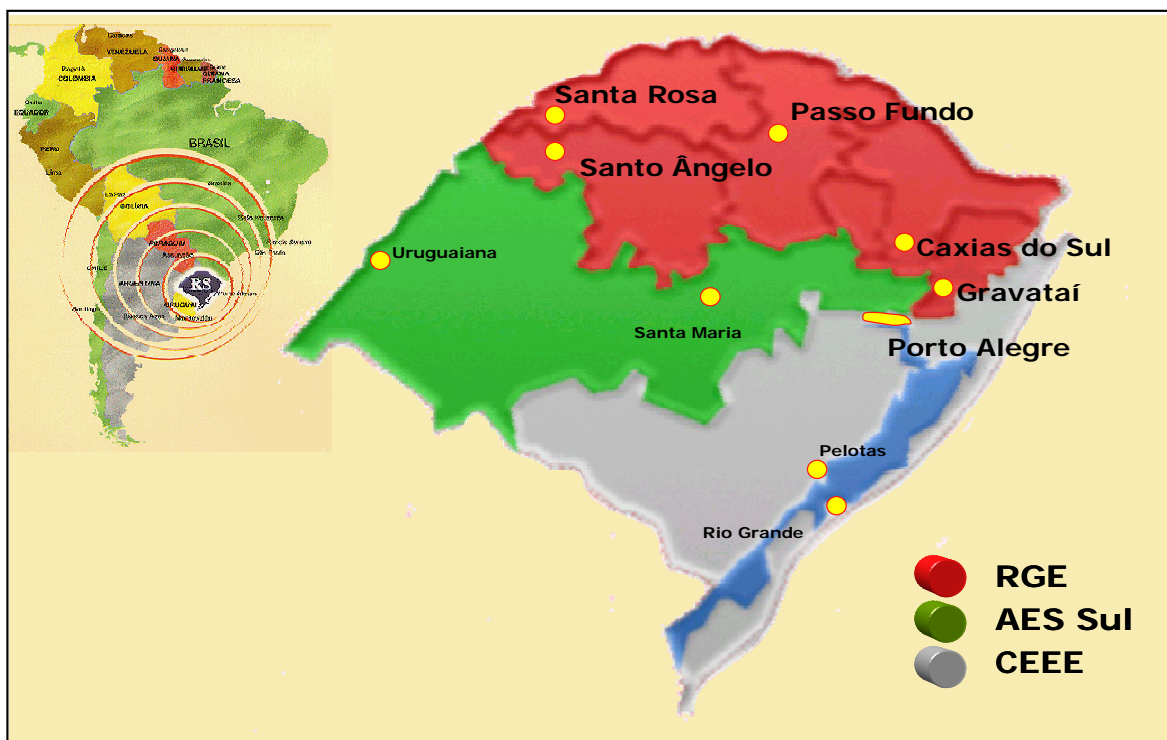
O presente capítulo descreve o estudo prático para elaborar um plano de ação de melhoria dos clientes da Rio Grande Energia S.A., baseando-se nos elementos-chave descritos no capítulo 2. Primeiramente, será apresentado um breve histórico da empresa para situá-la no contexto proposto. A seguir, será relatado o processo de pesquisa desenvolvido para esta empresa.

### **4.1 A RGE DENTRO DO CONTEXTO ELÉTRICO NACIONAL**

A RGE surgiu a partir da divisão da CEEE, que, durante mais de 50 anos, foi a única empresa a operar o sistema elétrico do Rio Grande do Sul. A partir de 1997, quando o Estado passou por uma reforma administrativa, a CEEE foi dividida em seis empresas, sendo duas de geração, uma de transmissão e três de distribuição. As três empresas de distribuição são responsáveis por cobrir toda a área do estado. Uma delas, que manteve o nome CEEE, permanece sob controle estatal e é responsável pela região sul-sudeste do estado, inclusive a capital. A empresa cobrindo a área centro-oeste recebeu o nome de AES Sul ao ser privatizada. A empresa cobrindo a área norte-nordeste do estado recebeu o nome Rio Grande Energia S.A. (RGE). O leilão de privatização da RGE foi realizado em 21/10/1997.

A RGE é responsável pelo atendimento de aproximadamente um milhão e cem mil clientes, sendo que 5036 são classificados como corporativos, situados em 254 municípios, numa área de 92.000 quilômetros quadrados. Também é responsável pela operação das linhas de transmissão abaixo de 230 kV (subtransmissão) e por 61 subestações existentes na sua área de concessão.

A operação da RGE está dividida em 16 regiões dentro de sua área de concessão e conta com o Centro de Operação do Sistema Elétrico centralizado na cidade de Caxias do Sul. A Figura 10 mostra a localização geográfica da RGE.



**Figura 10 – Localização da área de concessão**  
Fonte: RGE (2006)

Ao longo dos últimos anos, a RGE tem atuado em uma série de iniciativas, buscando se modernizar e atingir a excelência operacional. Alguns dos exemplos destas iniciativas são:

- A implantação do sistema de automação do Centro de Operação do Sistema Elétrico e sua centralização em Caxias do Sul.
- A certificação ISO 9001, em todas as funções da operação do sistema elétrico e das funções comerciais.
- A implantação do *call center* em Caxias do Sul.
- A redução das agências de atendimento, ao mesmo tempo mantendo os altos níveis de satisfação dos clientes.
- A implementação de sistemas mais modernos, tais como INSERVICE (sistema técnico), SAP (funções financeira, logística e de manutenção), OPEN-SGC (funções de atendimento e faturamento) e PCO (Sistema de Controle de Projetos e Obras).

## 4.2 MÉTODO DE TRABALHO

Para que os profissionais de marketing antecipem ou respondam às necessidades dos clientes, eles precisam ter informações sobre seus clientes atuais e potenciais e sobre o sucesso de suas próprias vivências das práticas de mercado. De acordo com os conceitos de Kotler (2000), o processo de pesquisa de marketing envolve cinco etapas, conforme descritas no item 2.4.1.

A partir desta fundamentação teórica, este trabalho utilizará uma metodologia ajustada ao modelo de acordo com a realidade da empresa.

### 4.2.1 Pesquisa qualitativa

#### 4.2.1.1 Definição dos objetivos da pesquisa

De acordo com o *Webster's International Dictionary*, a pesquisa é uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma diligente busca para se detectar algo. Pesquisa não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Devido à velocidade das informações e suas correlações competitivas, qualquer empresa precisa estar atenta a novos possíveis concorrentes que venham a oferecer o mesmo serviço. Desta forma, melhorar o serviço oferecido ao consumidor e superar suas expectativas é um fator importante para manter sua posição de mercado.

As empresas estão cada vez mais preocupadas em reter e satisfazer as necessidades de seus clientes, através de técnicas baseadas no conhecimento do comportamento dos consumidores, compreendendo a origem de suas motivações de compra.

Na literatura pesquisada no capítulo 2, como também na pesquisa desenvolvida neste trabalho, se estabelece uma grande preocupação em transformar a voz do cliente em ações de melhoria dos serviços prestados pela empresa.

A partir da análise do mercado no segmento corporativo da RGE, delineado pelo histórico da empresa, fica clara a necessidade de entender a demanda dos serviços oferecidos

pela empresa. A partir desta proposta, ficou definido o objetivo da pesquisa como sendo identificar, avaliar e quantificar a satisfação dos atributos e as dimensões da qualidade dos serviços dos clientes da RGE – Rio Grande Energia.

Outras informações de pesquisas realizadas pela ABRADDEE e ANEEL foram levadas em consideração na realização deste trabalho.

#### 4.2.1.2 Definição do método de coleta de dados

Para a determinação dos atributos da qualidade dos serviços prestados pela RGE, sob o ponto de vista do cliente, foi elaborado um questionário aberto em atributos voltados aos clientes corporativos, obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas. Os atributos foram adaptados pelo autor, baseado em pesquisas realizadas anualmente pela ABRADDEE e ANEEL, ordenados e distribuídos no questionário da pesquisa quantitativo, conforme a classificação das seguintes dimensões da qualidade: atendimento, fornecimento de energia, informação e comunicação com o cliente, conta de luz, preço, imagem e fidelidade.

A pesquisa ABRADDEE tem por objetivo conhecer o grau de satisfação dos clientes com a qualidade do produto e dos serviços prestados pelas concessionárias, e gerar índices que viabilizem a comparação desses resultados entre todas as associadas. Também tem como objetivo a coleta de informações para estimar o grau de fidelidade dos clientes e para gerar uma matriz de apoio à definição de ações de melhorias, ou seja, oferecer às associadas instrumentos e incentivos voltados ao aprimoramento de seu desempenho.

Já a pesquisa ANEEL tem por objetivo:

- Avaliar a partir da percepção dos usuários o grau de satisfação com as concessionárias;
- Gerar indicadores comparáveis por região e por parte de empresa;
- Gerar um indicador único de satisfação do consumidor que indique a percepção global do setor.

Além disso, a pesquisa contribui para a agência reguladora (ANEEL) a:

- Integrar o sistema de gestão do setor;
- Gerar indicadores específicos para o setor elétrico;

- Possibilita a comparação entre as concessionárias distribuidoras de energia elétrica;
- Fortalecer a participação do público consumidor na evolução dos serviços prestados;
- Subsidiar o cálculo do fator XC (Qualidade), componente do fator X, à época dos reajustes tarifários das concessionárias;
- Subsidiar ações de regulação e fiscalização da ANEEL.

Para as concessionárias, a contribuição da pesquisa é avaliar os serviços ofertados a partir da percepção do seu consumidor e aprimorar os serviços. Já para o consumidor, a contribuição é manifestar o grau de satisfação com os serviços prestados pelas concessionárias de energia elétrica. A opinião do consumidor se constitui na mais legítima forma de orientação para a melhoria dos serviços.

A relação dos atributos da qualidade possibilitou identificar quais as diferenças que são importantes e percebíveis para o cliente. Estes atributos foram agrupados em forma de matriz de qualidade demandada, organizados em uma estrutura hierárquica de dimensões da qualidade possibilitando o entrevistado compreender os atributos da qualidade conforme o processo de consumo em cada dimensão analisada.

Os atributos da qualidade foram ordenados e distribuídos no questionário da pesquisa conforme classificação das dimensões da qualidade relacionadas na figura 11.



<b>1- ATENDIMENTO</b>
Autonomia/poder de decisão para encaminhar os processos dentro da empresa (reclamações/solicitações de serviços, etc.)
Respostas rápidas às solicitações dos clientes
Capacidade de negociação/flexibilidade do colaborador
Pontualidade na prestação de serviços, ou seja, prestar o serviço no horário/prazo prometido
Facilidade para entrar em contato com a empresa pessoalmente, telefone, internet, etc.
Conhecimento técnico (qualificação profissional)
Cordialidade no atendimento, ou seja, educação/cortesia dos funcionários que atendem
<b>2- FORNECIMENTO DE ENERGIA</b>
Fornecimento de energia sem variação na tensão, ou seja, não alternar luz forte com luz fraca
Confiabilidade das soluções dadas, ou seja, solução definitiva do problema apresentado
Rapidez na volta da energia quando há interrupção/quando faltar luz
Fornecimento de energia sem interrupção, ou seja, sem faltar luz
<b>3- INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE</b>
Esclarecimentos sobre seus direitos e deveres, como o direito à energia segura e de qualidade e o dever de pagar a conta em dia
Explicação sobre o uso adequado de energia, como utilizar eficientemente, não desperdiçar
Recebimento de informações sobre contrato, demanda e consumo.
Informação/orientação sobre os riscos associados ao uso da energia elétrica
Cumprimento do horário agendado para desligamentos programados, quando houver interrupção de energia
Avisos antecipados sobre falta de energia, quando houver desligamentos programados
<b>4- CONTA DE LUZ</b>
Segurança no valor cobrado, ou seja, confiabilidade na leitura do consumo realizado pela concessionária e conta sempre correta
Detalhamento das contas, ou seja, informação adequada / detalhada na conta
Entrega da conta com antecedência para pagamento na data do vencimento
Data de vencimento da fatura de acordo com as necessidades do cliente
<b>5- PREÇO</b>
Preço da energia dentro do seu processo produtivo
Preço comparado ao preço de outras fontes de energia (gás, óleo, carvão, etc.)
Preço da energia comparado com a qualidade do fornecimento como, por exemplo, não faltar nem variar luz, rapidez no reparo da rede
Preço da energia comparado com o atendimento prestado como, por exemplo, capacidade de solucionar problemas, segurança, etc.
Preço da energia comparado com as facilidades que a energia traz para sua empresa, ou seja, conforto, comodidade
<b>6- IMAGEM</b>
Empresa ágil, rápida e eficiente
Preocupação com a satisfação dos seus clientes
Empresa honesta, séria, transparente no que faz
Preocupação com a preservação do meio ambiente
Contribuição para o desenvolvimento e crescimento de sua área geográfica
<b>7- FIDELIDADE</b>
Trocar de empresa de energia elétrica em função do preço
Trocar de empresa de energia elétrica em função da qualidade do fornecimento
Trocar de empresa de energia elétrica em função da qualidade do atendimento

**Figura 11 – Distribuição dos Atributos em Dimensões da Qualidade**

Fonte: Autor

A escolha pelos clientes corporativos foi baseada no fato de serem clientes considerados especiais (grandes consumidores de energia). Além deste fato, os clientes corporativos em função de sua demanda elevada de consumo de energia elétrica, podem se tornar livres, ou seja, podem deixar de ser clientes cativos da RGE e serem clientes atendidos por outras concessionárias de energia elétrica.

Seguindo orientações de Kotler (2000), foi elaborada amostragem da população de pesquisa com base nos diferentes segmentos do banco de dados dos clientes, representando cada um destes segmentos selecionados entre eles: localização geográfica, porte dos municípios e classificação dos clientes.

Para a determinação da amostra para a pesquisa quantitativa, foi usado o método de amostragem através do sorteio randômico, e através do banco de dados dos clientes da empresa foram segregados os 5036 clientes classificados como Corporativos.

A partir destes dados foram sorteados aleatoriamente 231 clientes distribuídos em 5 regiões da área de concessão da empresa conforme cálculo do tamanho da amostra a ser apresentado abaixo.

O processo de amostragem foi organizado em 6 etapas, conforme demonstrado a seguir:

– **Etapa 1:** consiste na descrição da população de consumidores especiais da região de concessão da RGE dividida em 5 regiões.

A Tabela 2 apresenta um resumo com os totais de consumidores corporativos por porte de município (Grande, Médio e Pequeno) e por 5 regiões.

**Tabela 2 – Totais de consumidores corporativos por porte de município e região da RGE**

MUNICÍPIOS	TOTAL DE CLIENTES CORPORATIVOS POR REGIÃO					
	METROPOLITANO	MISSÕES	NOROESTE	PLANALTO	SERRA	TOTAL RGE
GRANDE (>210 clientes)	220	0	0	227	1202	1649
MÉDIO (45 a 210 clientes)	644	143	109	191	602	1689
PEQUENO (<45 clientes)	143	248	495	618	194	1698
<b>TOTAL</b>	<b>1007</b>	<b>391</b>	<b>604</b>	<b>1036</b>	<b>1998</b>	<b>5036</b>

Fonte: Autor

– **Etapa 2:** Esta etapa contemplou a definição das variáveis de estratificação e o respectivo número de classes para cada uma dessas variáveis, conforme demonstrado na tabela 3.

**Tabela 3 – Variáveis de estratificação das regiões e municípios**

REGIÃO	5 CLASSES	METROPOLITANO/ MISSÕES/NOROESTE/PLANALTO/SERRA
CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES	3 CLASSES	INDUSTRIAL/ COMERCIAL/ OUTROS
PORTE DO MUNICÍPIO	3 CLASSES	GRANDE/MÉDIO/ PEQUENO

Fonte: Autor

– **Etapa 3:** A partir dos dados apresentados nas Tabelas 2 e 3 determinou-se o número total de estratos, dado pelo produto das classes:  $5 \times 3 \times 3 = 45$ . O número máximo de agrupamentos, obtidos através do produto do número de classes das duas variáveis com a maior quantidade de classes é a seguinte:  $5 \times 3 = 15$  agrupamentos. Este agrupamento é a maior quantidade de combinações que podem existir entre as classes de duas variáveis estudadas neste caso. Vale salientar que é fundamental que a quantidade de questionários em cada agrupamento possua suficiente força estatística.

A Tabela 4 apresenta a descrição dos quantitativos de consumidores especiais e a classificação dos clientes por região e porte do município (grande, médio e pequeno).

**Tabela 4 – Descrição dos quantitativos de consumidores especiais e classe de renda por região e porte do município**

MUNICÍPIOS			GRANDE (>210clientes)	MÉDIO (45 a 210 clientes)	PEQUENO (<45 clientes)	TOTAL
NÚMERO DE CIDADES			9	11	198	218
NÚMERO DE CLIENTES POR CLASSE	RGE	IND	1464	438	915	2817
		COM	638	243	349	1230
		OUTROS	286	131	572	989
		TOTAL	2388	812	1836	5036
NÚMERO DE CLIENTES POR CLASSE E REGIÃO	METROPOLITANO	IND	278	283	108	669
		COM	106	116	11	233
		OUTROS	43	38	24	105
		TOTAL	427	437	143	1007
	MISSÕES	IND	0	33	85	118
		COM	0	66	61	127
		OUTROS	0	44	102	146
		TOTAL	0	143	248	391
	NOROESTE	IND	46	0	180	226
		COM	34	0	113	147
		OUTROS	29	0	202	231
		TOTAL	109	0	495	604
	PLANALTO	IND	130	37	335	502
		COM	166	15	110	291
		OUTROS	66	4	173	243
		TOTAL	362	56	618	1036
	SERRA	IND	1010	85	207	1302
		COM	332	46	54	432
		OUTROS	148	45	71	264
		TOTAL	1490	176	332	1998

Fonte: Autor

– **Etapa 4:** A definição do tamanho da amostra quantitativa considerou uma amostra que pudesse estimar a variabilidade das opiniões dos clientes.

Para determinar o número de formulário aplicou-se a seguinte fórmula:

$$n = Z_{\alpha/2} \times CV^2 / ER^2$$

Onde:

- n= tamanho da amostra por agrupamento;
- $Z_{\alpha/2}$ = nível de significância (5%);
- CV= coeficiente de variação (10%);
- ER= erro relativo admissível estabelecido para a amostra (5%).

Utilizando um erro relativo admissível de 5% e um nível de significância moderado de 5%, obteve-se um n de 15,4, onde a amostra total é  $15,4 \times 15 = 231$ . O coeficiente de variação é definido como o quociente entre o desvio padrão e a média aritmética e, em geral é expresso em percentual. Vale lembrar que o coeficiente de variação é uma característica da população estudada (os indivíduos de um mesmo extrato podem ter maior ou menor homogeneidade em suas respostas). Contudo o nível de significância e o erro admissível são definidos pelo pesquisador. Neste caso o coeficiente de variação adotado foi o moderado, ou seja, 10%.

– **Etapa 5:** Uma vez definido o tamanho da amostra é necessário definir o plano de amostragem para garantir que a amostra seja representativa nos diferentes municípios conforme as variáveis de estratificação definidas anteriormente. O plano de amostragem foi definido utilizando a distribuição proporcional à raiz quadrada do tamanho do extrato (ver Tabela 5). Baseado nestes números, foi feita a proporção por segmento do total da amostra definido na etapa 4, ou seja, 231 clientes. No caso do tamanho da amostra por segmento foi feita uma distribuição organizando os clientes em uma curva ABC com relação ao total da amostra onde se dividiu proporcionalmente entre as 3 classes por porte de município, ou seja, grande, médio e pequeno.

**Tabela 5 – Plano de Amostragem**

REGIÕES		GRANDE (>210 clientes)	MÉDIO (45 a 210 clientes)	PEQUENO (<45 clientes)	TOTAL
<b>Metropolitano</b>	IND	7	12	6	<b>25</b>
	COM	5	7	2	<b>14</b>
	OUT	3	4	3	<b>10</b>
<b>Missões</b>	IND	0	3	5	<b>9</b>
	COM	0	5	5	<b>9</b>
	OUT	0	4	6	<b>10</b>
<b>Noroeste</b>	IND	0	4	8	<b>12</b>
	COM	0	3	6	<b>10</b>
	OUT	0	3	8	<b>11</b>
<b>Planalto</b>	IND	4	6	11	<b>21</b>
	COM	6	4	6	<b>17</b>
	OUT	4	3	8	<b>14</b>
<b>Serra</b>	IND	17	11	6	<b>34</b>
	COM	10	7	3	<b>19</b>
	OUT	6	6	4	<b>16</b>
<b>TOTAL</b>		<b>61</b>	<b>83</b>	<b>87</b>	<b>231</b>

Fonte: Autor

– **Etapa 6:** Nesta etapa, foi gerada a lista dos municípios onde ocorreram as entrevistas, juntamente com o número total de consumidores e de entrevistas realizadas, ou seja, dentro do número de municípios acima de 210 clientes, foram sorteadas aleatoriamente, 61 amostras. Assim foram feitas também para os municípios médios e pequenos, totalizando as 231 amostras, conforme a figura 12. O critério utilizado na distribuição de questionários por município foi realizado através da proporção do número de questionário em relação ao porte do município (grande/médio/pequeno) e por região (Metropolitano/Missões/Noroeste/Planalto/Serra).

MUNICÍPIO	Nº DE CONSUMIDORES	AMOSTRA	MUNICÍPIO	Nº DE CONSUMIDORES	AMOSTRA
ALTO FELIZ	6	1	MARAU	37	3
BENTO GONÇALVES	290	14	NÃO ME TOQUE	19	1
BOM JESUS	13	1	NONOAI	15	1
CACHOEIRINHA	207	9	NOVA HARTZ	23	3
CAMPESTRE DA SERRA	6	2	NOVA PETRÓPOLIS	31	2
CAMPINAS DO SUL	11	2	NOVA PRATA	41	2
CAMPO NOVO	18	2	PARÁI	29	1
CANELA	60	1	PAROBÉ	52	1
CARLOS BARBOSA	45	5	PASSO FUNDO	227	14
CATUÍPE	9	1	PIRAPÓ	2	1
CAXIAS DO SUL	912	18	PORTO LUCENA	4	1
CERRO LARGO	15	1	PROTÁSIO ALVES	2	1
CONSTANTINA	13	1	QUATRO IRMÃOS	8	1
CORONEL PILAR	2	1	RIOZINHO	9	1
COTIPORÁ	10	1	ROLANTE	28	2
CRISSIUMAL	11	1	RONDA ALTA	9	2
CRUZ ALTA	63	7	SALVADOR DAS MISSÕES	5	1
ERECHIM	135	10	SANANDUVA	22	1
ESMERALDA	9	1	SANTA BÁRBARA DO SUL	19	2
ESTAÇÃO	17	5	SANTA ROSA	109	10
FARROUPILHA	170	4	SANTO ÂNGELO	80	5
FELIZ	19	3	SANTO AUGUSTO	31	1
FLORES DA CUNHA	84	1	SÃO FRANCISCO DE PAULA	32	1
FREDERICO WESTPHALEN	35	1	SÃO LUIZ GONZAGA	42	2
GARIBALDI	118	2	SÃO MARCOS	45	2
GAURAMA	9	1	SÃO PAULO DAS MISSÕES	3	1
GIRUÁ	21	1	SARANDI	28	1
GLORINHA	12	3	SOLEDADE	39	2
GRAMADO	100	6	TAQUARA	75	1
GRAVATAÍ	220	15	TENENTE PORTELA	15	3
GUAPORÉ	44	1	TRÊS DE MAIO	37	1
HORIZONTINA	29	1	TRÊS PALMEIRAS	3	1
IBIRUBÁ	12	2	TRINDADE DO SUL	4	1
IGREJINHA	72	5	TUCUNDUVA	9	2
INDEPENDÊNCIA	5	1	TUPANCIRETÁ	20	2
INHACORÁ	2	1	TUPARENDI	10	2
IPÊ	8	1	VACARIA	92	8
JAQUIRANA	11	1	VALE REAL	13	1
JÚLIO DE CASTILHOS	27	2	VERANÓPOLIS	56	3
LAGOA VERMELHA	48	2	VILA FLORES	14	1
MACHADINHO	7	1			

Figura 12 – Relação dos municípios com clientes entrevistados

Fonte: Autor

#### 4.2.1.3 Elaboração e avaliação do questionário para a pesquisa quantitativa

O questionário de pesquisa quantitativo foi desenvolvido de forma a gerar o entendimento prático da pergunta, permitindo que os entrevistados identificassem os atributos da qualidade dentro do processo de utilização dos serviços da Rio Grande Energia.

Para a avaliação dos atributos da qualidade desta pesquisa utilizou-se uma escala de avaliação de vários níveis para refletir respostas que vão de um extremo de “Muito Insatisfeito” até o outro extremo de “Muito Satisfeito”. Para este estudo foi utilizado um formulário com escala de cinco pontos de múltipla escolha, que é usualmente usado em pesquisas de satisfação (BARCELLOS, 2002). Caso o pesquisado não conhecesse ou não

tivesse utilizado o serviço havia a opção de escolha “Não Sabe”. A figura 13 descreve a escala utilizada.

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	

**Figura 13 – Escala de avaliação da satisfação dos componentes da qualidade**

Fonte: Barcellos (2002)

#### 4.2.1.4 Pré-teste da pesquisa quantitativa

Antes da aplicação do questionário de pesquisa para a amostra selecionada, houve a fase de pré-teste, onde se procurou validar o questionário de pesquisa, identificando e eliminando os possíveis desvios de entendimento dos atributos a serem avaliados.

Foram realizados pré-testes, aplicados a alguns clientes corporativos da RGE, definindo o modelo do questionário a ser aplicado à amostra da população de clientes. Após estes testes e ajustes no questionário, foi identificado que não havia mais dificuldades de entendimento e não foram detectadas falhas, aprovando o questionário final de pesquisa.

#### 4.2.1.5 Coleta de informações

Uma vez determinado o plano de amostragem e de posse do formulário da pesquisa e dos clientes sorteados, foi iniciado o processo de contato com os entrevistados.

Neste estudo, foi utilizado o método de entrevistas pessoais, por ser o método mais versátil. Foram feitas as perguntas e registradas as observações citadas pelos entrevistados. Os contatos com os entrevistados foram feitos pelo autor e por empregados da RGE nas regiões da área de concessão. As entrevistas não foram gravadas, devido à facilidade de registro dos dados obtidos.

O questionário foi feito de forma individual, incentivando-se a livre exposição dos atributos pelos clientes. A pesquisa foi realizada entre Junho e Setembro de 2006. O formulário da pesquisa quantitativa está descrito no APÊNDICE A deste trabalho.

#### 4.2.1.6 Análise das informações

Nesta etapa, foram selecionados os questionários de pesquisa considerados válidos, a serem tabulados. Foram excluídos os questionários que apresentassem problemas de preenchimento ou os questionários incompletos. O número de questionários válidos para a tabulação chegou a 216 entrevistas, ou seja, 94% do planejado.

Os dados obtidos na pesquisa foram lançados em planilha eletrônica, onde foram calculadas as médias de cada atributo e a média geral da dimensão da qualidade.

Para quantificar os dados resultantes da pesquisa de satisfação, as escalas de ‘muito insatisfeito’ até ‘muito satisfeito’ foram pontuadas conforme a Tabela 6, facilitando o entendimento interno da empresa.

**Tabela 6 – Escala para níveis de satisfação**

Níveis da Escala	Pontuação da Escala
Muito Insatisfeito	0
Insatisfeito	25
Indiferente	50
Satisfeito	75
Muito Satisfeito	100

Fonte: Autor

O número de respostas de cada grau de satisfação foi multiplicado pelo seu respectivo peso, onde o cálculo é feito para calcular a média de cada atributo, expressa na escala de 0 a 100, chegando-se a uma pontuação geral, dividindo-se esta pontuação pelo número de respostas, excluindo-se as respostas assinaladas em ‘Não Sabe’.



#### 4.2.1.7 Apresentação dos resultados

Como última etapa do processo da pesquisa, apresentam-se as conclusões importantes que são relevantes para as principais decisões que os gestores da empresa se deparam.

Para tal, foram apresentados, em seqüência, os resultados da pesquisa além de um plano de sugestões e melhorias para priorizar as ações que venham dinamizar melhores resultados operacionais da Rio Grande Energia.

Este plano foi lançado em uma planilha onde consta a dimensão, o atributo, a ação, os prazos definidos e as pessoas responsáveis pelo acompanhamento.

#### 4.3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Com a conclusão da pesquisa quantitativa, a tabulação dos dados obtidos e os cálculos relativos ao grau de satisfação dos clientes, as informações adquiridas são analisadas nesta seção. A análise dos dados proporcionou a elaboração de um plano de melhorias para aprimorar a qualidade dos serviços aos clientes, ampliando sua satisfação. Ao final deste capítulo, está apresentado o plano de melhorias elaborado para ser aplicado na empresa em estudo. O tratamento estatístico dos dados em uma matriz de satisfação proporcionou identificar o grau de satisfação médio das dimensões da qualidade e individual de cada atributo da qualidade, conforme apresentados na planilha dos dados tabulados e analisados em itens de forma individual (APÊNDICE B).

As dimensões da qualidade selecionadas neste estudo foram:

- Atendimento;
- Fornecimento de Energia;
- Informação e Comunicação ao cliente;
- Conta de luz;
- Preço;
- Imagem;
- Fidelidade.

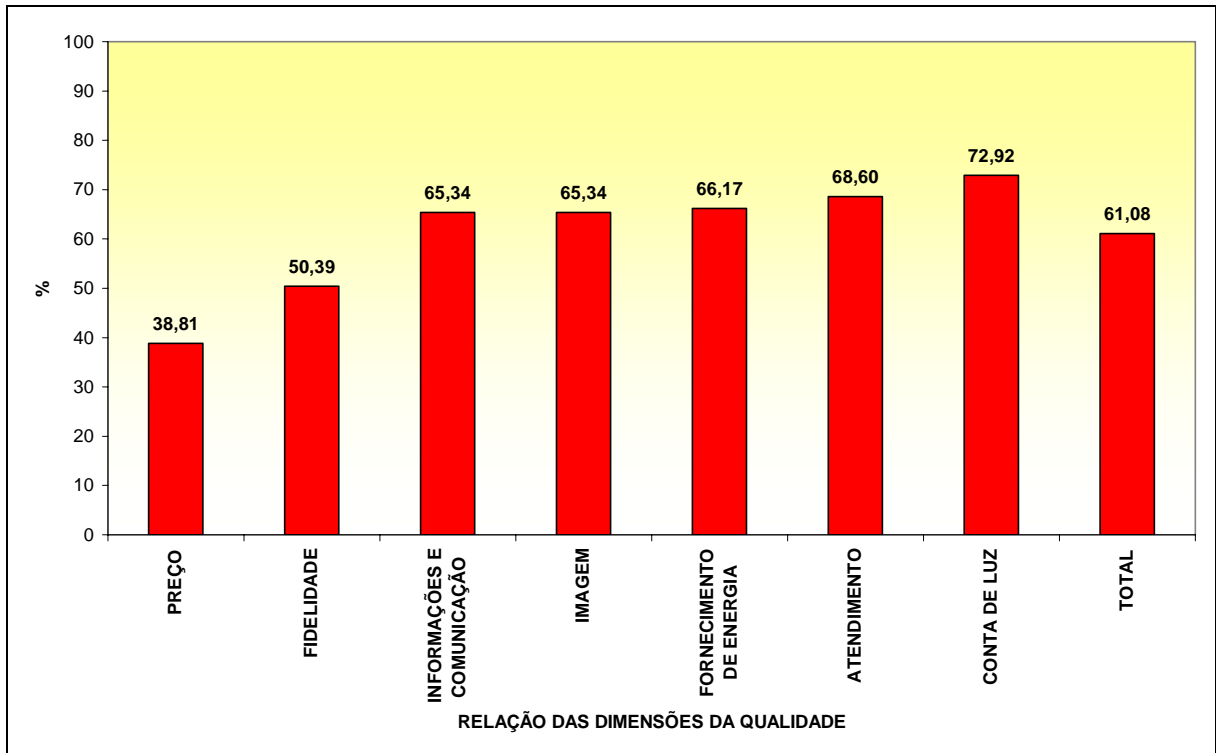
Na análise dos dados das dimensões da qualidade, foi verificado um grau médio de satisfação de 61,08% pelos clientes entrevistados. A Figura 14 apresenta a média da satisfação dos grupos pesquisados, juntamente com a média geral da pesquisa de satisfação. Inicialmente, foi feita uma Análise de Variância (ANOVA) para verificar se há diferenças significativas entre os fatores: tipos de clientes, região, porte de município e questão. A Anova revelou, conforme tabela 7, que não houve efeito significativo dos fatores região e cliente, pois os resultados foram aproximadamente os mesmos, independentes da região ou do tipo de clientes que responderam o questionário. Por outro lado, o porte do município e a questão são fatores que exercem efeito significativo. A significância do fator questão seria esperada, uma vez que a concessionária dificilmente teria o mesmo desempenho nas diferentes dimensões. A significância da variável questão simplesmente confirma que há algumas dimensões atendidas melhor e outras cujo desempenho é relativamente inferior.

**Tabela 7 – Análise de variância testando o efeito dos fatores: Tipo de cliente, Região, Porte do município e Questão.**

<b>Analysis of Variance for Media</b>					
Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
MAIN EFFECTS					
A:Regiao	8,61903	<b>4</b>	2,15476	<b>1,09</b>	<b>0,3589</b>
B:Município	40,3274	<b>2</b>	20,1637	<b>10,22</b>	<b>0,0000</b>
C:Cliente	2,18837	<b>2</b>	1,09419	<b>0,55</b>	<b>0,5744</b>
D:Questao	2971,47	<b>6</b>	495,244	<b>251,01</b>	<b>0,0000</b>
RESIDUAL	2912,16	1476	1,97301		
TOTAL (CORRECTED)	5958,76	1490			

Fonte: Autor

O resultado referente a porte do município foi analisado através de uma comparação de médias. O teste revela que há diferenças significativas entre as três categorias de município: pequenos, médios e grandes. Os clientes dos municípios de grande porte são mais exigentes e atribuíram uma média geral menor (58%). Já os clientes de municípios médios e pequenos são relativamente mais tolerantes, atribuindo média geral 61% e 64%, respectivamente.

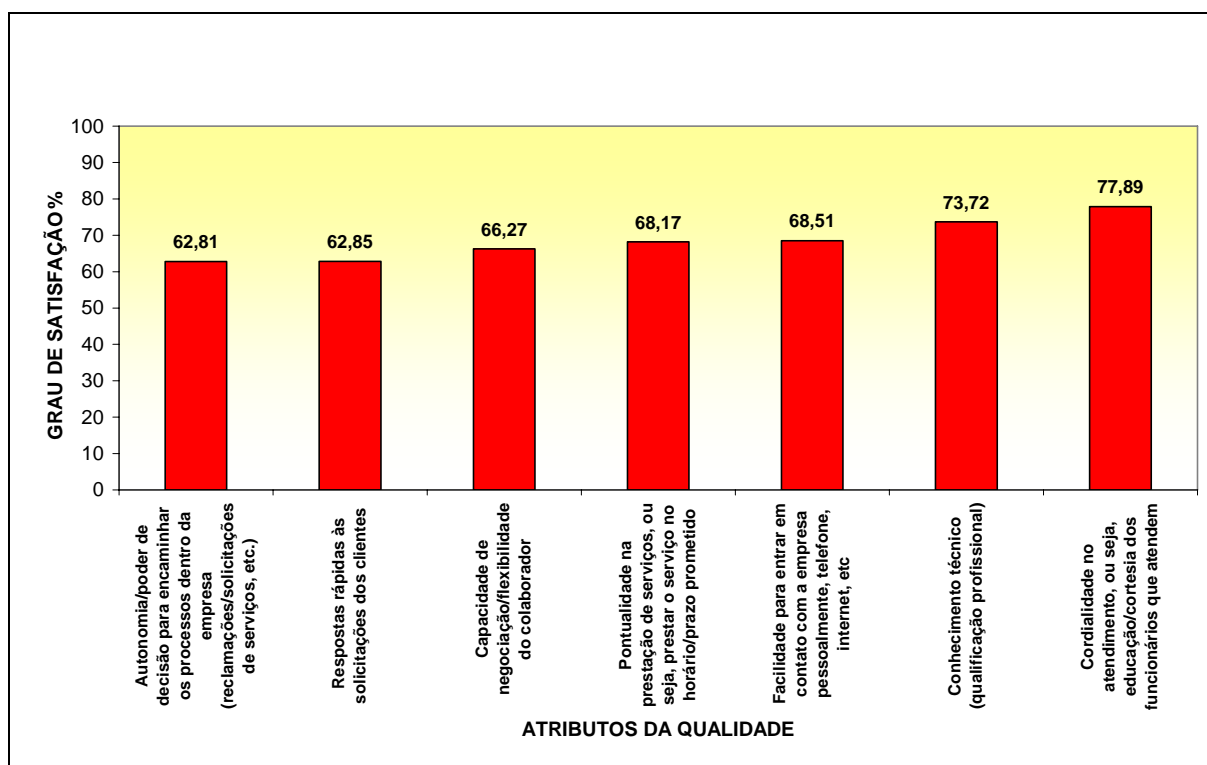


**Figura 14 – Análise das Dimensões da Qualidade RGE**

Fonte: Autor

#### 4.3.1 Análise do “ATENDIMENTO”

A dimensão da qualidade “Atendimento” se caracteriza pelos atributos apresentados na Figura 15.



**Figura 15 – Análise da Dimensão da Qualidade no Atendimento**

Fonte: Autor

O grau de satisfação médio desta dimensão da qualidade foi de 68,60, considerado pelo autor a mais importante das dimensões da qualidade em serviços e a segunda melhor avaliada nesta pesquisa. Esta dimensão é composta por 7 atributos, quais sejam: autonomia e poder de decisão para encaminhar os processos dentro da empresa; respostas rápidas as solicitações dos clientes; capacidade de negociação; pontualidade na prestação dos serviços solicitados; facilidade em entrar em contato com a empresa; conhecimento técnico dos profissionais e cordialidade e educação dos funcionários que atendem.

Os atributos com menor grau de satisfação foram a autonomia e o poder de decisão para resolver as reclamações e solicitações de serviços dos clientes com 62,81% e respostas rápidas às solicitações dos clientes com 62,85%. Com relação a estes dois atributos, há necessidade de rever os processos e sistemas para que a empresa seja menos burocrática e atenda as reclamações e solicitações de serviço de forma mais rápida.

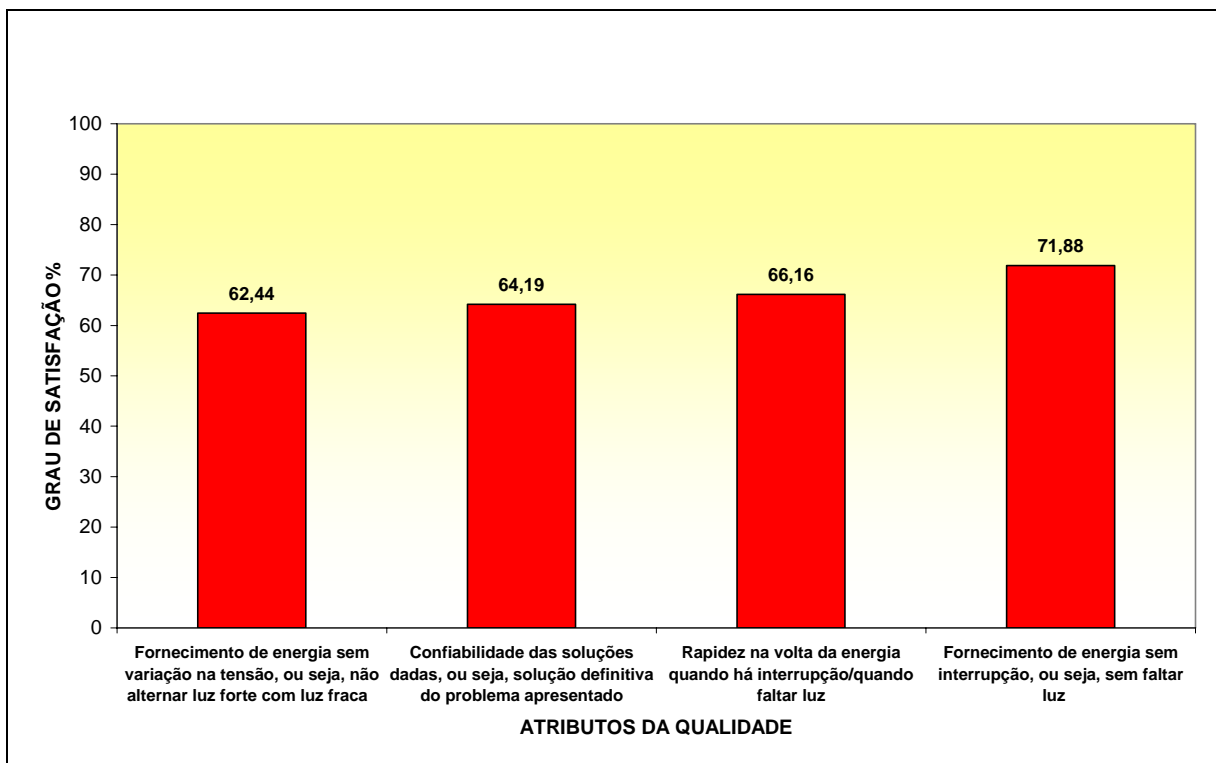
Com a revisão destes processos, outros atributos como capacidade de negociação e cumprimento de prazos, terão seu grau de satisfação melhorado, pois o atendimento será feito de forma correta na primeira vez.

Já os atributos relativos a conhecimento técnico (73,72%) e cordialidade no atendimento (77,89%) foram superiores a média da dimensão da qualidade. Isso mostra que os colaboradores são qualificados profissionalmente tanto no conhecimento técnico como também na relação interpessoal entre colaboradores e clientes.

Com relação à facilidade de entrar em contato com a empresa, como o número de clientes deste segmento é pequeno em relação ao universo da RGE, foi incluído no plano de ação.

#### 4.3.2 Análise do “FORNECIMENTO DE ENERGIA”

A dimensão da qualidade “Fornecimento de energia” se caracteriza pelos atributos apresentados na Figura 16.



**Figura 16 – Análise da Dimensão da Qualidade no Fornecimento de Energia**

Fonte: Autor

O grau de satisfação médio desta dimensão da qualidade foi de 66,17%. Esta dimensão foi dividida em 4 atributos ou seja: fornecimento de energia sem variação de tensão (62,44%); solução definitiva do problema apresentado (64,19%); rapidez na volta da energia quando

falta de luz (66,16%) e fornecimento de energia sem interrupção ou seja sem faltar luz (71,88%).

Para melhoria desta dimensão da qualidade, há necessidade de investimentos no sistema elétrico da rede de distribuição, relativos a níveis de tensão e manutenção no sistema elétrico, principalmente em postes e arborização que interfere na rede elétrica.

Outro fator que prejudica bastante esta dimensão da qualidade são as condições climáticas, ou seja, os temporais causados por frentes frias vindos da Argentina e Paraguai. Com relação às condições climáticas, existe em andamento um projeto desenvolvido em parceria com as empresas de energia elétrica do Sul do Brasil, onde há condições de receber antecipadamente a previsão do tempo e com isso minimizar os problemas no sistema elétrico.

#### 4.3.3 Análise das “INFORMAÇÕES E COMUNICAÇÃO”

A dimensão da qualidade “Informações e Comunicação” se caracteriza pelos atributos apresentados na Figura 17.

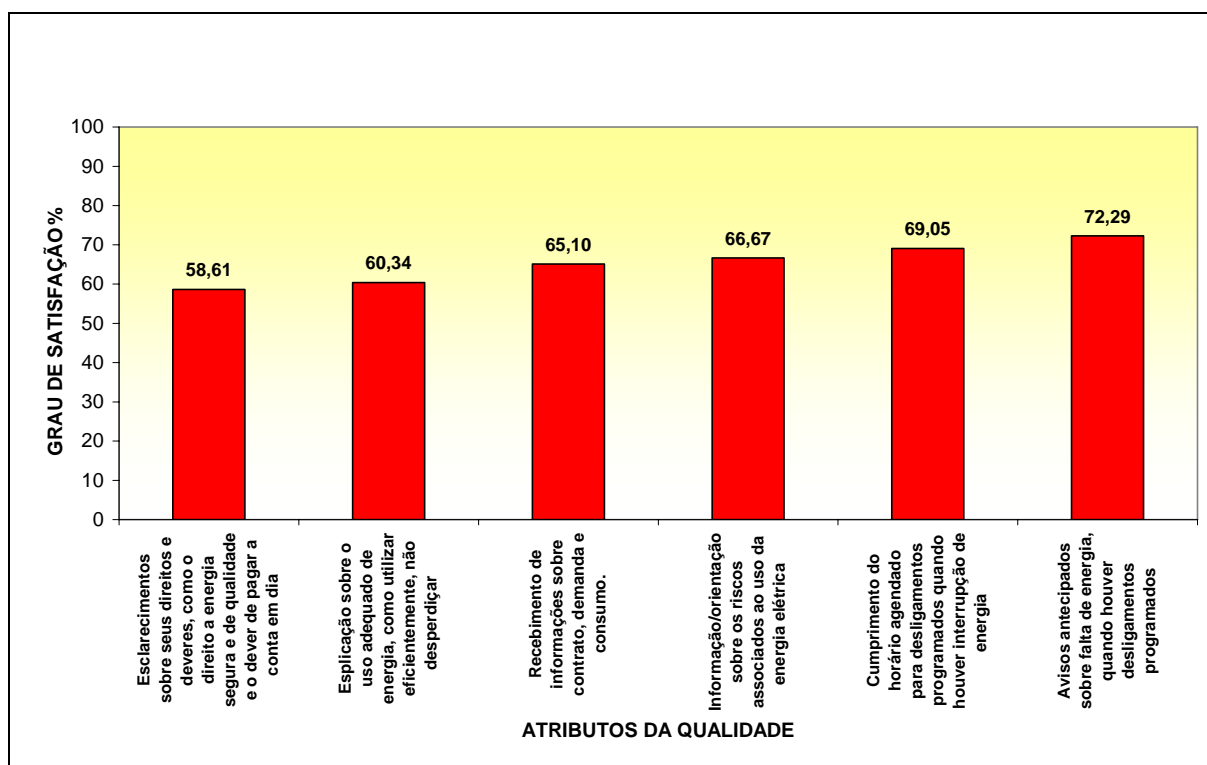


Figura 17 – Análise da Dimensão da Qualidade na Informação e Comunicação

Fonte: Autor

O grau de satisfação médio desta dimensão da qualidade foi de 65,34%. Os atributos com menor grau de satisfação foram os esclarecimentos sobre direito e deveres dos clientes relativo à energia segura e de qualidade; o dever de pagar a conta em dia e esclarecimento sobre o uso adequado de energia sem desperdício. Nestes atributos, há necessidade de melhoria através da área de marketing e comunicação da empresa em melhorar a comunicação entre a empresa e seus clientes. Isso pode ser feito através de campanhas na TV, rádio, mala direta ou internet. Outra melhoria que pode ser realizada, já citada da dimensão do atendimento, é a criação do gerente de conta que pode visitar seus clientes orientando sobre estes atributos.

#### 4.3.4 Análise da “CONTA DE LUZ”

A dimensão da qualidade “Conta de Luz” se caracteriza pelos atributos apresentados na Figura 18.

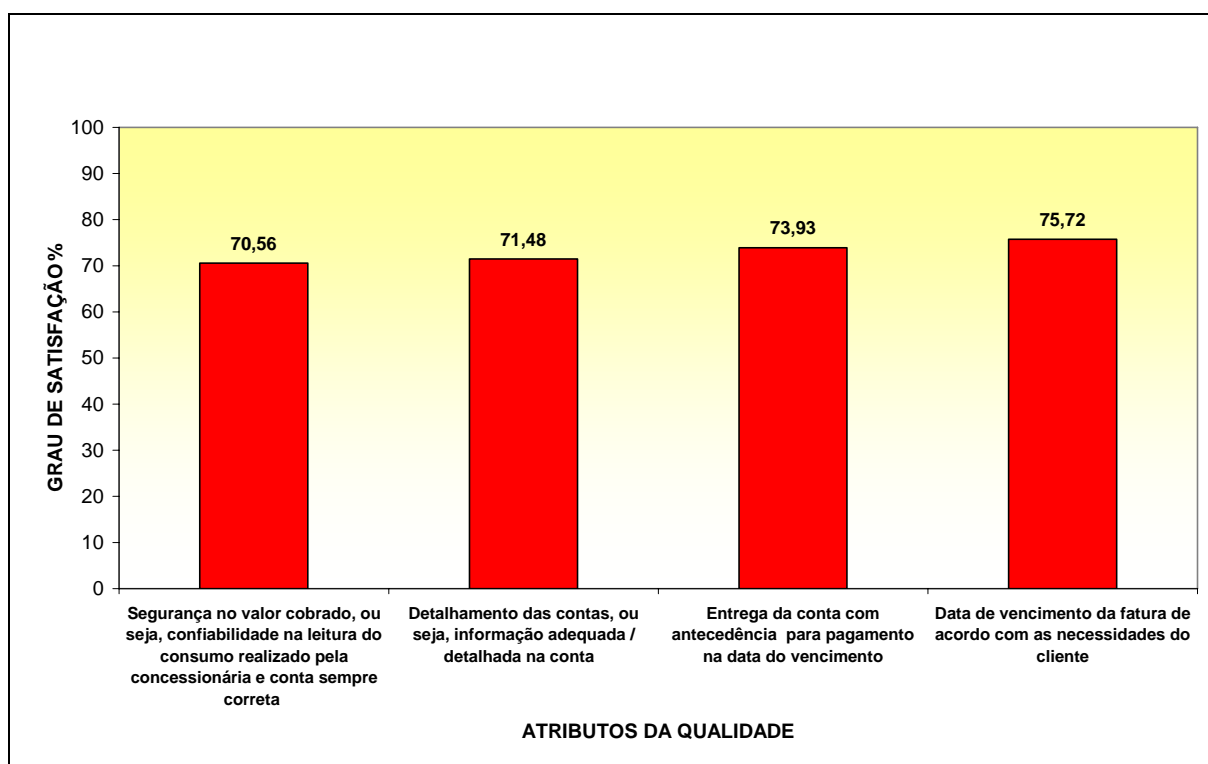


Figura 18 – Análise da Dimensão da Qualidade na Conta de Luz

Fonte: Autor

Esta dimensão é composta por quatro atributos, quais sejam: conta de luz sem erros; leitura do medidor e cálculos corretos; facilidade de entendimento das informações que estão na conta; locais para pagamento e dia do vencimento da conta de luz.

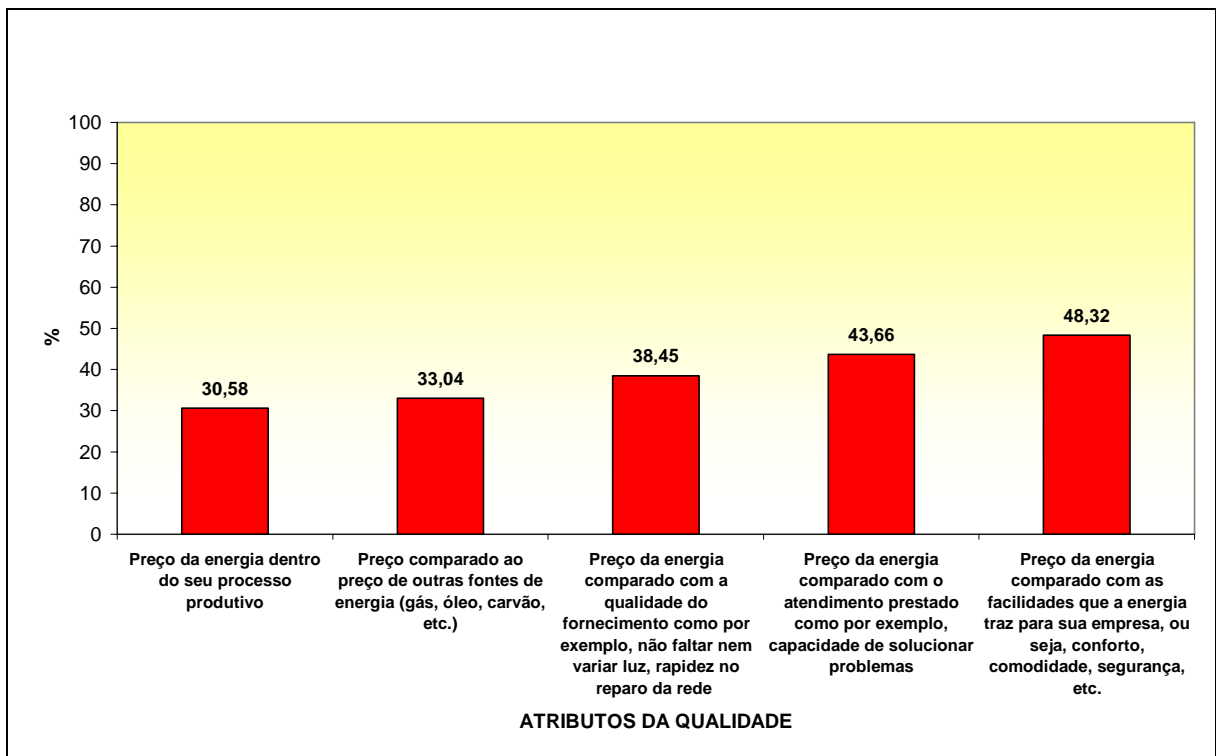
Esta dimensão da qualidade é a melhor avaliada dentre as 7 dimensões pesquisadas, com um grau de satisfação médio de 72,92%. O bom resultado desta dimensão é devido aos seguintes fatores:

- O serviço de leitura e entrega das contas de luz é realizado por pessoal próprio e não com empresas terceirizadas que são em maior escala em outras concessionárias;
- A leitura é conferida pelo pessoal de escritório (área de faturamento) antes de ser entregue ao cliente;
- A conta é entregue com 7 dias de antecedência, facilitando o planejamento do pagamento por parte do cliente;
- O cliente tem a opção de escolher seis datas dentro do mês, para pagamento de sua conta, facilitando o seu fluxo de caixa.

#### **4.3.5 Análise do “PREÇO”**

A dimensão da qualidade “Preço” se caracteriza pelos atributos apresentados na Figura 19.





**Figura 19 – Análise da Dimensão da Qualidade no Preço**

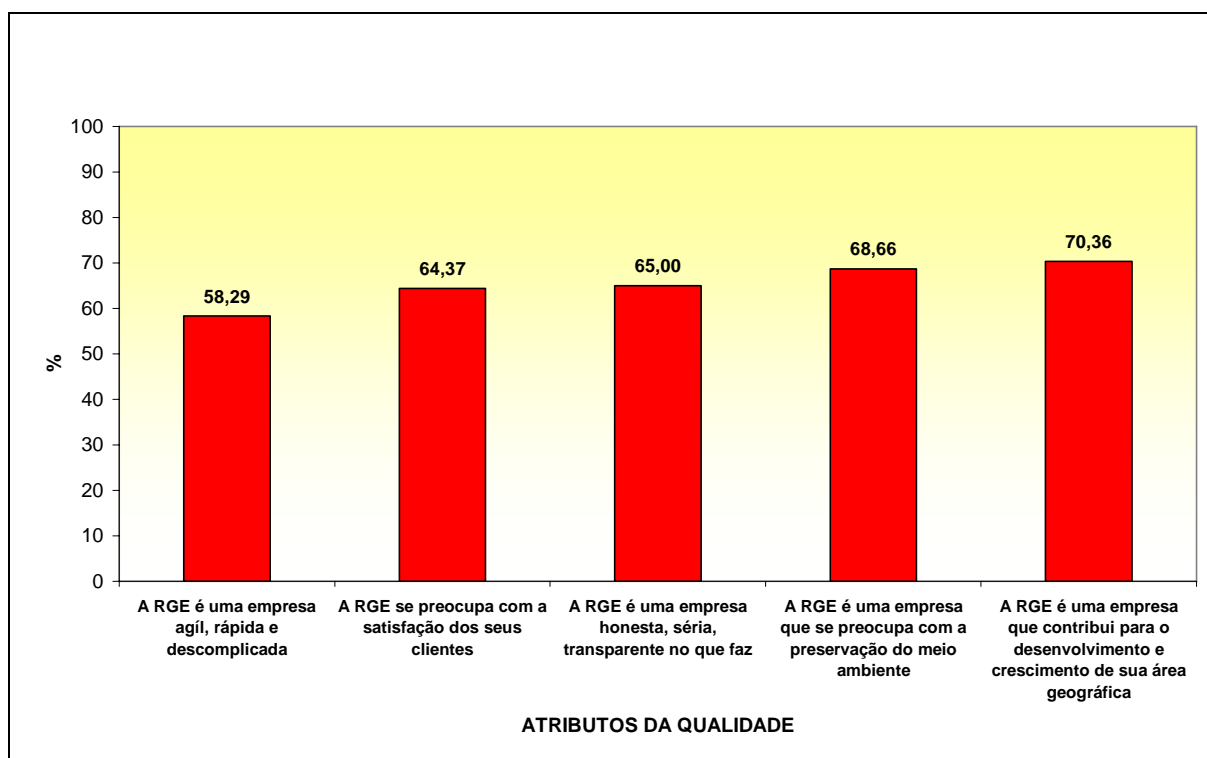
Fonte: Autor

Esta dimensão é composta por cinco atributos, resumidos em preço propriamente dito – se é caro ou barato, e o preço justo – que compensa as facilidades que a energia elétrica propicia. O grau médio de satisfação desta dimensão da qualidade foi de 38,81%, sendo esta a pior avaliação entre todos os itens.

Este indicador em outras pesquisas realizadas no Brasil entre as concessionárias de energia elétrica sempre teve seu grau de satisfação baixo. Para que sejam revertidos estes números, é necessário alterar a legislação do setor elétrico, tendo em vista que os preços são regulados pela Agência Reguladora (ANEEL).

#### 4.3.6 Análise da “IMAGEM”

A dimensão da qualidade “Imagem” se caracteriza pelos atributos apresentados na Figura 20.



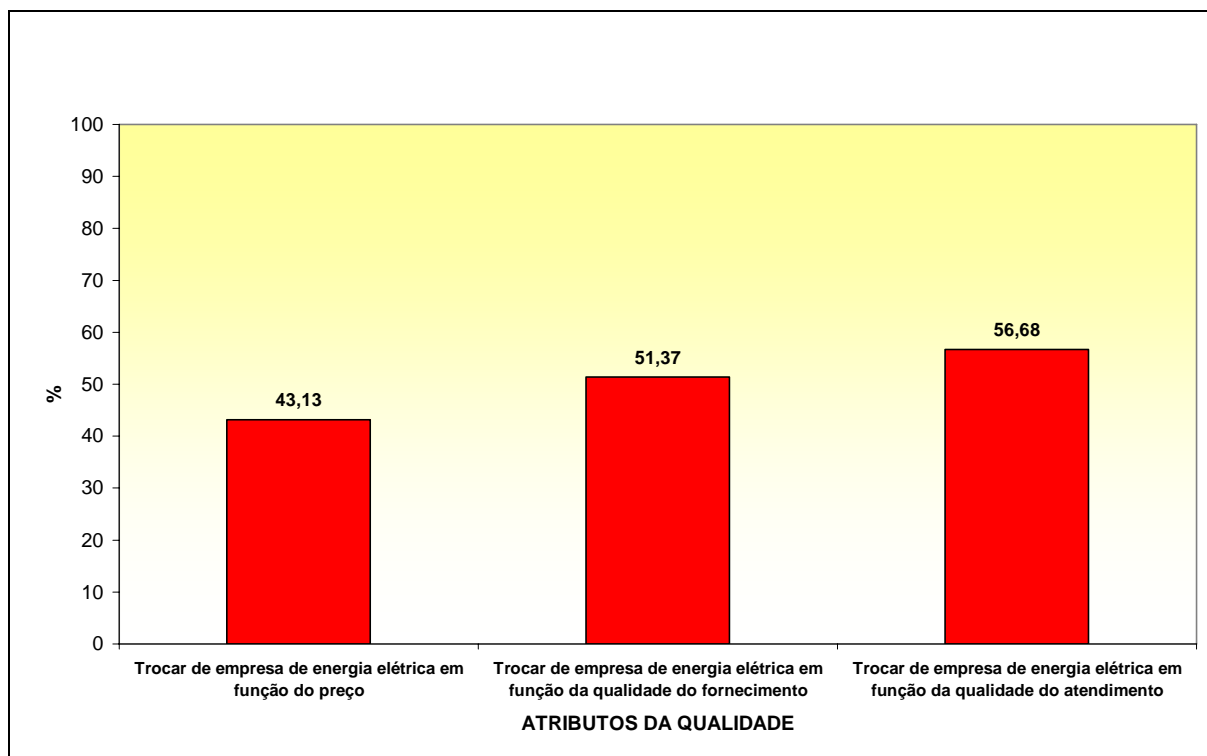
**Figura 20 – Análise da Dimensão da Qualidade na Imagem**

Fonte: Autor

Esta dimensão é composta por 5 atributos, quais sejam: empresa ágil, rápida, descomplicada; empresa preocupada com a satisfação de seus clientes; empresa séria honesta e transparente; empresa que se preocupa com o meio ambiente e empresa que contribui para o desenvolvimento e crescimento de sua área geográfica. O grau de satisfação médio foi de 65,34%. O pior resultado foi “A RGE é uma empresa ágil, rápida e descomplicada” com 58,29%.

#### **4.3.7 Análise da “FIDELIDADE”**

A dimensão da qualidade “Fidelidade” se caracteriza pelos atributos apresentados na Figura 21.



**Figura 21 – Análise da Dimensão da Qualidade na Fidelidade**

Fonte: Autor

A fidelidade dos clientes é expressão dos resultados obtidos em 3 perguntas: uma aferindo o grau de satisfação relativo ao preço; outra verificando a qualidade do fornecimento e outra em função da qualidade do atendimento. O grau de satisfação médio foi de 50,39%.

A fidelidade apresenta um valor relativamente baixo, o que indica que existem outros fatores que tem impacto sobre estas variáveis. Parte desta explicação pode ser vista a energia como bem de *commodity* ou pelo próprio sistema monopolista, que não oferece opção ao consumidor e, portanto, reflete o alto índice de fidelidade e a impossibilidade de ter acesso a outros fornecedores.

#### 4.4 PLANO DE MELHORIA

O planejamento das melhorias dos componentes da qualidade refere-se às ações que devem ser desencadeadas para que a empresa atinja as exigências de qualidade, melhorando o atendimento das necessidades dos clientes. A definição da importância dos procedimentos tem por objetivo fornecer uma medida concreta para avaliar o quanto cada procedimento está ligado à obtenção das características da qualidade, possibilitando a visualização daqueles procedimentos de maior importância para a qualidade dos serviços.

A priorização dos procedimentos é realizada a partir da consideração da importância aferida a esses procedimentos e dos aspectos práticos de sua implementação. A consideração de aspectos de implantação, como dificuldade e tempo, é fundamental na medida em que, em um primeiro momento, deve-se desenvolver aqueles procedimentos que responderão mais prontamente às melhorias realizadas.

Ao identificar os atributos críticos, através de uma matriz de prioridade (figuras 22 e 23), levando em consideração os aspectos de implementação, ou seja, custo, tempo e dificuldade para se implantar em função dos benefícios que poderiam ser auferidos por cada ação proposta, traçou-se um plano de melhoria. Esse plano documenta as ações a serem implementadas, atendendo às diversas dimensões e atributos de qualidade, agindo no sentido da satisfação dos clientes que utilizam os serviços da empresa.

MATRIZ DE PRIORIDADE											
ITEM	COMPONENTES DA QUALIDADE	AVALIAÇÃO DA DIFICULDADE DE IMPLEMENTAÇÃO					AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO BENEFÍCIO/CUSTO				
		Muito difícil	Difícil	Nem fácil Nem difícil	Fácil	Muito fácil	Muito Menor	Menor	Nem maior Nem menor	Maior	Muito maior
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>1- ATENDIMENTO</b>											
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:											
1	Facilidade para entrar em contato com a empresa pessoalmente, telefone, internet, etc				X					X	
2	Pontualidade na prestação de serviços, ou seja, prestar o serviço no horário/prazo prometido				X					X	
3	Cordialidade no atendimento, ou seja, educação/cortesia dos funcionários que atendem					X				X	
4	Respostas rápidas às solicitações dos clientes				X					X	
5	Conhecimento técnico (qualificação profissional)				X				X		
6	Capacidade de negociação/flexibilidade do colaborador				X			X			
7	Autonomia/poder de decisão para encaminhar os processos dentro da empresa (reclamações/solicitações de serviços, etc.)					X				X	
<b>2- FORNECIMENTO DE ENERGIA</b>											
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:											
8	Fornecimento de energia sem interrupção, ou seja, sem faltar luz			X						X	
9	Fornecimento de energia sem variação na tensão, ou seja, não alternar luz forte com luz fraca		X						X		
10	Rapidez na volta da energia quando há interrupção/quando faltar luz		X						X		
11	Confiabilidade das soluções dadas, ou seja, solução definitiva do problema apresentado			X					X		
<b>3- INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE</b>											
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:											
12	Avisos antecipados sobre falta de energia, quando houver desligamentos programados					X				X	
13	Informação/orientação sobre os riscos associados ao uso da energia elétrica					X			X		
14	Esclarecimentos sobre seus direitos e deveres, como o direito a energia segura e de qualidade e o dever de pagar a conta em dia				X				X		
15	Explicação sobre o uso adequado de energia, como utilizar eficientemente, não desperdiçar					X			X		
16	Cumprimento do horário agendado para desligamentos programados quando houver interrupção de energia				X				X		
17	Recebimento de informações sobre contrato, demanda e consumo.					X			X		
<b>4- CONTA DE LUZ</b>											
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:											
18	Detalhamento das contas, ou seja, informação adequada / detalhada na conta			X				X			
19	Segurança no valor cobrado, ou seja, confiabilidade na leitura do consumo realizado pela concessionária e conta sempre correta					X			X		
20	Entrega da conta com antecedência para pagamento na data do vencimento					X				X	
21	Data de vencimento da fatura de acordo com as necessidades do cliente					X				X	
<b>5- PREÇO</b>											
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:											
22	Preço da energia dentro do seu processo produtivo	X						X			
23	Preço da energia comparado com a qualidade do fornecimento como por exemplo, não faltar nem variar luz, rapidez no reparo da rede	X						X			
24	Preço da energia comparado com o atendimento prestado como por exemplo, capacidade de solucionar problemas	X						X			
25	Preço da energia comparado com as facilidades que a energia traz para sua empresa, ou seja, conforto, comodidade, segurança, etc.	X						X			
26	Preço comparado ao preço de outras fontes de energia (gás, óleo, carvão, etc.)	X						X			
<b>6- IMAGEM</b>											
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:											
27	Empresa ágil, rápida e eficiente			X				X			
28	Preocupação com a satisfação dos seus clientes			X				X			
29	Empresa honesta, séria, transparente no que faz			X					X		
30	Contribuição para o desenvolvimento e crescimento de sua área geográfica			X					X		
31	Preocupação com a preservação do meio ambiente			X				X			
<b>7- FIDELIDADE</b>											
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:											
32	Trocar de empresa de energia elétrica em função do preço		X							X	
33	Trocar de empresa de energia elétrica em função da qualidade do atendimento		X							X	
34	Trocar de empresa de energia elétrica em função da qualidade do fornecimento		X							X	

Figura 22 – Avaliação de Prioridade

Fonte: Autor

<b>AVALIAÇÃO DA DIFICULDADE DE IMPLEMENTAÇÃO</b>	Fácil	5				13 15 17	3 12
		4			6 19	5 14 16	1 2 4 7
		3			31 18 27 28	11 29 30 20 21	9
	Difícil	2				8 10	32 33 34
		1			22 23 24 25 26		
			1	2	3	4	5
		menor		impacto		maior	
<b>AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO BENEFÍCIO/CUSTO</b>							

Figura 23 – Matriz de Prioridade

Fonte: Autor

O plano de melhoria proposto concretiza o planejamento das melhorias da qualidade que irão reforçar o sistema de qualidade existente. Tendo em vista que este planejamento é feito levando em consideração a voz do cliente, custo e dificuldade de implantação. Na figura 24, é apresentado o plano de melhoria. Ele especifica a ação de melhoria a ser feita, indica qual a dimensão da qualidade que é atendida, como a ação deve ser feita, detalhando ainda o prazo, responsável e orçamento previsto. O plano de melhoria foi iniciado em março de 2007.

PLANO DE MELHORIA							
DIMENSÃO DA QUALIDADE	ATRIBUTOS DA QUALIDADE	AÇÃO DE MELHORIA	COMO	PRAZO	RESPONSÁVEL	ORÇAMENTO	STATUS
ATENDIMENTO	Facilidade para entrar em contato com a empresa pessoalmente, telefone, internet, etc	Reestruturação da área de relacionamento com o mercado	Criar a função de gerente de conta dos clientes especiais para que os mesmos tenham atendimento preferencial	180 dias	Diretoria	R\$120.000,00	em andamento
		Informar os clientes sobre serviços que estão disponíveis na Internet.	Divulgar nas faturas de energia dos clientes	60 dias	Depto de Comunicação	R\$60.000,00	concluído
	Pontualidade na prestação de serviços, ou seja, prestar o serviço no horário/prazo prometido	Realizar os serviços técnicos comerciais através de empresas terceirizadas, mantendo os serviços emergenciais somente através de equipes próprias	Contratando empresa especializada em mão de obra de serviços de eletricidade	120 dias	Depto de Suprimentos	R\$ 5.000.000,00	concluído
		Adequar o quadro de pessoal para a função de eletricitistas de acordo com a demanda de serviços	Realizar recrutamento interno com leituristas e entregadores	90 dias	Depto de Recursos Humanos	R\$ 1.800.000,00	em andamento
	Cordialidade no atendimento, ou seja, educação/cortesia dos funcionários que atendem	Reestruturação da área de relacionamento com o mercado	Criar a função de gerente de conta dos clientes especiais para que os mesmos tenham atendimento preferencial	180 dias	Diretoria	R\$120.000,00	em andamento
		Treinamento de colaboradores nas funções de teleatendimento e eletricitistas	Determinar tempo,local e pessoal especializado para treinamento (horas/ano), contratando consultoria especializada	60 dias	Depto de Recursos Humanos	R\$ 100.000,00	em andamento
	Respostas rápidas às solicitações dos clientes	Reestruturação da área de relacionamento com o mercado	Criar a função de gerente de conta dos clientes especiais para que os mesmos tenham atendimento preferencial	180 dias	Diretoria	R\$120.000,00	em andamento
		Rever os processos internos para melhoria no tempo de resposta	Contratar consultoria especializada em reestruturação organizacional	180 dias	Diretoria	R\$200.000,00	em andamento
		Treinamento dos colaboradores em função da revisão dos processos	Determinar tempo,local e pessoal especializado para treinamento (horas/ano), contratando consultoria especializada	120 dias	Depto de Recursos Humanos	R\$ 110.000,00	em andamento
	Conhecimento técnico (qualificação profissional)	Reestruturação da área de relacionamento com o mercado	Criar a função de gerente de conta dos clientes especiais para que os mesmos tenham atendimento preferencial	180 dias	Diretoria	R\$120.000,00	em andamento
		Treinamento de colaboradores nas funções de teleatendimento, engenheiros, técnicos e eletricitistas	Determinar tempo,local e pessoal especializado para treinamento (horas/ano), contratando consultoria especializada	210 dias	Depto de Recursos Humanos	R\$ 135.000,00	em andamento
	Autonomia/poder de decisão para encaminhar os processos dentro da empresa (reclamações/solicitações de serviços, etc.)	Rever os processos internos para melhoria no tempo de resposta	Contratar consultoria especializada em reestruturação organizacional	180 dias	Diretoria	R\$ 200.000,00	em andamento

Continua

PLANO DE MELHORIA							
DIMENSÃO DA QUALIDADE	ATRIBUTOS DA QUALIDADE	AÇÃO DE MELHORIA	COMO	PRAZO	RESPONSÁVEL	ORÇAMENTO	STATUS
FORNECIMENTO DE ENERGIA	Fornecimento de energia sem variação na tensão, ou seja, não alternar luz forte com luz fraca	Executar obra de melhoria na rede secundária para adequar os níveis de tensão de acordo com a legislação vigente	Aumentar os investimentos na rede primária e secundária do sistema elétrico para realizar as obras necessárias	360 dias	Depto de Engenharia	R\$12.000.000,00	em andamento
PLANO DE MELHORIA							
DIMENSÃO DA QUALIDADE	ATRIBUTOS DA QUALIDADE	AÇÃO DE MELHORIA	COMO	PRAZO	RESPONSÁVEL	ORÇAMENTO	STATUS
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	Esclarecimentos sobre seus direitos e deveres, como o direito a energia segura e de qualidade e o dever de pagar a conta em dia	Informar os clientes sobre direitos e deveres	Contratar empresa especializada em propaganda e marketing para realizar campanha de esclarecimentos através de folder, radio e televisão.	180 dias	Depto de Comunicação	R\$50.000,00	em andamento
	Explicação sobre o uso adequado de energia, como utilizar eficientemente, não desperdiçar	Informar os clientes sobre o uso adequado de energia	Contratar empresa especializada em propaganda e marketing para realizar campanha de esclarecimentos através de folder, radio e televisão.	180 dias	Depto de Comunicação	R\$150.000,00	em andamento
	Recebimento de informações sobre contrato, demanda e consumo.	Reestruturação da área de relacionamento com o mercado	Criar a função de gerente de conta dos clientes especiais para que os clientes possam receber as informações necessárias sobre sua fatura de energia	180 dias	Diretoria	R\$200.000,00	em andamento
		Reestruturação da área de relacionamento com o mercado	Criação do Call Center exclusivo para clientes especiais	180 dias	Diretoria	R\$200.000,00	concluído
	Avisos antecipados sobre falta de energia, quando houver desligamentos programados	Comunicar com antecedência os clientes sobre os horários dos desligamentos programados	Através de carta ou e-mail à todos os clientes especiais com 5 dias de antecedência	30 dias	Depto de Operação	R\$ 10.000,00	concluído
	Informação/ orientação sobre os riscos associados ao uso da energia elétrica	Informar os clientes sobre riscos associados ao uso de energia elétrica	Contratar empresa especializada em propaganda e marketing para realizar campanha de esclarecimentos através de folder, radio e televisão.	180 dias	Depto de Comunicação	R\$120.000,00	em andamento
	Cumprimento do horário agendado para desligamentos programados quando houver interrupção de energia	Planejar as solicitações de desligamentos programados	Reunir todos os envolvidos no desligamento e planejar todas as etapas do processo de desligamento.	30 dias	Depto de Operação	R\$ 2.000,00	em andamento

Figura 24 – Plano de Melhoria

Fonte: Autor



## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 CONCLUSÕES REFERENTES AOS RESULTADOS

Este estudo foi realizado em uma empresa de prestação de serviços públicos localizada no estado do Rio Grande do Sul, que opera no setor de distribuição de energia elétrica.

O trabalho abordou a aplicação de uma pesquisa para identificar o grau de satisfação referente aos atributos valorizados pelos consumidores de energia elétrica, culminando na proposição de um plano de melhorias para fortalecer o relacionamento com os clientes.

O referencial teórico descreveu os entendimentos de diversos autores sobre os elementos que compõem um modelo de prestação de serviços, versando sobre conceitos de serviços, característica dos serviços, qualidade em serviços, atendimento e satisfação de clientes. O referencial teórico também discorreu sobre a indústria de energia elétrica brasileira e pesquisa de marketing.

Após o referencial teórico, foi descrito o contexto do estudo aplicado, contemplando (i) a história do setor elétrico brasileiro, (ii) o início da geração de energia elétrica, (iii) a regulamentação dos serviços, (iv) a estatização do setor, (v) a reforma institucional e sua conjuntura atual, (vi) os principais agentes institucionais do setor e suas funções, (vii) a evolução do setor de energia elétrica e (viii) o novo marco regulatório.

Após o entendimento do contexto, a pesquisa aplicada na empresa de distribuição de energia elétrica foi conduzida contemplando uma fase qualitativa e outra quantitativa, organizada nas seguintes etapas: definição dos objetivos da pesquisa, definição do método de coleta de dados, determinação da amostragem da pesquisa, elaboração e avaliação do questionário para pesquisa quantitativa, pré-teste da pesquisa quantitativa, coleta dos dados, tabulação e análise dos dados e elaboração do plano de melhorias.

A abordagem utilizada na pesquisa quantitativa permitiu a identificação dos atributos da qualidade valorizados pelos clientes. A técnica utilizada mostrou-se eficaz na identificação dos atributos da qualidade, percebidas pelos clientes como importantes para sua escolha no

momento de utilização dos serviços. Estas informações são importantes para toda a estrutura organizacional da empresa, de forma que a empresa consiga ouvir, entender e aplicar os conceitos para a retenção dos clientes e o conseqüente aumento da rentabilidade do negócio.

Na pesquisa quantitativa, pode-se verificar entre os clientes pesquisados o grau de satisfação de cada atributo das dimensões da qualidade identificadas na pesquisa qualitativa, possibilitando ouvir a voz do cliente e demonstrar interesse na melhoria dos processos de atendimento. A tabulação dos dados da pesquisa quantitativa evidenciou o grau de satisfação dos clientes da empresa referentes aos atributos da qualidade. A divisão dos atributos permitiu uma análise mais setorizada destes componentes, auxiliando na identificação dos atributos que merecem atenção diferenciada, tratamento mais direto, facilitando a elaboração de um plano de ação para assegurar níveis de satisfação acima da média do mercado.

Vale ressaltar que o trabalho foi válido, apesar de ser aplicado em uma única empresa. No entanto, acredita-se que ela possa ser facilmente adaptada e utilizada em muitas empresas do setor, devido à generalidade das etapas que compõe esta abordagem.

A contribuição deste trabalho foi a elaboração do plano de melhorias. Entre as ações prioritárias para a melhoria da satisfação dos clientes corporativos, destacam-se: a reestruturação organizacional da empresa principalmente na área de relacionamento com o mercado, buscando estreitar o relacionamento entre os empregados da empresa e os clientes; a revisão dos processos internos para melhoria no tempo de resposta aos clientes; e a melhoria na comunicação da empresa com seus clientes, principalmente nos aspectos referentes a direitos e deveres, uso adequado de energia e riscos associados ao uso de energia elétrica.

Conclui-se, no que se refere aos objetivos propostos do início do trabalho, que a pesquisa foi satisfatória para atender ao objetivo principal e específicos, que era a identificação dos atributos e o grau de satisfação e conseqüente elaboração de um plano de melhoria.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As empresas de serviços públicos de energia elétrica são, atualmente, um importante setor da economia, merecendo ser alvo de estudos acadêmicos que visem aprimorar e fornecer ferramentas capazes de trazer o sucesso das organizações deste setor.

A partir desta análise, algumas sugestões podem ser identificadas para dar continuidade a este estudo. Uma primeira sugestão seria comparar os resultados obtidos nesta empresa com outras empresas do setor, identificando o posicionamento desta em relação às demais. Isso poderia ajudar a identificar alguns problemas que são localizados e outros que são sistêmicos, comuns a todas as empresas do setor. Além disso, essa abordagem possibilitaria o *benchmarking* do setor, gerando indicadores de desempenho que balizassem os esforços de melhoria das empresas em busca da excelência em serviços.

Outra sugestão seria estudar a viabilidade de implantar uma ferramenta de gestão do relacionamento dos clientes, como, por exemplo, o *CRM – Customer Relationship Management*, auxiliando na retenção dos clientes atuais e colaborando para atrair novos potenciais consumidores, atendendo e superando as expectativas dos consumidores.

## REFERÊNCIAS

AGERGS – AGÊNCIA ESTADUAL DE REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DELEGADOS DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório sobre o Serviço de Energia Elétrica na Opinião dos Gaúchos**. Porto Alegre, 2001.

ANEEL – AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Relatório RGE – IASC 2003: Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor**. SRC/ANEEL, 2003. 30 p. Disponível em: <[www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)>. Acesso em: 25 abr. 2006.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence. **Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Service America: Doing Business in the New Economy**. New York: Warnen Books, 1990.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Serviço ao Cliente: A Reinvenção da Gestão do Atendimento ao Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ARGYRIS, Chris. **Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender**. In: *Gestão do Conhecimento*. Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ARMSTRONG, Mark; COWAN, Simon; VICKES, John. **Regulatory Reform: Economic Analysis and the British Experience**. Mit Press, 1997.

BARCELLOS, Paulo F.P. **Satisfação de Clientes e Desempenho Empresarial**. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

BERRY, Leonard L. **Serviços de Satisfação Máxima**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, Leonard L. **Descobrimdo a Essência do Serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BERRY, Leonard L; PARASURAMAN A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. 3ª ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BOOZ-ALLEN & HAMILTON. **Relatório Técnico RGE 02/01**. Porto Alegre, 2001. 51 p.

CAMARGO, Fernando. **O setor elétrico brasileiro pode passar por uma crise similar à da Califórnia, nos EUA? Desregulamentação Desastrosa/Os Outros Riscos Políticos do Brasil**. Jornal Folha de São Paulo, 04 de março de 2001.

CEEE – COMPANHIA ESTADUAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **História do Grupo CEEE**. Museu da Eletricidade. Disponível em: <<http://www.cee.com.br/pportal/cee/Component/Controller.aspx?CC=3237>>. Acesso em: 10 out. 2006.

CHURCHILL, Gilbert A. PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLANCY, Kevin J.; KRIEG, Peter C. **Marketing Contra – Intuitivo: O que realmente provoca decisões de compra**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora, 2003.

COBRA, M.; ZWARG, F. A. **Marketing de Serviços: Conceito e Estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CUNHA, Marcus V. M. et al. **Esquema CBF para a Mensuração da Satisfação de Clientes: Uma Proposta Conceitual e Prática**. In: Congresso ANPAD, 22. Foz do Iguaçu, 1999.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DA SILVA, Silvio Ceroni. **Gerência de Serviços**. Porto Alegre: Material de suporte ao curso de Mestrado Profissionalizante da UFRGS, 2001.

DRUKER, Peter. **E Assim Começa o Milênio**. HSM Management, Edição Especial. São Paulo, 2000.

DUFFY, Daintry. **Uma Idéia Capital**. HSM Management. São Paulo, 2000.

ELETOBRAS. Memória da Eletricidade. **Cronologia**. Disponível em: <<http://www.memoria.eletobras.com/historia.asp>>. Acesso em: 10 out. 2006.

FELICIANO, R. **Panorama da Memória da Eletricidade no Brasil**. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 1988.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARBER, Rogério. **Inteligência Competitiva de Mercado: Como capturar, armazenar, analisar informações de marketing e tomar decisões num mercado competitivo**. São Paulo: Masdras, 2001.

GHIRARDI, André Garcez et al. **Lucratividade e qualidade na distribuição de energia elétrica**. Revista Nova Economia, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 41-67, jan./jun. 2002.

GOLDEMBERG, José et al. **Energia para o Desenvolvimento**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1987.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. **Anuário Estatístico do Ceará 2005**. [S.l], Ceará: IPECE, 2005. Disponível em: <[www.ipece.ce.gov.br](http://www.ipece.ce.gov.br)>. Acesso em: 24 abr. 2006.

JABUR, Maria Ângela. **Racionamento: do Susto à Consciência**. São Paulo: Terra das Artes, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

LEMOS, Ângela D. da C.; CUNHA, Neila C. V. da. **Inteligência Competitiva, A Informação Utilizada Estrategicamente, Considerando as Questões Ambientais: O Caso do Segmento Automobilístico**. In: Encontro Nacional da Engenharia da Produção, 17. Gramado. Anais, 1997. Porto Alegre: UFRGS/PPGEP, 1997.

LISTON, Catherine. **Price-cap versus rate-of-return regulation**. Journal of Regulatory Economics, v. 5, p. 25-48, 1993.

LORENZO, Helena Carvalho de. **O Setor Elétrico Brasileiro: Reavaliando o Passado e Discutindo o Futuro**. Artigo Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Economia (História Econômica). 25 p. Araraquara: FCL/UNESP/Campus Araraquara, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MARCONI, Marina A; Lakatos Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1985.

MATTAR, Fauze. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de Marketing em Tempos de Crise**. São Paulo: Campus, 1999.

MENDES, Ariston Azevedo; SOUZA, Antonio Artur de. **A Criação do Conhecimento Organizacional**. In: Encontro Nacional da Engenharia da Produção, 17. Gramado. Anais, 1997. Porto Alegre: UFRGS/PPGEP, 1997.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial Inserido no Contexto Empresarial e Tecnológico**. São Paulo: Érica, 2000.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer: Um Método Prático, Objetivo e Testado para o Sucesso da sua Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PAIXÃO, Lindolfo Ernesto. **Memórias do Projeto RE – SEB: A História da Concepção da Nova Ordem Institucional do Setor Elétrico Brasileiro**. São Paulo: Massao Ohmo, 1999.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valarie A; BERRY, Leonard L. **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research**. Journal of Marketing, Outono de 1988, p. 41-50. v. 49.

PESQUISA conjunta da satisfação do cliente residencial. **Relatório Comparativo**. [S.l.]: ABRADÉE, 2000. 59 p.

PROFESSORES do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. **Gestão de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

RESEB VII **Projeto de Reforma do Setor Elétrico Brasileiro**, Ministério de Minas e Energia, 1997.

ROSSI, C. A. V; SLONGO, L. A. **Pesquisa de Satisfação de Clientes: O Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro**. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro: 1997.

SAES, F. A. M. **A Grande Empresa de Serviços Públicos na Economia Cafeeira**. São Paulo: Hucitec, 1986.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 11ª ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Nelson Peres. **Estatística Auto Explicativa**. São Paulo: Érica, 2001.

SOUTO, Carlos Fernando; LOUREIRO, Gustavo K. **O Novo Modelo do Setor Elétrico Brasileiro**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

TWEED, S. C.; **Foco Estratégico: A Vantagem Competitiva**. São Paulo: Gente, 1998.



TOLMASQUIM, Maurício Tiomno et al. **As empresas do Setor Elétrico Brasileiro: Estratégias e Performance – COPPE**. Rio de Janeiro: Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação em Engenharia, 2002.

WARKENTIN, Denise. **Energy Marketing Handbook**. Oklahoma: Penn Well Publishing Company, Tulsa, 1996.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. São Paulo: Campus, 1999.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2003.

## **APÊNDICE**

APÊNDICE A – Formulário da Pesquisa Quantitativa

APÊNDICE B – Planilha dos Dados Tabulados

APÊNDICE A – Formulário da Pesquisa Quantitativa

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO

DATA:  
LOCALIDADE:

CLIENTE:  
RAMO DE ATIVIDADE:

<b>1- ATENDIMENTO</b>						
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:	muito satisfeito	satisfeito	nem satisfeito nem insatisfeito	insatisfeito	muito insatisfeito	não sabe
Facilidade para entrar em contato com a empresa pessoalmente, telefone, internet, etc						
Pontualidade na prestação de serviços, ou seja, prestar o serviço no horário/prazo prometido						
Cordialidade no atendimento, ou seja, educação/cortesia dos funcionários que atendem						
Respostas rápidas às solicitações dos clientes						
Conhecimento técnico (qualificação profissional)						
Capacidade de negociação/flexibilidade do colaborador						
Autonomia/poder de decisão para encaminhar os processos dentro da empresa (reclamações/solicitações de serviços, etc.)						
<b>2- FORNECIMENTO DE ENERGIA</b>						
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:	muito satisfeito	satisfeito	nem satisfeito nem insatisfeito	insatisfeito	muito insatisfeito	não sabe
Fornecimento de energia sem interrupção, ou seja, sem faltar luz						
Fornecimento de energia sem variação na tensão, ou seja, não alternar luz forte com luz fraca						
Rapidez na volta da energia quando há interrupção/quando faltar luz						
Confiabilidade das soluções dadas, ou seja, solução definitiva do problema apresentado						
<b>3- INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE</b>						
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:	muito satisfeito	satisfeito	nem satisfeito nem insatisfeito	insatisfeito	muito insatisfeito	não sabe
Avisos antecipados sobre falta de energia, quando houver desligamentos programados						
Informação/orientação sobre os riscos associados ao uso da energia elétrica						
Esclarecimentos sobre seus direitos e deveres, como o direito a energia segura e de qualidade e o dever de pagar a conta em dia						
Explicação sobre o uso adequado de energia, como utilizar eficientemente, não desperdiçar						
Cumprimento do horário agendado para desligamentos programados quando houver interrupção de energia						
Recebimento de informações sobre contrato, demanda e consumo.						
<b>4- CONTA DE LUZ</b>						
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:	muito satisfeito	satisfeito	nem satisfeito nem insatisfeito	insatisfeito	muito insatisfeito	não sabe
Detalhamento das contas, ou seja, informação adequada / detalhada na conta						
Segurança no valor cobrado, ou seja, confiabilidade na leitura do consumo realizado pela concessionária e conta sempre correta						
Entrega da conta com antecedência para pagamento na data do vencimento						
Data de vencimento da fatura de acordo com as necessidades do cliente						
<b>5- PREÇO</b>						
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:	muito barato	barato	nem barato nem caro	caro	muito caro	não sabe
Preço da energia dentro do seu processo produtivo						
Preço da energia comparado com a qualidade do fornecimento como por exemplo, não faltar nem variar luz, rapidez no reparo da rede						
Preço da energia comparado com o atendimento prestado como por exemplo, capacidade de solucionar problemas						
Preço da energia comparado com as facilidades que a energia traz para sua empresa, ou seja, conforto, comodidade, segurança, etc.						
Preço comparado ao preço de outras fontes de energia (gás, óleo, carvão, etc.)						

Continua

<b>6- IMAGEM</b>						
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:	discordo totalmente	discordo	não concordo nem discordo	concordo	concordo totalmente	não sabe
Empresa ágil, rápida e eficiente						
Preocupação com a satisfação dos seus clientes						
Empresa honesta, séria, transparente no que faz						
Contribuição para o desenvolvimento e crescimento de sua área geográfica						
Preocupação com a preservação do meio ambiente						
<b>7- FIDELIDADE</b>						
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:	com certeza não trocaria	não trocaria	não sabe se trocaria ou não	trocaria	com certeza trocaria	não sabe
Trocar de empresa de energia elétrica em função do preço						
Trocar de empresa de energia elétrica em função da qualidade do atendimento						
Trocar de empresa de energia elétrica em função da qualidade do fornecimento						

## APÊNDICE B – Planilha dos Dados Tabulados

### TABULAÇÃO DOS DADOS

DIMENSÕES DA QUALIDADE	GRAU DE SATISFAÇÃO						SOMA DAS RESPOSTAS	PESOS DAS RESPOSTAS					SOMA DOS PONTOS	MÉDIA %	MÉDIA DO GRUPO %
	Muito Satisfeito	Satisfação	Nem satisfeito nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não Sabe		1	2	3	4	5			
	5	4	3	2	1	6									
<b>1- ATENDIMENTO</b>															
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:															
Facilidade para entrar em contato com a empresa pessoalmente, telefone, internet, etc	27	119	52	12	2	2	212	100	75	50	25	0	14525	68,51	
Pontualidade na prestação de serviços, ou seja, prestar o serviço no horário/prazo prometido	17	142	39	17	1	0	216	100	75	50	25	0	14725	68,17	
Cordialidade no atendimento, ou seja, educação/cortesia dos funcionários que atendem	55	137	20	2	2	0	216	100	75	50	25	0	16825	77,89	
Respostas rápidas às solicitações dos clientes	8	127	55	20	6	0	216	100	75	50	25	0	13575	62,85	
Conhecimento técnico (qualificação profissional)	24	159	30	1	1	1	215	100	75	50	25	0	15850	73,72	
Capacidade de negociação/flexibilidade do colaborador	15	116	73	8	0	4	212	100	75	50	25	0	14050	66,27	
Autonomia/poder de decisão para encaminhar os processos dentro da empresa (reclamações/solicitações de serviços, etc.)	11	95	80	11	2	17	199	100	75	50	25	0	12500	62,81	
<b>2- FORNECIMENTO DE ENERGIA</b>															
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:															
Fornecimento de energia sem interrupção, ou seja, sem faltar luz	45	116	41	11	3	0	216	100	75	50	25	0	15525	71,88	
Fornecimento de energia sem variação na tensão, ou seja, não alternar luz forte com luz fraca	10	113	67	19	4	2	213	100	75	50	25	0	13300	62,44	
Rapidez na volta da energia quando há interrupção/quando faltar luz	21	121	50	22	1	1	215	100	75	50	25	0	14225	66,16	
Confiabilidade das soluções dadas, ou seja, solução definitiva do problema apresentado	12	112	77	14	0	0	215	100	75	50	25	0	13800	64,19	
<b>3- INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE</b>															
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:															
Avisos antecipados sobre falta de energia, quando houver desligamentos programados	22	162	17	5	6	4	212	100	75	50	25	0	15325	72,29	
Informação/orientação sobre os riscos associados ao uso da energia elétrica	13	130	56	14	0	3	213	100	75	50	25	0	14200	66,67	
Esclarecimentos sobre seus direitos e deveres, como o direito a energia segura e de qualidade e o dever de pagar a conta em dia	8	85	87	29	0	6	209	100	75	50	25	0	12250	58,61	
Espicação sobre o uso adequado de energia, como utilizar eficientemente, não desperdiçar	4	91	93	15	0	11	203	100	75	50	25	0	12250	60,34	
Cumprimento do horário agendado para desligamentos programados quando houver interrupção de energia	15	143	39	13	0	5	210	100	75	50	25	0	14500	69,05	
Recebimento de informações sobre contrato, demanda e consumo.	16	120	37	28	1	14	202	100	75	50	25	0	13150	65,10	
<b>4- CONTA DE LUZ</b>															
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:															
Detalhamento das contas, ou seja, informação adequada / detalhada na conta	15	167	17	14	0	3	213	100	75	50	25	0	15225	71,48	
Segurança no valor cobrado, ou seja, confiabilidade na leitura do consumo realizado pela concessionária e conta sempre correta	12	149	25	11	0	19	197	100	75	50	25	0	13900	70,56	
Entrega da conta com antecedência para pagamento na data do vencimento	23	170	4	14	0	5	211	100	75	50	25	0	15600	73,93	
Data de vencimento da fatura de acordo com as necessidades do cliente	18	182	5	2	1	8	208	100	75	50	25	0	15750	75,72	
<b>5- PREÇO</b>															
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:															
Preço da energia dentro do seu processo produtivo	0	3	67	109	27	7	206	100	75	50	25	0	6300	30,58	
Preço da energia comparado com a qualidade do fornecimento como por exemplo, não faltar nem variar luz, rapidez no reparo da rede	0	8	113	73	16	3	210	100	75	50	25	0	8075	38,45	
Preço da energia comparado com o atendimento prestado como por exemplo, capacidade de solucionar problemas	0	16	137	36	16	8	205	100	75	50	25	0	8950	43,66	
Preço da energia comparado com as facilidades que a energia traz para sua empresa, ou seja, conforto, comodidade, segurança, etc.	5	34	117	46	6	5	208	100	75	50	25	0	10050	48,32	
Preço comparado ao preço de outras fontes de energia (gás, óleo, carvão, etc.)	6	6	53	74	29	45	168	100	75	50	25	0	5550	33,04	
<b>6- IMAGEM</b>															
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:															
A RGE é uma empresa ágil, rápida e descomplicada	8	109	46	41	7	2	211	100	75	50	25	0	12300	58,29	
A RGE se preocupa com a satisfação dos seus clientes	15	109	63	20	0	5	207	100	75	50	25	0	13325	64,37	
A RGE é uma empresa honesta, séria, transparente no que faz	17	106	61	12	4	13	200	100	75	50	25	0	13000	65,00	
A RGE é uma empresa que contribui para o desenvolvimento e crescimento de sua área geográfica	16	117	50	0	0	30	183	100	75	50	25	0	12875	70,36	
A RGE é uma empresa que se preocupa com a preservação do meio ambiente	17	89	29	8	3	67	146	100	75	50	25	0	10025	68,66	
<b>7- FIDELIDADE</b>															
Como você avalia o atendimento nos seguintes atributos:															
Trocar de empresa de energia elétrica em função do preço	10	15	91	47	19	31	182	100	75	50	25	0	7850	43,13	
Trocar de empresa de energia elétrica em função da qualidade do atendimento	18	61	92	19	12	11	202	100	75	50	25	0	11450	56,68	
Trocar de empresa de energia elétrica em função da qualidade do fornecimento	15	57	69	44	16	12	201	100	75	50	25	0	10325	51,37	
<b>MÉDIA GERAL</b>														61,08	