



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE – FEAAC.  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: MARKETING**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**O IMPACTO DAS AÇÕES DE MARKETING SOBRE  
A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE E A SATISFAÇÃO  
DOS CONSUMIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA  
NO ESTADO DO CEARÁ**

**MAURO ROMERO**

**FORTALEZA – CE**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**MAURO ROMERO**

**O IMPACTO DAS AÇÕES DE MARKETING SOBRE  
A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE E A SATISFAÇÃO  
DOS CONSUMIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA  
NO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como exigência final para obtenção do título de Mestre, concentração em Marketing.

Orientador: Prof. Luiz Carlos Murakami, Dr.

**FORTALEZA – CE**

2007



**O IMPACTO DAS AÇÕES DE MARKETING SOBRE  
A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE E A SATISFAÇÃO  
DOS CONSUMIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA  
NO ESTADO DO CEARÁ**

**MAURO ROMERO**

Esta dissertação foi apresentada no dia 16 de agosto de 2007, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica e Instrumental de Marketing, do mestrado profissional em administração da Universidade Federal do Ceará, tendo sido aprovada pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo relacionados.

---

**Prof. Augusto Cabral, Dr.**  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Luiz Carlos Murakami, Dr.**  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

**Prof. José de Paula Barros Neto, Dr.**  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

**Prof.<sup>a</sup> Danielle Miranda de Oliveira Arruda, Dra.**  
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

**Dedico este trabalho ao meu sogro e amigo, Edson Abreu, que, mesmo não estando fisicamente presente ao meu lado, com seu exemplo de vida, me enche de força e determinação a cada dia.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por todos e cada um dos milagres que realizou em minha vida, inclusive este.

À minha mulher, Cláudia Buhamra, pela fonte de inspiração, pelo exemplo, pelo incentivo, por sempre estar ao meu lado, me orientando para a vida.

Aos meus pais, Francisco e Maria Romero, que sempre, abrindo mão de tudo, lutaram na vida real para que seus filhos tivessem condições de lutar por seus sonhos.

À minha mãe de Fortaleza, Sofia Buhamra, pelo carinho e atenção que sobra em seu estoque, sempre que precisamos.

Aos meus filhos, Dálete, Raysan e Carolina Sofia, minha alegria de viver.

Aos professores Dr. Augusto Cabral por incentivar o início desta jornada e Dr. Luiz Carlos Murakami por orientar chegar ao fim.

A Carine Buhamra, que, no momento em que minhas mãos precisaram ser acadêmicas, ela foi meus braços profissionais.

A todos os professores do MPA, que compartilharam seus conhecimentos com habilidade e competência, e aos colegas que, pela convivência se tornaram amigos, e aos funcionários da FEAAC, pelo profissionalismo.

Ao Sr. Cristián Fierro, presidente da COELCE de 2003 a 2007, que me ensinou como escalar e superar desafios, e ao Sr. Abel Rochinha, atual presidente, e a todos os funcionários da Companhia, pela parceria.

A Loreta Ximenes, com quem partilhei experiências, aprendizados e conquistas. Alguém que eu escalaria no meu time.

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade.

“Existem apenas duas maneiras de ver a vida, uma é pensar que não existem milagres e a outra é que tudo é um milagre”.

Albert Einstein

## RESUMO

As mudanças no mercado regulado pelo Estado exigiram uma adequação do foco produtivo das concessionárias de energia elétrica em atingir as metas dos indicadores de desempenho técnico e operacional, para o foco na satisfação do consumidor dentro de suas expectativas. Desta forma, este trabalho desenvolve um estudo exploratório junto a uma empresa do ramo de energia elétrica localizada no Estado do Ceará, com o propósito de verificar as relações entre suas ações de marketing e o nível de satisfação de seus clientes. Por meio da teoria que aborda a estrutura das características intrínsecas à produção dos serviços, percepção de qualidade e satisfação do cliente, a pesquisa dispõe-se a responder à seguinte questão: qual a relação entre as ações de marketing em uma empresa monopolista e os resultados de pesquisas de satisfação de clientes? Para este fim, foram utilizados relatórios gerenciais, pesquisas de opinião realizadas pela Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica e entrevistas aos gestores da organização. Conduziu-se um estudo de caso comparando a performance da empresa entre os períodos de 2004 e 2006, segundo a avaliação do cliente e mediante os indicadores operacionais de desempenho. De acordo com esta abordagem, verificaram-se quais os atributos de qualidade que mais evidenciaram a influência das ações mercadológicas.

Palavras-chave: energia elétrica, satisfação do consumidor, ações mercadológicas.

## **ABSTRACT**

The changes in the market regulated by the State demanded an adaptation of the productive focus of the electric power dealerships in reaching the goals of the indicators of technical and operational acting, for the focus in the consumer's satisfaction inside of their expectations. This way this work develops an exploratory study close to a company of the branch of electric power located in the state of Ceará, with the purpose of checking the relationships between their marketing actions and the level of their customers' satisfaction. Through the theory that approaches the structure of the intrinsic characteristics to production of the services, quality perception and the customer's satisfaction, the research is disposed to answer the following questions: Which the relationship among the marketing actions in a monopolist company and the results of researches of customers' satisfaction. For this fact, managerial reports and opinion researches were accomplished by the Brazilian Association of Dealers of Electric power and interviews to the managers of the enterprise. It is directed a case study comparing the performance of the company between 2004 and 2006, according to the customer's evaluation and through the operational indicators of acting. According to this approach it is checked which the quality attributes that most pointed out the influence of the marketing actions.

Key Words: Electric Power, Customer's Satisfaction, Marketing Actions.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1. Justificativa.....	18
1.2. Pergunta da Pesquisa.....	19
1.3. Objetivo Geral.....	19
1.3.1. Objetivos Específicos.....	19
1.4. Estrutura do Trabalho.....	20
<b>2. O MERCADO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL</b> .....	22
2.1. Mercado de Monopólio.....	22
2.2. Controle do Estado.....	22
2.3. Privatização.....	23
2.4. Regulamentação.....	25
2.5. Agência Nacional de Energia Elétrica.....	26
2.6. Marketing no Mercado de Energia Elétrica.....	29
<b>3. MARKETING DE SERVIÇOS</b> .....	32
3.1. Conceito de Serviços.....	32
3.2. Características dos Serviços.....	34
3.2.1. Intangibilidade.....	34
3.2.2. Inseparabilidade.....	36
3.2.3. Perecebilidade.....	37
3.2.4. Variabilidade.....	38
3.3. Elementos-Chave na Prestação de Serviços.....	38
3.3.1. A linha de frente.....	39
3.3.1.1. Capacitação da linha de frente.....	40
3.3.1.2. Personalização do atendimento.....	41
3.3.1.3. Dificuldade de monitoramento.....	42
3.3.1.4. Formação da imagem da empresa.....	43
3.3.2. Organização.....	44
3.3.2.1. A infra-estrutura.....	44
3.3.2.2. Os processos.....	45
3.3.2.3. O momento da verdade.....	45
3.3.2.4. Ensinar o papel do cliente.....	46
3.3.3. O Cliente.....	47
3.3.3.1. O papel ativo dos clientes.....	48
3.3.3.2. O papel receptivo dos clientes.....	48
3.4. A Qualidade dos Serviços.....	51
3.4.1. A Dificuldade de se Avaliar os Serviços.....	52

3.4.2. Diversidade de Clientes.....	54
3.4.3. Influências na Percepção do Consumidor.....	55
3.5. A Satisfação do Cliente.....	58
3.5.1. Atributos de Qualidade.....	60
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>64</b>
4.1. Delineamento da Pesquisa.....	64
4.1.1. Pesquisa Documental.....	65
4.1.2. Aspectos Gerais: Estudo de Caso.....	66
4.1.3. Motivos da Escolha.....	66
4.1.4. Limitações da Pesquisa.....	67
4.2. Especificação do Problema.....	68
4.2.1. Pergunta da Pesquisa.....	68
4.2.2. Apresentação das Variáveis.....	68
4.2.3. Definição Constitutiva (D.C.) e Definição Operacional (D.O.).....	70
4.2.4. Definição dos Atributos de Qualidade.....	75
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>80</b>
5.1. Considerações sobre a Empresa Pesquisada.....	80
5.2. Descrição e análise do Estudo de Caso da COELCE.....	82
<b>6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>85</b>
6.1. Área de Fornecimento de Energia.....	85
6.2. Área de Informação e Comunicação.....	89
6.3. Área de Conta de Luz.....	94
6.4. Área de Atendimento ao Cliente.....	99
6.5. Área de Imagem.....	107
6.6. Considerações Gerais sobre a Análise dos Dados.....	113
6.7. Dados do Relatório da Gestão.....	116
6.8. Registro de Depoimentos dos Gestores da COELCE.....	118
<b>7. CONCLUSÕES.....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>130</b>

## LISTA DE FIGURAS

01	A tríade do encontro de serviço.....	39
02	Relação entre as variáveis do estudo.....	68
03	Áreas de qualidade.....	73
04	Atributos de qualidade.....	74
05	Escala de satisfação.....	74
06	Modelo de análise dos dados.....	84
07	COELCE nos Bairros.....	90
08	Nova linha de <i>folders</i> da COELCE.....	90
09	Nova conta de energia da COELCE.....	91
10	Capacitação da linha de frente.....	102
11	Campanha publicitária.....	108
12	Comunicação interna.....	109
13	Comunicação com parceiros.....	109
14	Novo <i>site</i> .....	109

## LISTA DE QUADROS

01	Categorias analíticas.....	69
02	Elementos de análise e atributos de qualidade.....	69
03	IDATs 2004 – Área Fornecimento de Energia.....	85
04	Ações de marketing relacionadas ao Fornecimento de Energia.....	86
05	IDATs 2004 – Área Informação e Comunicação.....	89
06	Ações de marketing relacionadas a Informação e Comunicação.....	89
07	IDATs 2004 – Área Conta de Luz.....	94
08	Ações de marketing relacionadas a Conta de Luz.....	95
09	IDATs 2004 – Área Atendimento ao Cliente.....	99
10	Ações de marketing relacionadas a Atendimento ao Cliente.....	100
11	IDATs 2004 – Área Imagem.....	107
12	Ações de marketing relacionadas a Imagem.....	108

## LISTA DE TABELAS

01	Consumidores e área de concessão por distribuidora.....	29
02	Comparativo dos IDAT's da Área Fornecimento de Energia 2004 / 2006....	87
03	Comparativo dos IDAT's da Área Informação e Comunicação 2004 / 2006..	91
04	Comparativo dos IDAT's da Área Conta de Luz 2004 / 2006 .....	96
05	Comparativo dos IDAT's da Área Atendimento ao Cliente 2004 / 2006 .....	103
06	Comparativo dos IDAT's da Área de Imagem 2004 / 2006.....	110
07	Variação do IDAR 2004 a 2006.....	114
08	Variação do DEC e FEC 2004 / 2006.....	117
09	Variação dos indicadores de atendimento.....	117
10	Variação dos indicadores de tele-atendimento.....	118
11	Variação dos indicadores de reclamações.....	118

## LISTA DE GRÁFICOS

01	Universalização do Atendimento.....	29
02	Evolução do IDAT Fornecimento de energia sem interrupção.....	87
03	Evolução do IDAT Fornecimento de energia sem variação de voltagem.....	88
04	Evolução do IDAT Rapidez na volta da energia quando falta.....	88
05	Evolução do IDAT Aviso de desligamento programado.....	92
06	Evolução do IDAT Orientações para o uso adequado de energia.....	93
07	Evolução do IDAT Orientações sobre riscos e perigos da energia .....	93
08	Evolução do IDAT Esclarecimento sobre direitos e deveres.....	94
09	Evolução do IDAT Prazo entre o recebimento e o pagto da conta.....	97
10	Evolução do IDAT Conta de luz sem erros.....	97
11	Evolução do IDAT Facilidade das informações na conta.....	98
12	Evolução do IDAT Dia de vencimento da conta de luz.....	98
13	Evolução do IDAT Locais para pagamentos.....	99
14	Evolução do IDAT Facilidade para entrar em contato.....	104
15	Evolução do IDAT Rapidez dos atendentes no atendimento.....	104
16	Evolução do IDAT Cumprimento de prazos p/ solução do problema.....	105
17	Evolução do IDAT Solução definitiva dos problemas.....	105
18	Evolução do IDAT Conhecimento que os atendentes têm.....	106
19	Evolução do IDAT Clareza das informações dadas por funcionários.....	106
20	Evolução do IDAT Educação dos funcionários que atendem.....	107
21	Evolução do IDAT empresa ágil, rápida, descomplicada.....	110
22	Evolução do IDAT Empresa honesta, séria e transparente.....	111
23	Evolução do IDAT Empresa preocupada com satisfação dos clientes .....	111
24	Evolução do IDAT Empresa contribui p/ desenvolvimento da Região.....	112
25	Evolução do IDAT Empresa confiável.....	112
26	Evolução do IDAT Empresa preocupada c/ meio ambiente.....	113
27	Variação do IDAR 2004 / 2006.....	113
28	Relevância das variações dos IDAT's.....	115

# 1 INTRODUÇÃO

Indústrias e fabricantes de bens investem na prestação de serviços como forma de reunir valor aos seus produtos e, por vezes, destacando algumas características intangíveis como forma de despertar o interesse e a pretensão nos consumidores e assim enfrentar a concorrência.

No caso das prestadoras de serviços, os investimentos são realizados em aperfeiçoamento de processos e tecnologia, pesquisas de opinião para melhoria da oferta dos serviços e em forte trabalho de treinamento com a linha de frente que vai representar a empresa diante do cliente, também com a finalidade de obter sua preferência ante a concorrência.

Atualmente, anota Lovelock (2003:4), as empresas que tiverem a capacidade de satisfazer as necessidades e superar as expectativas de seus clientes tão mais facilmente se tornarão líderes do mercado em que atuam. Portanto, a qualidade do serviço prestado é um dos principais diferenciais da livre concorrência.

Para se manter na liderança, é fundamental que as empresas consigam descobrir as expectativas de seus consumidores e forneçam serviços que os satisfaçam ou os superem, caso contrário o cliente poderá trocar por um fornecedor que lhe ofereça melhor opção. Lovelock (2003) considera que essa satisfação está diretamente ligada não somente ao serviço em si mas também a toda estrutura de atendimento e comunicação relacionada com a imagem que empresa tem no mercado.

Quando um cliente faz a assinatura de uma TV e recebe uma imagem de qualidade inferior ao que está esperando, demora para ser atendido ao registrar sua reclamação e, por fim, não tem o seu problema resolvido, ele começa a perceber que não fez bom negócio. Quando a sua fatura chega no mesmo dia do pagamento, contendo uma cobrança indevida, então ele fica preocupado não só com o serviço que contratou mas também com a idoneidade da empresa que está fornecendo o serviço. É possível considerar que esse cliente, ao receber a oferta de uma concorrente, ainda que pague um pouco mais, faça a troca de fornecedor.

Da mesma forma, este tipo de insatisfação pode acontecer com o cliente de um jornal, de um restaurante, de um consultório dentário, de uma operadora de telefonia, enfim, dependendo do grau de insatisfação, ele poderá optar por obter o mesmo serviço de outro fornecedor.

Quando se trata de um serviço essencial, no entanto, oferecido por única empresa, o cliente insatisfeito não terá a opção de troca. Além do mais, essa situação poderá se agravar se a empresa, na intenção de aumentar seus lucros em detrimento da qualidade do serviço prestado, começar a levar o sistema à falência.

É por isso que nos serviços essenciais, como saúde, telefonia, saneamento básico e energia elétrica, as agências reguladoras funcionam como um indicador da qualidade do serviço prestado. No caso de energia elétrica, se a qualidade dos serviços prestados por uma distribuidora for inferior aos mínimos padrões exigidos, a agência faz uma intervenção nesta empresa.

As organizações que operam em serviços de utilidade pública - desempenhando, portanto, função essencial - não podem funcionar como uma atividade econômica qualquer, com lucros ditados pela relação entre a oferta e a procura, ou pela concorrência.

Logo, o cliente não poderá trocar de fornecedor, mas terá um órgão monitorando se o que ele está recebendo equivale ao que foi contratado. Na lição de Prado Júnior (1984), quando esse monopólio natural é definido por uma concessão de poder público, ou seja, a atividade econômica é exercida em nome do Estado, este precisa prover a sociedade das necessárias salvaguardas, regulando a qualidade, os preços e as quantidades ofertadas pelo concessionário.

Para cumprir as funções de defesa desse mercado e monitorar a qualidade do serviço prestado pelas distribuidoras de energia elétrica privatizadas de todo o Brasil, a Agência Reguladora - ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) foi instituída. Conforme Lei 9.427, de 26.12.1996, seu objetivo é disciplinar o regime de concessões e definir as regras de entrada, tarifas e estrutura de mercado.

Foram, então, estipuladas exigências a serem cumpridas pelas empresas de distribuição de energia elétrica, algumas em relação aos indicadores técnicos e outras com base na satisfação do cliente, quanto ao fornecimento de energia elétrica, à cobrança por meio de faturas, à orientação e atendimento ao cliente e à imagem da concessionária.

Com a intenção de melhorar o nível da qualidade dos serviços prestados, desde 1999, a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica coordena pesquisas de abrangência nacional junto ao Instituto *Vox Populi*, para identificar os índices de satisfação dos consumidores residenciais em diferentes aspectos da atuação das distribuidoras de energia elétrica (ABRADEE, 2005). Como resultado dessa pesquisa é obtido o Índice de Satisfação da Qualidade Percebida, o principal indicador utilizado na comparação de desempenho entre as empresas deste setor. As melhores distribuidoras são premiadas em duas categorias:

- até 400.000 consumidores, com os prêmios de
  - Melhor distribuidora de energia elétrica do Brasil
  - Maior evolução de desempenho
  - Melhor avaliação pelo cliente
  - Qualidade de gestão
  - Responsabilidade Social
  
- Acima de 400.000 consumidores, com as seguintes premiações:
  - Melhor distribuidora de energia elétrica do Brasil
  - Melhor distribuidora de energia elétrica da região
  - Maior evolução de desempenho
  - Melhor avaliação pelo cliente
  - Melhor gestão operacional
  - Melhor gestão econômico-financeira
  - Qualidade de gestão
  - Responsabilidade Social

Na perspectiva de Sabbaghi (1998), essa concorrência "indireta" pode incentivar a competição em mercados sustentáveis e estimular a comparação de desempenho, onde as empresas são comparadas entre si nos setores em que atuam, em determinada região, com o *benchmark* da indústria ou dos segmentos escolhidos. Além disso, "os prêmios oferecem a promessa de reconhecimento por excelência" (SKRZYCKI: 1989:1).

## 1.1 Justificativa

Como característica das prestadoras de serviços públicos essenciais, geralmente as empresas distribuidoras de energia elétrica concentravam seus investimentos em subestações, linhas de transmissão, equipamentos e em tecnologia, porém, desde o instante em que a percepção de seus consumidores passa a ser parte integrante do monitoramento regulatório, uma parcela de seus recursos necessita ser aplicada em ações mercadológicas para satisfazer seus clientes.

Como fornecedora de um produto intangível, que em sua maioria só é percebido quando há uma interrupção, dois grandes desafios se apresentam para uma distribuidora de energia elétrica: o que fazer para tornar seus consumidores satisfeitos, e como fazer para mantê-los satisfeitos, uma vez que suas exigências se elevam à medida que a qualidade dos serviços é melhorada.

Este estudo pretende apresentar, com base nos resultados das Pesquisas ABRADDEE, como as ações de marketing em uma empresa monopolista podem interferir na satisfação dos consumidores residenciais de energia elétrica, quanto aos atributos de qualidade percebida nas seguintes áreas: Fornecimento de Energia, Informação e Comunicação com o Cliente, Conta de Luz, Atendimento ao Cliente e Imagem da Empresa.

Este trabalho pode prover de subsídios o mercado das distribuidoras de energia elétrica, no caso de uma possível abertura de mercado, como acontece nos EUA desde 1998, com a concorrência aberta por clientes, fazendo com que as empresas de energia dediquem mais esforços em manter sua carteira de clientes. Reporta-se Malhotra (2001) a uma pesquisa realizada pela *Market Facts* sobre o compromisso do cliente com sua empresa de energia, mostrando que mais de 50% dos clientes não tinham fidelidade ao fornecedor, mas tinham disposição em mudar ou em considerar a possibilidade de mudança. Dessa forma, em uma eventual abertura de mercado, essas empresas precisam estar atentas para o nível de satisfação de seus clientes.

Comercializar um produto invisível e intangível como a eletricidade requer mais do que o simples reconhecimento da marca e preços baixos; exige que o fornecedor satisfaça, melhor que qualquer outro concorrente, as necessidades e preocupações dos consumidores... questões de desempenho técnico, como a maneira de explicar interrupções no fornecimento de energia, e questões de relacionamento pessoal, como o tratamento dispensado pelos funcionários da empresa de energia aos consumidores, deverão crescer em interesse nas novas guerras das empresas. (MALHOTRA, 2001:99).

A abrangência deste trabalho restringe-se ao Estado do Ceará que possui mais de 2 milhões de consumidores, distribuídos em uma área de mais de 146.348 quilômetros quadrados, em 184 municípios, e poderá servir de base para aprofundamento de novos estudos neste campo. Além disso, pode servir como instrumento da gestão para as empresas que concorrem no mercado de fornecimento de energia elétrica e que ainda podem melhorar o grau de satisfação de seus clientes.

## **1.2 Pergunta da Pesquisa**

Como as ações de marketing de uma distribuidora de energia elétrica podem contribuir para aumentar a satisfação dos consumidores, quanto aos serviços prestados?

## **1.3 Objetivo Geral**

Com base nessa pergunta de pesquisa, o objetivo deste trabalho é avaliar a relação entre as ações de marketing de uma distribuidora de energia elétrica e os resultados das pesquisas ABRADDEE da Satisfação do Cliente Residencial, no Estado do Ceará, durante o período de 2004 a 2006.

### **1.3.1 Objetivo Específico**

Identificar a relação entre as ações de marketing e os resultados das pesquisas ABRADDEE da Satisfação do Cliente Residencial de 2006, nos atributos de qualidade das seguintes áreas:

- Fornecimento de Energia Elétrica;
- Informação e Comunicação;
- Conta de Luz;
- Atendimento ao Cliente; e
- Imagem.

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está organizado em 7 capítulos conforme descritos a seguir:

O capítulo 1 apresenta os objetivos do estudo e sua contextualização, justificativa, pergunta da pesquisa e estrutura do trabalho.

O capítulo 2 trata sobre o histórico da energia elétrica no Brasil, o controle do estado, as privatizações, a instituição da agência reguladora ANEEL e finalmente a introdução do marketing nesse mercado.

O capítulo 3 é dedicado aos conceitos teóricos que servem de base para o estudo. Apresenta as características dos serviços, e os principais elementos que compõe sua execução: a linha de frente, a organização e o cliente. Finalizando com uma abordagem sobre os conceitos de qualidade de serviços e a satisfação do cliente.

O capítulo 4, por sua vez, descreve a metodologia proposta que está dividida em pesquisa documental e estudo de caso, apresentando a especificação do problema e as definições das variáveis da pesquisa.

No capítulo 5 apresentam-se a empresa objeto do estudo, seus planos de marketing e as pesquisas de satisfação do consumidor de energia elétrica da ABRADEE.

No capítulo 6 são expostas as análises e interpretações dos resultados da comparação entre os dados das pesquisas ABRADEE 2004 e 2006 da COELCE

com as ações de marketing relacionadas aos atributos de qualidade das áreas de Fornecimento de Energia, Informação e Comunicação, Conta de Luz, Atendimento ao Cliente e Imagem da Empresa, complementando-se com a avaliação dos principais indicadores técnicos e operacionais da distribuidora e o registro dos depoimentos de seus gestores quanto à importância dessas ações no aumento da satisfação dos clientes.

Encerram-se no capítulo 7 as conclusões, considerações finais e as recomendações para a realização de novos estudos, ao que se segue a lista de autores e obras que serviram de suporte teórico e empírico ao presente relatório de pesquisa.

## **2 O MERCADO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL**

Esta parte do ensaio apresenta a evolução histórica do mercado de energia elétrica no Brasil, destacando a alternância entre o controle no poder do Estado e das empresas privadas. Este cenário mostra como se desenvolveu o equilíbrio de forças entre as organizações privadas, que hoje têm a direção do negócio após as privatizações, e o Estado, detentor do poder de regular o mercado, definindo padrões técnicos de qualidade e de satisfação do consumidor. Finaliza-se com a adoção do conceito de marketing pelo mercado monopolista.

### **2.1 Mercado de Monopólio**

Os serviços de infra-estrutura - como fornecimento de gás, água, energia elétrica e telecomunicações - têm entre si algumas particularidades, pois dependem de altos investimentos de capital para a construção de uma rede física e de profissionais especializados a fim de realizar sua operacionalização e manutenção. Na ótica de Mathias (2000) o início do seu ciclo de vida inicia-se com grande necessidade de investimentos para expansão da rede e criação de um mercado consumidor que permita o desenvolvimento da indústria. Além disso, os rendimentos são crescentes em razão da economia de escala e, geralmente, o retorno sobre o investimento é obtido em longo prazo.

Uma vez que esses serviços são de grande importância para a sociedade, mas dispõem de poucas empresas capazes de realizar altos investimentos, além do que, o próprio mercado não suporta uma elevada quantidade de organizações operando em escala, em diversos países, estas indústrias trabalham em forma de monopólios públicos.

### **2.2 Controle do Estado**

O desenvolvimento desse setor no Brasil sucedeu por meio da associação entre os setores público e privado e o capital externo. Em razão, porém, do

desinteresse do capital privado em investimentos de longo período de maturação e de alto valor, o Estado assumiu a maioria das incursões dedicadas à infra-estrutura (COUTINHO E FERRAZ, 1994).

Consoante Ennes (2001), com origem nos anos 60, o desenvolvimento do setor no Brasil começou a centralizar o seu planejamento no contexto federal e estadual. Isso propiciou a concentração do capital necessário para a formação da infra-estrutura de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. A economia de escala, unida ao crescimento da economia brasileira nas décadas 1950 e 1960, levou a uma situação de monopólio natural, acompanhada de uma ação reguladora do Estado.

Como havia necessidade de coordenar as diversas partes do sistema e de aumentar a capacidade de geração de energia, em razão do crescimento da demanda, o setor elétrico assumiu um caráter estratégico, para evitar o risco de desperdício no caso de mais de um investimento em redes numa mesma área geográfica. Instituiu-se, então, em 1964, a ELETROBRÁS - Centrais Elétricas Brasileiras S.A. Atuando como uma *holding* das empresas estatais elétricas, a ELETROBRÁS tinha como funções a administração, o planejamento, o financiamento, a coordenação e a supervisão dos programas de construção de usinas de geração, linhas de transmissão e distribuição de energia elétrica, sendo a principal responsável pelo desenvolvimento do setor e da interligação dos sistemas elétricos (LOTERO e SANTANA, 1984).

Pressionado pela crise financeira dos anos 1980, pela necessidade de grande volume de investimentos para acompanhar o crescimento econômico, pela globalização econômica e pelas mudanças tecnológicas, o Brasil inicia o processo de privatização do setor elétrico, concomitantemente à discussão sobre os novos marcos regulatórios que iriam regular as relações entre os agentes deste novo mercado (BAJAY e CARVALHO, 1996).

## 2.3 Privatização

Assim teve início a desestruturação do antigo modelo, começando pela deterioração da saúde financeira de quase todos os setores do governo. Para Biazzi (1999), foram fatores que colaboraram para o desmantelamento do padrão estatal: a degradação real das tarifas, a elevação incontrolada dos custos de negociação das dívidas, a inadimplência entre o próprio setor público, a estagnação dos investimentos e a queda da qualidade dos serviços.

Já na compreensão de Moreira (1994), as principais causas para o fracasso desse modelo foram: os privilégios que as empresas estatais tinham em relação à falência; a falta de instrumentos que estimulassem a eficiência; a morosidade e a inflexibilidade às demandas do mercado; o excesso de regulamentação; a falta de autonomia administrativa, o excesso de funcionários; e a interferência política na administração.

Desde a década de 1990, o Estado deixa de ser o produtor primário, passando a exercer as funções de orientador e regulador das atividades das empresas privadas, encarregadas de prestar serviços de caráter público, via concessão. Esse novo papel do Estado no desenvolvimento econômico e social do País foi estabelecido junto à introdução das privatizações nos setores de infraestrutura.

Dessa forma esse novo modelo conseguiria produzir dois resultados fundamentais - garantir novas fontes de recursos para ampliar os sistemas setoriais, uma vez que o setor público não tinha mais capacidade de financiamento, e aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos de infra-estrutura, via competição.

Outro resultado dessa descentralização operacional da infra-estrutura foi a entrada de mais operadores no sistema, por intermédio da fragmentação das empresas estatais, em segmentos diferenciados por tipos de atividades de mesma natureza realizadas em diferentes áreas geográficas.

Com a abertura a capitais privados e a entrada de novos operadores, no caso específico do setor elétrico, foram estabelecidas regras para criar um ambiente que estimulasse a eficiência das empresas, garantindo aos investidores a competitividade com as concessionárias que já estavam atuando no setor, e fornecesse uma clara perspectiva da obtenção de lucro.

Como a competitividade, porém, seria muito intensa, os produtores poderiam ficar tentados a cortar custos de produção, sacrificando a qualidade de seu produto. Considerando a habilidade limitada do consumidor em julgar padrões de qualidade aceitáveis, mesmo na presença de inúmeros fornecedores, a intervenção regulatória se fazia necessária nesse mercado para estabelecer um nível mínimo de qualidade, ou até mesmo para inibir a participação de um número excessivo de competidores (KAHN, 1995).

## **2.4 Regulamentação**

Na concepção de Luiz Biazzi (1999), essa descentralização funcional do poder do Estado, representada por ministérios e empresas estatais com poderes de articulação setorial - como a ELETROBRÁS, a TELEBRÁS, a PETROBRÁS e antigos órgãos reguladores - deveria ser acompanhada por amplo arranjo de regulamentação, definindo com clareza e exatidão as regras de funcionamento dos modelos. Ao mesmo tempo, aumentaria o controle a ser exercido pela sociedade sobre o desempenho dos novos formatos de provisão de serviços públicos, o que se traduziria na criação e aperfeiçoamento de organismos de monitoramento e fiscalização destinados a garantir os direitos dos consumidores, usuários e da própria sociedade.

A intervenção governamental é normalmente usada para assegurar a sustentabilidade do monopolista, inibindo a ameaça de competidores e evitando a possível interrupção da oferta. Nesse segmento, as empresas monopolistas possuem elevados custos não recuperáveis e grande volume de custos fixos, o que torna remota a possibilidade de que apenas as ameaças à entrada, por si, imprimam às empresas dominantes um comportamento socialmente benéfico. Nesses

mercados, a competição torna-se difícil, havendo necessidade de regulamentação para garantir o bem-estar da sociedade (GOMES, 1998).

O objetivo final dessa regulamentação foi possibilitar a apropriada satisfação das demandas de serviços públicos pelos consumidores, de maneira mais eficiente e com menor custo. Para o sucesso desse novo modelo de delegar ao setor privado a responsabilidade do fornecimento dos serviços públicos de infra-estrutura, no entanto, o governo precisaria equilibrar os interesses das empresas privatizadas com os interesses dos consumidores. Qualquer deficiência no monitoramento e fiscalização por parte dos órgãos reguladores poderia permitir às concessionárias conceder a distribuição de lucros aos acionistas, em detrimento dos investimentos nas necessidades da área de concessão e no aperfeiçoamento de seu parque industrial. Isso poderia afetar diretamente a prestação dos serviços em termos de continuidade, confiabilidade, qualidade, atendimento e preços oferecidos aos consumidores.

Ainda de conformidade com Biazzini (1999), o trabalho de fiscalizar e acompanhar o atendimento aos consumidores deve ser adequadamente empreendido pela instância de governo e, dado o caráter político extremamente sensível da interface de concessionárias e consumidores, é provável que a responsabilidade pelo acompanhamento e administração dessa relação venha a caber aos Estados, com a importante participação de entidades representativas dos consumidores.

## **2.5 Agência Nacional de Energia Elétrica**

As Leis nºs 9.427/96, que instituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) disciplinando o regime de concessões, e 9.648/98, que definiu as regras de entrada, tarifas e estrutura de mercado, trouxeram novo modelo ao setor, fazendo surgir a competição nos segmentos de geração e comercialização de energia elétrica, criando instrumentos para a defesa da livre concorrência e desenvolvendo mecanismos de incentivos nos segmentos de fornecimento de energia no mercado cativo e transmissão de eletricidade (LIMA, 2002).

Lima (2002) acentua que a competição, regulamentação e privatização podem ser combinadas de formas diferentes para atingir certo objetivo econômico, mas são instrumentos imperfeitos quando utilizados de maneira isolada.

Dentre os vários aspectos regulamentares incorporados pela ANEEL, ao sistema elétrico brasileiro, Biazzi (1999) destaca a abrangência sobre:

- a operação mercantil do setor, de modo a estabelecer condições para garantir a concorrência e o livre-acesso aos seus mercados;
- os contratos de concessão, permissão e autorização firmados entre o poder concedente e os operadores;
- os contratos comerciais de vários tipos estabelecidos entre geradores, transmissores, distribuidores e comercializadores;
- a regulamentação dos procedimentos de rede, distribuição e concorrência no varejo;
- o estabelecimento de padrões técnicos gerais obrigatórios e de recomendações técnicas específicas; e
- a regulamentação geral das condições de atendimento do serviço público de distribuição e varejo de energia elétrica, em aspectos como a defesa do consumidor, universalização do acesso aos serviços e proteção ao meio ambiente, nas atividades desenvolvidas pelo setor.

As atividades dos órgãos reguladores, portanto, estão voltadas, preferencialmente, para a fiscalização de serviços e instalações de energia elétrica, formulação de padrões regionais de qualidade dos serviços, apuração e solução de queixas de consumidores, em primeira instância.

Esse novo ambiente criado na indústria de energia elétrica visa incentivar a competição no sentido de melhorar a eficiência do sistema e operá-lo com base em regras de mercado. Isto, conseqüentemente, criará novas necessidades no processo de planejamento das empresas concessionárias. O planejamento até agora orientado para o atendimento ao mercado com o menor custo deverá evoluir para um processo integrado no qual serão consideradas não só as estratégias traçadas pelo governo, através do Conselho Administrativo da concessionária, mas também os fatores envolvidos no novo ambiente de negócios, as necessidades dos clientes, os

interesses dos grupos de pressão, evolução tecnológica, etc. (LOTERO e SANTANA, 1984:301).

Programas foram desenvolvidos, reformulando o próprio conceito na prestação dos serviços, ao introduzir cinco dimensões que avaliam a qualidade do fornecimento de energia elétrica (CORREIA e REIS 1984:315), conforme descritas na seqüência.

- a. Qualidade intrínseca: pode ser medida pela avaliação da qualidade do produto e de serviço, pelo controle da Garantia da Continuidade do Fornecimento; Manutenção de Níveis de Tensão Adequados; Controle da Deformação de Onda de Tensão e Freqüência Fundamental da Rede.
- b. Qualidade de atendimento: a garantia de um atendimento comercial, que trata das relações cliente-fornecedor e, de um atendimento em situações de emergência, que abrange as reclamações de consumidores provocadas por ocorrências na rede elétrica.
- c. Segurança sobre a ocorrência de acidentes com pessoal interno e externo à concessionária.
- d. Satisfação dos consumidores.
- e. Custos: os níveis tarifários atualmente praticados asseguram às empresas energéticas resultados operacionais positivos, havendo, portanto, coerência entre as tarifas vigentes e os padrões de qualidade exigidos. A melhoria gradual dessa performance deve ser suportada por ganhos de produtividade e pelo natural avanço tecnológico, sem perder de vista o equilíbrio econômico-financeiro das empresas.

## 2.6 Marketing no Mercado de Energia Elétrica

O mercado brasileiro de energia elétrica evoluiu no período 1966-2006, de 6 para 60 milhões de consumidores, com uma taxa anual média de 2 milhões de novas ligações nos últimos 5 anos.

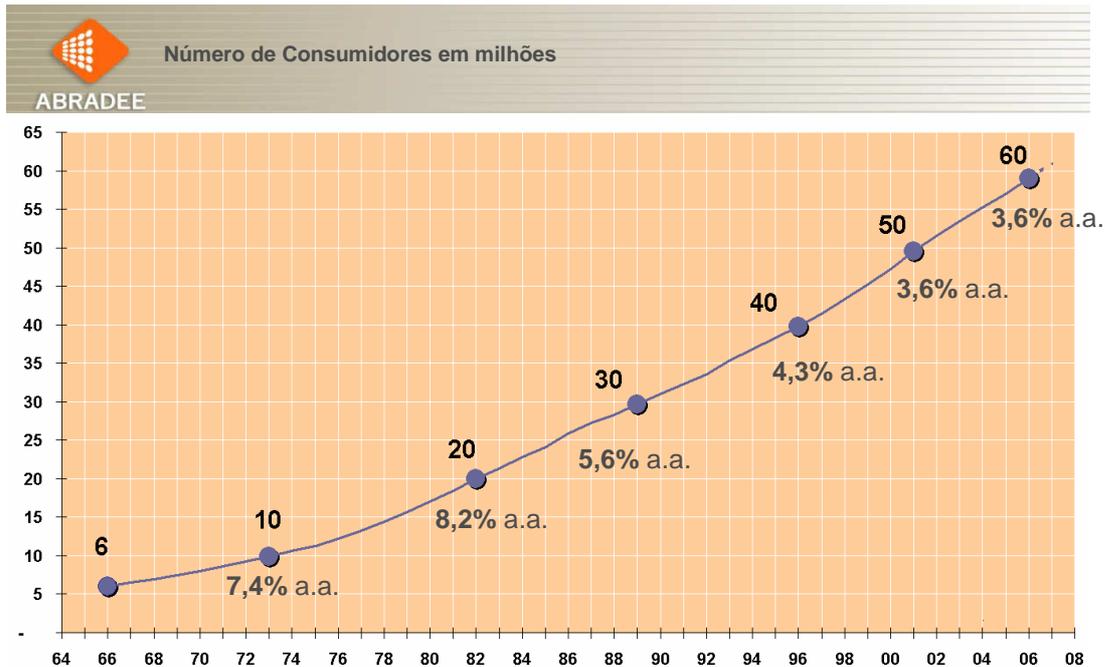


Gráfico 01 – Universalização do Atendimento

Fonte: Abradee (2006)

Atualmente mais de 47 milhões são unidades consumidoras residenciais, sendo que 24% desse total se concentram na região nordeste, assim distribuídos:

Tabela 01 - Consumidores e área de concessão por distribuidora

Distribuidora	Consumidores Residenciais	Área de Concessão KM <sup>2</sup>	Número de Municípios
COELBA	3.101.870	563.374	415
CELPE	2.219.592	102.745	186
COELCE	1.930.422	146.348	184
CEMAR	1.086.648	333.366	217
COSERN	755.092	53.307	167
SAELPA	744.851	55.055	216
CEAL	642.422	27.933	102
CEPISA	630.361	252.379	223
ENERGIPE	416.362	17.465	63
SULGIPE	83.175	6.324	14
	<b>11.610.795</b>	<b>1.558.296</b>	<b>1.787</b>

Fonte: Abradee (2006)

Apesar, no entanto, da abrangência desse mercado, o marketing nas empresas que atuam no ambiente de monopólio, segundo Gomes (1998), pouco ou quase nada evoluiu, e a preocupação em se criar uma marca ou em adotar políticas de conquista e manutenção de clientes também não progrediu. E acrescenta que no setor elétrico nacional existe um despreparo na área de marketing.

A adoção de um comportamento mais ativo na conquista de consumidores envolve o desenvolvimento de técnicas de marketing, a criação de um leque maior de produtos, incluindo melhores formas de negociação, prazos adequados, garantia e qualidade da energia fornecida e tarifas diferenciadas, dentro dos limites da regulamentação do setor. A criação de uma marca e a manutenção da fidelidade dos clientes é imprescindível para empresas sujeitas às regras de mercado. A energia elétrica deverá ser tratada como um negócio, e para isso, é necessário desenvolver a noção de *business* nas empresas, considerando o volume desse mercado.

Em outras palavras, conforme o ensinamento de Cobra (1986), as empresas de serviços públicos precisam, agora, "vender a idéia de sua existência" e mostrar sua competência por meio da comunicação e do marketing. Além de sua natureza social, começa a ganhar destaque a comercialização de serviços como produtos.

O marketing das empresas de serviços públicos, contudo, deve ser cauteloso, sendo voltado a: aumentar o conhecimento de seu mercado e melhorar a qualidade de serviços e do atendimento aos seus clientes. A interação da empresa de serviços públicos com seu meio ambiente deve reconhecer as dimensões e expectativas de cada segmento de mercado. Por isso pesquisa de mercado é útil instrumento de análise dentro de um sistema de informações de marketing estruturado e organizado para facilitar a tomada de decisões (COBRA, 1986).

Pretende-se, portanto, investigar neste trabalho a maneira como a pesquisa de satisfação pode contribuir para que empresas fornecedoras de energia elétrica tenham maior eficiência em suas atividades operacionais e ao mesmo tempo, melhorem a satisfação de seus clientes com a qualidade dos serviços fornecidos.

Logo, é essencial examinar os conceitos teóricos sobre serviços, qualidade e satisfação do cliente, como exposto a seguir.

### **3 MARKETING DE SERVIÇOS**

Será apresentada desde agora, como base teórica para sustentação do estudo, os principais conceitos referentes a serviços, qualidade e satisfação do cliente, numa tentativa de contextualizar a utilização da pesquisa. A estrutura dessa base teórica está organizada em 5 seções, divididas em conceitos, características, elementos-chave e qualidade de serviços e satisfação do cliente.

#### **3.1 Conceito de Serviços**

A distinção fundamental entre bens e serviços, como sugerem Lovelock e Wright (2001), reside no fato de que os clientes normalmente extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível.

Pesquisas realizadas por Berry e Parasuraman (1985:41-50) sugerem cinco dimensões gerais para classificar serviços quanto a:

- confiabilidade - a habilidade que a empresa contratada tem de executar o serviço de forma segura e precisa, de acordo com o que foi contratado. No caso da energia elétrica, esta dimensão está diretamente ligada ao fornecimento da energia, sem interrupção ou variação de voltagem, e mesmo que venha a faltar, que seja rápido o seu retorno. E, ainda, com a confiança na justa cobrança dos serviços;
- tangibilidade - a apresentação das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação. No caso das distribuidoras de energia elétrica, relaciona-se aos locais de atendimento nas agências de serviços, à frota de veículos, ao fardamento da linha de frente: eletricitas, leituristas, atendentes de agência e tele-atendimento, e aos informativos de orientação sobre o uso da energia, seus riscos, direitos e deveres;

- capacidade de resposta - a disposição e rapidez em ajudar os clientes. Essa responsividade é percebida pelo consumidor de energia elétrica quando encontra facilidade para entrar em contato com a empresa e suas solicitações são atendidas de forma eficiente e dentro do prazo. Como as demandas não são totalmente previsíveis, em virtude do elevado número de contingências, como condições climáticas, ventos, abalroamento de postes de iluminação, entre outras, a empresa tem necessidade de se planejar previamente para conseguir atender todas as solicitações;
- segurança - o conhecimento dos funcionários e sua competência em transmitir confiança e segurança. Em uma distribuidora de energia elétrica, a segurança está ligada diretamente ao desempenho do profissional durante o atendimento através do telefone, das agências de serviços, dos eletricitas e leituristas; e
- empatia - a provisão de cuidado e atenção individualizada aos clientes, ou seja, a preocupação que a empresa demonstra pelos interesses dos clientes e a cordialidade que sua linha de frente expressa na hora do atendimento.

Outros aspectos sobre serviços são apresentados por Lovelock (2003):

- os clientes não têm propriedade sobre os serviços;
- os produtos dos serviços são realizações intangíveis;
- há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- outras pessoas podem fazer parte do produto;
- há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes;
- normalmente há uma ausência de estoques;
- o fator tempo é relativamente mais importante e
- os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Logo, os serviços são atividades econômicas, que originam valor para os clientes, por meio de um processo de natureza intangível, onde não há propriedade do bem físico, e possuem algumas características serão descritas a seguir.

## 3.2 Características dos Serviços

A classificação de Kotler e Keller (2006) para produtos leva em consideração durabilidade e tangibilidade, sendo divididos em bens tangíveis duráveis e não duráveis e produtos intangíveis ou serviços. Os produtos tangíveis não duráveis são aqueles consumidos rapidamente, comprados com frequência e não requerem muito esforço de vendas, como é o caso de alimentos e bebidas. Os bens tangíveis duráveis são os adquiridos com frequência menor e exigem maior esforço de vendas, assim como no caso dos eletrodomésticos e vestuários. Levitt (1985) ressalta que os produtos tangíveis, geralmente, podem ser diretamente experimentados, vistos, tocados, cheirados, degustados e testados.

Em sua maioria, entretanto os serviços, diferentemente dos bens, não podem ser estocados ou provados antes de serem utilizados, pois o seu consumo é simultâneo à aquisição e se diferenciam dos bens tangíveis, principalmente pela dificuldade de se acumular valor ao que é oferecido. Nelson (1970) assinala que os produtos possuem atributos pesquisáveis, pois o consumidor pode verificar antes da compra, mas, para serviços, os atributos são de uso, aqueles que só podem ser verificados após a compra.

“Os serviços são consumidos à medida que são produzidos”. (LOVELOCK, 2003:19).

Por isso, ainda que haja elementos tangíveis na prestação dos serviços, a sua execução é essencialmente intangível e seus benefícios provêm da natureza de sua realização; natureza essa, conforme Kotler e Keller (2006), expressa em quatro características básicas - intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

### 3.2.1 Intangibilidade

A intangibilidade traz a idéia de que um serviço não se materializa na forma física nem fica em posse do consumidor, mas apenas os resultados da prestação do

serviço. “Os produtos intangíveis como transporte, despacho de carga, seguros, reparos, consultoria, *software* de computador, investimentos bancários, corretagens, educação, assistência à saúde, contabilidade raramente podem ser experimentados ou testados adiantadamente”. (LEVITT, 1985:99).

Ainda em consonância com Levitt (1985), existem algumas exceções quanto à experimentação antecipada de serviços, com a intenção de avaliar a pré-compra, como a vistoria de uma sala antes de sua locação, a liberação do sinal de um canal por assinatura por um período de tempo, ou a tele-entrega sem custo durante o primeiro mês de filiação em uma locadora de filmes.

Seguindo-se com Levitt (1985), a grande dificuldade do prestador de serviço é administrar as evidências para tornar tangível o intangível, reiterando seus benefícios ao cliente. Produtos intangíveis precisam estar com sua imagem acesa nas mentes dos consumidores, fazendo-os lembrar o valor do que está sendo entregue. Por outro lado as empresas também tentam incutir traços de intangibilidade aos produtos tangíveis. Isto pode ser percebido quando se chega ao *stand* de vendas de uma construtora: o cliente assiste a um vídeo apresentando um condomínio com segurança 24horas, circuito interno de TV, imagens de pais e filhos na piscina, um grupo de pessoas na churrasqueira e jovens jogando futebol.

Com isso, as empresas que vendem produtos tangíveis prometem mais do que os produtos em si, esforçam-se para destacar as intangíveis promessas dos benefícios conferidos no lugar das características físicas. Como anota Berry (1980), os produtos tangíveis precisam tornar-se intangíveis, para se somarem aos apelos de obtenção de clientes, enquanto os produtos intangíveis precisam tornar-se tangíveis para chegarem ao mesmo fim.

Da mesma forma é no caso da energia elétrica: o consumidor não pode tocar o produto, apenas usufruir dos benefícios por ele gerados, como ocorre na iluminação da residência ou no funcionamento dos aparelhos elétricos e eletrônicos. As empresas fornecedoras desse bem intangível, no entanto, podem se utilizar das agências de atendimento, dos informativos de orientação sobre o uso eficiente de

energia e até da própria conta de energia para lembrar ao cliente os benefícios que ele está recebendo.

### 3.2.2 Inseparabilidade

Diferentemente dos produtos que podem ser estocados e consumidos posteriormente, os serviços são entregues ao cliente e consumidos no mesmo instante, apresentando assim a característica da inseparabilidade. Dessa forma, o cliente começa a fazer parte do processo do serviço e intervém diretamente na sua qualidade. Nesse momento de entrega do serviço, a aparência das instalações e dos profissionais que entram em contato com o cliente vai interferir diretamente na percepção de qualidade do serviço prestado, pois, qualquer erro durante o processo terá um impacto imediato na avaliação do cliente. “Os consumidores utilizam o preço e as instalações físicas como as maiores pistas da qualidade do serviço”. (BERRY e PARASURAMAN, 1992:238).

Mesmo, porém, mantendo as necessárias instalações, equipamentos e mão-de-obra para criar o serviço, esses elementos representam a capacidade produtiva e não o serviço em si. Como anota Lovelock (2003), possuir uma capacidade ociosa numa empresa prestadora de serviços é como a água que escorre pelo ralo da pia. O fluxo estará sendo desperdiçado se os clientes não estiverem presentes para receber o serviço.

No caso de uma distribuidora de energia, a percepção de qualidade é impactada diretamente pelo contato do cliente com as condições das instalações físicas das agências de serviços, a localização, a ambientação, a climatização, a funcionalidade do *layout* e pela apresentação de seus atendentes. Outro aspecto que influencia a avaliação da qualidade do serviço é o comportamento dos funcionários da distribuidora de energia elétrica quando no momento do contato com o cliente, seja pela cordialidade no atendimento, seja pela rapidez e competência em solucionar as reivindicações do cliente. Sua atitude é inseparável do valor do serviço executado.

### 3.2.3 Perecibilidade

Uma vez que um serviço é uma ação e não um artigo tangível que o cliente guarda, ele é perecível e não pode ser guardado. Portanto, no caso da perecibilidade, quando a demanda excede a oferta, é certo que os clientes experimentarão o sentimento de frustração, pois não há estoque reserva. Uma vez que os serviços não podem ser estocados e nem serem feitos com antecedência, há a necessidade de se manter o equilíbrio entre a oferta e a demanda. E, quando a demanda não é constante, mas cíclica ou sazonal, exige-se um trabalho ainda maior na elaboração de uma logística adequada para uniformizar a capacidade de oferta nos períodos de pico. No entendimento de Sasser (1976), para estabelecer um equilíbrio melhor nessa relação, existem algumas estratégias:

- utilização dos períodos de baixa demanda para a realização de atividades relacionadas ao serviço;
- oferta de preços diferenciados para períodos de baixa demanda;
- sistema de atendimento com hora marcada;
- desenho de novos processos e concentração de mais profissionais para os períodos de pico e
- estímulo a maior participação do consumidor no processo.

A manutenção do equilíbrio entre a oferta e a demanda é determinante para o sucesso nas realizações de troca na prestação de serviço, mas existe outro fator a ser considerado, pois há limites para o tempo em que os clientes estarão dispostos a ficar esperando; além disso, os serviços devem ser rapidamente entregues, de forma que os clientes não percam tempo para recebê-los. Os clientes de hoje estão cada vez mais sensíveis ao tempo, e a velocidade muitas vezes é um elemento fundamental para que um serviço seja bem avaliado.

Na perspectiva de Dantas, (2004) os serviços são altamente perecíveis, ou seja, não podem ser estocados, pois são consumidos na hora de sua prestação, como ocorre com a energia elétrica. Neste aspecto reside a grande dificuldade de administração, pois o seu consumo precisa ser dimensionado de forma a atender a demanda prevista. Nesse planejamento, é importante que se programem ações de

contingência para períodos de picos de consumo, a fim de que não haja falta de energia.

### 3.2.4 Variabilidade

A variabilidade é a condição de que determinado serviço oferecido a um cliente pode variar de padrão em relação ao mesmo serviço oferecido a outro. A maior dificuldade para as empresas de serviços está na manutenção da qualidade percebida, uma vez que tanto os profissionais que prestam o serviço como os clientes que o recebem têm percepções distintas. Kotler e Keller (2006) citam três medidas que reduzem esse efeito: investimentos em bons processos de contratação e treinamento; padronização do processo de execução do serviço na organização; e acompanhamento da satisfação do cliente.

Para manter o padrão dos serviços oferecidos pelas distribuidoras de energia elétrica, e assim a condição de variabilidade controlada, três elementos-chave influenciam diretamente a prestação de serviços, e que serão analisados a seguir como complementação da base teórica: **A linha de frente, a organização e o cliente** (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000).

## 3.3 Elementos-Chave na Prestação de Serviços

Lembra Rathwell (1974) o fato de que, enquanto os bens são produzidos, os serviços são desempenhados, e Gronroos (1993) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) indicam que esse desempenho acontece mediante o controle que a **linha de frente** tem na interação com o **cliente usuário** e/ou e na relação guardada com a **empresa** que busca a eficiência, lhe delegando autonomia. E também é expressa quando a **empresa** fornece seus serviços de forma a solucionar os problemas do **cliente**. Portanto, será destacado a seguir o papel que cada um terá durante a realização dos serviços, sob o ponto de vista de alguns autores.

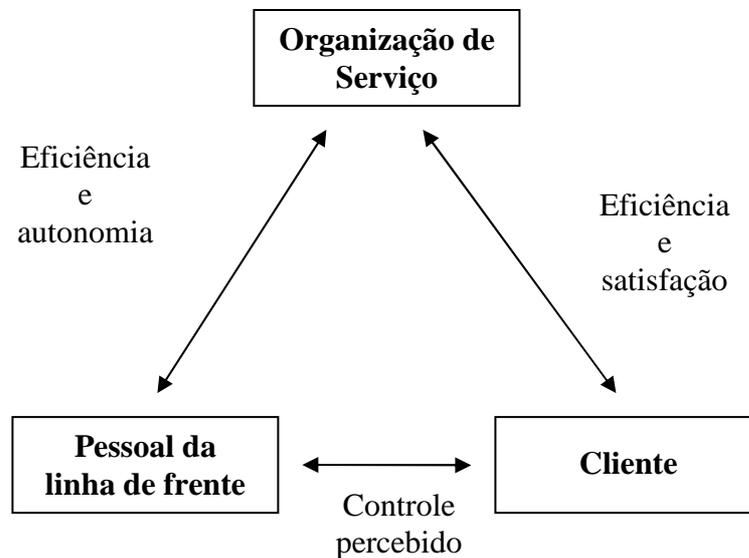


Figura 01 – A tríade do encontro de serviço.

Fonte: (Bateson, 1985:76)

### 3.3.1 A linha de frente

Em relação ao comprador de serviços, embora tenha seu interesse focado no resultado final, o modo como ele é tratado durante a entrega do serviço também pode ter peso importante em sua satisfação (LOVELOCK, 2003). E quem tem o papel principal nesse contato com o cliente é a linha de frente.

Para Giansesi e Corrêa (1994), a parcela do sistema de operações de alto contato com o cliente é normalmente chamada de *front office* ou linha de frente, enquanto aquela que realiza operações de baixo contato denomina-se *back room* ou retaguarda.

O contato direto entre cliente e empregado também traz implicações para as relações de prestação dos serviços, como acontece na área industrial. No caso de um fabricante de produtos cosméticos, se os trabalhadores estiverem descontentes com a empresa, ou com a forma de serem tratados, podem sabotar os produtos durante a produção, mas o controle de inspeção final garantirá a correção desses

danos antes que o produto seja distribuído ao mercado. Um empregado do setor de serviços, porém, que não esteja satisfeito, poderá causar um prejuízo irreparável à organização, pois, no momento da entrega do serviço, ele representa a empresa perante os clientes, e não haverá uma forma de inspecionar o serviço antes da entrega, uma vez que sua produção e sua entrega acontecem no mesmo instante.

Portanto, para que o momento do contato entre o cliente e os serviços tenha êxito, é necessário que seus funcionários sejam constantemente capacitados; saibam trazer um aspecto de personalização ao atendimento, mesmo em se tratando de processos rotinizados e, ainda, tenham o desempenho de seu trabalho monitorado, pois a linha de frente representará a imagem da empresa.

### *3.3.1.1 Capacitação da linha de frente*

A linha de frente, além de ter habilidades de relacionamento, deve ser suficientemente capacitada para atender às demandas dos clientes, uma vez que ela é o canal direto de contato entre a empresa e o mercado. Portanto, cabe à empresa prover a constante motivação de sua equipe, a fim de criar um ambiente agradável para a realização do encontro com o cliente, desenvolvendo treinamento técnico e interpessoal, disponibilizando as informações necessárias para o bom desempenho de suas funções e avaliando permanentemente as habilidades e competências na prestação do serviço. “Os clientes estão cansados de serem tratados de forma indiferente. Quando algum prestador de serviços se destaca por atendimentos personalizados, estabelece um diferencial, o que pode trazer bons resultados”. (LAS CASAS 2006:290).

Capacitar e manter funcionários motivados constitui grande diferencial competitivo para as empresas, especialmente aquelas direcionadas para a prestação de serviço. Segundo Zall (2001), empregados satisfeitos apresentam maior produtividade e melhor qualidade nos serviços oferecidos. Isto decorre da incorporação dos empregados a uma parceria nos negócios, mediante benefícios e sistemas de remuneração variável, gratificações por desempenho, redução dos níveis hierárquicos e estruturação de planos de carreiras, fazendo com que os

funcionários comecem a sentir a sua importância no processo, comprometendo-se mais com os resultados (DELLA ROSA, 2000).

Conforme leciona Bergamini (1997), o grande desafio das organizações é qualificar a mão-de-obra, prover condições para que tais pessoas permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as suas atividades e despertar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada um, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.

Para Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), um cliente espera ser tratado corretamente e receber o mesmo serviço que os demais, por isso que o desenvolvimento de padrões e o treinamento de funcionários em procedimentos próprios é a chave para assegurar consistências nos serviços prestados. “As empresas de serviços excelentemente administradas acreditam que as relações com os funcionários refletirão sobre as relações com os consumidores”. (KOTLER 1998:426).

Nesse contexto, o papel da linha de frente é fundamental, pois ela necessita sentir-se parte integrante e valorizada, no momento em que o serviço é entregue, enquanto o cliente deve ter suas necessidades e expectativas atingidas de forma a provocar uma formação de opinião positiva quanto à prestação do serviço e à qualificação do fornecedor e de sua linha de frente.

“O pessoal da linha de frente, bem treinado, será capaz de controlar o encontro do serviço de uma maneira profissional, e os resultados serão o aumento da satisfação do cliente e a queda do desgaste e da frustração do fornecedor”. (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS 2000:231).

### *3.3.1.2 Personalização do atendimento*

No atendimento ao cliente, a personalização deve ter o enfoque direcionado para a formação do atendente, bem como na sua habilidade de utilizar as regras de

negociação, sem deixar que o cliente tenha a sensação de que sua comunicação é roteirizada.

Enquanto a linha de frente com frequência tem alta demanda de serviços, vivenciando situações rotineiras, o cliente espera ter um serviço realizado o mais personalizado possível, com ansiedade e expectativa bem maiores. Ambos terão sentimentos distintos na hora do atendimento.

“Uma prestadora de serviços com dez funcionários, que contatam clientes diariamente, pode prestar dez níveis de qualidades diferentes a estes clientes, devido às diferenças individuais em conhecimento, habilidades ou mesmo empatia. Este aspecto dificulta a formação de imagem de uma empresa”. (LAS CASAS, 2006:289).

A personalização é atingida quando o atendente consegue transformar o atendimento do tipo “piloto automático”, que pode trazer resultados indesejáveis, em um atendimento com seus próprios traços de personalidade, tornando sua comunicação e seu comportamento em ações naturais (LOBOS, apud BRITO e ANTUNES, 2002).

### *3.3.1.3 Dificuldade de monitoramento*

Empregados do setor de serviços interagem diretamente com o cliente, com pouca oportunidade para intervenção do gerente. Isto requer treinamento extensivo e delegação de poderes aos funcionários para que estes atuem apropriadamente na ausência de supervisão direta (FITZIMMONS e FITZSIMONS, 2000).

Lévy (2007) afirma que para construir o presente, o dirigente empresarial tem que fazer todo o esforço para permanecer próximo à sua linha de frente, uma vez que são eles que lidam diretamente com os clientes e com o mercado.

“Uma recomendação é de que sejam feitas reuniões periódicas para esclarecer dúvidas, problemas, ou qualquer outro aspecto, mas, principalmente, lidar

com o lado motivacional, a fim de garantir determinado nível de qualidade” (LAS CASAS 2006:290).

#### *3.3.1.4 Formação da imagem da empresa*

Todos os envolvidos na prestação de serviços ou que entram em contato com os clientes desempenham papel fundamental na formação da imagem da empresa, por isso, a apresentação pessoal, a formação educacional, sociocultural e as habilidades de relacionamento são as bases para que os funcionários possam representar bem a organização e os seus principais benefícios.

Por outro lado, a linha de frente pode também provocar sérios problemas para a imagem da empresa. Albrecht (2000) descreve alguns fatores que prejudicam um serviço: apatia, dispensa, frieza, automatismo, livro de regras e passeio. Ferreira, (2005) expressa as seguintes definições para esses substantivos:

- apatia - falta de energia, indolência, preguiça, inércia, ociosidade, negligência, insensibilidade, desleixo e indiferença. Como deixar o cliente esperando propositalmente, sem mostrar interesse em atendê-lo.
- dispensa - permissão para não fazer algo que se estava obrigado a fazer. Como deixar de atender ao telefone porque está na hora do almoço.
- frieza - falta de expressividade, falta de ardor, insensibilidade, indiferença, frieza, frigidez, acolhimento frio, falta de expansão ou intimidade e desinteresse. É o caso do atendente que não demonstra o desejo de resolver o problema do cliente.
- automatismo - qualidade ou estado do que é automático, falta de vontade própria, prática de atos sem orientação consciente por parte daquele que os executa. Isto ocorre quando se explica alguns procedimentos ao cliente sem olhar em seus olhos.

De forma geral, segundo Lebouef (apud Brito e Antunes, 2002), o funcionário que atende o cliente representa a própria empresa e se torna a própria empresa no momento do atendimento. E se a empresa espera satisfazer verdadeiramente seus clientes, seus funcionários precisam sentir-se o número um (ROSENBLUTH e PETERS 1992).

Por isso, quanto melhor a relação estabelecida com a linha de frente, maior será a garantia de que a empresa terá êxito em suas transações de negócios com os clientes.

Agora será abordado o segundo elemento-chave na prestação de serviços: a organização.

### 3.3.2 A Organização

O sucesso da organização depende do aperfeiçoamento qualitativo dos serviços, da garantia de um determinado padrão de qualidade e da decorrente satisfação do consumidor, que se constitui numa condição básica para a expansão futura no mercado. Cobra (1986) afirma que a essência de uma empresa prestadora de serviços é a conscientização de toda organização, desde o atendente ao presidente, de que eles são prestadores de serviços, e devem entregar mais do que serviços, precisam:

#### 3.3.2.1 A *infra-estrutura*

O papel da organização será preparar o ambiente onde se realizará o encontro entre o cliente e o serviço, oferecendo o primeiro contato marcante, por meio de uma experiência agradável, com cordialidade no atendimento, empatia e pré disposição em auxiliá-lo em sua demanda. Segundo Las Casas (2006:290), “este é um dos primeiros contatos que o cliente tem com uma empresa e, por isso, o perfil deve transmitir os benefícios principais procurados como higiene, organização, dentre outros”.

No momento em que a entrega é realizada, geralmente, alguns critérios são analisados pelos clientes, os quais formarão a base da sua percepção, de acordo com os serviços em suas respectivas características. Alguns clientes atentarão para as instalações, geralmente considerando a localização e a acessibilidade aos serviços, a funcionalidade do *layout* e os aspectos que envolvem a decoração interior, iluminação, temperatura e fachada, bem como conservação e modernização dos equipamentos utilizados, a disposição dos balcões de atendimento, as filas de espera, o conforto da cadeira e a simpatia das atendedoras.

### 3.3.2.2 Os processos

Segundo Lovelock e Wright (2001), processo é um método particular de operação ou uma série de ações, normalmente envolvendo múltiplos passos que, muitas vezes, precisam acontecer em uma seqüência definida. Esses processos podem ser relativamente simples, envolvendo apenas alguns passos, até atividades mais complexas compostas de várias etapas.

Lovelock (2003) expressa que os processos deficientes dificultam o bom desempenho do pessoal de linha de frente, resultam em baixa produtividade e aumentam a probabilidade de falhas nos serviços. Portanto, para produzir bons resultados, os processos de uma empresa deverão fluir e interagir com o cliente ao ponto de ser percebida como uma organização ágil e eficaz. Pode ser que processos mal concebidos irrite os clientes em virtude de entrega lenta, burocrática e ineficaz do serviço. Certamente a organização dos serviços terá opções padronizadas e, em sua maioria, os serviços personalizados não estarão disponibilizados, mas ela deve se esforçar para não ser qualificada como burocrática.

### 3.3.2.3 O momento da verdade

Gianesi e Corrêa (1996) exprimem que a percepção de satisfação com o serviço prestado dependerá da experiência vivida no momento da entrega, que,

consoante Norman (1984), é chamado o “momento da verdade”. Essa ocasião vai produzir no cliente um senso de qualidade e formar uma opinião a respeito do serviço em comparação aos outros que lhe são oferecidos.

As boas empresas de serviços buscam satisfazer as expectativas dos clientes, mantendo boa primeira impressão, porém, para Heskett, Sasser e Hart (1994), as empresas, para serem reconhecidas como excelentes prestadoras de serviços, precisam ir além da satisfação do cliente, devem administrar tanto a primeira quanto a última impressão, para que seja uma experiência da qual eles nunca se esqueçam.

O palco para a apresentação do serviço é montado nos poucos primeiros minutos do ciclo. Uma vez que o tom foi estabelecido, é difícil mudar a impressão do cliente daquilo que vem depois. As últimas impressões também contam. Os últimos poucos minutos da experiência do serviço podem consolidar a impressão final do evento, o qual influencia a intenção do cliente de repetir a compra ou realizar uma propaganda boca-a-boca positiva para um outro potencial cliente. Estas primeiras e últimas partes do momento de contato são as extremidades do serviço. (HESKETT e SASSER, HART, 1994).

#### *3.3.2.4 Ensinar o papel do cliente*

Na lição de Las Casas (2006), o sucesso das empresas também depende dos ensinamentos feitos aos seus clientes sobre o que não devem esperar do serviço, ajustando suas expectativas ao que será prestado e os seus processos às suas necessidades individuais.

“Uma das características singulares dos serviços é a participação ativa do cliente no processo de produção do serviço. Cada momento da verdade representa uma interação entre um cliente e um fornecedor de serviço; cada um tem um papel a desempenhar em um ambiente preparado pela organização de serviço” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS 2000:224).

Consoante Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), as funções do marketing nas operações diárias em serviços são: educar o consumidor para desempenhar um papel como participante ativo no processo e suavizar a demanda para que se aproxime da capacidade do serviço; sendo que essas atividades devem ser

coordenadas com a programação da força de trabalho e com o controle e a avaliação do processo de atendimento. Por necessidade, as funções de operação e marketing são integradas nas empresas de serviços.

Na perspectiva de Iacobucci e Swartz (2000), na prestação de serviços, a relação cliente empresa é muito intensa, uma vez que a entrega e o consumo são simultâneos, o que leva o cuidado com a satisfação do cliente se tornar um dos principais focos de atuação das empresas de serviços. A preocupação com o relacionamento torna-se maior do que com a própria transação comercial. E, assim, o marketing deixa de ser um elo de ligação entre a produção e o cliente, para ser um participante da geração do serviço.

De modo semelhante, a área de Recursos Humanos também precisa envolver-se no processo junto com a área Operacional, para que a linha de frente, que mantém contato direto com o cliente, entregue um serviço com qualidade. E, por sua vez, o setor responsável pela Administração Financeira deve estar engajado em apoiar as estratégias definidas pelas demais áreas, com o objetivo de obter a lucratividade necessária e a satisfação do cliente.

Em resumo, as funções de uma organização precisam ser coordenadas para que se obtenha sucesso nos resultados da prestação de serviços por meio da manutenção de uma infra-estrutura que tangibilize sua imagem, do controle e da eficiência de seus processos, da condução do momento de contato com o cliente e finalmente que oriente o cliente como desempenhar seu papel. Essa interação dos interesses da organização, do pessoal da linha de frente, se complementa com a atuação do cliente, nessa tríade do encontro de serviço, conforme apresentado a seguir.

### 3.3.3 O Cliente

O cliente poderá participar na co-produção de forma ativa ou apenas receber os benefícios resultantes da prestação dos serviços, porém, de uma forma ou de outra,

sempre será a sua percepção a peça fundamental para se realizar aprimoramentos ou modificações nas características dos serviços.

### *3.3.3.1 O papel ativo dos clientes*

O grande desafio da administração de serviços é considerar seus clientes como colaboradores que podem influenciar a produtividade e a qualidade dos serviços e seus resultados, fazendo com que os clientes venham para o encontro do serviço não apenas com suas expectativas e ansiedades, mas com sua capacidade produtiva que deve ser agregada ao processo. “Quanto maior o envolvimento dos clientes na produção do serviço, maior o seu potencial de influenciar os processos nos quais estão engajados”. (LOVELOCK 2003).

No entendimento de Solomon *et al* (1985), o papel que o cliente assumirá nesse encontro pode variar de acordo com o roteiro que lhe é ensinado, podendo ser ativo, quando desempenha funções estabelecidas pela organização do serviço, no momento em que são orientados a fazer um auto-atendimento por meio de equipamentos disponibilizados pela empresa ou quando acessam a internet, eliminando assim a interação humana. Nesse caso, o cliente é levado a aprender o seu novo papel no processo do serviço.

O envolvimento do cliente na realização de um serviço pode ocorrer desde a montagem ou sua preparação e pode ir além do momento da entrega. Dependendo do grau de atuação dos clientes, e de acordo com a extensão do contato com a organização, as empresas de serviços podem ganhar investindo na educação de seus clientes, tornando-os mais competentes e lucrativos.

### *3.3.3.2 O papel receptivo dos clientes*

Outro importante papel do cliente é o de ser receptor dos benefícios gerados pelos serviços ofertados no mercado. Estes benefícios, na crônica de Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), são originados de serviços explícitos e implícitos:

Os **serviços explícitos** são facilmente sentidos pelo cliente, pelas características essenciais ou intrínsecas dos serviços. Neste caso, os consumidores de energia elétrica terão como benefícios o bem-estar decorrente da utilização do ar-condicionado, do banho quente, da utilização de aparelhos eletrônicos. Caso haja a interrupção do fornecimento de energia, o serviço será percebido pelo atendimento do tele-atendimento e/ou pela rapidez com que o atendimento emergencial providenciará o restabelecimento da energia.

Os **serviços implícitos** são benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços. A segurança de estar sendo servido por profissionais especializados, a despreocupação em ter suas demandas resolvidas dentro do prazo estipulado, o ambiente agradável quando na espera pelo atendimento em uma agência são características que podem ser percebidas de forma diferente, de acordo com a sensibilidade de cada cliente.

Las Casas (2006:256) leva em conta uma visão ampliada dos serviços, quando assegura que as pessoas trocam características e benefícios representados pelo objeto de comercialização na forma de lugares, idéias e religiões, considerando tudo aquilo que for passível de troca.

As diferentes ofertas são expostas em diversos níveis de benefícios que são agregados aos serviços, os quais podem ser classificados em serviço básico, esperado, ampliado e diferenciado.

O serviço básico é a oferta inicial, sem benefícios adicionais, ou o serviço essencial. No caso de energia elétrica, poder-se-ia considerar a própria distribuição, que faz a energia chegar à casa do consumidor.

O serviço esperado indica o que o cliente já considera como certo o que ele vai obter dos serviços. No caso da energia elétrica, é representado pela constância do fornecimento de energia sem interrupção e com uma boa qualidade para que não haja variações de tensão; ou, ainda, caso venha faltar a energia, a organização é rápida em restabelecê-la, e seu pronto atendimento a uma solicitação sempre está

de acordo com os prazos estabelecidos com o cliente, mantendo-o constantemente informado.

O serviço ampliado constitui benefícios incorporados ao que se oferece aos clientes, que segundo Las Casas (2006), são diferenciais que as empresas são obrigadas a oferecer para enfrentar a concorrência e que por vezes são copiados.

Pode-se entender como serviço ampliado no caso de energia elétrica, o preço especial para horários de baixo consumo, programa de “eficientização” energética, a aceitação do cartão de crédito para pagamentos, débito em conta corrente, aviso de desligamento para manutenção da rede através de SMS, religação da energia em caráter de urgência, dentre outros.

O serviço diferenciado é um serviço ampliado que ainda não foi imitado pela concorrência. Em sua maioria, para se ter esse serviço, é necessário primeiramente avaliar se o mercado estará disposto a recompensar os investimentos necessários para sua implantação em termos financeiros ou por meio da melhoria de satisfação. Exemplos de diferenciações na área de energia elétrica, mesmo sem concorrentes diretos, são os atendimentos com hora marcada, as ofertas em cupons nas faturas e a troca de lixo por bônus na conta de energia.

Sendo assim, o resultado da interação dos três elementos-chave abordados - a linha de frente, a organização e o cliente - serão fundamentais para se avaliar a qualidade dos vários tipos de serviços.

No ponto de vista de Edwards (1968), a qualidade consiste na capacidade da organização satisfazer desejos, dependendo de como o serviço se ajusta aos padrões das preferências do consumidor. Juran (1974) complementa, dizendo que a qualidade é adequação ao uso. E é por isso que as organizações de serviço investem em pesquisas para determinar o que os clientes pretendem.

Lovelock (2001) assegura que o grau de satisfação dos clientes aumenta com o desenvolvimento de programas de melhoria da qualidade destinados a entregar

aquilo que os clientes almejam. E a qualidade, sob seus aspectos teóricos, é que será discutida a seguir.

### **3.4 A Qualidade dos Serviços**

Parasuraman *et al* (1988) acentuam que a qualidade em serviços é uma resposta subjetiva e pessoal do consumidor sobre o desempenho do fornecedor, trazendo um conceito relativo e difícil de ser mensurado. Dessa maneira, o fato de quem realiza o serviço e a forma como o realiza é que servirão de base para a formação do modelo mental de qualidade ou de padrão exigível para aquele tipo de serviço sob a perspectiva do cliente. Como abordado anteriormente, as características dos serviços serão avaliadas com base na percepção dos clientes após interagirem com seus prestadores, dependendo do que o cliente recebe como resultado do serviço e de como o cliente experimenta o serviço.

No caso da energia elétrica, o cliente habitualmente não sabe o que está obtendo até o momento de deixar de obtê-lo. Enquanto estiver utilizando os benefícios da energia, o consumidor não estará atento à qualidade do serviço, mas, no momento em que a energia faltar, ele perceberá que o contrato não está sendo cumprido e, por causa de sua insatisfação, começará a reagir. Como ressalta Levitt (1985), a satisfação é como deve ser, muda. Sua presença anterior é afirmada somente por sua ausência subsequente.

Essa percepção na hora da falha torna a relação entre empresa e cliente difícil de ser administrada, pois a distribuidora só é lembrada no momento de insatisfação, e não no instante do sucesso ou da satisfação por seu emprego. Sobre essa situação, Levitt (1985:109) ressalta:

Assim, ao obter clientes para intangíveis, torna-se importante criar substitutos ou metáforas para tangibilidade; para manter clientes de intangíveis é importante lembrar regularmente aos clientes o que estão recebendo. Se isso não for feito, o cliente não o saberá. Somente o saberá quando não estiver obtendo o que comprou. E isso é tudo o que vai prevalecer, salvo se, no intervalo, foi regular e persuasivamente convencido do que vem recebendo o tempo todo, e que as falhas ocasionais têm importância relativa. A fim de manter os clientes de produtos

intangíveis regularmente entregues e consumidos, eles têm de ser regularmente lembrados do que estão recebendo. As promessas que foram feitas para conseguir o cliente precisam ser regularmente reiteradas quando não cumpridas.

Por isso é importante ressaltar a existência de variáveis que devem ser analisadas para se determinar a qualidade dos serviços, dentre as quais a dificuldade de se avaliar os serviços, os diversos tipos de clientes e o que os influencia em sua percepção.

### 3.4.1 A Dificuldade de se Avaliar os Serviços

Por sua característica intangível, por não ser tão facilmente medida por aspectos objetivos, como é o caso dos bens físicos, a medida mais adequada para se avaliar a qualidade dos serviços, segundo Parasuraman *et al* (1988), é pela percepção do cliente de sua experiência com a organização. O cliente fará seu julgamento comparando o serviço que recebeu com a expectativa que nele foi gerada. Se o serviço realizado causa impressão superior ao esperado, a percepção de qualidade será positiva; se caso essa impressão for inferior ao que se esperava, a qualidade do serviço será vista como negativa.

Lovelock e Wright (2001) declaram que os clientes possuem uma expectativa antes da contratação de um serviço, baseada nas suas necessidades, experiências, recomendações de terceiros e na propaganda de um fornecedor de serviços; e que, após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam a qualidade esperada com aquilo que realmente receberam.

Heskett *et al* (1994) complementam que a qualidade do serviço pode ser medida pela relação entre o fornecido e o esperado, sendo a falta de informação adequada sobre o que se esperar de um serviço uma das principais razões de insatisfação dos clientes.

O conceito de qualidade, na compreensão de Tuchman (1980), é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito. Apesar de

parecer simples, porém, ele contrasta com a dificuldade de se obter do cliente essa avaliação de qualidade, como destaca Levitt (1985:108):

“A coisa singular nos produtos intangíveis é que o cliente raramente percebe quando está sendo bem servido. Isso acontece especialmente no caso de produtos intangíveis que, na duração do contrato, estão sendo consumidos quase constantemente”.

É importante frisar que o cliente quer seus problemas resolvidos e suas necessidades satisfeitas. Segundo Prusham (1999), todavia, apesar de se saber o que o cliente quer ou até exige, há coisas que não se saberá e que se precisará descobrir, não porque os clientes não queiram compartilhá-las, mas apenas porque eles mesmos não sabem.

Os clientes procuram características tangíveis, como cor, estilo, forma, preço, adequação, impressão, resistência e cheiro para poderem determinar se compram ou não algum tipo de produto. Quando se trata, no entanto, de serviços, em sua maioria, os clientes não poderão ter uma avaliação antecipada, somente poderão enfatizar atributos de experiência depois da compra ou durante o consumo. “Há atributos de confiança - características que os clientes acham difícil de avaliar mesmo depois do consumo”, (LOVELOCK 2003:19).

Para Kotler e Keller (2006), a natureza dos serviços também tem implicações sobre como os consumidores avaliam a qualidade. No caso de alguns serviços, os clientes não conseguem julgar a qualidade técnica mesmo depois de terem recebido o serviço. O comprador encontra maior facilidade em avaliar as características dos produtos tangíveis - como roupas, jóias, casas e automóveis - antes mesmo de efetuarem a compra, porém, em serviços como tratamento de canal, conserto de televisores e serviços de transporte, telefonia e energia elétrica, o consumidor sente dificuldade em proceder a sua avaliação.

Além disto, consoante Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), as impressões do cliente sobre a qualidade do serviço baseiam-se na experiência com a totalidade do serviço, e não apenas no serviço explícito prestado. Enfim, o elemento humano será indispensável para a eficiência das operações e para assegurar que os serviços implícitos também sejam valorizados pelos diversos tipos de clientes.

### 3.4.2 Diversidade de Clientes

Existem diferentes necessidades, pretensões e carências para cada tipo de pessoa, tanto no que se refere ao componente físico, como ao psíquico da personalidade. Bergamini (1997) explica que existem carências intrínsecas, ou seja, necessidades não supridas, ocasionando sensações emocionalmente negativas e desagradáveis. Para se verem livres destas sensações, as pessoas associam a tais expectativas a crença antecipada de que contratando determinados serviços poderão atingir ciclos mais avançados de conforto.

Holbrook e Corfman (1985) concordam quando assinalam que a qualidade de produtos manufaturados envolve características objetivas baseadas na administração da qualidade da produção, mas a qualidade dos serviços arrima-se na qualidade percebida, envolvendo respostas subjetivas das pessoas e conceitos altamente relativos, sendo definidas como um julgamento de valor.

O atendimento em agência, por exemplo, onde os clientes expressam suas expectativas sobre alguns tipos de processos de serviços de uma forma diferente em relação a outros, pode encerrar dois ou mais níveis de percepção. Um cliente pode esperar 30 minutos para ser atendido e sair satisfeito, enquanto o outro que esperou apenas 10 não está contente com o atendimento. A percepção do cliente será influenciada por elementos emocionais, que afetará sua avaliação circunstancial no momento pós-consumo. Com o passar do tempo, a experiência vivida conserva-se apenas como lembrança e quando uma nova experiência acontecer, a expectativa do cliente terá reflexos de sua satisfação ou insatisfação no atendimento.

Numa tentativa de segmentar os diversos tipos de clientes, Prusham (1999:103) sugere 4 classes distintas.

Clientes poupadores, que valorizam os resultados em função do tempo e do dinheiro investidos, sendo exigentes e instáveis, sempre colocando a empresa à prova e comparando-a com os concorrentes.

Cientes éticos, que apóiam empresas envolvidas em projetos sociais.

Cientes personalizados, que valorizam o tratamento pessoal e diferenciado, não considerando positiva a forma automatizada de serem atendidos.

Cientes convenientes, que preferem os serviços que vêm até eles, podendo gastar mais pela conveniência ou pelo conforto.

“A personalidade refere-se às respostas consistentes que o indivíduo dá aos estímulos do ambiente. Esta característica é o que diferencia uma pessoa da outra. O desenvolvimento da personalidade ocorre porque é necessário um padrão que a faça ter uma forma mais conveniente de reagir aos estímulos externos. É o resultado de dois fatores: genética e ambiente”. (LAS CASAS, 2006:197)

Não só a individualidade do cliente interferirá na qualidade do serviço, mas, durante sua realização, o cliente será impactado pelas atitudes dos funcionários, a estética das instalações, as diversões e passatempos nas áreas de espera e a agilidade do funcionário em resolver seu problema definitivamente, dentre outros fatores que o influenciarão.

### 3.4.3 Influências na Percepção do Consumidor

Algumas variáveis políticas, econômicas, monetárias, fiscais, reguladoras, de proteção ao consumidor e de tecnologia afetam o ambiente empresarial e os hábitos de consumo. Alguns fatores sociais também interferem nas decisões de compra: são os grupos de referência, como sindicatos, colegas de trabalho, igrejas, tribos de jovens e a própria família com seus papéis sociais. As pessoas tendem a comprar os produtos semelhantes aos outros do grupo.

Os fatores culturais, por sua vez, são representados pelo conjunto de valores responsáveis pela formação do indivíduo, influenciando seus hábitos de consumo e sua percepção de qualidade. Segundo Ferreira (2004), cultura é o conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se

manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais e que pode variar, dependendo da nacionalidade, religião, grupo racial e etnia, níveis social e de renda.

Há também os fatores internos, administráveis pela organização, as variáveis controláveis de marketing, tais como as propagandas, as promoções de vendas e de preços, ofertas diferenciadas de produtos com maior valor agregado e os sistemas de distribuição eficientes.

Uma das variáveis internas, segundo Las Casas (2006), são as influências comportamentais, que derivam de fatores pessoais, como idade, ocupação, estilo de vida e personalidade.

Kotler e Armstrong (1998), no entanto, resumem esses fatores de influencia da percepção do consumidor em quatro aspectos: a informação boca a boca e propaganda; a qualidade em comparação ao preço, aos fatores visíveis; a fidelidade aos prestadores de serviços que os satisfazem e o custo da mudança de fornecedor.

### **Influência da informação boca a boca**

Para Lovelock (2003), as experiências anteriores com um fornecedor de serviço, com os concorrentes neste mesmo ramo de atividade ou com outros serviços similares fazem o cliente julgar a qualidade do serviço atual em função do padrão que já existia anteriormente; sendo que esse padrão interno para julgar a qualidade se torna a base para as expectativas do cliente. Caso, porém, o cliente não possua experiência pessoal relevante, suas expectativas se basearão em fatores de comunicação como boca a boca ou a propaganda.

Na perspectiva de Goodman (1986), a exposição à divulgação boca a boca desfavorável, proveniente de clientes insatisfeitos, pode crescer, porém, quando os consumidores têm suas reclamações resolvidas, eles ficam mais simpáticos à empresa do que aqueles que nunca reclamaram. Isto mostra, durante um momento de dificuldade, como a reclamação se torna uma excelente oportunidade de se

cativar ainda mais um cliente quando a sua linha de frente está preparada para ter essa óptica no momento da verdade.

Reforçando as associações apresentadas por Kotler (1998), Zeithaml (1990), acentua que os consumidores buscam e confiam mais em informações de fontes pessoais do que impessoais, quando procuram avaliar um serviço antes da compra e que os consumidores utilizam o preço e as instalações físicas como as maiores pistas da qualidade do serviço.

### **Qualidade em comparação ao preço**

O preço também é um elemento indicador de qualidade, embora exista mais dificuldade por parte do cliente para avaliar o preço justo, porque, na maioria dos serviços, os custos não são visíveis. O cliente sente dificuldade em entender por que um curso de computação é mais caro em determinada escola, como avaliar os preços das ligações telefônicas ou o custo para a energia chegar a sua casa. Da mesma forma, o preço de produto é mais facilmente comparável do que o preço de serviço. Podem-se comparar os componentes de um computador, mas é difícil comparar os serviços que as escolas de informática oferecem; é fácil comparar um aparelho telefônico, mas procurar o melhor custo-benefício para fazer ligações talvez não seja.

### **Fatores visíveis**

Quanto aos fatores visíveis que influenciam a avaliação do consumidor, Lovelock (2003:56) compara a uma peça de teatro, onde os elementos tangíveis das operações de serviço são caracterizados pelos atores como funcionários e pelo cenário como as instalações físicas e equipamentos necessários para sua realização. “Como qualquer platéia, eles avaliam a produção pelos elementos que eles de fato experimentam durante entrega do serviço, e naturalmente, em sua percepção do resultado do serviço”.

### **Fidelidade aos prestadores de serviços que os satisfazem**

Outro fator que impacta a avaliação do cliente quanto à qualidade do serviço é a fidelidade, que Oliver (1996) define como um comprometimento profundo em

recomprar um serviço preferido consistentemente no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que estimulam o consumidor a trocar de fornecedor no consumidor.

Javalgi e Moberg (1997) concluem que a propensão à fidelidade aumenta na medida em que a tangibilidade do serviço diminui, pois o risco associado à mudança do fornecedor também aumenta; ou seja, quanto maior o nível de complexidade dos serviços, maior será o grau de fidelidade.

Algumas vezes, a relação com a organização está formalizada com barreiras contratuais que dificultam a saída dos clientes, criando assim uma fidelidade forçada. Esta, segundo Javalgi e Moberg (1997) ocorre quando há um alto comportamento de recompra, porém o consumidor não percebe diferenças entre os provedores e em algumas situações, não existem opções na oferta de serviços. Quando, porém, existem opções, os esforços necessários para a troca são de tal modo elevados que inibem a saída dos clientes. Isso faz com que o cliente, mesmo insatisfeito não troque de fornecedor.

Concluindo, pode-se observar que a qualidade é uma função direta da relação entre as expectativas dos diversos tipos de clientes e o desempenho percebido. Dessa forma, a organização necessitará orientar suas ações para a percepção do cliente. Isso deve acontecer não somente no momento em que o serviço está sendo utilizado, mas também levando-se em conta as expectativas que o antecedem. Segundo Giansesi e Corrêa (1994:79), “a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado”. Logo, essa relação entre expectativas e desempenho percebido determinará a satisfação ou insatisfação do cliente.

### **3.5 A Satisfação do Cliente**

Para Kotler (1998), a satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto

em relação às expectativas da pessoa, razão porque é essencial conhecer os atributos que os clientes julgam ser importantes na prestação do serviço para oferecer serviços que alcancem o desempenho esperado e atendam suas necessidades.

Gianesi e Corrêa (1994), entendem o que os clientes expõem nas pesquisas suas expectativas para avaliar o serviço, ou seja, comparam o que esperavam com o que receberam, sendo fundamental identificar, mais do que as necessidades, as expectativas dos clientes, pois, quanto mais o serviço prestado se aproximar de suas expectativas, mais qualidade será percebida e, conseqüentemente, maior será a sua satisfação.

As expectativas são as bases para a satisfação do cliente e, quanto mais o cliente fica satisfeito com o serviço fornecido maior será a qualidade percebida. Por isso Las Casas (2006) assinala que as expectativas são essenciais para a satisfação do cliente, e é pelo conhecimento delas que se alcança um serviço de qualidade.

Gronroos (1993:54) sugere que a qualidade percebida é determinada “pela diferença (gap) entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada”, sendo que, se a realização do serviço ficar abaixo das expectativas, o cliente ficará insatisfeito; se for dentro das expectativas, o cliente ficará satisfeito, e, caso supere as expectativas, o cliente ficará muito satisfeito.

Da mesma forma, Lovelock e Wright (2005) acentuam que a qualidade é superior quando o desempenho do serviço ficou acima dos seus níveis de serviços desejados; é adequada quando fica dentro das expectativas do cliente, porém, se o nível de serviço for abaixo do esperado pelos clientes, ocorre uma discrepância, ou uma lacuna na qualidade, entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas do cliente.

Lovelock e Wright (2005) apresentam 7 lacunas nos seguintes níveis; apresentando diferenças:

**conhecimento** - entre o que o fornecedor supõe que o cliente espera e as necessidades e expectativas dos clientes;

**padrões** - na percepção do fornecedor sobre as expectativas dos clientes e os padrões de qualidade estabelecidos para entrega;

**entrega** - nos padrões especificados e o desempenho do fornecedor;

**comunicações internas** - do que se promete em relação ao desempenho e nível de qualidade com o que realmente é entregue;

**percepções** - entre o que é entregue e o que os clientes percebem;

**interpretação** - entre o que a campanha promocional promete e aquilo que o cliente acha que foi prometido; e

**serviço** - entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço entregue.

### 3.5.1 Atributos de Qualidade

Outro modelo de avaliação da percepção de qualidade do serviço, apresentado anteriormente neste trabalho, é o padrão de medidas do nível de satisfação dos clientes, sugerido por Parasuraman *et al* (1985), modelo denominado Servqual, que integra cinco dimensões maiores da qualidade de serviço: confiabilidade, presteza, cortesia, empatia e tangibilidade.

Ainda que seja objeto de críticas, tanto do ponto de vista conceitual quanto do prisma metodológico, é considerado por alguns autores no domínio do marketing um instrumento adequado ao estudo da problemática da qualidade de serviços. Esse modelo considera se as percepções do consumidor sobre as dimensões de um serviço são satisfatórias, dentro do nível mínimo a que os consumidores estariam dispostos a aceitar e o nível que acreditam que poderia ser entregue.

Para Parasuraman *et al* (1985), o modelo SERVQUAL baseia-se numa lista de cinco dimensões maiores e 22 atributos de qualidade:

**confiabilidade** - a habilidade de prestar o serviço de forma confiável e consistente:

- entregar o serviço como prometido;
- mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço ao cliente;
- entregar o serviço certo na primeira vez;
- entregar os serviços no prazo prometido; e
- manter registros sem erros.

**Responsividade** - a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes:

- manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado;
- efetuar um atendimento rápido dos clientes;
- mostrar disposição para ajudar os clientes; e
- estar preparado para atender às solicitações do cliente.

**confiança** - conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade:

- dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes;
- fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações;
- dispor de funcionários que são consistentemente cordiais; e
- dispor de funcionários que têm conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente.

**empatia** - o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação:

- dar aos clientes atenção individual;
- dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção;
- ter em mente os melhores interesses do cliente;
- dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente; e
- oferecer horário de funcionamento conveniente.

**tangibilidade** - a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação:

- equipamentos modernos;
- instalações com visual atraente;
- funcionários com aparência asseada e profissional; e
- materiais visualmente atraentes associados ao serviço.

Na óptica de Zeithaml (1990) mensurar a qualidade dos serviços é um exercício de avaliação da satisfação do cliente e de sua percepção quanto ao equilíbrio ou desequilíbrio entre sua experiência e sua expectativa.

Oliver (1993) assinala que a qualidade de serviço acontece numa relação de longo prazo, ao passo que a satisfação do consumidor é um julgamento temporário formado com suporte num encontro específico na realização de um serviço. Logo, esta percepção de qualidade resulta das percepções de serviços realizados em vários momentos, quando o cliente avaliará a sua satisfação ao longo do tempo.

Quando a empresa se mobiliza para mensurar a satisfação dos clientes, ela sinaliza que está preocupada com a melhoria da qualidade de seus serviços e, com isto, despertará uma percepção mais positiva, originando aumento do grau de proximidade e maior confiabilidade nas transações. “Uma satisfação cumulativa com a qualidade dos serviços recebidos por parte do cliente pode ser um indicador seguro e fundamental da performance atual e futura de uma empresa”. (ROSSI e SLONGO, 1998).

Kotler e Armstrong (1998) relatam estudos a respeito do comportamento dos consumidores, os quais mostram que eles ficam insatisfeitos com suas compras em cerca de 25% das vezes, mas apenas 5% deles reclamam, sendo que desses apenas a metade registra uma solução aceitável. “Todavia, a necessidade de resolver o problema de um consumidor de maneira satisfatória é crítica. Considerando que, em média, um consumidor satisfeito fala a três pessoas sobre a aquisição de um bom produto, um consumidor insatisfeito fala a 11 pessoas”. (KOTLER e ARMSTRONG 1998: 425).

Isso torna indispensável questionar como se pode atingir a satisfação ou como pode ser eliminado o descontentamento do cliente. Para se definir os padrões de qualidade de um serviço, é necessário avaliar as expectativas criadas e as percepções obtidas, atentando para o desempenho em si mesmo, em sua realização, e para o que foi percebido pelo cliente.

Portanto, como o cliente faz parte deste processo com características e expectativas distintas, os resultados de qualidade dos serviços não podem ser medidos apenas de forma mecânica, por metas de produtividade ou por cumprimento de especificações, mas serão necessários múltiplos indicadores de desempenho.

Gianesi e Corrêa (1994) existem a idéia de que as empresas devem identificar as necessidades, expectativas e níveis de satisfação de seus consumidores, de modo a avaliar o desempenho do fornecimento de seus serviços. Esta identificação pode ser feita em pesquisas quantitativas ou qualitativas periódicas, dado que as necessidades - e principalmente as expectativas - dos consumidores mudam ao longo do tempo.

## **4 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no trabalho, com destaque aos seus aspectos gerais e aos motivos de sua escolha, servindo como base para definir os passos e a direção aos objetivos estabelecidos no início desta pesquisa.

### **4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa exploratória, como se caracteriza, tem por objetivo explorar uma situação para prover critérios e compreensão, além de ser utilizada para formular um problema, identificar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses ou ainda estabelecer prioridades para pesquisas posteriores (MALHOTRA, 2001).

Neste estudo, o foco da investigação está centrado na análise da relação entre as ações determinadas em um plano de marketing desenvolvido e os resultados das pesquisas de satisfação em dois momentos distintos, num espaço de 2 anos. E assim, propõe-se uma resposta à pergunta da pesquisa, em como as ações de marketing de uma distribuidora de energia elétrica podem contribuir para a melhoria da percepção de qualidade e da satisfação dos consumidores quanto aos serviços prestados, nas seguintes áreas:

- Fornecimento de Energia Elétrica
- Informação e Comunicação
- Conta de Luz
- Atendimento ao Cliente e
- Imagem.

Para tanto foram utilizadas duas categorias de pesquisas: documental e estudo de caso.

#### 4.1.1 Pesquisa Documental

Para a investigação da pergunta da pesquisa quanto à efetiva melhoria da percepção de qualidade e da satisfação dos consumidores, motivadas pelas ações de marketing de uma distribuidora de energia elétrica, o presente estudo tem um caráter descritivo-explanatório. Trata-se de uma pesquisa documental que traz uma seqüência de eventos ao longo do tempo, procurando propor explicações paralelas para o mesmo conjunto de eventos e indicar como podem ser aplicadas nas empresas distribuidoras de energia elétrica.

Uma vez que a essência da pesquisa, como elucida Gil (1994), é buscar a verdade dos fatos mediante um conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais para se atingir o conhecimento, buscou-se uma abordagem comparativa, para a análise de dados concretos, por meio de levantamento de dados e informações com base em pesquisas, documentos oficiais, que possibilitaram comparar percepções em dois momentos distintos e, finalmente, com a coleta de depoimentos para complementar as conclusões apresentadas.

Esta abordagem, consoante Gil (1994), é utilizada em pesquisas no campo das ciências sociais, que permite ressaltar diferenças e similaridades, consistindo em levantar dados e informações embasados em bibliografia especializada sobre conceitos teóricos e em documentos que relatam um caso específico.

Na lição de Gil (1991), há documentos que não receberam nenhum tratamento analítico e outros já analisados, como relatórios de pesquisa, relatórios empresariais, tabelas estatísticas, dentre outros, utilizados como fonte de pesquisa documental. E de semelhante modo, Godoy (1995) demarca que a análise de documentos de origens diversas e que não receberam tratamento analítico, ou que podem ser novamente examinados a fim de ocasionar novas interpretações, consiste em uma pesquisa documental. Essa pesquisa pode trazer contribuições importantes ao estudo de alguns temas.

#### 4.1.2 Aspectos Gerais: Estudo de Caso

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso tem um enfoque qualitativo e exploratório e visa a analisar de forma intensa e detalhada uma unidade social que pode ser, por exemplo, uma empresa que desenvolve um sistema inédito de controle de qualidade.

Nos ensinamentos de Augusto Triviños (1987), um estudo de caso histórico-organizacional acontece quando o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição, partindo do conhecimento que adquiriu sobre a organização que tenciona examinar, sendo considerada uma pesquisa qualitativa com abordagem descritiva / comparativa.

Yin (2001) ressalta que o estudo de caso é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real, onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas, devendo ser empregado em situações nas quais os comportamentos não podem ser manipulados, mas em que é possível se fazer observações diretas.

De acordo com Tull e Hawkins (1976), o método de estudo de caso deve ser usado com o objetivo de geração de idéias para testes posteriores, podendo produzir reflexões sobre uma questão teórica.

Com efeito, esta pesquisa exploratória pretende averiguar os aspectos envolvidos no desenvolvimento das práticas organizacionais de uma empresa distribuidora de energia elétrica, buscando o conhecimento com arrimo na análise de determinadas informações.

#### 4.1.3 Motivos da escolha

Em função da necessidade de conhecer o impacto das ações de marketing sobre os consumidores, aproveitando o conhecimento que o pesquisador possui no setor das distribuidoras de energia elétrica e a autorização para estudo, pela organização, na disponibilização de documentos oficiais, a pesquisa foi direcionada

em seu conteúdo para obter considerações apoiadas em dados qualitativos; e, por meio de seus resultados, abrir perspectivas com novas abordagens em trabalhos que poderão ter um aprofundamento maior, de modo que, assim, podem ser aplicados em outras empresas deste ou de outros mercados. Como sugere Gil (1994), esse tipo de estudo possibilita a análise de uma unidade de determinado universo, servindo como o início de novas investigações.

Alguns fatores de relevância impulsionaram a decisão por esses modelos de pesquisa:

- a proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados;
- a oportunidade de investigar a fundo as questões levantadas, e da obtenção de novas e úteis hipóteses;
- o exame do fenômeno no seu próprio contexto real; e
- a capacidade de levantar informações e proposições para serem estudadas à luz de métodos mais rigorosos de experimentação.

#### 4.1.4 Limitações da pesquisa

Segundo Yin (1989), as generalizações não devem ser feitas para populações ou universos, sob o risco da distorção dos resultados, mas, com o uso de experimentos, fazê-las em relação às proposições teóricas.

Este trabalho não leva em conta as variáveis não controláveis do macroambiente, que podem ter influenciado o comportamento dos consumidores no período da realização da pesquisa, e também devem ter seus resultados restritos à região do Estado do Ceará, não podendo ser aplicados às demais regiões do País de forma generalizada.

Como este estudo se concentrou unicamente na avaliação individual dos atributos de qualidade percebidos pelos consumidores de energia elétrica, os componentes “Importância Relativa” e “Preço” não foram considerados.

## 4.2 Especificação do Problema

### 4.2.1 Pergunta da Pesquisa

Com o objetivo de identificar qual é a relação entre as ações do Plano de Marketing e os resultados da Pesquisa ABRADÉE da Satisfação do Cliente Residencial, foi formulada a pergunta: como as ações de marketing de uma distribuidora de energia elétrica podem contribuir para aumentar a satisfação dos consumidores, quanto aos atributos de qualidade do Fornecimento de Energia Elétrica, Informação e Comunicação, Conta de Luz, Atendimento ao Cliente e Imagem?

### 4.2.2 Apresentação das variáveis

Para a realização deste estudo são consideradas as seguintes fontes de informação: as ações dos planos de marketing, os resultados das pesquisas de satisfação do cliente, os relatórios da gestão e entrevistas realizadas com gestores da companhia.



Figura 2 - Relação entre as variáveis do estudo

Fonte: Próprio Autor

As categorias analíticas apresentadas neste estudo, portanto, são: planos de marketing 2004-2005 e as pesquisas de satisfação do cliente residencial 2004 a 2006, conforme figura 2, podendo ser resumidas as variáveis e os seus correspondentes elementos de análise, conforme o quadro 01.

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>ELEMENTOS DE ANÁLISE</b>
PLANOS DE MARKETING 2004-2005	Ações de marketing relacionadas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecimento de Energia</li> <li>• Informação e Comunicação</li> <li>• Conta de Luz</li> <li>• Atendimento ao Cliente</li> <li>• Imagem</li> </ul>
PESQUISA ABRADDEE 2004  PESQUISA ABRADDEE 2005  PESQUISA ABRADDEE 2006	Atributos de qualidade na área de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecimento de Energia</li> <li>• Informação e Comunicação</li> <li>• Conta de Luz</li> <li>• Atendimento ao Cliente</li> <li>• Imagem</li> </ul>

Quadro 01 - Categorias analíticas

Fonte: Próprio Autor

Os elementos de análise estão divididos em atributos de qualidade como segue:

<b>ELEMENTOS DE ANÁLISE</b>	<b>ATRIBUTOS DE QUALIDADE</b>
Fornecimento de Energia	Fornecimento sem interrupção Fornecimento sem variação de voltagem Rapidez na volta da energia quando falta
Informação e Comunicação	Aviso de desligamento programado Orientação sobre o uso eficiente de energia Orientação sobre os riscos e perigos da energia Esclarecimento sobre direitos e deveres
Conta de Luz	Locais de pagamento Prazo entre o recebimento e o pagamento da conta Conta de luz sem erros Facilidade de entendimento das informações
Atendimento ao Cliente	Facilidade para entrar em contato Rapidez dos atendentes no atendimento Cumprimento de prazos para solução de problemas Solução definitiva dos problemas Conhecimento que os atendentes têm Clareza das informações dadas pelos atendentes Educação dos funcionários que atendem

ELEMENTOS DE ANÁLISE	ATRIBUTOS DE QUALIDADE
Imagem	Empresa ágil, rápida e descomplicada Empresa honesta, ou seja, séria e transparente Empresa preocupada com a satisfação do cliente Empresa que contribui para o crescimento da região Empresa confiável Empresa preocupada com o meio ambiente

Quadro 02 – Elementos de análise e atributos de qualidade

Fonte: Próprio Autor

### 4.2.3 Definição Constitutiva e Definição Operacional das Variáveis

Com a finalidade de não se deixar alguma margem de erro no momento de interpretação dos elementos analisados, torna-se necessário definir os termos e variáveis para torná-los claros e compreensivos (LAKATOS & MARCONI, 1994). Consoante expressa Kerlinger (1979), as definições podem ser classificadas como constitutiva e operacional. A constitutiva tem como objetivo esclarecer de forma precisa definições muito gerais; e a definição operacional, que tem por finalidade traduzir em conteúdo prático das variáveis teóricas (TRIVIÑOS, 1992).

#### PLANO DE MARKETING

D.C. - Na compreensão Boone e Kurtz (1995), planejar é antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir objetivos organizacionais. McDonald (2004) afirma que o plano de marketing é o produto do planejamento estratégico de marketing. Logo planejamento cria um plano que não somente especifica os meios para atingir os objetivos organizacionais como também fornece pontos de averiguação que permitem comparações entre o real e o planejado para determinar se a organização está indo ao encontro de seus objetivos.

D.O. - Serão analisadas as ações do Plano de Marketing 2004-2006, correlacionadas com os atributos de qualidade, mediante exame documental de dados e registros da empresa em estudo.

O manual do Plano de Marketing destaca que, apesar de a COELCE não ter concorrentes diretos no setor de energia elétrica que ameacem seus clientes residenciais, a empresa teve alguns fatores que motivaram a elaboração deste Plano de Marketing:

- o Governo Federal que, por meio da Agência Reguladora ANEEL, acompanha anualmente o nível de satisfação dos clientes das distribuidoras de energia;
- o prêmio ABRADÉE, que confere às melhores distribuidoras destaque como referência em qualidade de serviços no cenário nacional; e, por último,
- a constante ameaça do fim do monopólio.

O Plano de Marketing COELCE 2004 é um relatório de 42 páginas assim composto de

- Objetivo;
- Metas de curto e médio prazo;
- Plano de atuação;
- Diagnóstico;
- Plano de ação;
- Elaboração da estratégia; e
- Elaboração do plano de ação:
  - Operacionais – 5 ações;
  - Comunicação com o cliente – 12 ações;
  - Relacionamento com o cliente – 2 ações;
  - Comunicação institucional – 3 ações; e
  - Comunicação interna – 4 ações.

O Plano de Marketing COELCE 2005 é um relatório contendo 94 páginas assim composto:

- Missão e valores da COELCE;
- Objetivos do plano a curto e longo prazo;
- Focos estratégicos;
- Resultados esperados;
- Calendário anual das reuniões de acompanhamento;
- Conjunto de táticas divididas em 5 projetos;

- Times de marketing para implantação;
- Plano de Ação por projeto
  - Força Integrada – 16 ações;
  - Encantar o Cliente – 21 ações;
  - COELCE com o Cliente – 24 ações;
  - Escalando a Perfeição – 11 ações; e
  - Comunicar – 16 ações; e
- Relatório de controle e monitoramento dos indicadores.

Esses planos foram concebidos com a coordenação do Departamento de Marketing da COELCE e a participação dos departamentos que possuíam interferência direta ou indireta com a satisfação do cliente.

Foram formadas equipes de trabalho para implantar as ações elaboradas no plano e definidos indicadores para o acompanhamento das ações, sendo mensalmente apresentados os resultados das ações à Diretoria.

#### PESQUISAS ABRADEE 2004 a 2006

D.C. - A ABRADEE - Segundo o Relatório de Metodologia da Pesquisa ABRADEE de Satisfação do Cliente Residencial Urbano de Energia Elétrica, a coleta de dados é realizada pro meio de entrevistas pessoais com um total de 625 clientes residenciais, por distribuidora, garantindo-se um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 4%. A população-alvo é composta de clientes residenciais da zona urbana da área de concessão das distribuidoras de energia elétrica.

A escolha dos entrevistados é aleatória, isto é, por sorteio censitário de unidades geográficas adotadas pelo IBGE e sorteio de domicílio dentro de cada setor censitário, sendo entrevistado o chefe de família - mulher ou marido. Para participar da pesquisa, é necessário cumprir os critérios:

- o domicílio tem que ser de residência permanente do entrevistado;
- o domicílio deve ser de uso exclusivamente residencial;
- nenhum de seus moradores pode trabalhar na distribuidora;
- o medidor tem que estar localizado no próprio domicílio;
- a conta de energia tem que ter valor diferente de zero;
- o domicílio não pode estar fornecendo energia para qualquer outro domicílio;

- o fornecimento tem que estar regularizado; e
- o chefe de domicílio tem que ser, no mínimo, alfabetizado.

A pesquisa avalia a percepção do cliente referente aos atributos de qualidade agrupados em 5 áreas:



Figura 3: Áreas de qualidade

Fonte: Relatório Abradee 2006.

Utilizando-se a mesma metodologia com a intenção de garantir a comparação dos resultados entre todas as distribuidoras de energia, ela divide-se em duas partes:

- pesquisa de importância, sendo ordenada a importância de cada atributo em suas respectivas áreas e a importância de cada uma dessas áreas nas quais os atributos são agrupados; e
- pesquisa de satisfação, pela qual são obtidas as avaliações referentes à satisfação do cliente com os atributos de qualidade e preço da distribuidora.

Os entrevistados avaliam cada um dos 27 atributos de Qualidade Percebida (fig.03) por meio da Escala de Satisfação conforme (fig. 04), sendo o resultado expresso

pelo Índice de Desempenho dos Atributos de Qualidade (IDAT), a porcentagem que avaliaram com nota superior a 7, ou seja, a porcentagem de consumidores satisfeitos ou muito satisfeitos com o atributo.

<b>FORNECIMENTO DE ENERGIA</b>	1. Fornecimento de energia sem interrupção 2. Fornecimento de energia sem variação de voltagem 3. Rapidez na volta da energia quando falta
<b>INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE</b>	4. Aviso antecipado no caso de desligamento programado 5. Orientações para o uso adequado de energia, para não desperdiçar 6. Orientações sobre os riscos e perigos da energia elétrica 7. Esclarecimento sobre seus direitos e deveres como consumidor de energia elétrica
<b>CONTA DE LUZ</b>	8. Entrega da conta de luz com antecedência 9. Conta de luz sem erros, ou seja, com a leitura do medidor e os cálculos corretos 10. Facilidade de entendimento das informações que estão na conta de luz 11. Locais para pagamento 12. Dia do vencimento da conta de luz
<b>ATENDIMENTO AO CLIENTE</b>	13. Facilidade para entrar em contato quando quiser pedir informações ou serviços 14. Rapidez dos funcionários no atendimento ao cliente 15. Tempo esperado para ser atendido 16. Conhecimento que os funcionários que atendem demonstram ter sobre o assunto 17. Clareza das informações dadas pelos funcionários que atendem 18. Educação dos funcionários que atendem 19. Prazo para a realização dos serviços de acordo com as suas necessidades 20. Solução definitiva dos problemas 21. Cumprimento dos prazos para solução de problemas
<b>IMAGEM</b>	22. Empresa ágil, rápida, descomplicada, que não é burocrática 23. Empresa honesta, ou seja, séria e transparente no que faz 24. Empresa preocupada com a satisfação de seus clientes 25. Empresa que contribui para o desenvolvimento da região 26. Empresa preocupada com a preservação do meio ambiente 27. Empresa confiável que presta informações verdadeiras aos consumidores

Figura 04 – Atributos de qualidade

Fonte Abradee 2006

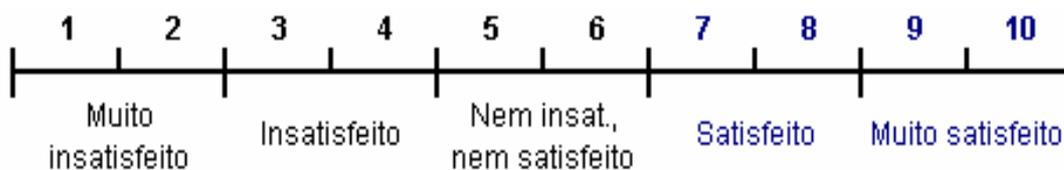


Figura 05 – Escala de satisfação

Fonte Abradee 2006

Ensina Malhotra (2001) que a indicação de confiabilidade dos dados pode ser alcançada pelo exame da experiência, credibilidade, reputação e integridade da fonte original onde foram obtidas as informações.

D.O. - Serão analisados os relatórios 'Individual' e 'Comparativo Rodadas' das Pesquisas ABRADDEE dos anos 2004 a 2006, destacando-se:

- a) a evolução do percentual de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos, ou seja, o Índice de Desempenho do Atributo de Qualidade (IDAT) da distribuidora em questão;
- b) a evolução do melhor IDAT; e
- c) a posição no *ranking* nacional, das distribuidoras com mais de 400.000 consumidores.

Decidiu-se, portanto, utilizar os IDAT's da Pesquisa ABRADDEE de 2004, identificando sua evolução comparando os resultados com a Pesquisa ABRADDEE realizada pelo mesmo instituto e com a mesma metodologia em 2006 considerando os seguintes relatórios:

- Pesquisa ABRADDEE da Satisfação do Cliente Residencial:
  - Relatório Comparativo 2004, 2005 e 2006;
  - Relatório Individual 2004, 2005 e 2006 e
  - Comparativo entre as Rodadas 1999 a 2006.

#### 4.2.4 Definição dos Atributos de Qualidade

As áreas que são avaliadas pelos clientes - Fornecimento de Energia, Informação e Comunicação, Conta de Luz, Atendimento ao Cliente e Imagem - são descritas a seguir.

##### **Fornecimento de Energia**

Muitas vezes, os clientes solicitam a uma organização de serviço que forneça tratamento para alguma propriedade. Os clientes envolvem-se menos fisicamente com este tipo de serviço do que com os serviços processados com pessoas. Em seu lugar, o contato ocorre em uma base impessoal por meio de canais de distribuição eletrônicos ou físicos (LOVELOCK, 2003: 37 e 55).

E assim acontece com o fornecimento de energia elétrica, pois ainda que impessoal, alguns critérios de qualidade são avaliados pelo cliente, quanto à entrega

do serviço como prometido, sem interrupção e sem variação de voltagem, e, no caso de falta, se a empresa será confiável em providenciar o restabelecimento da energia com rapidez, representados pelos seguintes IDATs:

- Fornecimento de energia sem interrupção;
- Fornecimento de energia sem variação de voltagem; e
- Rapidez na volta da energia quando falta.

### **Informação e Comunicação com o Cliente**

Para que haja adequada formação da expectativa dos clientes quanto ao serviço que será prestado, é fundamental que ele seja claramente comunicado, seja durante o processo ou através de publicidade e propaganda. Isto sugere haver uma integração perfeita entre as funções de marketing e de operações (GIANESI e CORRÊA, 1994:37).

Empresas líderes em serviços ajudam seus clientes a aprender a usar o serviço como benefício mútuo, não considerando efeitos de curto prazo nas receitas. Por exemplo, empresas fornecedoras de água, eletricidade e serviços do gênero, criam programas para mostrar aos consumidores como economizar tais recursos. No curto prazo, isso permite evitar a necessidade de expansão da capacidade de fornecimento. No longo prazo, entretanto, isso fará com que o serviço disponível seja considerado mais valioso, justificando aumentos de tarifa para consumidores que aprenderam a fazer mais gastando menos (HESKETT *et al*, 1994:49 e 50).

Nesta área os critérios a avaliar são o de manter o cliente informado sobre a data em que o serviço de manutenção será realizado, sobre o uso adequado da energia, riscos e perigos de sua utilização, bem como o esclarecimento sobre os direitos e deveres, representados pelos IDATs:

- Aviso de desligamento programado;
- Orientação sobre o uso eficiente de energia;
- Orientação sobre os riscos e perigos da energia; e
- Esclarecimento sobre direitos e deveres.

### **Conta de Luz**

Os critérios avaliados pelo cliente nesta área são os de entregar os serviços prometidos no prazo avençado, manter registros sem erros, fazer os clientes sentirem-se seguros em suas transações e oferecer disponibilidade de locais e horários de funcionamento convenientes, representados pelos IDATs:

- Locais de pagamento;
- Prazo entre o recebimento e o pagamento da conta;
- Conta de luz sem erros; e
- Facilidade de entendimento das informações.

### **Atendimento ao Cliente**

Como os atributos a seguir abordam vários aspectos do atendimento, eles serão detalhados para uma fácil compreensão. Os IDAT's serão delineados na seqüência.

#### **Facilidade para entrar em contato, quando quiser pedir informações ou serviços**

Este atributo avalia a facilidade que o cliente tem de entrar em contato com o fornecedor do serviço, necessitando este comparecer fisicamente às suas instalações para receber o serviço. Os principais pontos de avaliação neste atributo são: a localização conveniente, a sinalização, a disponibilidade de estacionamento, o horário de funcionamento, o tempo para acessar o tele-atendimento (GIANESI e CORRÊA, 1994:96).

#### **Conhecimento que os funcionários que atendem demonstram ter**

Outra característica dos serviços profissionais é o alto grau de contato com o cliente, em geral, um requisito para que se consiga a personalização do serviço, ou seja, o atendimento das expectativas específicas de cada cliente. O alto grau de contato faz com que o valor do serviço seja produzido prioritariamente no *front-office*, com a presença do cliente, impondo ênfase no processo de prestação

do serviço, às vezes muito mais do que em seu resultado. A personalização e a ênfase na utilização de pessoas para a prestação dos serviços requerem autonomia aos funcionários de contato com o cliente (GIANESI e CORRÊA, 1994:45).

### **Clareza das informações dadas pelos funcionários que atendem**

Quando ocorre um problema com a emissão da fatura de um cliente (atraso ou lançamento indevido), este entra em contato com a empresa e o procedimento de serviço muda: o grau de contato aumenta, o cliente passa a avaliar o decurso de resolução de seu problema e não apenas o resultado. A ênfase do processo passa a estar nas pessoas e não no equipamento e, em certos casos, é necessário certo grau de autonomia do funcionário que atende o cliente, visando à resolução rápida de um problema específico e incomum (GIANESI e CORRÊA, 1994:46).

### **Educação dos funcionários que atendem**

No momento de "pedir ajuda ao funcionário", o cliente avaliará o atendimento dispensado pelo funcionário, sua cortesia e a precisão da informação. O cliente, portanto, avaliará o serviço, segundo elementos do serviço que afetam sua percepção em relação aos critérios mais importantes (GIANESI e CORRÊA, 1994:89).

### **Rapidez dos funcionários no atendimento ao cliente**

#### **Prazo para a realização dos serviços**

#### **Cumprimento dos prazos para solução de problemas**

A velocidade de atendimento refere-se à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço, contanto que se faça a distinção entre as duas dimensões de tempo que o cliente é colocado a esperar, nas diversas fases da prestação do serviço: a real e a percebida. A dimensão real refere-se ao tempo físico, minutos, horas e dias, enquanto a dimensão percebida diz respeito à percepção que o cliente forma do tempo que tem que esperar (GIANESI e CORRÊA, 1994:93).

## **Solução definitiva dos problemas**

As reclamações satisfatoriamente resolvidas demonstram aos clientes que a organização está preocupada com eles. Geralmente os clientes trocam de fornecedores quando as respostas as suas reclamações são insatisfatórias quanto a solucionar os problemas (LOVELOCK 2003:64).

### **Imagem**

A avaliação que o cliente faz, durante ou após o processo, ocorre pela comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado. Por serem os serviços intangíveis, a formação das expectativas do cliente antes da compra não pode se basear em uma imagem real, dependendo, entre outros fatores, da comunicação transmitida aos consumidores.

Desse modo, afirmativas exageradas de uma empresa podem ensejar expectativas que excedem aquelas que poderão ser atendidas pelo fornecedor do serviço (GIANESI e CORRÊA, 1994:79).

Embora muitas vezes, um serviço público seja de exploração monopólica, como é o caso da energia elétrica, a imagem da organização junto ao público usuário em geral deve ser construída com alguns fatores (COBRA, 1986:205):

- disponibilidade de agências confortáveis;
- uniformização, presteza e cordialidade no atendimento;
- eficácia no atendimento das solicitações de seus clientes;
- cumprimento das demandas prometidas;
- principalmente confiança na entrega de um serviço de qualidade; e
- cobrança justa.

Os IDATs analisados na área de Imagem serão:

- Empresa ágil, rápida e descomplicada;
- Empresa honesta, ou seja, séria e transparente;
- Empresa preocupada com a satisfação do cliente;
- Empresa que contribui para o crescimento da região;
- Empresa confiável; e
- Empresa preocupada com o meio ambiente;

## **5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

### **5.1 Considerações Sobre a Empresa Pesquisada**

A primeira consideração a ser feita diz respeito à empresa escolhida para a pesquisa, a Companhia Energética do Ceará.

Para entender a origem da Companhia Energética do Ceará, volta-se ao ano de 1911, com a criação da Ceará Tramway, Light and Power Co. Ltd., empresa criada para explorar serviços públicos na cidade Fortaleza a partir de 1913. Em 1946, a Ceará Tramway, Light and Power Co. Ltd. foi encampada pelo Governo Federal do Brasil e, posteriormente, repassada para a Administração Municipal de Fortaleza em 1948. Posteriormente, no período de 1960 a 1971, havia no Ceará quatro empresas de distribuição e comercialização de energia elétrica, a Companhia de Eletrificação do Cariri (CELCA), a Companhia de Eletrificação Centro-Norte do Ceará (CENORTE), a Companhia Nordeste de Eletrificação de Fortaleza (CONEFOR) e a Companhia de Eletrificação Rural do Nordeste (CERNE). Essas quatro empresas foram unificadas, formando a COELCE, que passou a ser a única concessionária da distribuição de energia elétrica do Estado. A unificação das quatro Companhias à COELCE, ocorreu da seguinte forma: Companhia de Eletrificação Centro-Norte do Ceará (CENORTE) em 17 de abril de 1972; Companhia de Eletricidade do Cariri (CELCA) no dia 23 de novembro de 1972; Companhia de Eletrificação Rural do Nordeste (Cerne) no dia 23 de fevereiro de 1973; Companhia Nordeste de Eletrificação de Fortaleza (CONEFOR), no dia 4 de maio de 1973 (COELCE, 1998).

A COELCE foi constituída mediante escritura pública de 30 de agosto de 1971, pela Lei Estadual nº. 9.477, de 5/7/71, autorizada para prestação do serviço público de energia pelo A COELCE, e autorizada a operar como empresa de energia elétrica pelo Decreto Federal nº. 69.469, de 5 de novembro de 1971 (COELCE, 2006).

Em 1995 a COELCE torna-se uma companhia de capital aberto, passando a negociar suas ações – ordinárias e preferenciais – na Bovespa. Em 1998 é

privatizada em leilão público realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O Consórcio Distriluz Energia Elétrica S.A., formado por Endesa España S.A., Enersis S.A., Chilectra S.A. e Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro – CERJ, atualmente Ampla, converte-se no novo controlador da COELCE. A Distriluz Energia Elétrica S.A., COELCE, ANEEL e o Governo do Estado do Ceará procedem à assinatura do Contrato de Concessão, que outorga à COELCE 30 anos de direitos exclusivos sobre a distribuição de energia elétrica no Estado do Ceará. Em 1999 a COELCE conclui o processo de reestruturação societária, mediante o qual incorpora sua controladora Distriluz Energia Elétrica S.A., passando, então, a ser controlada pela Investluz S.A., que por sua vez é controlada pela Endesa Brasil, com participação direta de 63,6% no seu capital total.

Atualmente a Companhia Energética do Ceará - COELCE presta serviços para os 184 municípios do Estado do Ceará, atendendo a mais de 2,5 milhões de clientes, dois quais 2 milhões são clientes residenciais, em uma área de concessão de 148.825 km<sup>2</sup> e uma população de mais de 8 milhões de habitantes. Possui 200 agências cobrindo todos os municípios do Ceará, realizando mais de 2,3 milhões de atendimentos por ano e seu tele-atendimento recebeu mais de 3.000.000 de ligações, atendidas num tempo médio de 8 segundos em 2006.

Atualmente é a terceira maior distribuidora do Nordeste em volume de energia distribuída, cujo valor do fornecimento em 2006 atingiu R\$ 2,3 bilhões, sendo 38% na classe de clientes residenciais.

O presente momento no setor demonstra clara tendência das distribuidoras buscarem uma aproximação de seus consumidores por intermédio de investimentos em marketing e em pesquisas de mercado para melhor compreender as expectativas de seus consumidores. Como acentua o atual presidente da Ampla (RJ), Cristián Fierro, que esteve à frente da COELCE até o início de 2007; “a Companhia também investiu no reposicionamento de sua imagem para se tornar, além de uma das melhores empresas do Ceará, a mais admirada. Para tanto realizou pesquisa de imagem institucional para conhecer mais e melhor seu cliente de modo a entender o que ele quer e espera de uma empresa como a COELCE, visando a melhoria do atendimento” (COELCE 2006).

## **5.2 Descrição do estudo de caso da COELCE**

Yin (2001) define projeto de pesquisa como a seqüência lógica que une os dados empíricos às questões iniciais de estudo da pesquisa e, por fim, às suas conclusões. Quanto a este trabalho, o projeto levou em consideração os 4 problemas a seguir relacionados com o estudo de caso, com base em Bressan (2000):

### **a) Que questões devem ser estudadas:**

Decidiu-se pesquisar a percepção dos consumidores de energia elétrica quanto à sua satisfação com relação aos atributos de qualidade nas áreas de Fornecimento de Energia, Informação e Comunicação com o Cliente, Conta de Luz, Atendimento ao Cliente e Imagem, em 2004; e como as ações de marketing realizadas em 2004 e 2005 interferiram na mudança do nível de satisfação dos clientes com base nas pesquisas de 2006.

### **b) Que dados são relevantes:**

Resultados das Pesquisas ABRADÉE 2004 2005 e 2006;

Ações dos Planos de Marketing da COELCE 2004-2005;

Relatório da gestão; e

Opinião dos gestores da COELCE sobre o Plano de Marketing.

### **c) Que dados devem ser coletados:**

Devem ser identificados os IDAT's das distribuidoras que atendem mais de 400.000 consumidores relativos aos anos 2004, 2005 e 2006, ou seja, o percentual de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos por distribuidora e por atributo, e as ações de marketing associadas aos respectivos IDATs.

#### d) Como se deve analisar os resultados.

Serão coletados os dados referentes às porcentagens de clientes satisfeitos e muito satisfeitos (IDATs) das distribuidoras de energia elétrica que atenderam mais de 400.000 consumidores no ano de 2004. Depois as ações de marketing 2004-2005 serão associadas aos atributos de qualidade, e finalmente serão registrados os IDAT's de 2005 e 2006.

Com suporte na análise destes dados, serão avaliadas:

- a) a variação absoluta dos IDATs de 2006 em relação à 2004;
- b) a variação posicional no *ranking* de 2006 x 2004.

O destaque da posição em relação ao mercado (variação posicional no *ranking*) e em relação ao melhor desempenho entre as distribuidoras (*benchmark*) pode minimizar o questionamento sobre a possibilidade da melhora na percepção do mercado como um todo. Caso haja variação positiva do IDAT, em conjunto com um ganho de posições no *ranking* e uma diminuição da diferença do *benchmark*, poderá ser evidenciado um ganho real na satisfação do cliente com esse atributo, e não apenas uma tendência de percepção dos consumidores de um modo geral.

Ao final, serão apresentadas 4 proposições – na seqüência, descritas - de acordo com os indícios de que as ações de marketing influenciaram a percepção do consumidor quanto à qualidade do serviço prestado pela COELCE.

- I. Atributo - nenhum indício de influência das ações de marketing  
*Variação absoluta abaixo de 5 e variação no ranking abaixo de 5.*
- II. Atributo - fraco indício de influência das ações de marketing  
*Variação absoluta acima de 5 e variação no ranking abaixo de 5.*
- III. Atributo - indício de influência das ações de marketing  
*Variação absoluta entre 5 e 20 e variação no ranking entre 5 e 15.*
- IV. Atributo - forte indício de influência das ações de marketing  
*Variação absoluta acima de 20 e variação no ranking acima de 15.*

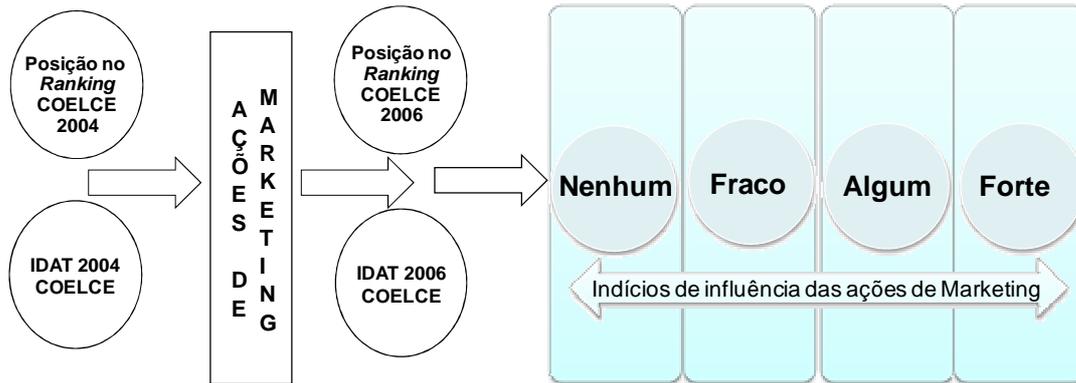


Figura 06 – Modelo de análise dos dados

Fonte: Próprio Autor

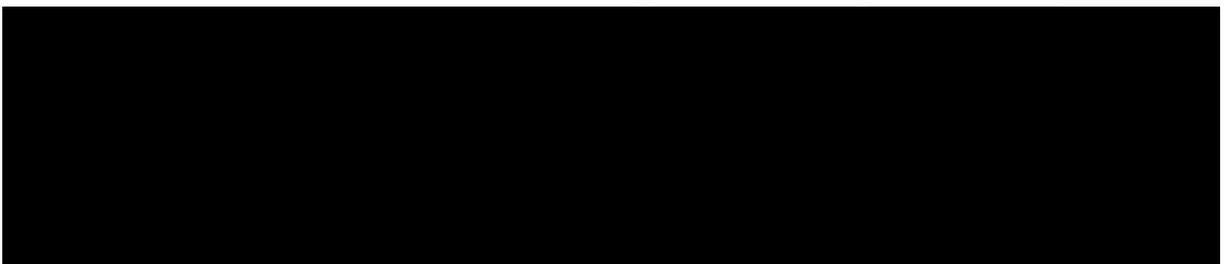
Para concluir, Yin (2001:105) ressalta que, para se realizar um estudo de caso, as fontes podem ser: entrevistas, observação direta, documentos, registros em arquivo, observação participante e artefatos físicos, e que há necessidade se obter evidências provenientes de duas ou mais fontes, e um complexo de evidências entre questionamentos feitos, os dados auferidos e as conclusões. Por isso, com a finalidade de prover o trabalho de mais uma fonte de observação e questionamento, serão apresentados alguns resultados operacionais, indicando a evolução das reclamações durante o mesmo período-foco deste trabalho. Por fim, procurou-se obter, por intermédio de uma pergunta aberta, qual era a percepção do gestor da COELCE, nos planos de chefia, gerência e diretoria, a respeito das ações de marketing realizadas pela empresa.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentadas as Áreas de Qualidade com os índices de satisfação dos consumidores residenciais de energia elétrica em 2004, destacando: os IDATs (Índice de Atributo de Qualidade), ou seja, a porcentagem de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos; a posição da COELCE no *ranking* nacional entre as 28 distribuidoras de energia com mais de 400.000 consumidores; o *benchmark* do Brasil e a diferença entre o *benchmark* e o IDAT da COELCE naquele ano. Em seguida as ações que fazem parte do Plano de Marketing de COELCE 2004 – 2005 serão subdivididas de acordo com os atributos de qualidade que impactam. E finalmente, serão apresentadas as tabelas e os gráficos com a evolução de cada IDAT nos anos 2005 e 2006.

### 6.1 Área de Fornecimento de Energia

Em 2004, o atributo 'Fornecimento de energia sem interrupção' obteve o IDAT de 84,8%, ou seja, 84,8% dos consumidores pesquisados satisfeitos ou muito satisfeitos com relação à continuidade do fornecimento de energia. Esse IDAT ocupa a 17º posição no *ranking*, e sua diferença para a melhor nota entre as 28 empresas desta categoria é de 8,3%. Pode-se perceber que, entre os três atributos dessa área de FORNECIMENTO DE ENERGIA, o atributo 'Rapidez na volta da energia quando falta' é que possuía a menor nota de avaliação, ou seja, 73,8% (quadro 3).



Quadro 03 – IDATs 2004 – Área Fornecimento de Energia

Fonte: Próprio Autor

<b>Fornecimento de energia sem interrupção</b>
Aumento do número das inspeções e manutenções preventivas. Capacitação dos profissionais de inspeção de alimentadores e transmissão. Implantação de equipamentos de monitoramento remoto.
<b>Fornecimento de energia sem variação de voltagem</b>
Acompanhamento das medições amostrais da ANEEL via sistema. Acompanhamento das reclamações de níveis de tensão via sistema.
<b>Rapidez na volta da energia quando falta</b>
Revisão do Plano de Contingência do Atendimento Emergencial. Atendimento das solicitações de Iluminação Pública em até 48 horas. Atender os ingressos de fio partido em 120 minutos.

#### Quadro 04 – Ações de marketing relacionadas ao Fornecimento de Energia

Fonte: COELCE

As ações dos Planos de Marketing da COELCE correlacionadas com essa área, além de trazerem variação quantitativa ao volume de inspeções e manutenções preventivas, trouxeram também variação qualitativa com o treinamento de seus profissionais e com a implantação de equipamentos de monitoramento remoto e GPS nos veículos e revisando o processo de atendimento emergencial. Os prazos para atendimento da Iluminação Pública e Fio Partido foram diminuídos. O conjunto dessas ações tinha o intuito de fazer com que houvesse menos interrupções de energia e maior rapidez em seu restabelecimento.

Através da melhoria do acompanhamento das medições amostrais da ANEEL, via sistema, e do acompanhamento das reclamações de níveis de tensão via sistema, a COELCE também se mostrou mais rápida quanto à identificação dos problemas de variação de tensão, porém, de forma corretiva e não preventiva.

A seguir serão apresentados a tabela comparativa e os gráficos contendo a evolução dos IDAT's, sua variação no *ranking* e na diferença do *benchmark*, para a área de FORNECIMENTO DE ENERGIA:

Tabela 02 – Comparativo dos IDAT's da ÁREA FORNECIMENTO DE ENERGIA 2004 / 2006



Fonte: Próprio Autor.

Conforme demonstrado abaixo (gráfico 2) o IDAT de 'Fornecimento de energia sem interrupção' cresceu 7,8%, sendo o melhor índice dessa área e o segundo melhor dentre todos os 26 atributos, indicando que 92,6% dos consumidores estão satisfeitos com a constância do serviço fornecido. A evolução de 12 posições no *ranking* e a diferença da melhor nota ter diminuído para 1,5% mostram que essa melhoria de percepção do cliente no Ceará foi mais acentuada do que na maioria dos demais estados.

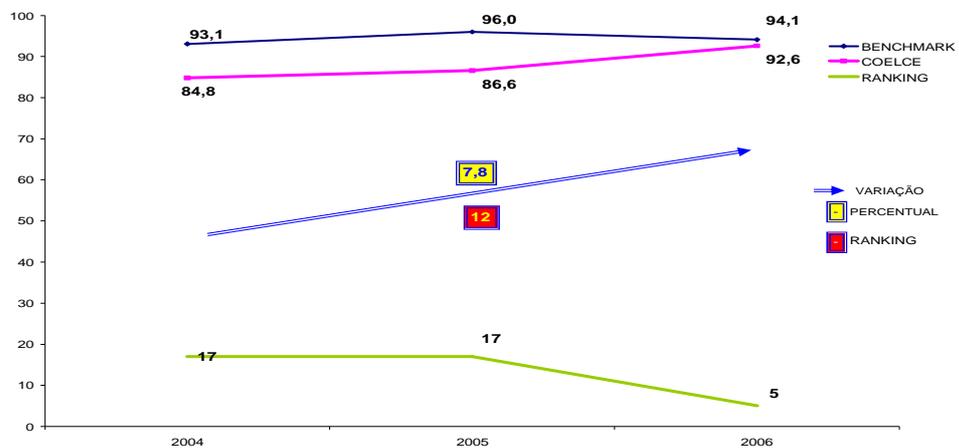


Gráfico 02 - Evolução do IDAT Fornecimento de energia sem interrupção

Fonte: Próprio Autor

Mostrando o mesmo comportamento (gráfico 3) o IDAT de ‘Fornecimento de energia sem variação de voltagem’ obteve 86,4% de aprovação dos clientes crescendo 9% em relação a 2004. A evolução de 8 posições no *ranking* e a diferença da melhor nota ter diminuído para 4% mostram que houve melhoria da percepção do cliente, mas ainda tem que melhorar para atingir os mesmos níveis dos demais atributos dessa área.

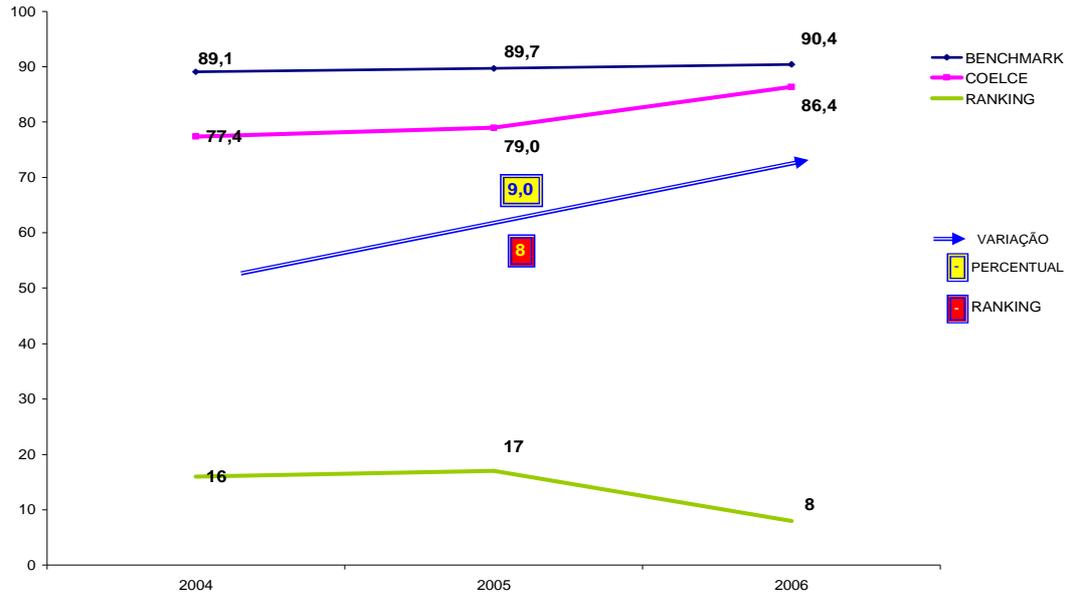


Gráfico 03 - Evolução IDAT Fornecimento de energia sem variação de voltagem

Fonte: Próprio Autor.

E o atributo ‘Rapidez na volta da energia quando falta’ obteve a maior evolução da área, 14,5% (gráfico 4). Subiu 12 posições e alcançou o 3º lugar no Brasil, distanciando-se da melhor nota em apenas 1,1%.

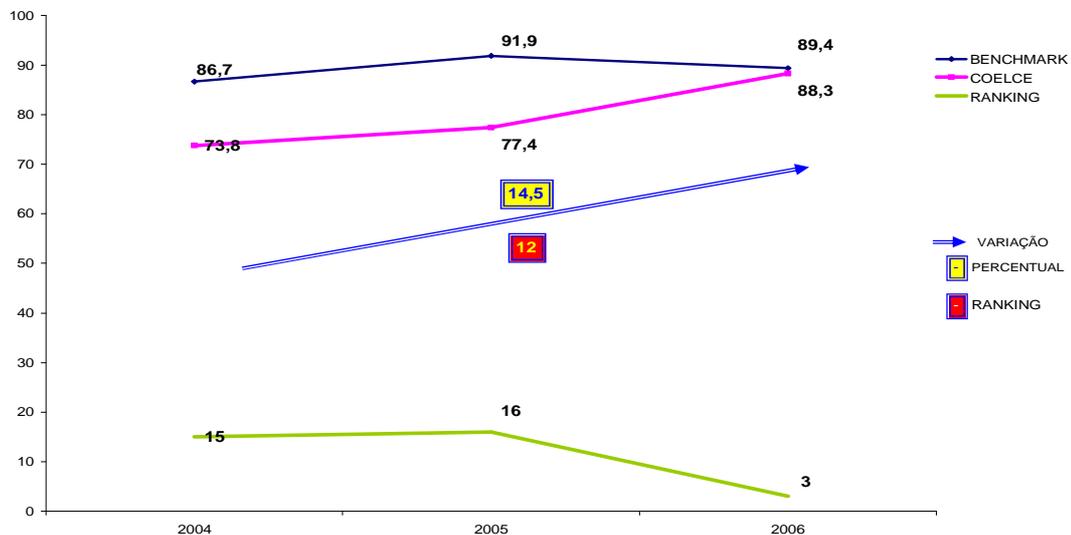
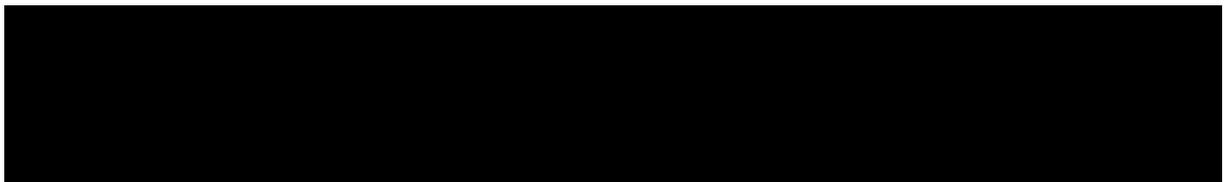


Gráfico 04 - Evolução do IDAT Rapidez na volta da energia quando falta

Fonte: Próprio Autor

## 6.2 Área de Informação e Comunicação

A seguir serão apresentados a tabela comparativa e os gráficos contendo a evolução dos IDAT's, sua variação no *ranking* e na diferença do *benchmark*, para a área de INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.



Quadro 05 – IDATs 2004 – Área Informação e Comunicação

Fonte: Próprio Autor.

Estes números refletem o fato de que suas menores notas de avaliação em 2004 estavam na área de INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, onde aproximadamente 50% dos clientes estavam satisfeitos ou muitos satisfeitos. Com relação ao atributo 'Esclarecimento sobre seus direitos e deveres', a situação era mais grave, pois 63,8% dos entrevistados não estavam satisfeitos com a COELCE. É importante destacar o fato de que o *benchmark* dessa área também é o menor entre todas as outras, porém mantinha uma avaliação variando entre 70,9% e 74,1%. Logo se percebe que a informação e a comunicação das distribuidoras de energia não estavam bem avaliadas num contexto geral.

### Aviso antecipado no caso de desligamento programado

Envio de aviso de desligamento programado para 100% dos clientes afetados.  
Utilização de mídias alternativas para comunicar o desligamento programado.  
Informação do desligamento ao tele-atendimento e agências com antecedência.

### Orientações sobre os riscos e perigos da energia elétrica

Intensificação no programa COELCE nos Bairros a orientação ao cliente.  
Reformular a linha de *Folders* Explicativos e aumentar sua distribuição.  
Orientar a linha de frente ao uso da folheteria como instrumento de atendimento.  
Lançar a Nova Conta de energia com destaque às orientações dos clientes.  
Desenvolver campanha publicitária com foco na orientação ao cliente.

## Quadro 06 – Ações de marketing relacionadas a Informação e Comunicação

Fonte: COELCE.

A COELCE, com as ações de marketing correlacionadas com essa área de qualidade, mostrou a intenção de se comunicar de maneira mais intensa com os consumidores. No atributo ‘Aviso antecipado no caso de desligamento programado’, todos os clientes que seriam afetados começaram ser avisados, por correspondência e através de mídias alternativas, como carros de som e rádios comunitárias.

Quanto à orientação aos clientes sobre seus direitos e deveres e acerca do uso eficiente da energia, seus riscos e perigos, foi desenvolvida campanha publicitária, com maior enfoque nos programas COELCE nos Bairros e COELCE nas Escolas. O material de comunicação foi reformulado e sua linha de frente orientada para o uso da folheteria como instrumento de atendimento.



Figura 07 – COELCE nos Bairros

Fonte: COELCE.



Figura 08 – Nova linha de *folders* da COELCE

Fonte: COELCE.

Outro ponto na área de INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO foi o lançamento da conta de energia, com novo *layout* e maior destaque às informações e orientações aos clientes.

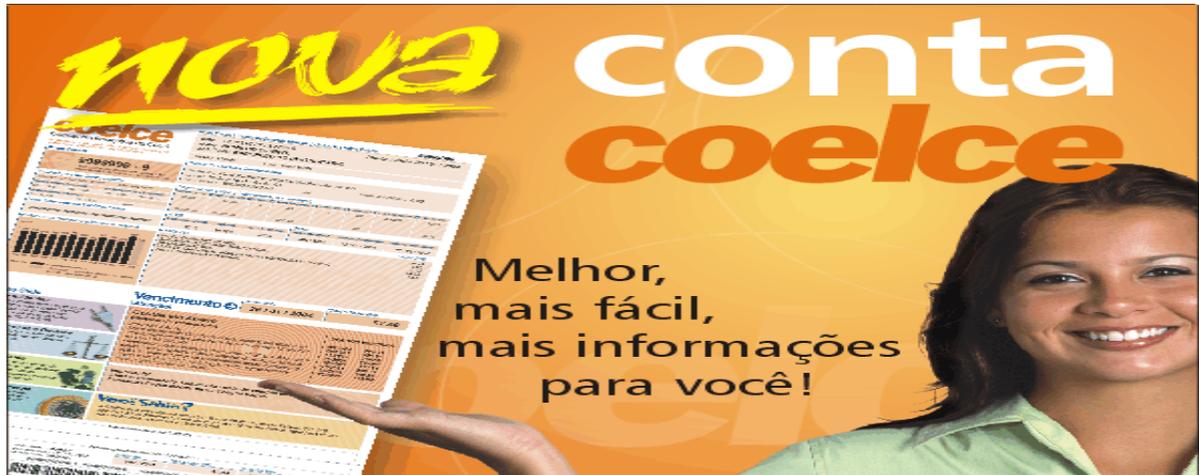


Figura 09 – Nova conta de energia da COELCE

Fonte: Coelce

A seguir serão apresentados a tabela comparativa e os gráficos contendo a evolução dos IDAT's, sua variação no *ranking* e na diferença do *benchmark*, para a área de INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO:

Tabela 03 – Comparativo dos IDAT's da ÁREA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO 2004 / 2006

Fonte: Próprio Autor.

Conforme se pode perceber (tabela 3), a AES perdeu a liderança de três atributos, para a COPEL e CELESC, e que a RGE elevou a sua avaliação, se mantendo na liderança. Isso pode ser um indício de que as empresas distribuidoras de energia estejam investindo mais na comunicação com seus clientes.

No caso da COELCE, como demonstrado a seguir (gráfico 5), o 'Aviso de desligamento programado' obteve variação positiva de 15,2%, porém foi o atributo de menor evolução nessa área, em ganho de posições no *ranking* (8), ficando abaixo dos demais atributos.

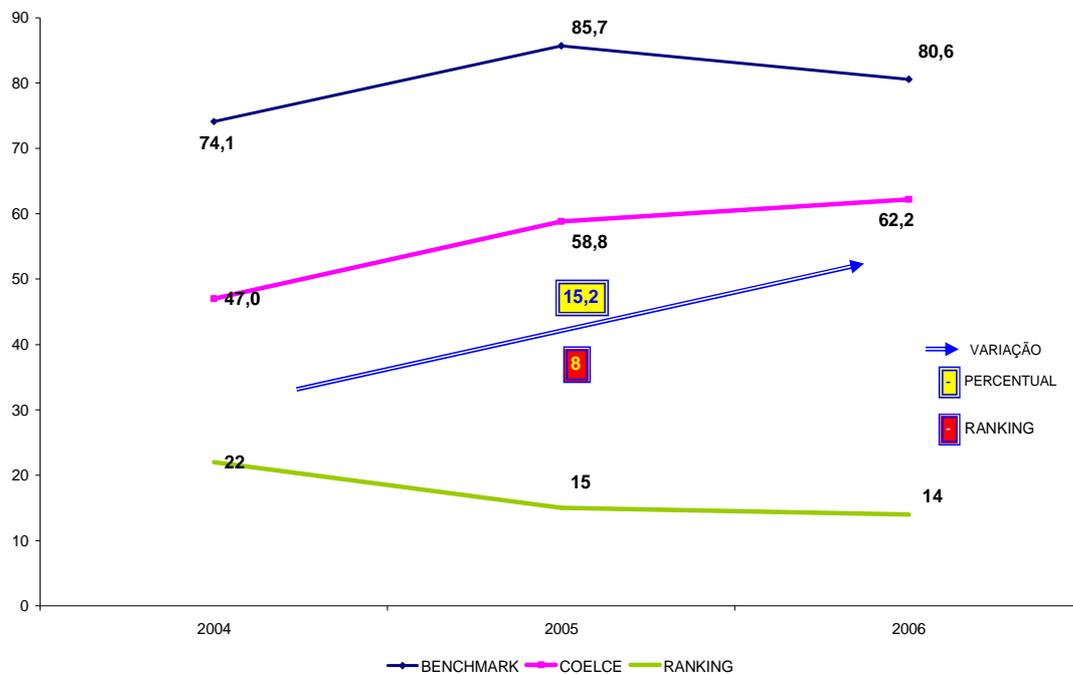


Gráfico 05 - Evolução do IDAT Aviso de desligamento programado

Fonte: Próprio Autor.

'Orientações para o uso adequado da energia' (gráfico 6) elevou sua nota de 53,85% em 2004 para 80,3% em 2006, crescendo 26,5% e subindo 17 posições no *ranking*, obtendo a 3ª melhor nota no Brasil. A diferença do *benchmark*, que em 2004 era de 25,1%, caiu para 2,8%.

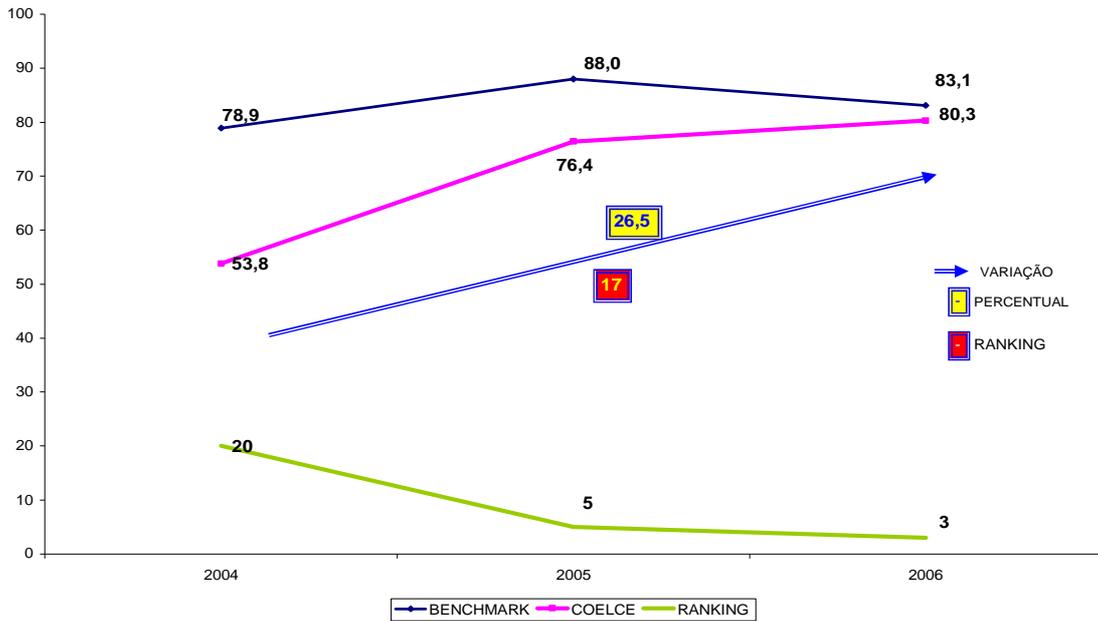


Gráfico 06 - Evolução do IDAT Orientações para o uso adequado de energia

Fonte: Próprio Autor.

‘Orientações sobre os riscos e perigos da energia elétrica’ (gráfico 7) foi o IDAT de maior crescimento em satisfação, segundo a percepção do cliente. Em 2004 havia 44,5% de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos, crescendo 32,8%, tendo este IDAT atingido a marca de 77,3% em 2006, conquistando 21 posições e assumindo o 4º lugar no *ranking* nacional, diminuindo a diferença do *benchmark* de 36,9% para 10,2%.

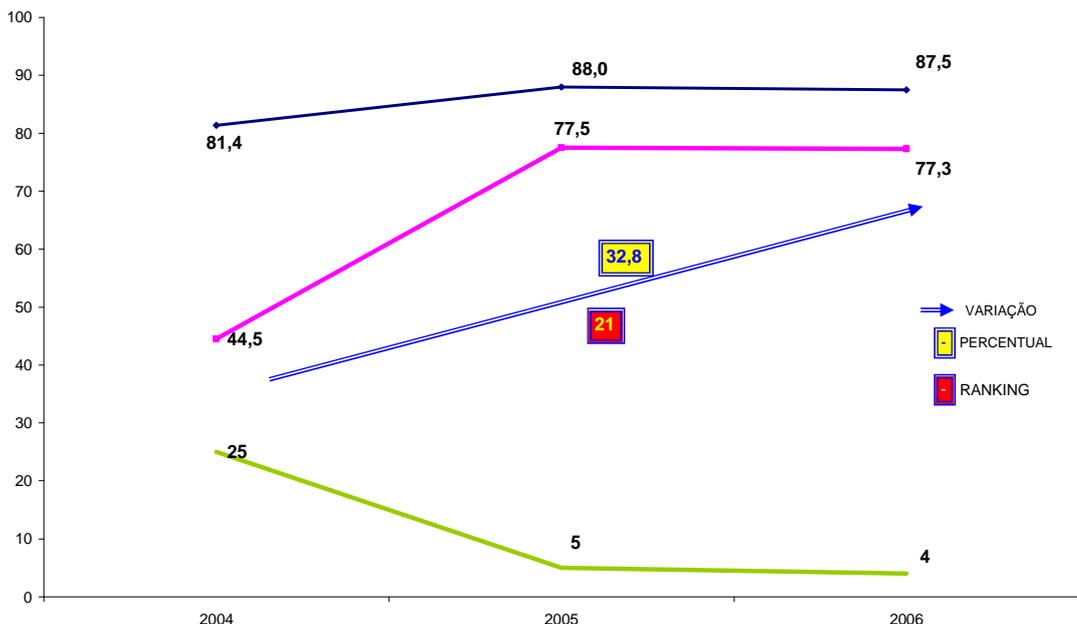


Gráfico 07 - Evolução do IDAT Orientações sobre riscos e perigos da energia elétrica

Fonte: Próprio Autor.

Finalizando os atributos dessa área, 'Esclarecimento sobre seus direitos e deveres' (gráfico 8) era o atributo com menor índice de avaliação em 2004, pois apenas 36,2% dos clientes se mostravam satisfeitos, em 2006, esse índice subiu para 64,8%, crescimento de 28,6%, porém, percebe-se que ainda tem espaço para evoluir. Está em 8º lugar no *ranking*, com uma diferença de 12,2% da melhor distribuidora.

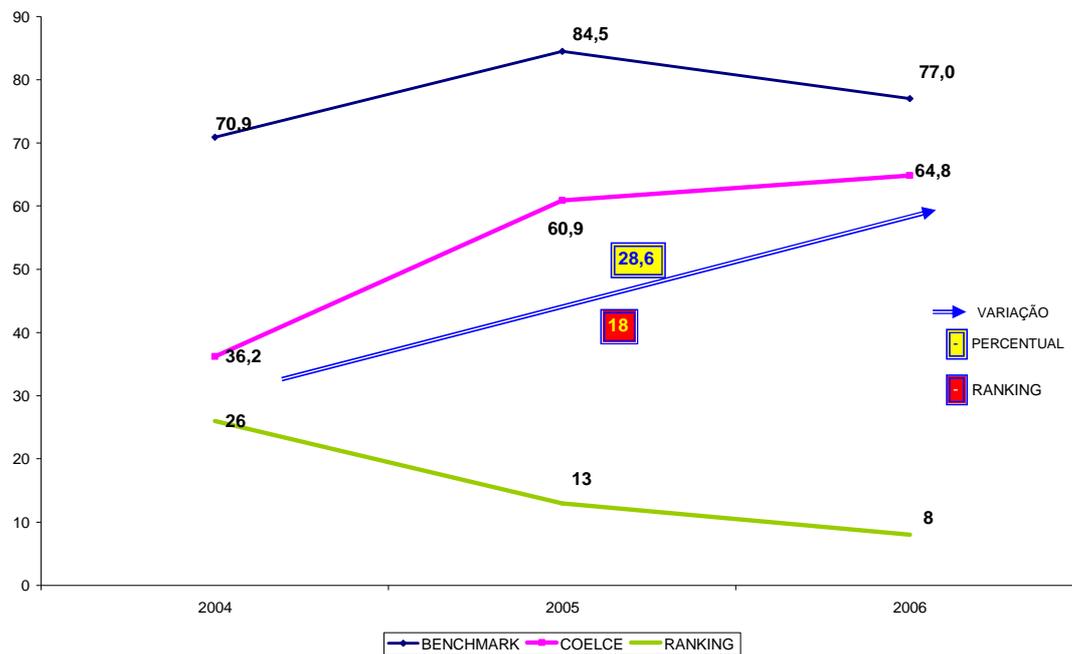
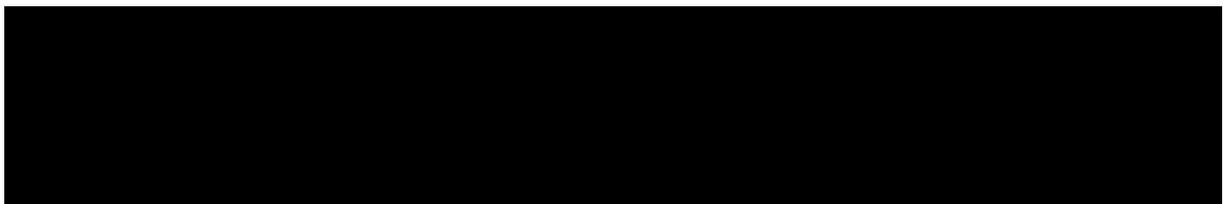


Gráfico 08 - Evolução do IDAT Esclarecimento sobre direitos e deveres

Fonte: Próprio Autor.

### 6.3 Área de Conta de Luz

A seguir serão apresentados a tabela comparativa e os gráficos contendo a evolução dos IDAT's, sua variação no *ranking* e na diferença do *benchmark*, para a área de CONTA DE LUZ:



Quadro 07 IDATs 2004 – Área Conta de Luz

Fonte: Próprio Autor.

Em 2004 a área mais bem avaliada havia sido CONTA DE LUZ, sendo que dentre as 5 melhores notas da COELCE 4 estavam pertenciam a essa área. Em relação ao *ranking*, porém, três atributos estavam distantes da liderança 'Prazo entre o recebimento e o pagamento da conta', 'Dia de vencimento da conta de luz' e nas últimas posições 'Locais de pagamento'.

<b>Locais para pagamento</b>
Implantar a arrecadação nas agências Abrir postos de arrecadação próximos às agências. Implantar a utilização do cartão de débito nas agências.
<b>Prazo entre o recebimento e o pagamento da conta</b>
Atualização do Cadastro de Clientes para evitar demora e visitas improdutivas. Redução do número de contas não entregue.
<b>Conta de luz sem erros</b>
Cadastramento da população Baixa Renda Redução da cobrança indevida.
<b>Facilidade de entendimento das informações na conta</b>
Lançar a Nova Conta de energia com novo <i>layout</i> e destaque às informações.

Quadro 08 – Ações de marketing relacionadas a Conta de Luz

Fonte: Próprio Autor.

Desde as ações de marketing correlacionadas com essa área a COELCE ampliou sua rede de arrecadação por meio de sistema próprio e da abertura de novos postos de arrecadação nas proximidades das agências; implantou a utilização do cartão de débito nas agências.

Com a atualização do cadastro de clientes para evitar visitas improdutivas na entrega das contas e as ações de incentivo e de motivação aos leituristas/entregadores de conta, buscou-se melhorar a qualidade dos serviços, reduzindo-se de 0,07% para 0,05% a média de reclamações de contas não entregues.

Com relação ao atributo 'Conta de luz sem erros', procurou-se estimular o cadastramento da população de baixa renda, uma vez que ao exceder o consumo mínimo permitido, caso esse consumidor não fosse cadastrado, perderia o benefício do subsídio no valor da conta, caso, fazendo com que a perda do benefício fosse interpretada como erro na fatura. Estipulou-se, portanto, como meta reduzir de 0,11% para 0,07% a média de reclamações de cobrança indevida.

No caso do atributo 'Dia de vencimento da conta', não houve ação relacionada, e 'Facilidade de entendimento das informações na conta' foi relacionada com o lançamento da conta de energia, com novo *layout* e destaque às informações.

A seguir serão apresentados a tabela comparativa e os gráficos contendo a evolução dos IDAT's, sua variação no *ranking* e na diferença do *benchmark*, para a área de CONTA DE LUZ.

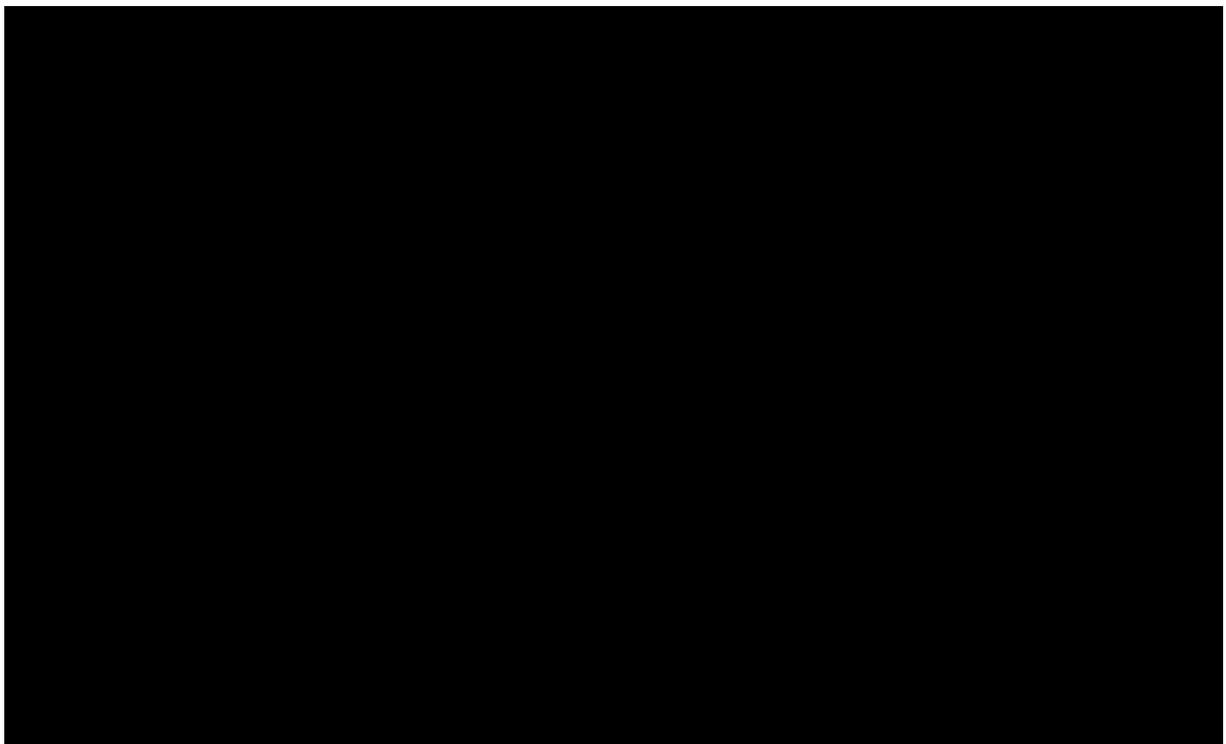


Tabela 04 – Comparativo dos IDAT's da ÁREA CONTA DE LUZ 2004 / 2006

Fonte: Próprio Autor.

Como demonstrado a seguir (gráfico 5), 'Prazo entre o recebimento e o pagamento da conta' teve uma queda de 3,2%. Ganhou uma posição no *ranking* ocupando a 13ª colocação.

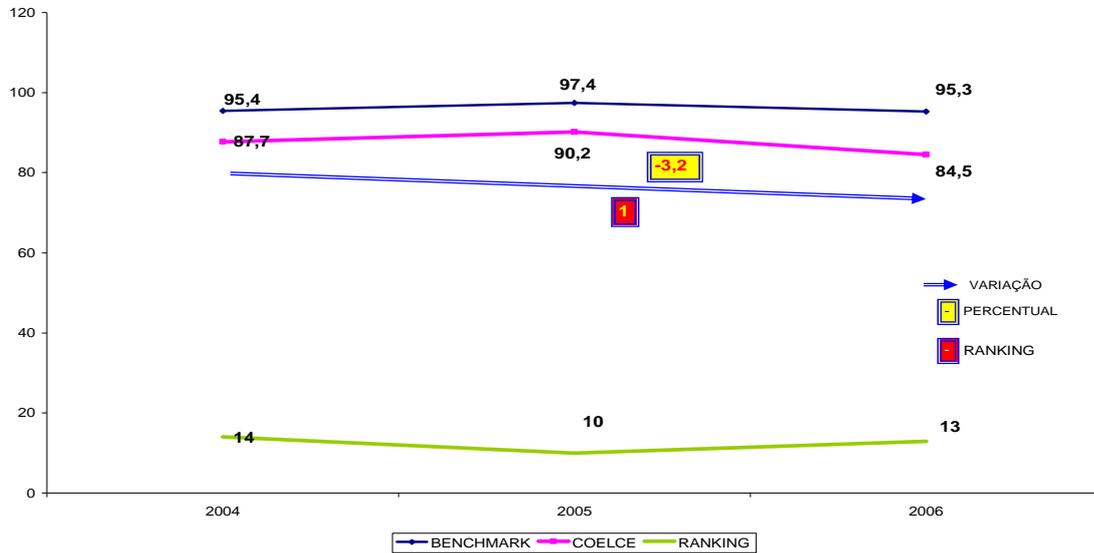


Gráfico 09 - Evolução do IDAT Prazo entre o recebimento e o pagamento da conta

Fonte: Próprio Autor.

'Conta de luz sem erros' cresceu 1,4%, de 82,7% subiu para 84,1%. Perdeu 2 posições no *ranking* ocupando a 10ª colocação.

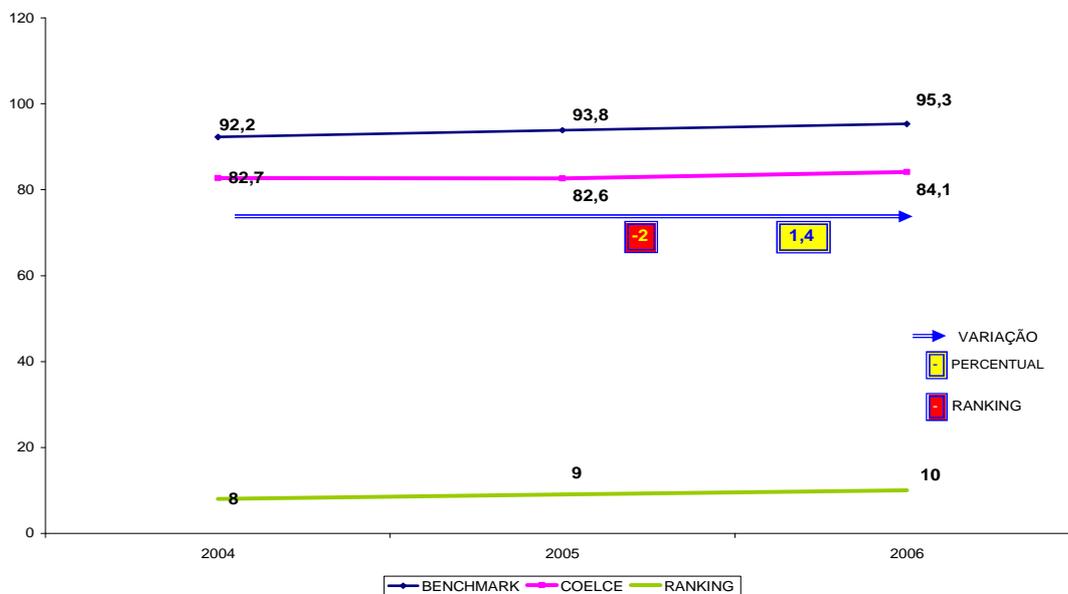


Gráfico 10 - Evolução do IDAT Conta de luz sem erros

Fonte: Próprio Autor.

'Facilidade de entendimento das informações na conta' cresceu 4,6% subiu de 77,6% para 82,2%; Perdeu 2 posições no *ranking*.

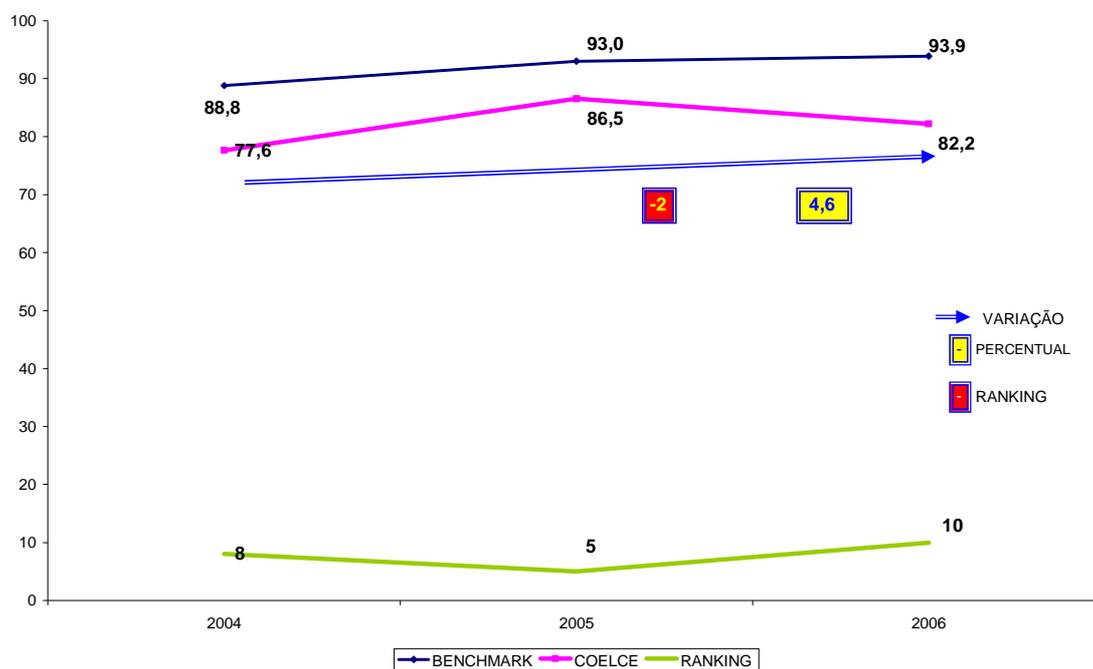


Gráfico 11 - Evolução do IDAT Facilidade das informações na conta

Fonte: Próprio Autor.

'Dia de vencimento da conta de luz' teve uma queda de 83% para 82,4%, ou seja, 0,6%. Perdeu uma posição no *ranking*, ocupando a 21ª colocação.

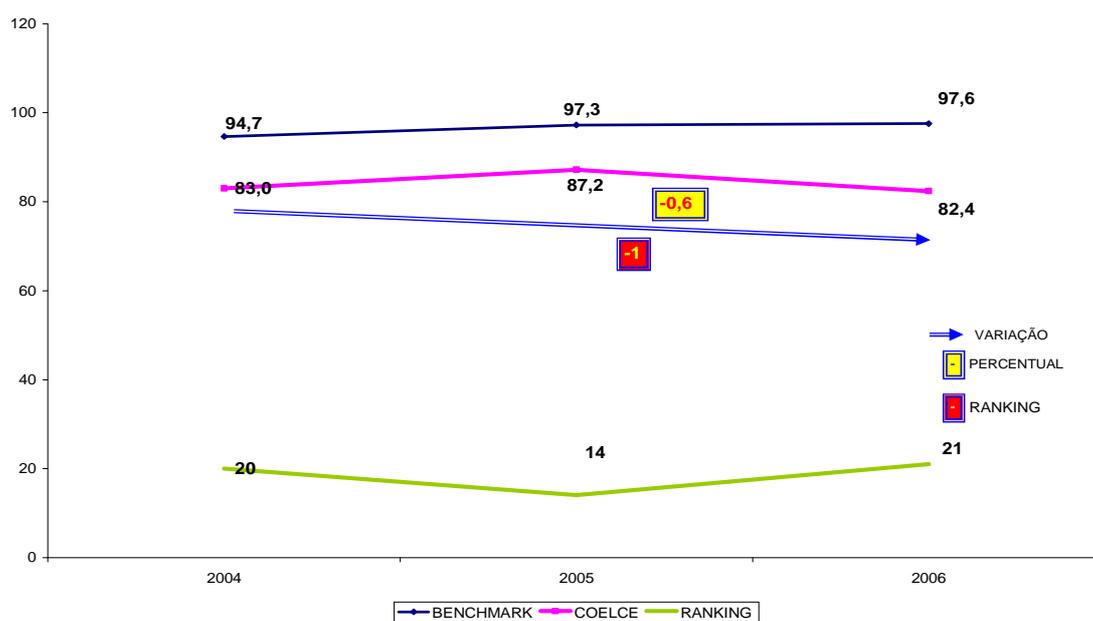


Gráfico 12 - Evolução do IDAT Dia de vencimento da conta de luz

Fonte: Próprio Autor.

'Locais para Pagamento' (gráfico 12) foi o atributo que mais cresceu nessa área 9,9%, com IDAT de 93,6%. Ganhou 13 posições e ocupa a 10º lugar.

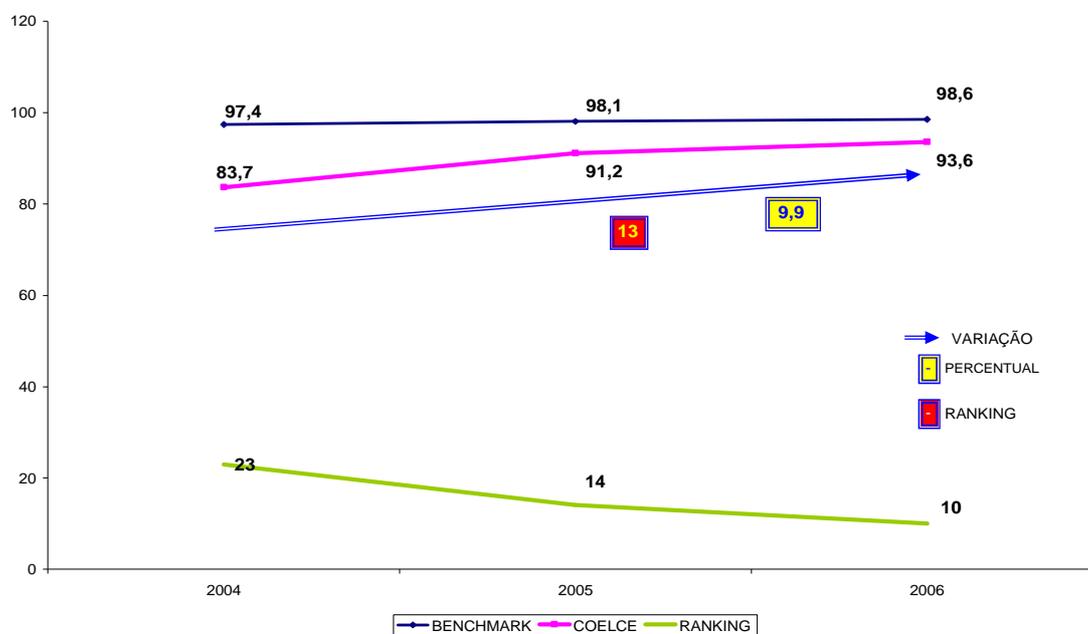
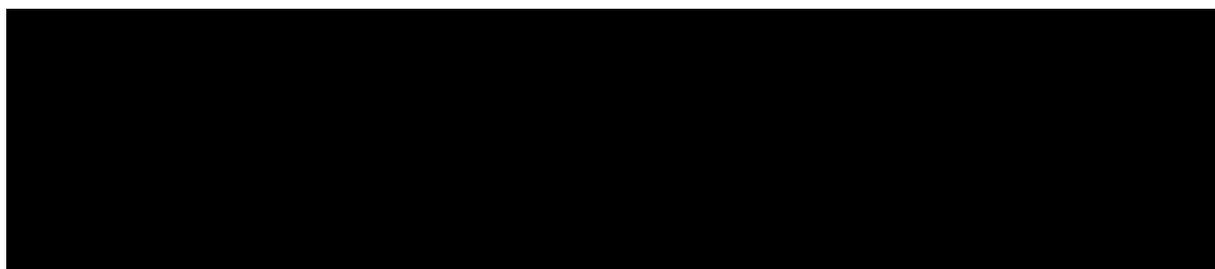


Gráfico 13 - Evolução do IDAT Locais de pagamentos

Fonte: Próprio Autor.

## 6.4 Área de Atendimento ao Cliente

A seguir serão apresentados a tabela comparativa e os gráficos contendo a evolução dos IDAT's, sua variação no *ranking* e na diferença do *benchmark*, para a área de ATENDIMENTO AO CLIENTE.



Quadro 09 IDATs 2004 – Área Atendimento ao Cliente

Fonte: Próprio Autor.

Na área de ATENDIMENTO AO CLIENTE a diferença do *benchmark* dos IDAT's variou entre 10% e 17,3%, sendo que dos 8 atributos, 5 estavam em acima da 17ª posição no *ranking*, e nenhum atributo obteve avaliação superior a 82%. As avaliações mais baixas foram 'Prazo para a realização dos serviços' e 'Cumprimento de prazos'.

<b>Facilidade para entrar em contato</b>
Aumento do número de agências e de máquinas para auto-atendimento. Criação do novo tele-atendimento.
<b>Rapidez dos atendentes no momento do atendimento</b>
<b>Cumprimento dos prazos para solução de problemas</b>
Intensificação da pré-triagem no atendimento. Instalação dos painéis de chamada. Implantação do sistema de rastreamento de veículos GPS na frota. Redução do prazo de religação. Aumento do número de serviços realizados dentro dos prazos prometidos. Melhoria do processo do parcelamento de débito.
<b>Solução definitiva dos problemas</b>
Aumento da % de solicitações resolvidas no primeiro contato. Redução do total de reclamações por serviços mal executados.
<b>Conhecimento que os atendentes têm sobre o assunto</b>
<b>Clareza das informações dadas pelos funcionários que atendem</b>
<b>Educação dos funcionários que atendem</b>
Revisão do fluxo das Informações entre o Centro de Controle e o tele-atendimento. Integração do tele-atendimento e os operadores do Centro de Controle. Capacitação dos atendentes, teleatendentes, eletricitistas e leituristas. Intensificação do monitoramento ao tele-atendimento. Implantação da técnica de "cliente fantasma" nas agências.

Quadro 10 – Ações de marketing relacionadas a Atendimento ao Cliente

Fonte: Próprio Autor.

Com as ações de marketing correlacionadas a essa área, a COELCE aumentou o número de agências e de máquinas para auto-atendimento. Inaugurou sua Central de Relacionamento (tele-atendimento) para facilitar o acesso dos clientes.

Para obter maior agilidade, a COELCE intensificou a pré-triagem no atendimento e instalou painéis de chamada para diminuir a expectativa da espera nas agências. Foram definidos prazos menores para a religação, a fim de reduzir o tempo de permanência sem energia, no caso de corte por falta de pagamento.

Quanto ao atributo 'Cumprimento dos prazos para solução de problemas' foi implantado o sistema de rastreamento de veículos GPS em 100% da frota. Além disso, foi estipulada a meta de se atender 98% dos serviços dentro dos prazos prometidos.

Para entregar o serviço certo na primeira vez, foi definida a meta de se resolver 90% das solicitações no primeiro contato, monitorando-se os indicadores e revisitando os processos dos serviços que não alcançavam as metas. Com isso buscou-se também reduzir o total de reclamações por serviços mal executados.

Com relação aos atributos ligados diretamente à linha de frente, que Parasuraman *et al* (1985) classificaram como a dimensão da confiança, em que o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir segurança e credibilidade serão avaliados, a COELCE redesenhou o fluxo de informações entre os centros de controle e o tele-atendimento e realizou reuniões de integração. Essa ação tinha o objetivo de preparar seu atendente para que, ao se comunicar com o cliente, mostrasse conhecimento sobre o assunto abordado.

Desenvolveu cursos de capacitação para os atendentes, buscando elevar a média de sua avaliação e intensificou o monitoramento ao tele-atendimento, e implantou a técnica de “cliente fantasma” nas agências.

Como visto anteriormente, Gianesi e Corrêa (1994:42) assinalaram que a mão-de-obra no processo de prestação de serviços interfere nos resultados dos serviços, sendo que sua participação, muitas vezes, se torna mais importante para a avaliação do que o próprio resultado.

Como a linha de frente composta pelos tele-atendentes, atendentes de agência, leituristas e eletricitas são funcionários de empresas terceirizadas, algumas ações estavam ligadas aos atributos de qualidade da área de ATENDIMENTO, como foi o caso da criação do Índice Geral de Avaliação, que avalia o comportamento dos indicadores operacionais, financeiros, trabalhistas, e fiscais das empresas parceiras.

Esse índice era também formado em função do cumprimento das normas de segurança, e da aplicação da gestão de qualidade técnica e comercial do serviço prestado e do nível de treinamentos oferecidos. Com base nesse índice, as empresas parceiras eram reconhecidas e ganhavam premiações, o que acontecia a cada três meses.

Foram realizadas pesquisas para avaliar os eletricitistas quanto ao seu conhecimento técnico e relacionamento com o cliente, além de outras ações promovidas para aproximação junto à linha de frente:

- apresentação dos avanços da COELCE para aos parceiros;
- realização de fóruns de marketing com a linha de frente;
- implantação da palestra “Conhecendo a COELCE”; e
- treinamento sobre a cordialidade no atendimento.

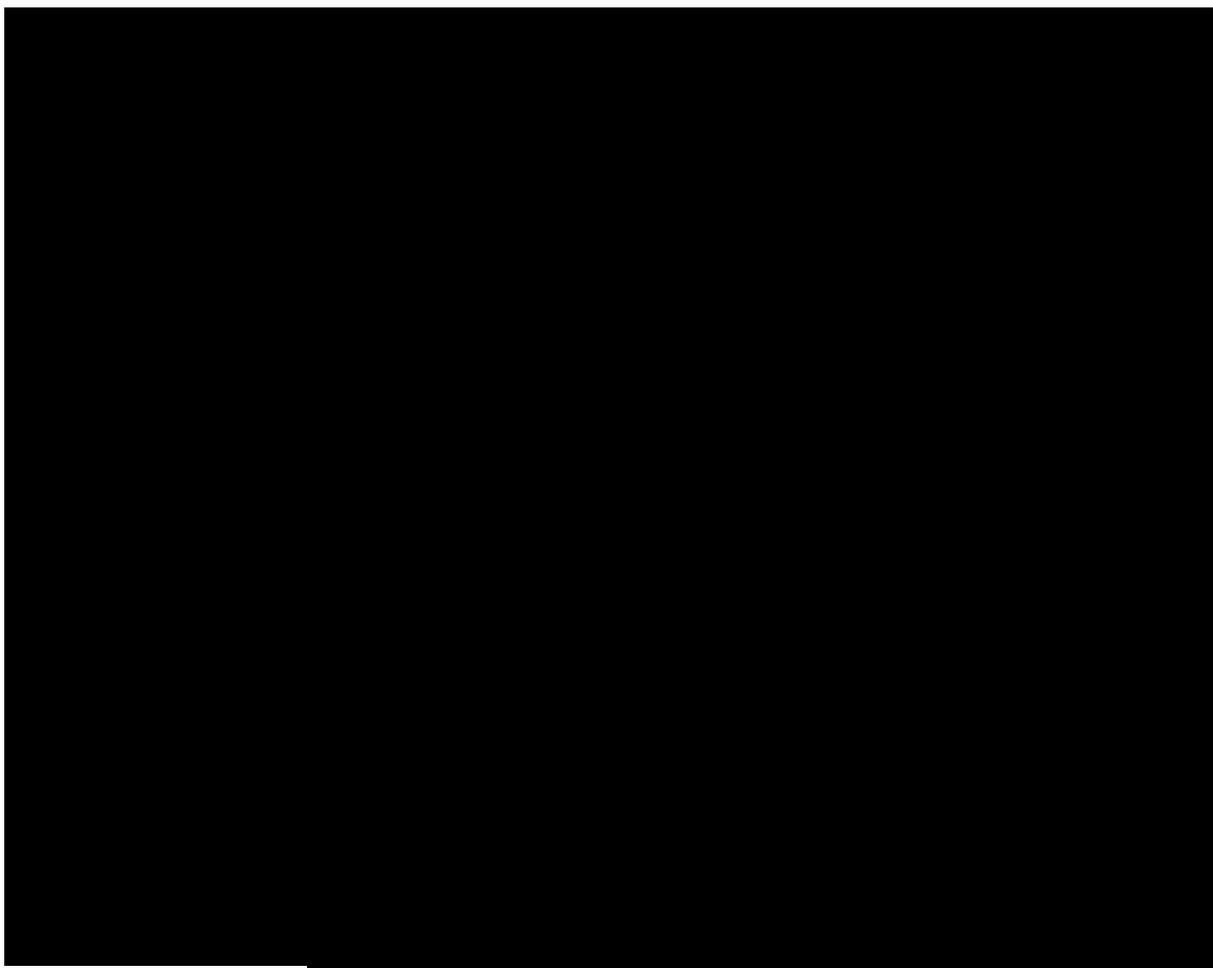


Figura 10 – Capacitação da linha de frente

Fonte: Coelce.

A seguir serão apresentados a tabela comparativa e os gráficos contendo a evolução dos IDAT's, sua variação no *ranking* e na diferença do *benchmark*, para a área de ATENDIMENTO AO CLIENTE.

Tabela 05 – Comparativo dos IDAT's da ÁREA ATENDIMENTO AO CLIENTE 2004 / 2006



Fonte: Próprio Autor.

A se destacar é o fato de que a CELESC dominou essa área de qualidade (tabela 5), ficando com a melhor nota entre as 28 distribuidoras de energia do País, além de ter elevado todos os níveis de *benchmark* em 2006.

Considerando os dados a seguir (gráfico 14), o atributo 'Facilidade para entrar em contato' cresceu 10% com a nota de avaliação 88,3%, ocupando a 3ª posição no *ranking*. Avançou 7 posições.

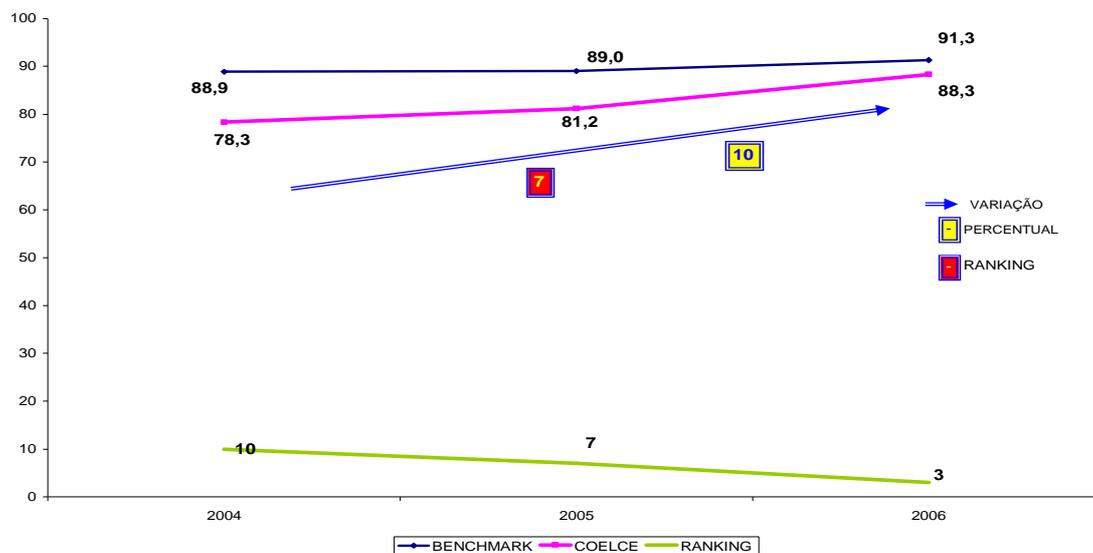


Gráfico 14 - Evolução do IDAT Facilidade para entrar em contato

Fonte: Próprio Autor.

O atributo 'Rapidez dos atendentes no atendimento' (gráfico 15) cresceu 12,5%, atingindo 84,3% de clientes satisfeitos, ocupando a 3ª posição no *ranking*. Avançou 11 posições.

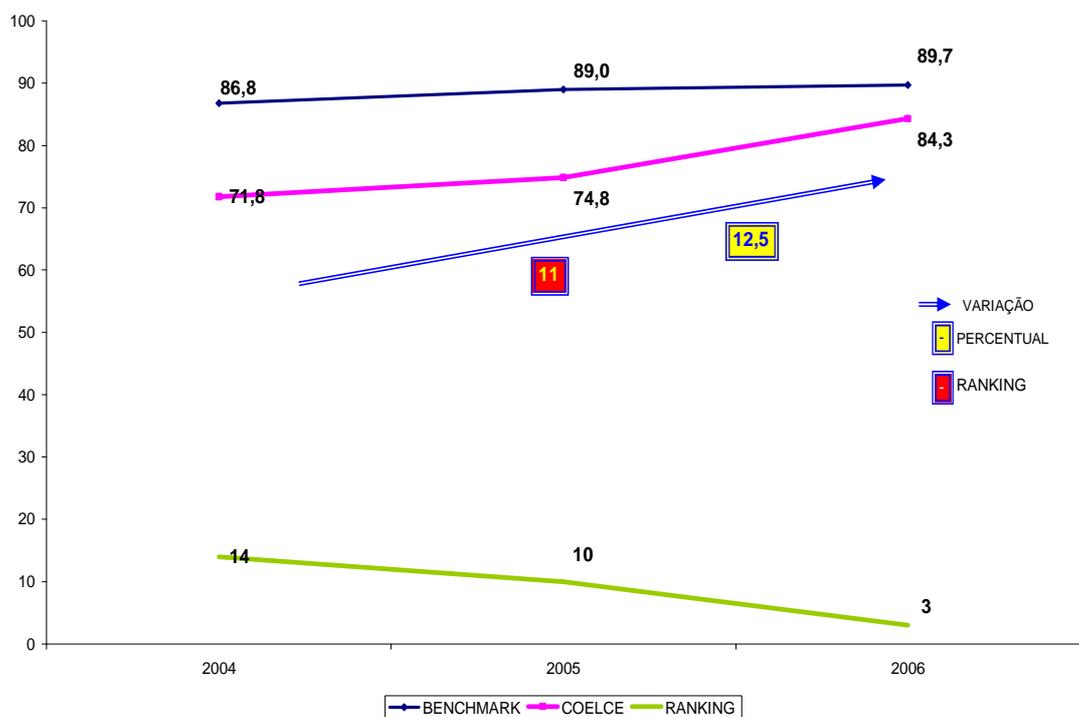


Gráfico 15 - Evolução do IDAT Rapidez dos atendentes no momento do atendimento

Fonte: Próprio Autor.

'Cumprimento de prazos para solução de problemas' (gráfico 16) obteve 78,5%, crescendo 8,1% e ocupando a 13ª posição. Avançou apenas 4 posições. Esse atributo obteve a menor nota, menor variação de IDAT, ocupa a pior colocação da área e possui a maior diferença do *benchmark*.

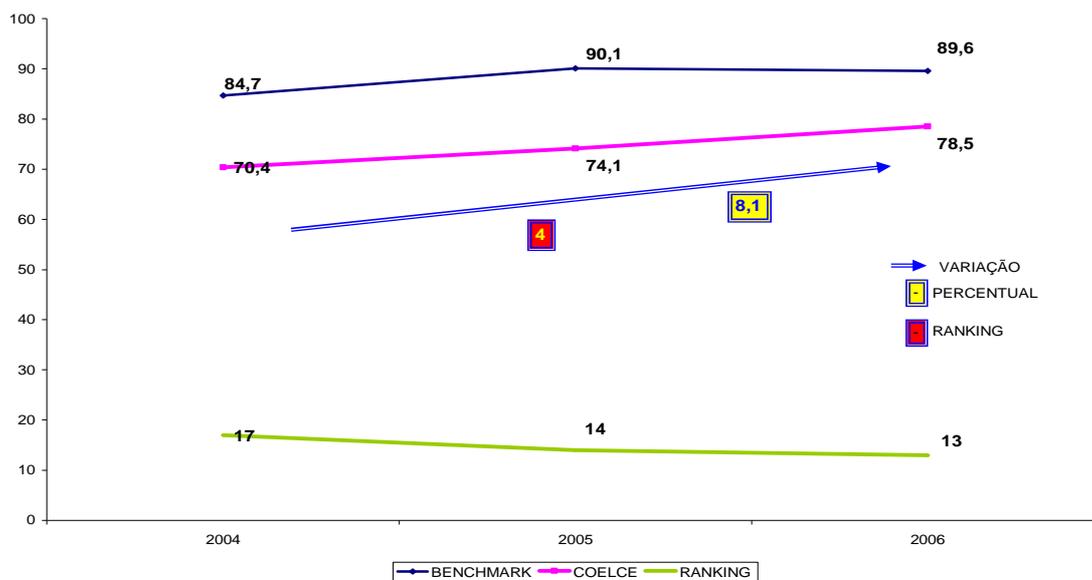


Gráfico 16 - Evolução do IDAT Cumprimento dos prazos para solução do problema

Fonte: Próprio Autor.

'Solução definitiva do problema' (gráfico 17) cresceu 8,6%, com nota de 82%, ocupando a 8ª posição no *ranking*. Avançou 10 posições.

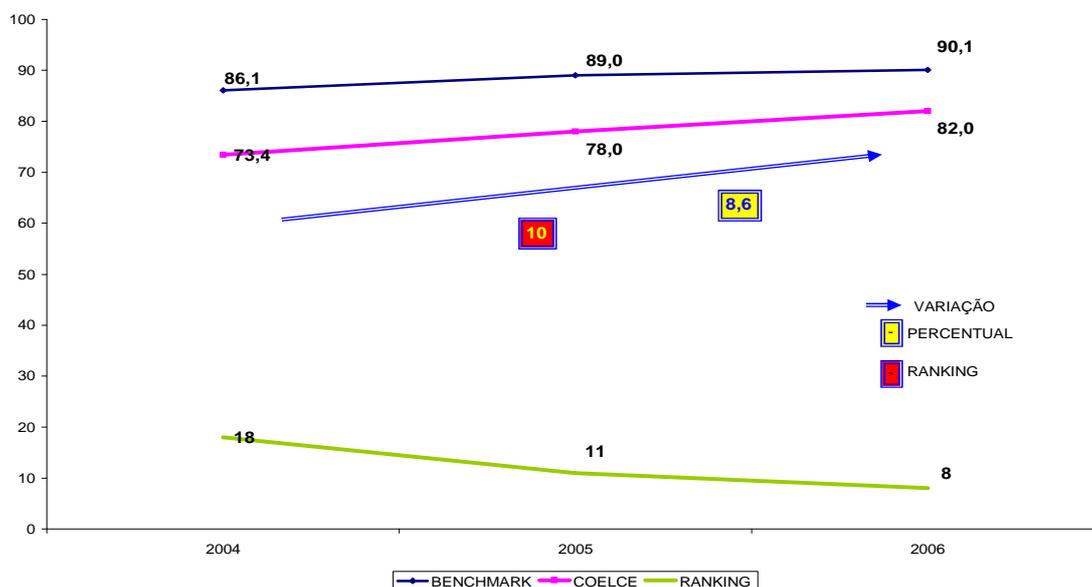


Gráfico 17 - Evolução do IDAT Solução definitiva dos problemas

Fonte: Próprio Autor. 'o que os atendentes têm sobre o assunto' (gráfico 18) obteve 89,4% de clientes satisfeitos, com um crescimento de 9,2% em relação a 2004, ocupando a 2ª posição no *ranking*. Avançou 9 posições.

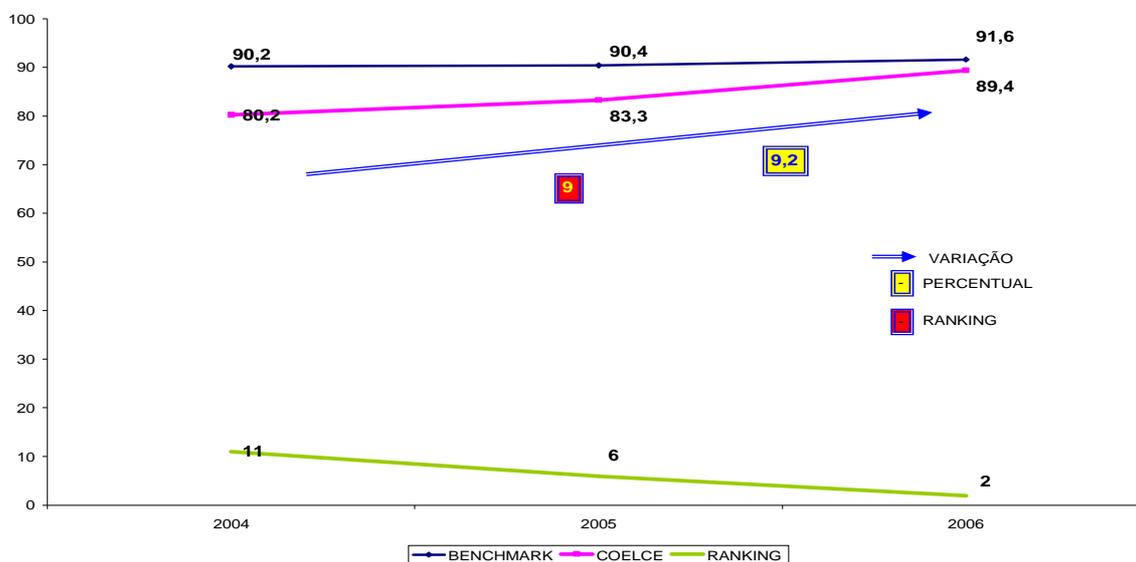


Gráfico 18 - Evolução do IDAT Conhecimento que os atendentes têm sobre o assunto

Fonte: Próprio Autor.

'Clareza das informações dadas pelos funcionários' cresceu 11,4%, com a nota de avaliação 85% e ocupando a 6ª colocação no *ranking*. Avançou 14 posições.

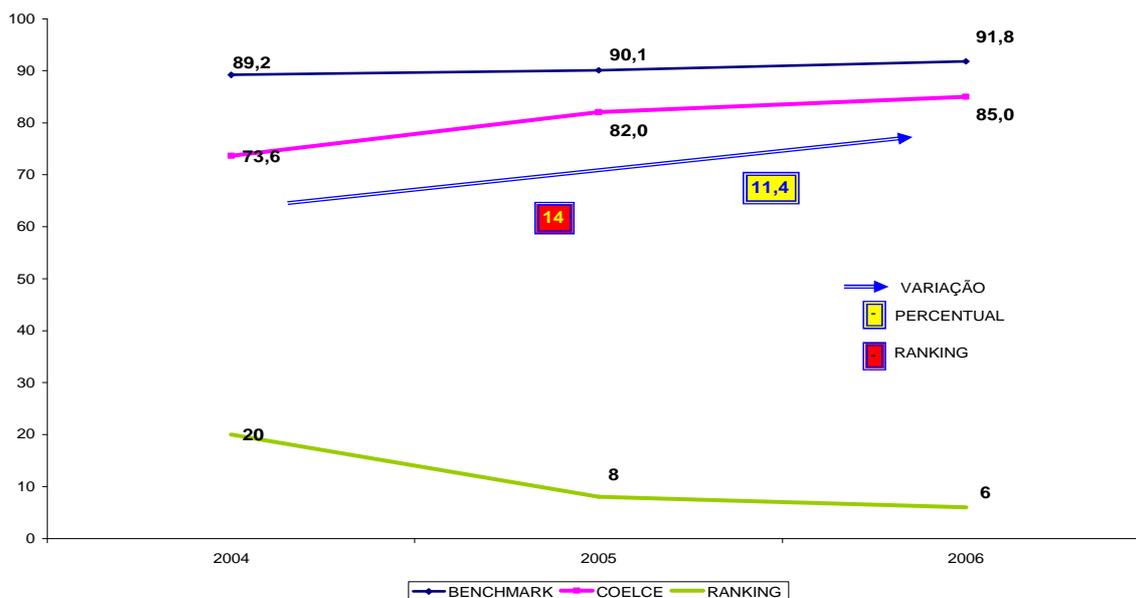


Gráfico 19 - Evolução do IDAT Clareza das informações dadas pelos funcionários

Fonte: Próprio Autor.

'Educação dos funcionários que atendem' obteve 89,1% de clientes satisfeitos, com um crescimento de 8,1% em relação a 2004, ocupando a 6ª posição no *ranking*. Avançou 11 posições.

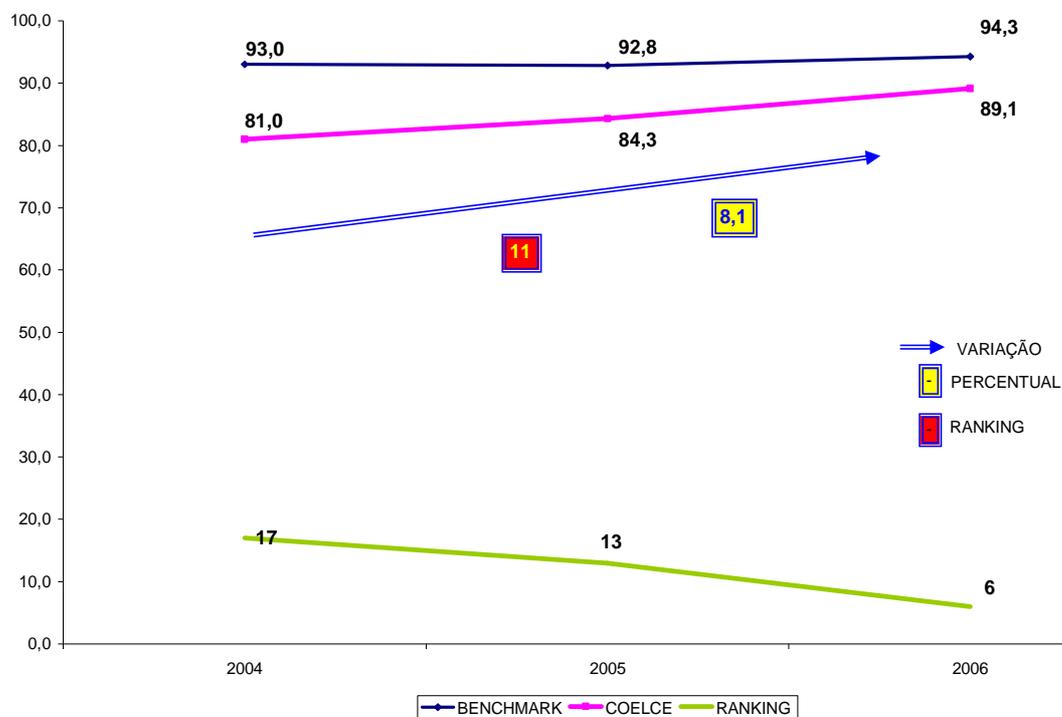
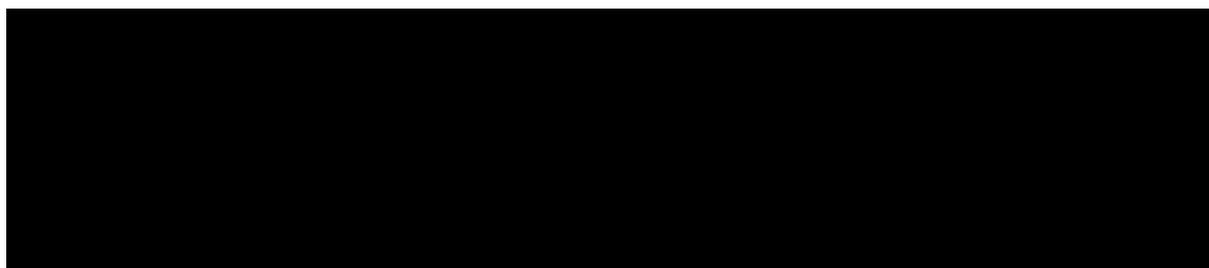


Gráfico 20 - Evolução do IDAT Educação dos funcionários que atendem

Fonte: próprio autor.

## 6.5 Área de Imagem

Na seqüência serão apresentados a tabela comparativa e os gráficos contendo a evolução dos IDAT's, sua variação no *ranking* e na diferença do *benchmark*, para a área de IMAGEM.



Quadro 11 IDATs 2004 – Área Imagem

Fonte: Próprio Autor.

Com relação à área de IMAGEM as notas variaram entre 66,4% ‘Empresa preocupada com o meio ambiente’ e 74,2% ‘Empresa honesta, ou seja, séria e transparente no que faz’. No ranking todos os atributos se colocaram entre a 15ª e 18ª posições. A melhor em todos os atributos dessa área era a RGE.

## IMAGEM

Lançamento novos veículos de comunicação interna.

Lançamento de campanhas publicitárias com novo posicionamento.

Realização de campanha para internalizar os conceitos de Satisfação do Cliente.

Implantação do projeto de divulgação itinerante sobre a energia elétrica.

Divulgação de vídeos institucionais nas agências.

Desenvolvimento de ações promocionais com os clientes.

Elaboração de novos projetos sociais, culturais e ambientais.

### Quadro 12 – Ações do Plano de Marketing relacionadas à Imagem

Fonte: Coelce

Com as ações de marketing correlacionadas a essa área, a COELCE lançou de campanhas publicitárias com posicionamento mais próximo ao cliente.



Figura 11 – Campanha Publicitária

Fonte: Coelce

Novos veículos de comunicação com os clientes internos e parceiros.  
**Figura 13 – Comunicação com parceiros**



Figura 12 – Comunicação Interna

Fonte: Coelce



Figura 13 – Comunicação com parceiros

Fonte: Coelce

Reformulação do site



Figura 14 – Novo Site

Fonte: Coelce

Foram providenciados:

realização de estudo de marca;

implantação do projeto de divulgação itinerante sobre a energia elétrica;

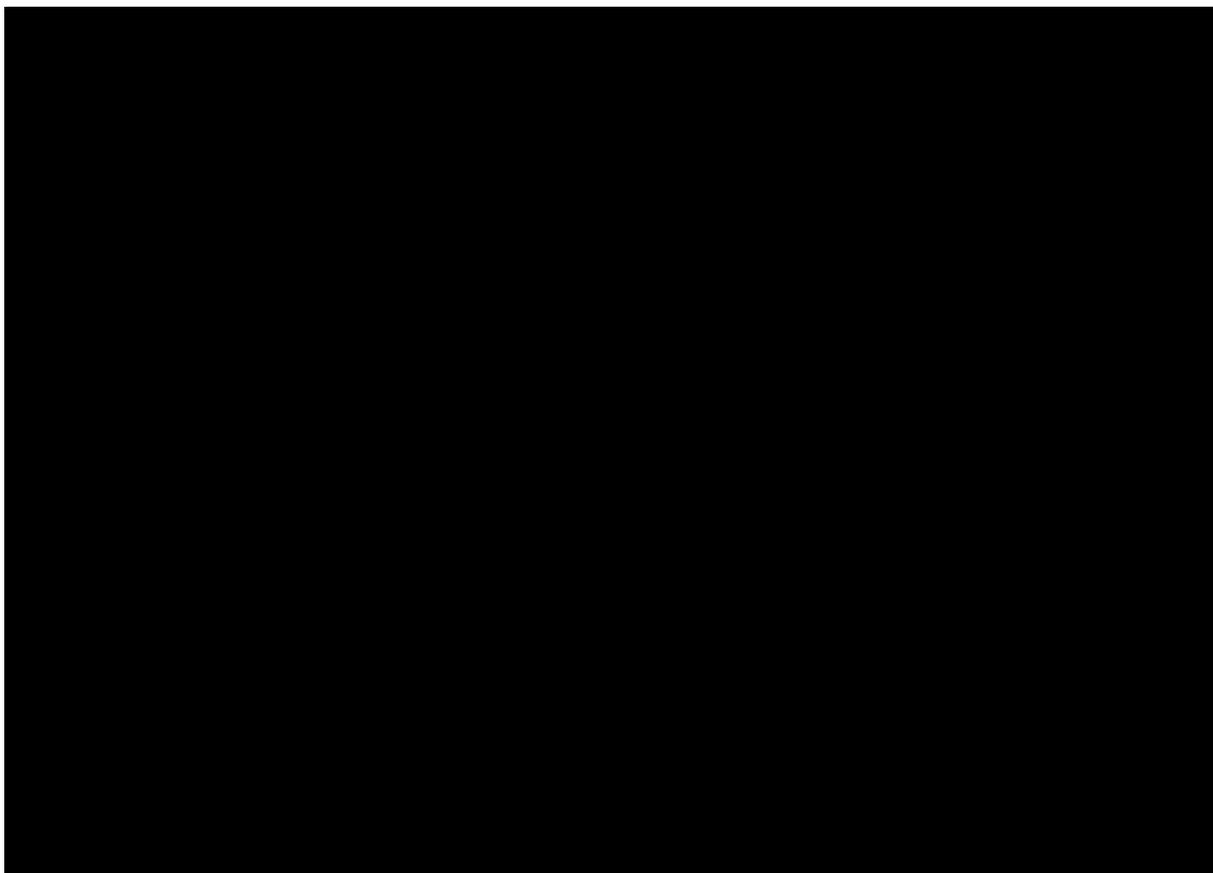
divulgação de vídeos institucionais nas agências;

desenvolvimento de ações promocionais com os clientes; e

elaboração de novos projetos sociais, culturais e ambientais.

A seguir serão apresentados a tabela comparativa e os gráficos contendo a evolução dos IDAT's, sua variação no *ranking* e na diferença do *benchmark*, para a área de ATENDIMENTO AO CLIENTE.

Tabela 06 – Comparativo dos IDAT's da ÁREA DE IMAGEM 2004 / 2006



Fonte: Próprio Autor.

Considerando os dados a seguir (gráfico 21), o atributo 'Empresa ágil, rápida, descomplicada' cresceu 12,5% atingindo 84,3% de clientes satisfeitos, ocupando a 8ª posição no *ranking*. Avançou 11 posições.

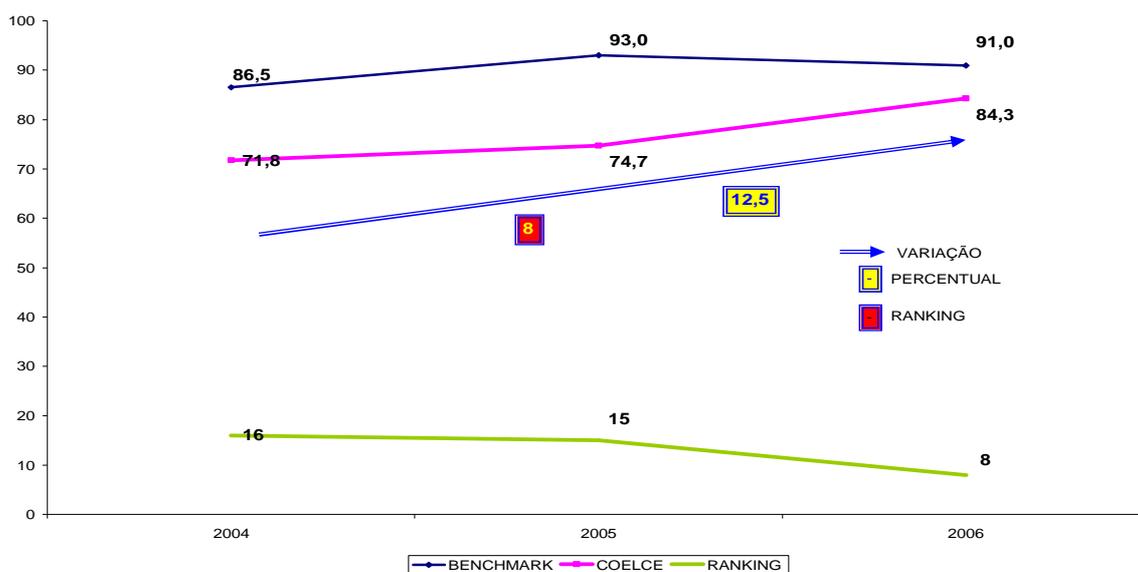


Gráfico 21 - Evolução do IDAT empresa ágil, rápida, descomplicada.

Fonte: Próprio Autor.

'Empresa honesta, ou seja, séria e transparente no que faz' (gráfico 22) cresceu 11,8% com a nota de avaliação de 86,0%, ocupando a 8ª posição no *ranking*. Avançou 8 posições.

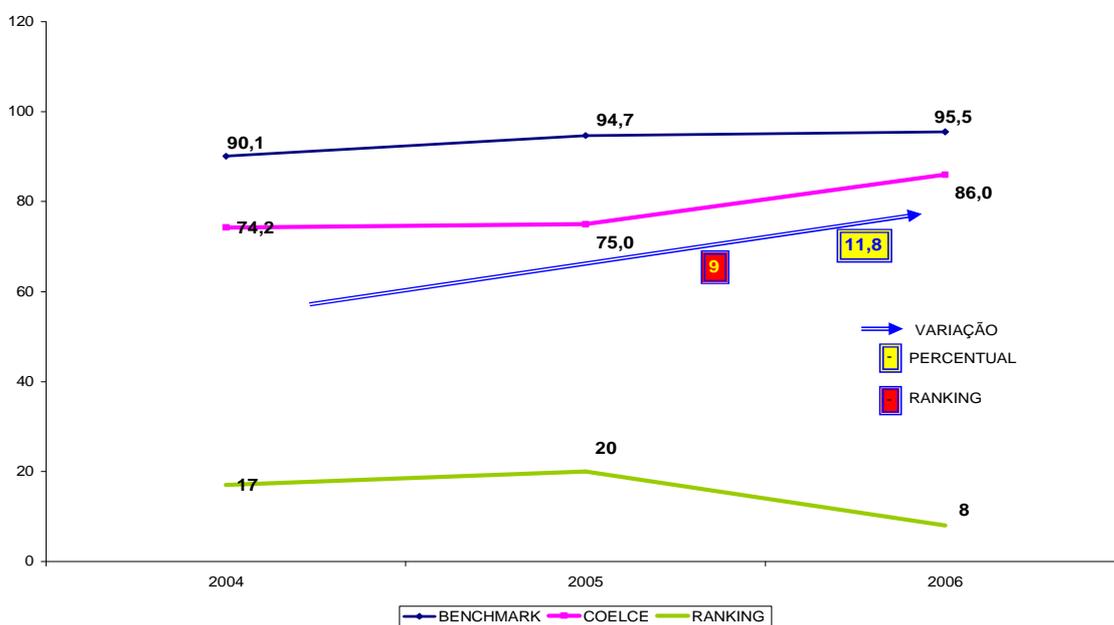


Gráfico 22 - Evolução do IDAT Empresa honesta, séria e transparente no que faz.

Fonte: Próprio Autor.

'Empresa preocupada com a satisfação de seus clientes' atingindo 81,9% de clientes satisfeitos, com um crescimento de 13,1% em relação a 2004, ocupando a 8ª posição no *ranking*. Avançou 7 posições.

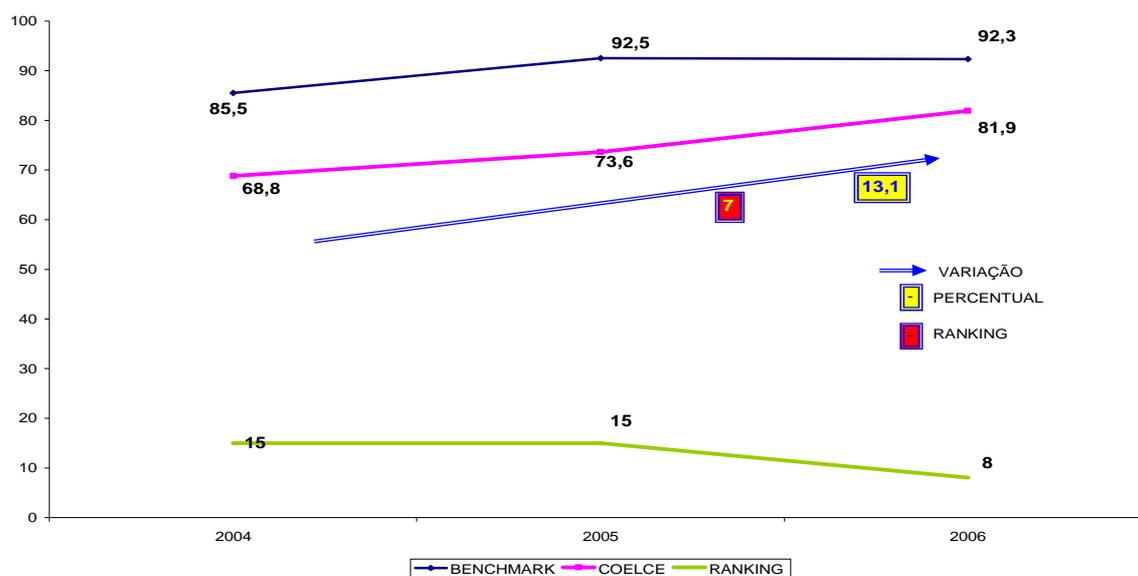


Gráfico 23 - Evolução do IDAT Empresa preocupada com a satisfação de seus clientes

Fonte: Próprio Autor.

'Empresa que contribui para o desenvolvimento da região' obteve 87,8% de clientes satisfeitos, com um crescimento de 17,1% em relação a 2004, ocupando a 5ª posição no *ranking*. Avançou 10 posições.

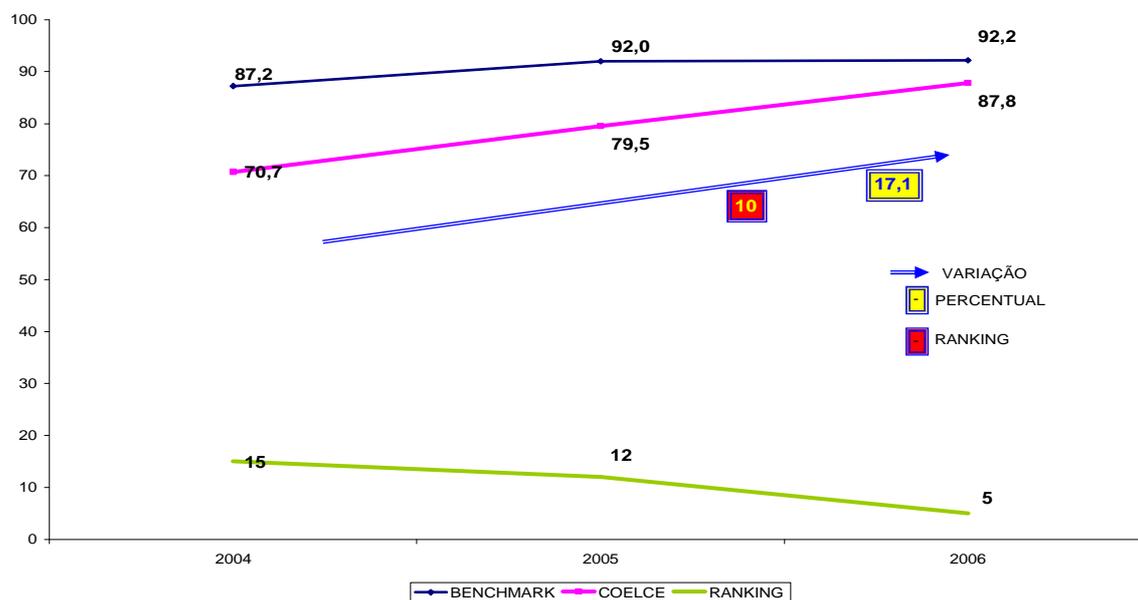


Gráfico 24 - Evolução do IDAT Empresa que contribui para o desenvolvimento da região

Fonte: Próprio Autor.

'Empresa Confiável' cresceu 11,3%, com nota de avaliação de 82,6%, ocupando a 10ª posição no *ranking*. Avançou 8 posições.

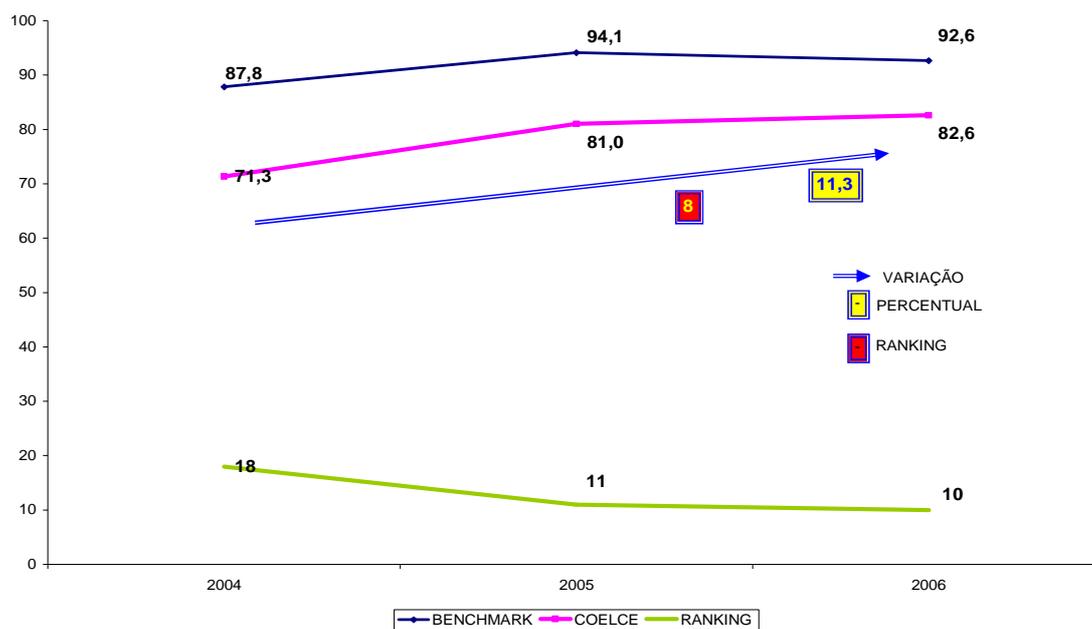


Gráfico 25 - Evolução do IDAT Empresa confiável

Fonte: Próprio Autor. Preocupada com a preservação do meio ambiente obteve 78,4% da aprovação dos clientes, crescendo 12%, ocupando a 12ª posição. Avançou apenas 4 posições.

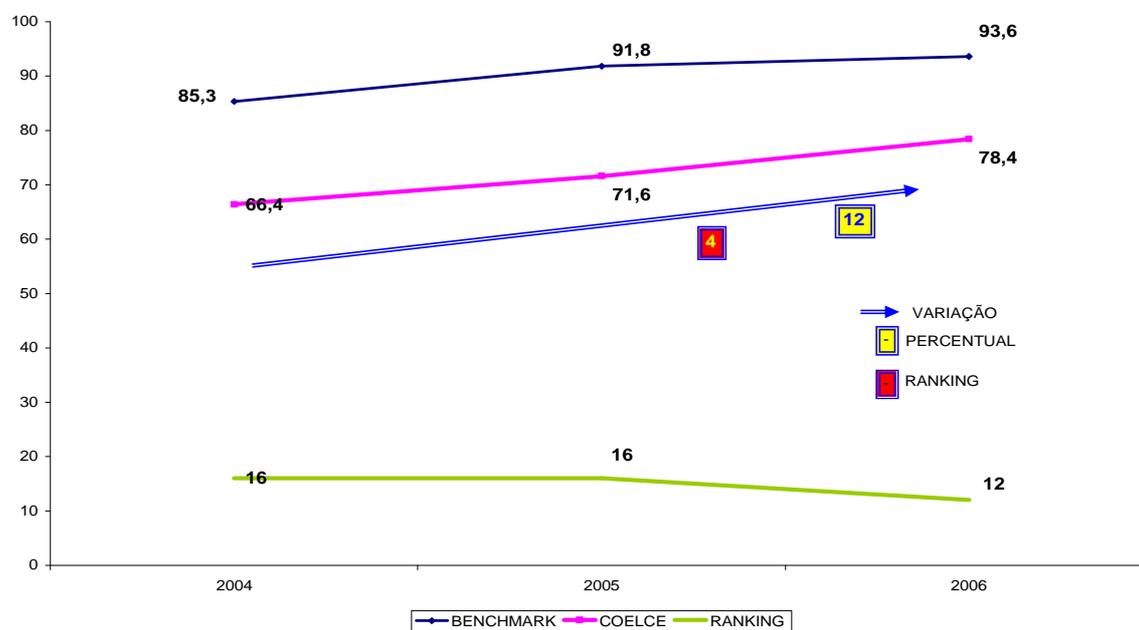


Gráfico 26 - Evolução do IDAT Empresa preocupada com a preservação do meio ambiente

Fonte: Próprio Autor.

## 6.6 Considerações Gerais sobre a Análise dos Dados

a) De maneira geral, as pesquisas demonstram que os consumidores tiveram uma variação de percepção de qualidade maior para os atributos ligados a informação e comunicação, superando em quase duas vezes os atributos de imagem, que vêm em segundo lugar. A menor variação foi o IDAR de 'Conta de Luz'.

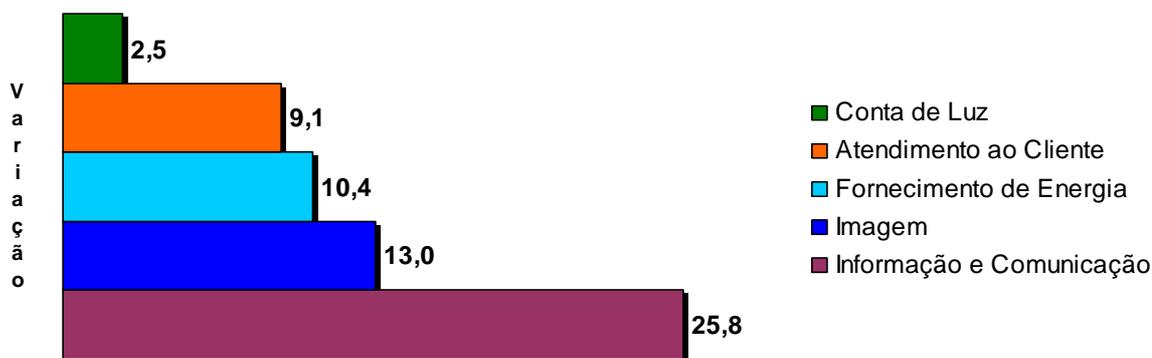


Gráfico 27 - Variação IDAR 2004 / 2006

Fonte: Próprio Autor

Em 2004 e 2005, porém foi superado pelo IDAR de 'Fornecimento de Energia' em 2006. Percebe-se também que, mesmo com a maior variação positiva, o IDAR 'Informação e Comunicação' ainda continua tendo a menor avaliação, segundo a perspectiva do cliente.

Tabela 07 – Variação do IDAR 2004 e 2006

Atributo	2004	2006	Variação (%)
Conta de Luz			2,5
Atendimento ao Cliente			9,1
Fornecimento de Energia			10,4
Imagem			13,0
Informação e Comunicação			25,8

Fonte: Próprio Autor.

c) Uma vez que as ações de marketing podem ter influenciado a percepção de qualidade dos consumidores com relação aos serviços prestados pela COELCE

e, conseqüentemente, seu nível de satisfação, infere-se que as evoluções dos IDAT's refletem esta influência, desde que as variações sejam relevantes.

Com relação à relevância da variação dos IDAT's, dois aspectos foram considerados, e demonstrados a seguir: (gráfico 28).

- A variação entre o IDAT 2004 e o IDAT 2006 em valores absolutos e
- a variação entre a posição no *ranking* em 2004 e a posição em 2006.

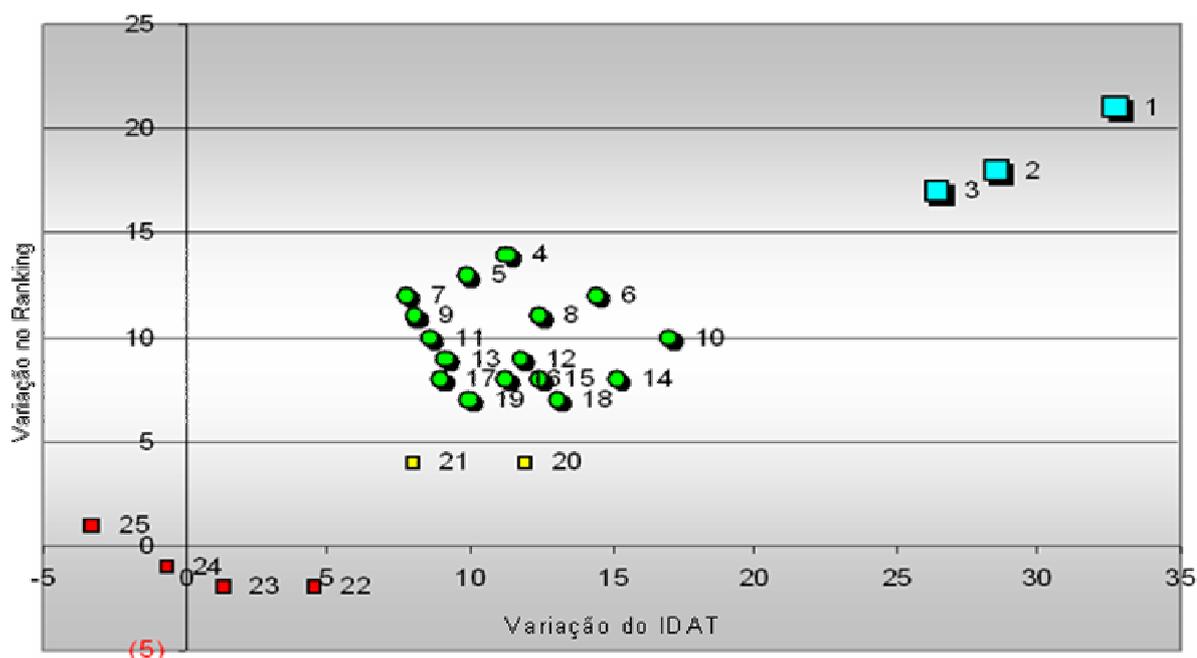


Gráfico 28 – Relevância das variações dos IDAT's

Fonte: Próprio Autor.

- |  |   |
|--|---|
| (1) ■ Orientações sobre os riscos e perigos da energia | (14) ● Aviso de desligamento programado         |
| (2) ■ Esclarecimento sobre seus direitos e deveres     | (15) ● Empresa ágil, rápida, descomplicada      |
| (3) ■ Orientações para o uso adequado de energia       | (16) ● Empresa confiável                        |
| (4) ● Clareza das informações dadas p/ funcionários    | (17) ● Fornecimento de energia sem variação     |
| (5) ● Locais para pagamento                            | (18) ● Preocupada com a satisfação dos clientes |
| (6) ● Rapidez na volta da energia quando falta         | (19) ● Facilidade para entrar em contato        |

- |   |   |
|---|---|
| (7) ● Fornecimento de energia sem interrupção     | (20) ■ Preservação do meio ambiente             |
| (8) ● Rapidez dos atendentes                      | (21) ■ Cumprimento dos prazos                   |
| (9) ● Educação dos funcionários que atendem       | (22) ■ Facilidade de entendimento da conta      |
| (10) ● Contribui para o desenvolvimento da região | (23) ■ Conta de luz sem erros                   |
| (11) ● Solução definitiva dos problemas           | (24) ■ Dia do vencimento da conta de luz        |
| (12) ● Empresa honesta e transparente no que faz  | (25) ■ Prazo entre recebimento e pagto da conta |
| (13) ● Conhecimento que os atendentes têm         |   |

Logo, são apresentadas 4 proposições, de acordo com os indícios de que as ações de marketing influenciaram a percepção do consumidor quanto à qualidade do serviço prestado pela COELCE:

### **I. Atributos com fortes indícios de influência das ações de marketing**

- (1) Orientações sobre os riscos e perigos da energia;
- (2) Esclarecimento sobre seus direitos e deveres; e
- (3) Orientações para o uso adequado de energia.

### **II. Atributos com indícios de influência das ações de marketing**

- (4) Clareza das informações dadas p/ funcionários;
- (5) Locais para pagamento;
- (6) Rapidez na volta da energia quando falta;
- (7) Fornecimento de energia sem interrupção;
- (8) Rapidez dos atendentes;
- (9) Educação dos funcionários que atendem;
- (10) Contribui para o desenvolvimento da Região;
- (11) Solução definitiva dos problemas;
- (12) Empresa honesta e transparente no que faz; e
- (13) Conhecimento que os atendentes têm.

### **III. Atributos com fracos indícios de influência das ações de marketing**

- (20) Preservação do meio ambiente; e
- (21) Cumprimento dos prazos.

### **IV. Atributos sem indícios de influência das ações de marketing**

- (22) Facilidade de entendimento da conta;

- (23) Conta de luz sem erros;
- (24) Dia do vencimento da conta de luz; e
- (25) Prazo entre recebimento e pagamento da conta.

## **6.7 Análise e Interpretação dos Dados do Relatório da Gestão**

Como Creswell (1997) ensina, um estudo de caso é a exploração de um sistema limitado mediante análise profunda dos dados em um tempo determinado e envolvendo múltiplas fontes de informação. Portanto, para a investigação do problema de pesquisa, foram examinados Relatórios da Gestão da COELCE de dezembro de 2004 e dezembro de 2006, a fim de se levantar os indicadores técnicos e operacionais e confrontá-los com os indicadores baseados na percepção do consumidor.

Um encontro de serviço é um período durante o qual os clientes interagem diretamente com um serviço. Em alguns casos, a experiência de serviço como um todo pode ser reduzida a encontro único, com o pedido, o pagamento e a execução da entrega do serviço ocorrendo no mesmo lugar. Em outros casos, a experiência do cliente abrange uma sucessão de encontros que pode se distribuir por um determinado período, envolver vários funcionários e até acontecer em locais diferentes (LOVELOCK, 2003:54).

Por isso, buscou-se analisar os indicadores que abrangessem a qualidade do fornecimento de energia, a eficiência do atendimento e a insatisfação do cliente com o registro das reclamações.

Os principais indicadores de monitoramento da qualidade de fornecimento das distribuidoras de energia elétrica são o DEC (duração em horas por ano que o fornecimento de energia é interrompido) e o FEC (o número de vezes que o fornecimento é interrompido no ano). Conforme se pode notar, eles melhoraram.

Tabela 08 – Variação do DEC e FEC 2004 /2006

Fonte: Relatório da Gestão COELCE

Também se verificou que apesar do número de clientes e da quantidade de atendimento haver aumentado 17% e 5%, respectivamente, a porcentagem de atendimentos solucionados no primeiro contato cresceu.

Tabela 09 – Variação dos indicadores de atendimento

Fonte: Relatório da Gestão COELCE

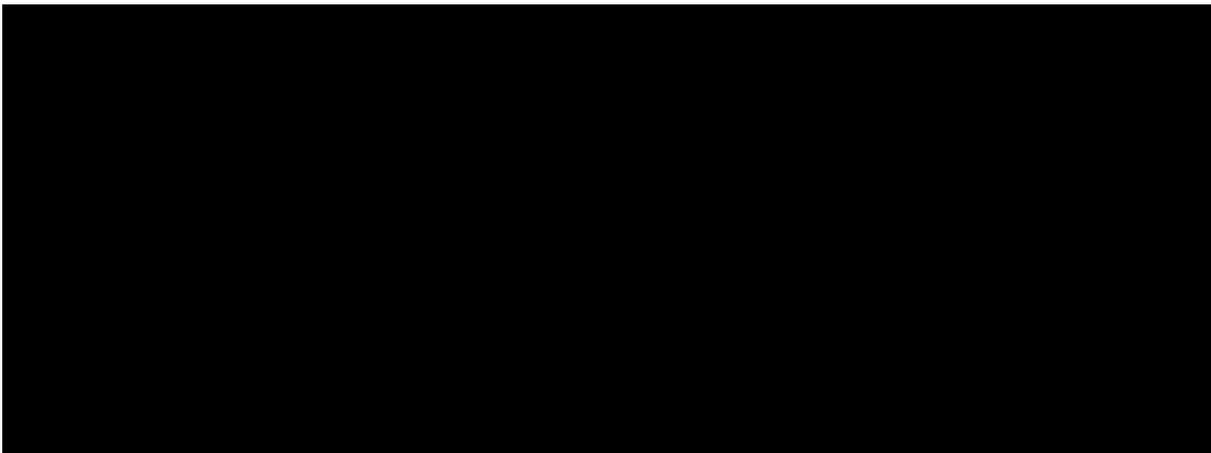
A Central de Relacionamento também atingiu maior eficiência nos indicadores de atendimento diminuindo o tempo de espera e a quantidade de ligações

Tabela 10 – Variação dos indicadores de tele-atendimento

Fonte: Relatório de Gestão COELCE

Por fim, verificou-se o volume de reclamações registradas no Relatório da Gestão de 2004 comparando-as com 2006.

Tabela 11 – Variação dos indicadores de reclamações



Fonte: Relatório da Gestão COELCE

As reclamações em relação ao atendimento diminuíram 44%, sendo que, em alguns casos, a redução do volume de reclamações ultrapassou a 80%. O mesmo não acontece com relação às reclamações, por perda de tarifa baixa renda.

## **6.8 Depoimentos dos Gestores da COELCE**

De acordo com Creswell (1997), no caso de uma pesquisa qualitativa, o pesquisador deve usar fontes diferentes de informação para garantir a validação das proposições.

Foram selecionados profissionais de níveis estratégicos, com a devida competência para fornecer as informações necessárias ao que este estudo se propõe e, tendo sido convidados, aceitaram prontamente. Responderam à seguinte pergunta: COMO AVALIA A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES DE MARKETING NA COELCE?

As respostas a seguir estão relacionadas de forma literal, com a identificação do departamento a que pertence o gestor.

“O plano de marketing deu um norte, ele guiou os pontos que precisávamos melhorar”.

***Central de Relacionamento***

“A presença de toda a diretoria da empresa reforçou cada vez mais os objetivos, as metas e o acompanhamento”.

***Departamento de Qualidade Comercial***

“O Plano de Marketing tem dado uma grande contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços e com isso conseguimos melhor muito os indicadores. Além do senso de trabalho em equipe que tem trazido, para as pessoas, essa relação entre as áreas”.

***Gerência de Operações Comerciais***

“Cada um mostrando a sua visão e percepção do que era o seu processo. O pessoal da técnica, da cobrança, das perdas, mostrando uns para os outros, eu acho que ficou mais claro para cada um deles. Acho que isso aí foi bastante válido, foi um ponto forte”.

***Gerência de Operações Comerciais***

“O Plano de Marketing tem um significado importante, porque você pode identificar o foco, para que você foque os esforços ali. Não acabe por ter ações onde você vai ter um gasto elevado com pouca efetividade”.

***Departamento de Faturamento***

“Foi muito bom, o crescimento foi notório em todas as áreas, hoje em primeiro lugar vem a preocupação com o cliente. O resultado foi excelente ”.

***Gerência de Cobrança***

“Estamos fazendo uma melhor gestão, acompanhamento de orçamento, obras, e nas ordens de serviços, algo que estávamos lutando para implantar, e agora conseguimos. Estamos entrando na etapa de melhorias”.

***Departamento de Grandes Clientes***

“O Plano de Marketing fez a gente focar melhor nossas ações e dar um direcionamento para que elas pudessem acontecer com mais eficácia. O cliente começa a sentir isso, porque ele vai ver o nosso empenho em estar ouvindo, satisfazendo e principalmente surpreendendo o cliente”.

***Departamento de Grandes Clientes***

“O Plano de Marketing para a diretoria técnica teve um ganho, porque a partir do momento que a equipe de marketing apresentou os resultados da Pesquisa Abradee em 2005 para a diretoria técnica, começamos a trabalhar focadamente nos pontos fracos que foram apresentados na pesquisa de satisfação dos clientes. Todos os gerentes, a partir do momento que foram mapeados os nossos pontos fracos, começaram fazer o plano de ação para poder reduzir as debilidades que tínhamos e tentar ver as oportunidades de melhoria ao longo do ano. Teve o envolvimento de toda a gerência e de todos os colaboradores que trabalhavam na ponta pra poder conseguir atingir as nossas metas em relação ao Plano de Marketing. Outro grande ganho foi a comunicação entre os operadores do Centro de Operações Regionais - CCAT e CCBT - com a Central de Relacionamento. Começaram a

conhecer o trabalho um do outro e verificaram que poderia ser diminuído os problemas de comunicação entre eles”.

#### ***Departamento de Gestão e Controle de Orçamento***

“Com relação ao marketing, o que eu tenho percebido de forma bem clara, primeiro é a criação de uma consciência da importância do marketing para a empresa. Antes nós sabíamos que ele existia e muitas vezes confundíamos com a comunicação, hoje já temos uma separação muito clara, e a importância desses dois segmentos dentro da COELCE. O desenho do Plano de Marketing na COELCE é feito em conjunto, com grupos de trabalho, onde mostramos a necessidade de cada segmento. Não é um desenho de prateleira; é na realidade a soma da experiência dos profissionais. O acompanhamento das ações definidas em um Plano de Marketing permite que as pessoas fiquem sempre atentas, se auto-controlando e também permite correções para que a gente atinja os objetivos que nós temos, que é prestar um melhor serviço para a sociedade, para os nossos clientes e conseguirmos atingir a excelência. Essa é a nossa grande esperança quando temos um time trabalhando junto e trabalhando de forma objetiva e também de uma forma ordenada. Isso o marketing junto com a comunicação tem nos auxiliado”.

#### ***Diretoria Técnica***

Os gestores da COELCE demonstraram sua percepção quanto à importância das ações de marketing em uma distribuidora de energia elétrica, destacando que os resultados das pesquisas ABRADÉE, podem ser utilizados para estabelecer diretrizes para atuações sobre em que áreas atuar prioritariamente, orientando assim seus investimentos em ações focadas, proporcionando maior efetividade.

Outro aspecto que mereceu atenção foi a integração das equipes de trabalho e o monitoramento sistematizado das metas e objetivos estabelecidos no plano.

Como resultado, evidenciou-se a melhoria nos processos da empresa e na comunicação entre as áreas que atuam diretamente com o cliente e a retaguarda, atingindo níveis mais altos de qualidade de serviços com base nos indicadores operacionais.

Finalmente, o cliente passou a ter uma atenção maior e a ser mais ouvido, criando-se uma conscientização, em toda a organização, da importância da satisfação do cliente.

## 7 CONCLUSÕES

Este capítulo contém as conclusões sobre o trabalho realizado, bem como recomendações para trabalhos futuros, evidenciando-se as inferências mais relevantes realizadas no estudo.

Com o objetivo geral de avaliar a relação entre as ações de marketing de uma distribuidora de energia elétrica e os resultados das pesquisas ABRADDEE da Satisfação do Cliente Residencial, no Estado do Ceará, durante o período de 2004 a 2006, foram identificados os seguintes fatos, antes reproduzindo o objetivo específico da investigação:

**Objetivo Específico** - identificar a relação entre as ações de marketing e os resultados da pesquisa ABRADDEE da Satisfação do Cliente Residencial de 2006, nos atributos de qualidade das áreas Fornecimento de Energia, Informação e Comunicação, Conta de Luz, Atendimento ao Cliente e Imagem.

### **INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

- i) Há fortes indícios de que as ações de marketing tenham impactado positivamente os atributos relacionados à área de INFORMAÇÃO E ORIENTAÇÃO. Dentre todas as áreas de qualidade essa foi a que maior relevância apresentou na melhoria da satisfação do cliente.

### **IMAGEM**

- ii) Mesmo em empresas monopolistas, as ações de marketing são efetivas na melhoria da percepção dos clientes com relação à imagem da empresa, quando comunica eficientemente ao mercado os benefícios provenientes de seus serviços.
- iii) O único atributo de imagem que não pode ser considerado impactado pelas ações de marketing, pela baixa relevância, foi 'Empresa preocupada com a preservação do meio ambiente'.

### **ATENDIMENTO AO CLIENTE**

- iv) As ações relacionadas à linha de frente tiveram mais resultados efetivos na área de ATENDIMENTO AO CLIENTE: 'Rapidez dos atendentes no atendimento' e 'Clareza das informações dadas pelos funcionários' e por suas melhores notas de avaliação 'Conhecimento que os atendentes têm sobre o assunto' e 'Educação dos funcionários que atendem'.
- v) Dois atributos de ATENDIMENTO AO CLIENTE não apresentaram indícios de melhoria na percepção do cliente que pudessem ser relacionados com as ações de marketing: um por sua baixa relevância - 'Cumprimento dos prazos para a solução dos problemas' - e outro por não ter variação significativa, que é 'Facilidade de entendimento da conta'.
- vi) Pode-se inferir que o lançamento da Conta com novo *layout* ajudou a melhorar a satisfação do cliente com a informação e a comunicação, porém não melhorou o seu entendimento.

### **FORNECIMENTO DE ENERGIA**

- vii) A interferência das ações realizadas a partir do plano de marketing teve resultado positivo no que concerne à percepção do consumidor em todos os três atributos de qualidade, com maior efeito sobre a 'Rapidez na volta da energia quando falta'.

### **CONTA DE LUZ**

- viii) O único atributo que se destacou na evolução foi 'Locais para Pagamento'. Os demais atributos dessa área, apesar de terem obtido mais de 82% de aprovação dos consumidores, não tiveram variações significativas. Logo, as ações de marketing não foram efetivas para eles.

Apesar de o estudo ter sido realizado apenas no setor de energia elétrica, outras conclusões são evidentes:

- a pesquisa de mercado mostra-se um instrumento de medição para a tomada de decisão organizacional, no que se refere a manutenção ou aprimoramento dos serviços oferecidos ao mercado;
- essa alteração de percepção pode ser medida quantitativamente e não apenas qualitativamente, como geralmente é feito;
- as agências reguladoras são importantes para incentivar o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços das empresas monopolistas;
- o sucesso de um plano de marketing depende do comprometimento das áreas na efetividade das ações e do acompanhamento, por parte da direção da empresa, de sua implantação e controle; e
- é preciso reconhecer que a resposta do mercado nem sempre depende só das ações da empresa, pois, como sistema aberto, outras variáveis podem interferir em seus resultados.

De acordo com os resultados apresentados sugere-se a realização de alguns trabalhos no âmbito desta temática, conforme está na seqüência.

- Obter o grau de relação entre os indicadores técnico-operacionais e o nível de satisfação do cliente;
- Realizar uma pesquisa junto à linha de frente sobre a sua satisfação como cliente interno; e
- Realizar um levantamento dos ganhos financeiros que o aperfeiçoamento dos processos e as reduções de custos obtidas em função das ações de marketing, ensejam para a empresa;

Estas são, por conseguinte, algumas das possibilidades de contribuições teórico-empíricas, que têm o intuito de promover uma ampliação no entendimento dos estudos organizacionais, permitindo uma colaboração para a comunidade acadêmica e empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRADEE, Pesquisa ABRADEE da Satisfação do Cliente Residencial - Relatório Individual COELCE, 2004

ABRADEE, Pesquisa ABRADEE da Satisfação do Cliente Residencial - Relatório Individual COELCE, 2005

ABRADEE, Pesquisa ABRADEE da Satisfação do Cliente Residencial - Relatório Individual COELCE, 2006

ABRADEE, Pesquisa ABRADEE da Satisfação do Cliente Residencial - Relatório Comparativo Rodadas COELCE, 2006

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2000

ALBRECHT, ZEMKE; BERRY, PARASURAMAN. "Making complaints a management tool". **Marketing Management**, 1, n.3, p. 41-45, 1992.

BAJAY, S.V., CARVALHO, E.B., Reestruturação do Setor Elétrico: Motivações Econômicas, Financeiras e Políticas, **Anais**, Congresso Brasileiro de Energia, outubro 1996.

BATESON, J.E.G. **Perceived Control and the Service Encounter**, in J.A. Czepiel, M. R. Solomon, e C.F. Surprenant (eds.), *The Service Encounter*, Lexington Books, Lexington, Mass., 1985.

BERGAMINI, Cecília W., **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing:** competindo através da qualidade. Tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BERRY, Leonard L. Service marketing is different. *Business*, vol 30 No. 3 24-9, maio-junho 1980.

BIAZZI, Luis A. **Descentralização e Privatização nos setores de infra-estrutura no Estado de São Paulo** São Paulo: FUNDAP, 1999.

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso** FEA-USP Administração On Line Prática - Pesquisa - Ensino ISSN 1517-7912 Volume 1-Número 1 (janeiro/fevereiro/março - 2000)

BRITO, Eliane P. Z. e ANTUNES Luís A. **A padronização e a personalização do atendimento ao cliente em lojas de varejo alimentar** Gestão de Operações e Logística – ENANPAD - Salvador, 2002.

COBRA, Marcos - **Marketing de serviços**, São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

COELCE **Balço Social**. Fortaleza: COELCE, 1998.

\_\_\_\_\_ **Relatório de Sustentabilidade**. Fortaleza: COELCE, 2006.

CORREIA, James S.S.e REIS, Lineu B. **III Congresso Brasileiro de Energia** - Departamento de Engenharia de Energia e Automação Elétricas da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 1984.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. **Estudo da competitividade brasileira**. Campinas: Papyrus / Unicamp, 1994.

CRESWELL, John W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions**. Sage Publications, Chapters 3 to 5, and Appendix F. London 1997.

DANTAS, Edmundo B. **Atendimento ao Público nas Organizações** Brasília: SENAC, 2004.

DELLA ROSA, Fernanda. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter. **A profissão de administrador** São Paulo: Pioneira Administração de Negócios, 1998.

EDWARDS, Corwin D. "The Meaning of Quality", **Quality Progress**, **Harvard Business Review**, outubro de 1968 pg 37.

ENNES, S.A.W.et al. As Perspectivas da Cogeração no Suprimento do Sistema Interligação Sul-Sudeste do Brasil, **Anais 4º ERLAC** - Puerto Iguazu, 1991.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa** 3 ed. São Paulo: Editora Positivo, 2004.

FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona - **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, Irineu, N. e CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_ **Administração Estratégica de serviços para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_ **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda S. "Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades". **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.20-29, mar/abr e mai/jun 1995.

GOMES, Ana A. de Conti. **A reestruturação das indústrias de rede**: uma avaliação do setor elétrico brasileiro. Dissertação submetida ao Mestrado de Engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis, 1998.

GOODMAN, John. **Technical Assistance Research Program (TARP)**. U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in América, 1986.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl; HART, Christopher W.L. **Service Breakthroughs**. São Paulo: Pioneira, 1994.

HOLBROOK, M. B.; CORFMAN, K. P. Quality and value in the consumption experience: Phaldrus rides again. In: **Perceived Quality**, J. Jacoby and J. Olson (eds.), Lexington, Massachusetts: Lexington Books. p. 31-57. 1985

IACOBUCCI, Dawn e SWARTZ, Teresa A. **The Handbook of Services Marketing and Management**, Sage Publications Inc Business / Economics / Finance, 2000

JAVALGI, R. G., MOBERG, C. R. "Service loyalty: implications for service providers". **Journal of Services Marketing**, Vol. 11 n. 3, 165-179 - 1997

JURAN, J.M. **Org, Quality Control Handbook**, 3ed Nova Iorque:MacGraw-Hill,1974, pp. 2-2.

KAHN, Alfred E. **The Economics of Regulation: Principles and Institutions**. Cambridge, MA: MIT Press, 1995.

KERLLINGER, Fred Nichols, **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual** São Paulo: EPU, 1979.

KHUEHN Alfred A.e DAY Ralph L. "Strategy of Product Quality", Harvard **Bussines Review**, novembro-dezembro de 1962 p 101.

KOTLER Philip, KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing** Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

LAKATOS, Eva Maria ; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre L., **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira, São Paulo: Atlas, 2006 p.194.

LEBOUEF, Michael. Conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Harbra, 1996.

LEVITT, Theodore. A imaginação de marketing, Atlas: São Paulo, 1985. p.108

LIMA, João Parreira, **Processo de implementação do Marketing de Relacionamento em concessionária de energia**. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado de Engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis, 2002.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LOTERO Roberto C. e SANTANA Edvaldo A. PPGE-CTC-UFSC **III Congresso Brasileiro de Energia. Estrutura do uso final de energia para os principais consumidores de óleo combustível**, Rio de Janeiro, 1984.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

MALHOTRA, Naresh, **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada** 3 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MATHIAS, Melissa C. P. P. **AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO** - 2002 p. 2 a 26. - **Anais** da Rio Oil & Gas Expo and Conference, Rio de Janeiro, 2006.

MCCARTHY, E Jerome, **Marketing Básico** - Uma visão gerencial 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1978.

McDONALD, Malcolm, **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica** - como criar e implementar, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

MOREIRA, Terezinha. "O processo de privatização mundial: tendências recentes e perspectivas para o Brasil". **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 97-112, jun. 1994.

NELSON, Philip. Advertising as Information, **Journal of Political Economy**, julho-agosto, 1970, pp.729-754.

NORMANN, Richard. **Service Management**, NY: John Wiley & Sons, NY, 1984.

OLIVER, Richard L. **A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts**, Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice, Vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press, 1993.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction A Behavioral Perspective on The Consumer**, NY: McGraw-Hill, 1996.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for measuring Consumer perceptions of Service Quality". **Journal of Retailing** Vol 64, Iss1 1988.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Retailing** p. 41-50. 1985.

PRADO, Fernando A. A. Jr, **III Congresso Brasileiro de Energia. Estrutura do uso final de energia para os principais consumidores de óleo combustível**. Rio de Janeiro: 1984.

PRUSHAM, Victor H., **Marketing: 101 segredos do marketing para conquistar e manter clientes**. São Paulo: Futura, 1999.

RATHWELL, John M. **Marketing in the service sector**. Cambridge, Mass: Winthrop Publishers, 1974.

ROSENBLUTH, Hal F., PETERS, Diane M. **The customer comes second**. New York: William Morrw, 1992.

ROSSI, C. A.V.; SLONGO L. A. "Pesquisa de satisfação de clientes: O Estado-da-arte e proposição de um método brasileiro". **RAC**, v.2, n.1, p.101-25, 1998.

SABBAGHI, Asghlar. **The Second Edition of Economics of Water Resources: From Regulation to Privatization Events**. Boston: Springer 1998 p.233.

SASSER, Earl W. "Match supply and demand in service industries", **Harvard Business Review**, nov./dez. 1976.

SKRZYCKI, C. "Baldrige Award: Hard Work for High Honors", **The Washington Post**, abr. 1989, p. D1 e D6.

SOLOMON de M. R., CZEPIEL J. A. e GUTMAN E. G. "A Role Theory Perspective on Dyadic Intercations: The Service Encounter", **Journal of Marketing**, vol.49, inverno de 1985.

TRIVIÑOS, Augusto, N.S., **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação** São Paulo: Atlas, 1992.

TUCHMAN Barbara W. "The Decline of Quality", **NewYork Times Magazine**, 2 de novembro de 1980 p.38.

TULL, Donald S. e HAWKINS, Del I. **Marketing reserch, meaning measurement and method**. London: Macmillan Publishing Co., Inc.,1976.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**, 2 ed Porto Alegre: Bookman 2001.

ZALL, Milton. Employees or partners? **Strategic Finance**. Montvale. April 2001.

ZEITHAML, V. A. et al. **Delivering Quality Services:** balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Services Marketing:** integrating customer across the firm. New York: McGraw-Hill. Jan. 2000.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)