

FÚLVIO CORRALES DE ANDRADE

**ESFORÇOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA: ESTUDO DE CASO
AES ELETROPAULO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

São Paulo

2005

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho teve importantes contribuições que colaboraram para o seu resultado final. Os meus agradecimentos são, portanto, para:

Ao meu orientador Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas, que soube direcionar meus estudos e fazer deste a obra apresentada.

Aos Professores Doutores, Onésimo de Oliveira Cardoso e Nicolau André de Miguel, pelas importantes contribuições feitas na banca de qualificação e que prontamente concordaram em fazer parte da banca examinadora.

À Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos e ao Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior que contribuíram para o delineamento do tema deste trabalho.

Aos Professores do programa de Pós-Graduação em Administração da PUC que com boa vontade e desprendimento mostraram novos caminhos, novas visões e novos conhecimentos.

Ao Sr. Ricardo Antonio Gobbi Lima, Vice-Presidente da AES Eletropaulo, que sempre apoiou à condução deste trabalho.

Ao Sr. Luiz José Hernandez, Diretor de Clientes da AES Eletropaulo, que incentivou e acompanhou o desenvolvimento deste trabalho.

Aos Diretores da Vice-Presidência Comercial da AES Eletropaulo que estiveram sempre à disposição para discutir os vários aspectos deste trabalho.

À minha família e amigos pelo constante apoio e encorajamento.

DEDICATÓRIA

À minha esposa Érica que sempre esteve ao meu lado, dando o carinho e apoio necessário para que eu pudesse superar mais este desafio.

Aos meus pais, Eni e Christiano, que além do apoio incondicional me deram condições de ter uma educação de qualidade.

Aos meus irmãos, sobrinhos e amigos que estiveram comigo todo este tempo e que, de uma forma ou de outra, contribuíram para mais esta realização.

RESUMO

A privatização do setor elétrico brasileiro provocou profundas alterações no cenário de atuação das distribuidoras de energia elétrica. Dentre estas, surge o papel do órgão regulador como agente promotor da competição e da mudança de postura destas empresas em torno da orientação para o mercado. As distribuidoras passam a ter a satisfação do consumidor residencial avaliada anualmente pela agência reguladora através de uma pesquisa que influencia o reajuste da tarifa de energia elétrica. Esse novo contexto abre possibilidade para a utilização de estratégias de marketing de relacionamento, buscando estabelecer uma relação favorável com o órgão regulador e com a sociedade que garanta a rentabilidade do negócio e a continuidade do direito da concessão. Assim, foi conduzido um estudo de caso com o objetivo de procurar identificar e analisar os elementos estratégicos e táticos do marketing de relacionamento que estão presentes nos esforços de marketing de uma distribuidora de energia elétrica nacional, a AES Eletropaulo, responsável pelo atendimento da região metropolitana de São Paulo, visando a melhoria da satisfação da sua base de clientes residenciais. Constatou-se que a pesquisa de satisfação do consumidor residencial utilizada pelo órgão regulador é um instrumento válido para o direcionamento das ações de marketing da AES Eletropaulo. Ademais, embora tenham sido encontrados vários elementos de uma estratégia de marketing de relacionamento, as evidências sugerem que a liderança da distribuidora não busca intencionalmente implementar um programa deste tipo. Portanto, pode-se inferir a partir da análise das constatações que a empresa reage às novas regras do setor, desenvolvendo uma estratégia de marketing que minimize o impacto negativo da regulamentação no resultado financeiro.

ABSTRACT

The Brazilian privatisation process has provoked deep changes in the electric energy distributors' scenario. The regulator emerges with the role of promoting competition and a cultural repositioning toward market orientation. Besides, the residential customer satisfaction starts to be evaluated annually as one of the components that affect the tariff readjustment. This new context allows the use of relationship marketing strategies aiming to establish a positive relation with the regulator and the community trying to assure the business profitability and concession rights. A case study was conducted purposing to identify and analyze the relationship marketing strategic and tactic elements in the marketing efforts of a national distributor, the AES Eletropaulo, responsible for supplying energy for the São Paulo metropolitan area, seeking to improve the residential customer satisfaction. The main findings show that the regulator's customer satisfaction pool is a valid instrument for driving the AES Eletropaulo marketing actions. Moreover, although several relationship marketing elements were found, the evidences suggest that company leadership does not intend to implement a relationship marketing strategy. Thus, it can be inferred that the studied distributor is reacting to the new market rules, developing a marketing strategy to minimize the regulation negative impact in the financial results.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1. Problema da pesquisa.....	9
2. Objetivo geral.....	12
3. Objetivos secundários.....	12
4. Justificativa.....	12
5. Metodologia.....	15
6. Cronograma.....	18
CAPÍTULO UM – ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	20
1.1 Origens e conceitos do Marketing de Relacionamento.....	20
1.2 Marketing de relacionamento no Brasil: estudos e aplicações.....	34
1.3 Elementos estratégicos e táticos do Marketing de Relacionamento.....	36
CAPÍTULO DOIS – O NOVO MODELO DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA.....	76
2.1 Marcos relevantes do processo de privatização e principais características do novo modelo do setor de energia elétrica.....	76
2.2 Principais aspectos da regulamentação que afetam a relação entre as distribuidoras e seus clientes residenciais cativos.....	91
2.3 A pesquisa de satisfação ANEEL.....	103
2.4 A pesquisa de satisfação ABRADDEE.....	114
CAPÍTULO TRÊS – ESTUDO DE CASO AES ELETROPAULO.....	126
3.1 História e características particulares da AES Eletropaulo.....	126
3.2 A evolução dos resultados da pesquisa ANEEL.....	134
3.3 A formulação de ações estratégicas	140
3.4 Os primeiros resultados.....	155
3.5 Esforços de marketing de relacionamento na AES Eletropaulo.....	159
3.6 Discussão dos resultados.....	175
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	193
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	201
ANEXOS.....	212

INTRODUÇÃO

É fato que o processo de privatização das empresas de serviços públicos marcou a história do Brasil no final da década de 90. As grandes empresas estatais de energia, telefonia e infra-estrutura de transportes, principalmente, passaram a atuar sob novas regras que visavam auferir a estes setores os mesmos rigores do mercado aberto. No caso do setor energético, esta mudança trouxe profundas alterações no modelo de gestão do setor através dos níveis de serviços e condições de operação acordados com o Governo Federal, na forma de contratos de concessão. Um claro exemplo da magnitude das transformações envolvidas está na própria concepção do cliente, neste caso referindo-se ao consumidor final de eletricidade, perante as empresas de energia. Antes de 1998, ainda durante o período estatal, as empresas de energia elétrica tinham o cliente como o final do processo de transportar energia elétrica do ponto de geração até o ponto de entrega, ou seja, o medidor de energia. Neste período, a preocupação maior dos administradores dessas empresas era de garantir sistemas seguros e confiáveis que pudessem fornecer energia a diversas localidades com níveis ótimos de performance. Com a privatização do setor elétrico, as empresas de energia foram desmembradas em geradoras, transmissoras e distribuidoras. Pelo fato de atuarem diretamente com o cliente final, as distribuidoras de energia elétrica passaram a ter a satisfação do cliente, seja esta indiretamente associada às metas de qualidade do serviço prestado ou diretamente mensurada por pesquisas periódicas, como condição primordial para a manutenção dos contratos de concessão e dos níveis de remuneração proporcionados pela tarifa. É sob este aspecto que a orientação para o cliente passa a ser uma questão estratégica para atender os diversos quesitos

estipulados no contrato de concessão exigidos pela Agência de Energia Elétrica – ANEEL – que regula o setor de energia elétrica e em última análise, garantir a longevidade do negócio e retorno sobre o investimento. Este novo contexto requer uma nova forma de administrar que aponta para o uso de abordagens já empregadas pelo setor privado como a implantação de uma estratégia de marketing direcionada para o aprimoramento do relacionamento com o mercado. Portanto, este trabalho de pesquisa procura discorrer sobre o desdobramento dos esforços de marketing de relacionamento engendrados por uma distribuidora de energia elétrica, a AES Eletropaulo, em prol da melhoria da satisfação do cliente residencial.

1. Problema da Pesquisa

Com a reestruturação do setor elétrico que teve início em 1996, as formadas distribuidoras de energia elétricas foram colocadas frente a um novo cenário em que a orientação para o consumidor final passou a ter um peso significativo no resultado financeiro do negócio. Esta orientação é principalmente uma consequência da regulamentação estipulada pela ANEEL que entrou em funcionamento no final de 1997 e das condições exigidas pelos contratos de concessão.

A ANEEL além de fixar os níveis máximos de falhas aceitáveis no serviço de fornecimento de energia elétrica, também determina anualmente a remuneração das distribuidoras através da composição da tarifa de energia.

A partir de 2004, pela Resolução Normativa 55 da ANEEL, este processo de revisão tarifária passou a considerar a satisfação do consumidor final com a qualidade dos serviços como uma das variáveis que influenciam diretamente a composição da

tarifa através do fator X. O cálculo deste fator considera os ganhos de produtividade da concessionária, previsto para o próximo período tarifário, decorrentes do crescimento do mercado atendido; a avaliação do grau da satisfação na percepção do consumidor cativo residencial; bem como a manutenção da condição de equilíbrio econômico financeiro definido na revisão tarifária periódica.

O grau de satisfação do consumidor é mensurado pela ANEEL por intermédio de uma pesquisa anual com base no Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano de Fornell et al. (1994) adaptado para a realidade do setor por Marchetti e Prado (2001).

Para o caso da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A., nome fantasia AES Eletropaulo, distribuidora de energia elétrica que detém a concessão da região metropolitana da cidade de São Paulo que compreende 24 municípios, com uma receita líquida operacional contabilizada em R\$ 6,4 bilhões no ano de 2003, o fator X pode ter efeito de uma redução de cerca de R\$ 25 milhões em apenas seis meses do próximo período tarifário (ELETROPAULO, 2003).

Assim, configura-se um novo momento para as distribuidoras de energia elétrica instaladas no Brasil e para a AES Eletropaulo, no qual a elaboração de estratégias de marketing passa a desempenhar um papel fundamental no direcionamento dos esforços das empresas para ampliar a satisfação do consumidor residencial.

No âmbito da evolução das estratégias de marketing, o marketing de relacionamento vem obtendo considerável destaque no setor de serviços, especialmente em instituições financeiras e empresas de telefonia, como fonte de vantagem competitiva.

O marketing de relacionamento como perspectiva estratégica possibilita o desenvolvimento de relacionamentos entre uma empresa e seus clientes, com ênfase no serviço e na qualidade, para conseguir a satisfação do cliente e a lealdade a longo prazo (LAS CASAS, 2001, p. 103).

A relação entre a estratégia de marketing de relacionamento e a satisfação do cliente proporciona várias oportunidades de análise para o contexto de uma distribuidora de energia elétrica brasileira.

Portanto, pretende-se com esta pesquisa responder a seguinte questão:

Quais são os elementos estratégicos e táticos do marketing de relacionamento presentes nos esforços de marketing da distribuidora de energia elétrica AES Eletropaulo para melhoria da satisfação do cliente residencial a partir de 2003, tendo em vista a Resolução Normativa 55 da ANEEL?

Para melhor compreender esta questão, o estudo foi dividido em capítulos sendo que o primeiro engloba o objetivo geral, a justificativa, a metodologia empregada e o cronograma de realização da pesquisa. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico analisado abordando as origens, conceitos e características do marketing de relacionamento em que se procura definir os elementos estratégicos e táticos intrínsecos a uma estratégia de marketing de relacionamento. O terceiro capítulo compreende uma análise dos marcos relevantes do processo de privatização da década de 90 e as principais características do novo modelo do setor elétrico que influenciam as estratégias de marketing das concessionárias de energia elétrica. Por fim, o quarto capítulo expõe o estudo de caso, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar, a partir da sua identificação, os elementos estratégicos e táticos do marketing de relacionamento que permeiam os esforços de marketing de uma distribuidora de energia elétrica, neste caso a AES Eletropaulo, para melhoria da satisfação do cliente residencial, descrevendo as ações de marketing adotadas.

3. Objetivos Secundários

Este trabalho tem por objetivos secundários:

Identificar e analisar os elementos estratégicos e táticos de uma estratégia de marketing de relacionamento com base no referencial teórico.

Analisar o cenário pós-privatização do setor elétrico no que diz respeito às suas principais características, os aspectos relevantes do novo modelo do setor e seus efeitos na formulação da estratégia de marketing.

Identificar e analisar os esforços administrativos da empresa para a melhoria da satisfação do cliente residencial e suas relações com os elementos estratégicos e táticos da perspectiva do marketing de relacionamento.

4. Justificativa

A realização deste trabalho justifica-se pelo fato de incorporar dois temas interessantes e de importância ímpar que propiciam significativas fontes de

aprendizado: estratégias de marketing de relacionamento; privatização dos serviços públicos no Brasil que ocorreu na década de 90 e seu efeito na gestão das empresas privatizadas.

Por um lado, estratégia de marketing de relacionamento é um tema atual e muito debatido entre diversos teóricos da administração e executivos de empresas. Nos últimos anos, diferentes aspectos relacionados ao assunto foram objeto de estudo de vários pesquisadores (DAY, 2000; NIJSSEN et al., 2003; PARVATIYAR e SETH, 2002). Esses estudos levam em consideração a abordagem e o tipo de negócio / empreendimento, proporcionando novas formas de conhecimento. O conceito de marketing de relacionamento tem evoluído rapidamente, adaptando-se às novas necessidades de um ambiente competitivo, volátil e globalizado onde o consumidor possui cada vez mais condições de comparar a qualidade dos serviços prestados entre diversos tipos de empresas (STONE e WOODCOCK, 1998). Principalmente no setor de serviços, estratégias de preço, promoção, produto e distribuição vêm dando espaço para uma abordagem voltada para o estabelecimento de um relacionamento entre a empresa e seu mercado como forma de garantir a longevidade do negócio (GRÖNTOOS, 2003; GUMMESSON, 1998). Não obstante, este trabalho é relevante pelo estudo das estratégias de marketing de relacionamento aplicadas em uma empresa nacional, uma vez que a bibliografia restringe-se, em sua maioria, a estudos de casos de empresas estrangeiras, sem apresentar um modelo nacional de adoção de estratégias de marketing de relacionamento e seus resultados.

Por outro lado, os desafios impostos pela privatização dos serviços públicos têm sido significativamente pesquisados dentro dos vários campos da administração nos países que passaram por este processo (PARKER, 2003; STANTON et al., 2001; YOCOM e HELMS, 2001). No Brasil, o processo de privatização do setor elétrico em

1998 propiciou estímulo para a realização de inúmeros estudos relacionados às várias questões levantadas antes, durante e após esse processo (PINTO e OLIVEIRA, 2004; ASHLEY, 2000; LOTERO e SANTANA, 1998), entretanto pouca ênfase foi dada às questões associadas à disciplina do marketing. Ao se tornarem empresas privadas, as distribuidoras de energia elétrica são colocadas frente a uma necessidade de adequação às novas regras impostas pela regulamentação do setor que trazem a satisfação do cliente residencial como fator de avaliação e remuneração. Esta situação fez com que as concessionárias iniciassem um processo de reestruturação das suas atividades, especialmente do papel do marketing, visando à aproximação com os clientes dos mercados em que atuam. Parte deste processo passa pela implantação de uma cultura voltada para o cliente e pela elaboração de estratégias e ações que possibilitem pôr em prática esta cultura.

Portanto, o estudo de caso buscando a identificação das iniciativas administrativas para a formulação de estratégias e ações de marketing de relacionamento em uma distribuidora de energia elétrica permite discorrer sobre os temas propostos contribuindo para o enriquecimento dos mesmos e de suas aplicações.

A justificativa para escolha da AES Eletropaulo reside no fato da mesma ser referência no setor de energia elétrica nacional, atendendo mais de 16 milhões de pessoas em 24 municípios da Grande São Paulo, incluindo a capital paulista, e desenvolver esforços no campo da estratégia de marketing de relacionamento. Sendo assim, a AES Eletropaulo adota uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e do reconhecimento da necessidade de buscar novas maneiras de se estabelecer um relacionamento mais profundo e duradouro com seus clientes como forma de obtenção de vantagens competitivas.

5. Metodologia

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, optou-se pela condução de um estudo de caso utilizando-se, como técnica principal para a coleta de dados, a realização de entrevistas estruturadas por meio de roteiro elaborado com base no referencial teórico.

Yin (2001, p. 27) coloca que “o estudo de caso é a metodologia de pesquisa escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Neste sentido, o estudo de caso parece ser a metodologia mais adequada para a execução deste trabalho, uma vez que o delineamento do tema marketing de relacionamento no contexto de negócio é ainda bastante recente, carecendo de uma fundamentação teórica que alie a evolução deste conceito às aplicações e demonstrações práticas. Não obstante, são inúmeras as variáveis e acontecimentos que estão presentes no processo de decisão que leva à formulação da estratégia de marketing de uma concessionária e de suas ações, impossibilitando assim o controle sobre eventos comportamentais.

Para Gil (2002, p. 55) “os estudos de caso possibilitam proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”. Isto condiz com a necessidade deste trabalho de procurar analisar os elementos específicos na formulação da estratégia de marketing de uma empresa que se relacionam com a perspectiva de marketing de relacionamento, sob um contexto mais amplo que envolve a evolução de um cenário específico, neste caso o processo de privatização, e do comportamento do consumidor com os resultados deste processo.

Portanto, o estudo de caso como metodologia de pesquisa se justifica pela atualidade dos temas abordados por este trabalho e pela complexidade das variáveis que influenciam tanto a satisfação dos clientes residenciais com os serviços prestados pelas concessionárias, quanto o desdobramento da estratégia de marketing pela empresa.

A condução deste estudo de caso segue o conjunto de etapas sugeridas por Gil (2002, pp. 137-142) que envolvem: formulação do problema; definição da unidade-caso; determinação do número de casos; elaboração do protocolo; coleta de dados; avaliação e análise dos dados; e preparação do relatório.

Inicialmente delimitou-se o problema da pesquisa como já exposto anteriormente levando-se em consideração a possibilidade de verificação pela metodologia de pesquisa empregada.

A unidade de análise neste caso é a distribuidora de energia elétrica AES Eletropaulo que foi escolhida devido ao seu destaque no setor de energia elétrica brasileiro e por desenvolver atividades voltadas para a melhoria da satisfação dos seus clientes como meio para obtenção de vantagens competitivas. Foi adotada uma única unidade de caso devido à dificuldade de acesso a outras concessionárias e limitação de recursos para a execução de uma pesquisa mais abrangente.

Apesar deste estudo ser constituído de um único caso, foi elaborado um protocolo de pesquisa visando contribuir para um maior grau de confiabilidade do estudo. Segundo as recomendações de Yin (2001, p. 89) e Gil (2002, p. 140), um protocolo deve conter:

- uma visão geral do projeto de estudo de caso com os objetivos do projeto, questões e leituras importantes sobre o tópico que foi investigado;
- os procedimentos de campo envolvendo os cuidados quanto ao acesso às organizações ou informantes, material e informações gerais e advertências sobre os procedimentos a serem desenvolvidos;
- as questões do estudo de caso que o pesquisador deve manter em mente a coletar os dados, levando-se em consideração que estas questões devem estar acompanhadas das fontes prováveis de informações que podem responder cada questão;
- guia para a elaboração do relatório do estudo de caso em que foram especificadas quaisquer informações bibliográficas e outras documentações.

No que diz respeito à coleta de dados, segundo Yin (2001, p. 27), o estudo de caso conta com muitas das técnicas de coleta de dados utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Sendo assim, grande parte das informações poderá ser obtida a partir da análise de documentos da própria empresa, relatórios de resultados das pesquisas de satisfação da ANEEL, publicações especializadas, depoimentos pessoais, além de observação espontânea e de artefatos físicos identificados durante a pesquisa. Contudo, apenas o levantamento e análise de documentos são insuficientes para tratar as questões levantadas por este trabalho. Desta forma buscou-se marcar entrevistas com os executivos da concessionária que têm contato com os temas abordados. A formatação do protocolo a partir do referencial teórico auxiliou no delineamento de um roteiro de perguntas que será seguido durante as

entrevistas de campo que serão realizadas junto aos 4 diretores da vice-presidência comercial e o próprio vice-presidente da distribuidora de energia AES Eletropaulo. O protocolo de pesquisa e o roteiro para a execução de entrevistas encontram-se nos anexos A e B deste trabalho, respectivamente.

Em seguida, serão realizadas as análises e a discussão dos dados com base no referencial teórico levantado. Como o estudo de caso se vale de procedimentos de coleta de dados variados, o processo de análise e interpretação será de natureza predominantemente qualitativa.

Por último, foi iniciada a dissertação provisória com acompanhamento do orientador que seguirá até a redação final e definitiva. A estruturação do texto segue as recomendações de França (2001), sendo escrito sob a forma de uma narrativa.

6. Cronograma

junho de 2004 – validação da importância e originalidade do tema junto ao professor orientador

de maio a agosto de 2004 - levantamento bibliográfico sobre os temas e informações secundárias sobre o setor de energia elétrica

outubro de 2004 – término do primeiro capítulo da referência bibliográfica

novembro de 2004 – pré-qualificação do trabalho e elaboração do questionário e roteiro de entrevistas

dezembro de 2004 – execução das entrevistas e análises do estudo, término dos demais capítulos e depósito da dissertação

de janeiro de 2004 a março de 2005 – qualificação final junto à banca examinadora

CAPÍTULO UM

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

1.1 Origens e conceitos do marketing de relacionamento

Alguns autores defendem a idéia de que a perspectiva de relacionamento é tão antiga quanto a história dos negócios e do comércio remetendo sua origem a um período anterior à Revolução Industrial (GRÖNROOS, 2003; SHETH e PARVATIYAR, 1995). Na literatura acadêmica, os primeiros estudos sobre a relevância dos relacionamentos para as organizações surgem na década de 70 constituindo as raízes teóricas do marketing de relacionamento (DWYER et al. 1987; GRÖNROOS, 1996). Contudo, foi a partir da publicação da obra de Leonard Berry em 1983 que o termo surgiu pela primeira vez no contexto de serviços (GRÖNROOS, 2003) tornando-se uma das principais contribuições e referências para o estudo do tema. Vários outros autores também fizeram contribuições expressivas ao tema emergente na época. Jackson (1985) estudou os aspectos do relacionamento no contexto industrial. Anderson e Narus (1990) formularam um modelo de parceria entre empresas distribuidoras e fabricantes.

No âmbito do desenvolvimento da disciplina de marketing, Theodore Levitt já denotava a preocupação de atender as necessidades dos clientes mesmo depois de efetivada a venda do produto ou serviço.

(...) A venda está voltada para as necessidades do vendedor, e o marketing para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro, o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final. (LEVITT, 1962, p. v).

Citações como esta última ajudam a entender que marketing de relacionamento não é uma novidade na história do pensamento gerencial. Entretanto, parece que ocorreu um grande período de tempo quando o tema não era tido como uma alta prioridade para a maioria das empresas, não configurando assim como parte da estrutura conceitual básica da disciplina acadêmica do marketing (WEBSTER, 1992).

O tema marketing de relacionamento ganha maior atenção na década de 90, quando renasce o interesse pelo conceito em marketing como uma filosofia de gestão no momento em que a maioria das indústrias enfrenta um cenário de acirramento da competição dentro e fora de suas fronteiras de atuação; agravado por um lento crescimento de seus mercados; aumento das incertezas quanto à economia e as tendências políticas em um mercado global em expansão, além do despontar de um consumidor cada vez mais exigente e sofisticado (WEBSTER, 1991, p. 1).

A visão tradicional do marketing, aqui também referenciada por alguns autores como “marketing de massa” (GORDON, 1998; STAN e COLLINS, 1992), oriunda de uma perspectiva de venda de produtos em escala, calcava-se principalmente no uso intensivo de veículos de comunicação em massa, televisão e rádio, e de guerras de descontos como mecanismos para propulsionar as vendas.

Contudo essa abordagem do marketing se mostrou limitada para lidar com o ambiente competitivo e dinâmico que se instalava na época, propiciando assim que outros aspectos estratégicos passassem a ter maior destaque. Dentre esses aspectos podemos citar o estabelecimento de uma forte orientação para o mercado com foco na satisfação do cliente através do entendimento das necessidades de cada indivíduo – “marketing individualizado” (PEPPERS e ROGERS, 1994; STAN e

COLLINS, 1992), associada a uma busca pela construção de relacionamentos duradouros com clientes e parceiros de negócio (WEBSTER, 1992).

Stan e Collins (1992, p. 5) confirmaram esse novo enfoque ao argumentarem que o poder de construção da imagem e a propaganda para criar o conhecimento do produto continuavam sendo importantes, mas o desejado relacionamento com clientes individuais estava mudando o pensamento estratégico. Esta mudança passava por uma reavaliação das ferramentas de marketing corriqueiramente utilizadas para divulgar e promover amplamente produtos e serviços para uma visão baseada na criação de relacionamentos com segmentos, grupos de clientes e indivíduos.

QUADRO 1 - Expectativas de duração da venda

Perspectiva do Vendedor	Perspectiva do Comprador
Culminação de uma grande negociação de venda	Início de um novo relacionamento
Oportunidade de transformar nosso trabalho em dinheiro	Preocupação com a atenção exigida pela nova venda
O fechamento da venda abre oportunidade para novos clientes potenciais	Quanta atenção e auxílio serão recebidos após a decisão de compra
Transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção	Desejo de continuar a interagir com o departamento de vendas

FONTE: (VAVRA, 1993, p. 32).

Vavra (1992, p. 32) evidenciou o conflito entre as perspectivas do cliente e da empresa (QUADRO 1) ao colocar que, para o cliente, é mais provável que uma compra seja vista como o início de um relacionamento, em que ele sente desejo ou necessidade considerável de uma interação continuada com a organização,

enquanto a visão de um relacionamento progressivo provavelmente age diretamente contra o modo de pensar da organização orientada para “vendas agressivas”, que pode considerar a venda de seus produtos ou serviços como o ápice de seu esforço de relacionamento com o cliente. O autor concluiu argumentando que a interação continuada pós-venda é tão necessária quanto a venda, se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro.

Stone e Woodcock (1998, pp.1-9) descrevem a evolução do marketing tradicional para o marketing de relacionamento a partir de uma abordagem histórica, de acordo com a qual, em muitos mercados, é possível observar um ciclo semelhante ao apresentado na FIGURA 1.

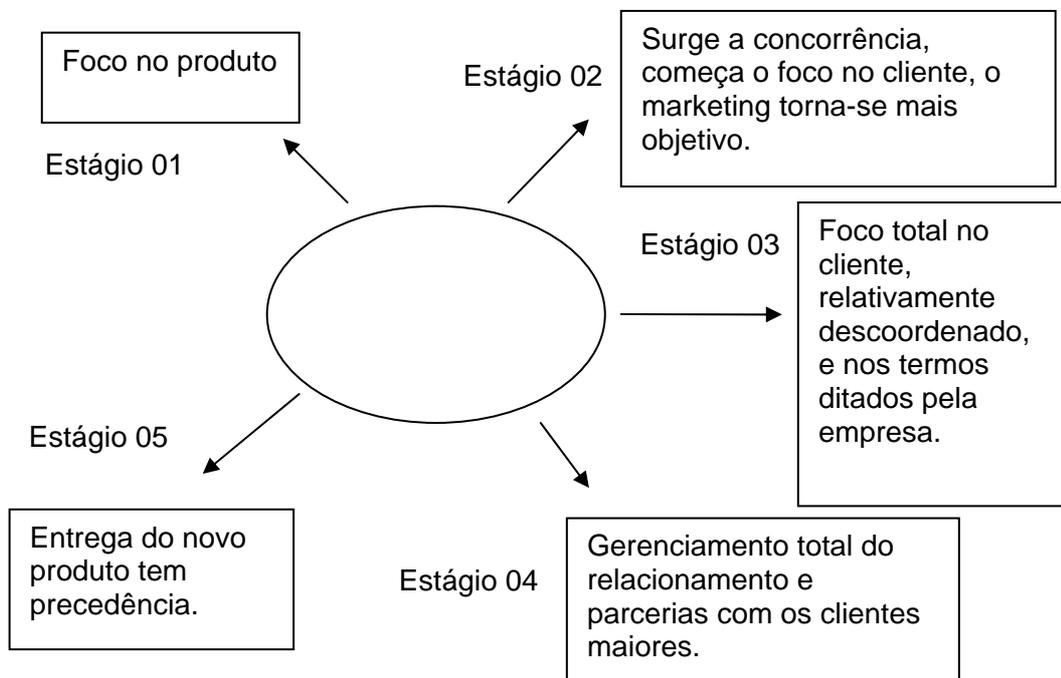


FIGURA 1 - Estágios do Marketing
FONTE: (STONE e WOODCOCK, 1998, p. 9).

O primeiro estágio tem por foco o produto e baseia-se nas qualidades superiores de um determinado produto ou serviço. Esse estágio muitas vezes acontece no início da evolução do produto quando o fornecedor líder apresenta produtos ou serviços que são significativamente melhores do que aqueles de seus concorrentes, e ganhará participação de mercado e lucratividade por meio desses produtos e serviços. Os clientes ficam satisfeitos em obtê-los. Não importa quanto outras empresas tentem compensar a fraqueza de seus produtos ou serviços como marketing de relacionamento; poucas irão conseguir.

O segundo estágio é marcado pelo surgimento de uma concorrência mais agressiva e início do foco no cliente, tornando o marketing mais objetivo. Nesse estágio várias empresas estão produzindo um produto ou serviço similar. A concorrência se intensifica nas áreas de características e preço. As empresas tentam manter a diferenciação por meio dos atributos do produto, do serviço e da marca. Nos mercados de consumo, os gastos com propaganda aumentam dramaticamente.

O terceiro estágio é caracterizado pelo foco total no cliente, relativamente descoordenado, e nos termos ditados pela empresa. É a era do atendimento e cuidado com o cliente. Nesse estágio o atendimento do cliente torna-se muito importante. Inicialmente o atendimento do cliente se concentra em aspectos como a manutenção do produto em funcionamento ou a averiguação de que o cliente está usando o serviço corretamente. Eventualmente, o atendimento é deslocado para a área de cuidado do cliente, cujo objetivo é assegurar que os benefícios que o cliente auferir do produto ou serviço e do respectivo fornecedor sejam proporcionados a partir do instante em que ele se aproxima do fornecedor. Mas isso não é, exatamente, marketing de relacionamento na medida em que o cliente, enquanto estiver sendo bem cuidado, pode perfeitamente ser abordado pela mesma

organização, sob um disfarce diferente, em uma tentativa de venda do mesmo produto.

O quarto estágio apresenta o gerenciamento total do relacionamento e parcerias com os clientes maiores. Depois que todos os fornecedores se organizaram no que diz respeito ao produto, marca e atendimento do cliente, nesse estágio do ciclo as empresas buscam gerenciar todos os aspectos do seu relacionamento com os clientes de uma forma coordenada. Contudo, tal procedimento pode não ser factível, principalmente se as empresas tentam fazer isso com todos os seus clientes. Sendo assim, tais empresas identificam os tipos diferentes de relacionamento que poderão ser sustentados junto a tipos diferentes de clientes.

Finalmente, o quinto estágio representa o retorno ao início do ciclo através da entrega de um novo produto, entretanto mantendo a qualidade do relacionamento adquirido. Alguns mercados, mas não todos, voltam-se para os estágios iniciais quando surge uma nova tecnologia de produto. Entretanto, depois que um mercado se acostumou às disciplinas dos estágios posteriores, os clientes nunca esquecem totalmente. Eles esperam um padrão razoável de atendimento ao cliente e de gerenciamento do relacionamento com os novos fornecedores dos novos produtos, mesmo que não sejam os melhores. Tão logo a concorrência surja, eles esperarão o melhor.

A perspectiva de ciclo oferece uma visão clara da seqüência evolutiva do marketing e dos principais fatores que influenciaram a formação do conceito, porém, existem outras formas de se analisar a mudança de paradigma que aconteceu com o marketing. No meio acadêmico, essa mudança é impulsionada principalmente pela evolução da frente de estudos em marketing que surgiram para atender a

insatisfação com o seu modelo clássico baseado na troca discreta, principalmente de bens e serviços por dinheiro, através da administração do composto mercadológico - produto, preço, promoção e ponto de venda (MIGUEL, N. A., 2004). Sendo um dos expoentes desta linha de pesquisa, Grönroos (1994) explica que pode ser útil pensar sobre uma possível abordagem de marketing ou estratégias através de uma perspectiva de *continuum*, em que em uma determinada extremidade se encontra o marketing de transação cujo foco é a realização de uma transação singular ou troca em um determinado momento. Na outra extremidade está o marketing de relacionamento cujo foco é o estabelecimento de relacionamentos duradouros com clientes. Vários tipos de serviços ou produtos podem ser localizados ao longo deste *continuum* dependendo do tipo de estratégia adotada. Assim uma empresa de produtos embalados provavelmente irá se beneficiar de uma estratégia do tipo de transação, enquanto uma empresa de serviços, normalmente, mas nem sempre, pode ter resultados melhores aplicando uma estratégia de relacionamento.

Hax e Wilde (2001, p. 32) reforçam o conceito do *continuum* do relacionamento com o cliente quando mostram que algumas empresas optam por uma estratégia de melhor produto, e conseqüentemente por uma abordagem transacional, enquanto outras buscam avançar no estreitamento do relacionamento ao desenvolverem soluções totais para seus clientes. As características destas duas abordagens são mostradas no QUADRO 2. Enquanto na abordagem voltada para o melhor produto, a empresa está basicamente orientada para o desenvolvimento e entrega eficiente do produto e se preocupa com a participação do produto no mercado, em uma abordagem voltada para a solução total, a empresa procura conhecer a fundo seus

clientes de forma a desenvolver soluções personalizadas que atendam suas necessidades específicas.

QUADRO 2 - Características principais da abordagem de melhor produto e solução total para o cliente.

Solução Total	Melhor Produto
Orientação para o Cliente (<i>Client Knowledge</i>)	Orientação para o Produto (<i>Product Knowledge</i>)
Soluções personalizadas	Melhor preço e produtos diferenciados
Soluções integradas de produtos e serviços focados nas necessidades dos clientes	Produtos e serviços independentes
Integração com a cadeia de valor do cliente (parceiros + clientes)	Distribuição voltada para a eficiência do produto
Canais alternativos, não-tradicionais e diretos quando possível (Internet)	Canais tradicionais
Aprendizado mútuo e desenvolvimento em conjunto com os clientes	P&D voltado para renovação de produtos e serviços
Utilização de parceiros e complementadores	Competição
Proposição de valor feita para cada cliente individual (intimidade)	Segmentos de mercado
<i>Share of wallet</i>	<i>Product Market Share</i>

FONTE: (HAX e WILDE, 2001, adaptado dos capítulos 3 e 4)

Treacy e Wiersema (1993), a partir de um estudo de três anos realizado com 40 empresas, elaboraram uma conceituação semelhante à de Hax e Wilde, caracterizando três tipos diferentes de propostas de valores que as empresas líderes de mercado procuram oferecer aos seus clientes: excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança de produto. Por excelência operacional, entenda-se prover aos consumidores produtos e serviços confiáveis a preços competitivos, acessados com o mínimo de dificuldade ou inconveniência. Intimidade com o cliente significa segmentar e selecionar precisamente mercados de forma a desenvolver e entregar ofertas customizadas que casam exatamente com as

demandas desses nichos. Liderança de produto consiste na oferta sistemática de produtos e serviços de última geração que consistentemente ampliam o uso ou aplicação de um produto pelo cliente, tornando os produtos dos concorrentes obsoletos. Em análise final, essa abordagem também corrobora com o conceito do *continuum* do relacionamento. Uma empresa, cuja proposta de valor se baseia na excelência operacional, está se apoiando em uma estratégia transacional, enquanto uma outra empresa que procura criar intimidade com seus clientes certamente está cultivando relacionamentos.

De fato, estudos realizados por Lindgreen (2001) sugerem que as empresas têm praticado uma abordagem pluralística do marketing, isto é, marketing transacional é implementado em algumas situações enquanto que marketing de relacionamento em outras, o tipo de abordagem depende das características particulares de cada parceiro de negócio envolvido na relação e da comunhão de suas vontades, habilidades e importâncias.

A construção de relacionamentos também pode ser vista sob uma ótica mais ampla, aplicando-se não apenas aos clientes, mas também a organizações parceiras de negócios. Cravens (2000, p. 203) confirma esta visão ao colocar que os objetivos de se estabelecer relacionamentos estratégicos com fornecedores, produtores, canais de distribuição e clientes são: obter acesso a mercados, ampliar o valor das ofertas, reduzir riscos gerados pela rápida mudança ambiental, compartilhar habilidades complementares, ou obter recursos além daqueles disponíveis para o empreendimento isolado. Estas relações não são inovações recentes, mas estão ganhando uma importância escalar devido à complexidade ambiental, aos riscos de uma economia global e às limitações de habilidades e recursos de uma organização

isolada. O propósito é oferecer ao cliente final valor superior através da colaboração das organizações envolvidas no processo.

Para Webster (1992) estas parcerias resultam em novos formatos de organizações (alianças estratégicas, franquias, *joint-ventures*, etc) que estão mais bem preparados para responder com velocidade e flexibilidade às rápidas mudanças que ocorrem na tecnologia, na competição e nas preferências dos consumidores.

As várias colocações e conceitos que foram mostrados denotam a instalação de uma nova forma de pensar dos profissionais do marketing quanto à estratégia de como lidar com os clientes e os diversos grupos de interesse que se relacionam com uma empresa. Kotler (1996, p. 11) enfatiza esta mudança de mentalidade quando afirma que o marketing de transação é parte de uma idéia mais ampla que é o marketing de relacionamento. Além de criar transações de curto-prazo, profissionais de marketing precisam construir relacionamento em longo prazo com clientes valiosos, distribuidores, revendedores e fornecedores. Eles precisam construir fortes laços econômicos e sociais através de promessas e entregas consistentes de produtos e alta qualidade, bons serviços e preços justos. Rapidamente, o marketing vem deixando de tentar maximizar o lucro de cada transação individual para maximizar o relacionamento mútuo benéfico com clientes e outras partes.

Nesta última década, o marketing de relacionamento popularizou-se no meio corporativo por intermédio da evolução e da acessibilidade das ferramentas da tecnologia da informação.

Bretzke (2000, p. 11) destaca a importância do papel da tecnologia ao defender que a análise e a interpretação dos relacionamentos de milhões de indivíduos ou de um

pequeno grupo de clientes podem fazer uma grande diferença na posição competitiva e nos lucros, para quem estiver mais apto a usá-las ativamente no processo de atendimento e vendas, independentemente de a empresa ser do setor de telecomunicações, bancos, seguradora, ou simplesmente uma loja de shopping.

Além de propiciar maior conhecimento sobre o cliente e concorrentes, a tecnologia também transforma o próprio cliente como expõe Mackenna (2000) ao afirmar que está surgindo um novo tipo de cliente e um novo tipo de relacionamento com o cliente totalmente baseados no acesso, na interface, nos serviços incorporados e nos sistemas inteligentes de informações que operam por trás de tudo.

Shapiro e Sviokla (1995, p. xvi) levam em consideração o efeito que a tecnologia tem sobre os clientes e as empresas quando afirmam que a inovação tecnológica tem ampliado a gama de produtos e serviços disponíveis para os consumidores, os quais, por sua vez, se tornam mais perspicazes e exigentes. Entretanto, ao mesmo tempo, a tecnologia tem aumentado a capacidade das empresas fornecedoras para reconhecer e dar resposta às exigências feitas por clientes.

Contudo, Reichfeld (2002) lembra a necessidade de se criar relacionamentos leais e alerta que apesar das ferramentas como *data warehouse*, softwares de gerenciamento do relacionamento com os clientes e programas de recompensa terem um potencial extraordinário, nas mãos de uma equipe de liderança confusa quanto aos princípios que regem a verdadeira lealdade, seu uso, em geral, é contraproducente.

Esta última citação ressalta a importância do entendimento dos conceitos e princípios do marketing de relacionamento para tirar o melhor uso dos aparatos tecnológicos que surgiram nos últimos anos.

Portanto, torna-se essencial definir o marketing de relacionamento e suas principais características. Apesar de muitos estudiosos terem procurado definir o termo, ainda não existe na literatura uma definição consensual sobre o que seria de fato o marketing de relacionamento (RAO e PERRY, 2002), sendo que muitas vezes o termo foi utilizado para definir uma ampla variedade de temas e perspectivas (SOUZA NETO et al., 2004). Desta forma, várias foram as definições que despontaram nos últimos anos na literatura de marketing. Harker (1999) chegou a enumerar 26 diferentes conceitos sobre marketing de relacionamento em uma análise de conteúdo para revisar a literatura sobre o tema. Frente à dificuldade de se estabelecer uma definição única, tomou-se por opção relacionar a seguir alguns exemplos de definições elaboradas ao longo do tempo de forma a mostrar a evolução do tema. Optou-se também por adotar uma definição que fosse recente o suficiente para considerar a maioria das transformações e questões que foram incorporadas ao assunto.

Sendo assim, Berry (1983) *apud* Berry (1995) definiu marketing de relacionamento como sendo a “atração, manutenção e ampliação das relações com o cliente”. Ao elaborar essa definição, o autor evidenciou na época sua preocupação de que no contexto de serviços a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como mais um passo intermediário no processo de marketing. O fortalecimento dos relacionamentos e a transformação de consumidores indiferentes em clientes leais também deveriam ser considerados dentro das estratégias de marketing.

Gummesson (1994) definiu marketing de relacionamento como sendo “o marketing visto como relacionamentos, redes e interações”. Diferente da definição de Berry que foi contextualizada dentro do setor de serviços, a definição genérica do termo adotada por Gummesson busca abranger todos os tipos de negócios, uma vez que

o autor pressupõe que o relacionamento entre o fornecedor e o cliente é a essência da disciplina do marketing. Ademais, ao incorporar as redes e interações à definição, o autor está considerando que as redes são formadas por vários relacionamentos e que, em cada relação, os parceiros entram em interação um com o outro.

Para Kotler (1996, p. 11), marketing de relacionamento é visto como o processo de criar, manter, e aprimorar fortes e valiosas relações com clientes e outros grupos de interesse. Não obstante, Kotler (1999, p. 155), mais recentemente, incorpora a questão estratégica do relacionamento à própria definição de marketing ao afirmar que “marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

Para Stone e Woodcock (1998 p. 3), marketing de relacionamento pode ser definido como sendo o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

- identificar os clientes de forma individualizada e nominal;
- criar um relacionamento entre a empresa e seus clientes, um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
- administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da empresa.

Nickels e Wood (1999, p.5) definiram o marketing de relacionamento como sendo “o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse”.

Grönroos (2003, p. 300) analisou profundamente a evolução do conceito de marketing como filosofia básica e desenvolveu uma definição mais abrangente do marketing segundo o relacionamento, como segue:

O propósito do marketing é identificar e estabelecer, manter e realçar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes (e outros interessados) de modo a cumprir os objetivos relativos às variáveis econômicas e outras, de todos os envolvidos. Isso é conseguido por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas. (GRÖNROOS, 2003, p. 300)

Esta definição parece ser mais adequada a este trabalho devido à sua atualidade e ao vasto arcabouço teórico estudado por Grönroos para sua formulação.

Entretanto, a própria denominação “marketing de relacionamento” pode ser substituída por outras expressões conforme a abordagem utilizada pelo autor da pesquisa ou setor / contexto de aplicação da pesquisa, oferecendo oportunidade para o aparecimento de uma ampla variedade de sinônimos.

Stone e Woodcock (1998, p. 4) evidenciam esta questão quando expõem que existe ainda um debate entre a definição de gerenciamento do relacionamento com o cliente e de marketing de relacionamento devido ao fato de que, em alguns setores, marketing não é uma disciplina totalmente aceita, sendo a expressão gerenciamento do relacionamento mais utilizada. Complementa dizendo que alguns teóricos argumentam que enquanto o marketing de relacionamento enfoca o uso de técnicas específicas de marketing, o gerenciamento do relacionamento com o cliente descreve como toda a organização funciona junto ao cliente.

Optou-se por não entrar neste debate devido ao fato de que a definição adotada para esta pesquisa considera tanto os elementos do marketing quanto o envolvimento de todos os grupos de interesse.

Apesar do marketing de relacionamento ainda ser um tópico emergente e muito discutido, resultados de pesquisas sugerem que a orientação para o marketing de relacionamento pode ser aplicada em qualquer tipo de empresa, melhorando a performance do negócio, com importância particular para as empresas manufatureiras (YAU et al, 1999).

Finalmente, o marketing de relacionamento pode ser melhor entendido pela identificação dos seus elementos estratégicos e táticos que lhe proporcionam sustentação. Sendo assim, o referencial teórico estudado propicia uma rica série de elementos estratégicos e táticos do marketing de relacionamento segundo a ótica de cada autor os quais serão vistos mais adiante.

1.2 Marketing de relacionamento no Brasil: estudos e aplicações

No Brasil, o tema marketing de relacionamento tem inspirado nos últimos anos uma série de estudos considerando os diferentes aspectos e questões relacionadas ao assunto. Tamanho interesse foi refletido na composição de uma sessão interativa no I Encontro de Marketing da ANPAD, realizado na cidade de Porto Alegre em novembro de 2004, em que foram debatidos vários trabalhos relacionados ao marketing de relacionamento. Dentre estes, Souza Neto et al. (2004) procuraram clarificar alguns aspectos concernentes ao “relacionamento” no contexto de consumo e analisar alguns problemas que surgem tanto na teoria quanto na prática das atividades de marketing decorrentes de uma indefinição do termo. Outros pesquisadores em outros anos também fizeram contribuições importantes para o desenvolvimento do tema no contexto nacional: Souza, P. (2003) analisou o uso de práticas de marketing de relacionamento pela empresa “Sercontel” no setor de

telecomunicações; Bentvegna (2002) estudou as táticas de relacionamento e seu efeito na geração de mensagens boca-a-boca nos mercados de banco e de sites; Szulcsewski (2001) procurou analisar o marketing de relacionamento na relação entre o produtor e a grande rede de varejistas de supermercados, estudando as empresas “Bettanin Industrial S.A.” e “Pena Branca Indústria Alimentícia S.A.”; Viana et al. (2002; 2000) validaram um modelo de mensuração dos atributos de parceria entre indústrias fornecedoras e compradoras do setor metal-mecânico do estado do Rio Grande do Sul; Gosling e Gonçalves (2002) realizaram um estudo empírico sobre estratégias de relacionamento entre os bancos da capital de Belo Horizonte e seus clientes não-corporativos; Pessanha Filho et al. (2000) investigaram a criação, implementação e funcionamento do clube de clientes “Garota Thaty” da empresa “O Boticário”; e Ribeiro et al. (1999) pesquisaram práticas de marketing de relacionamento no mercado de seguros brasileiro.

Importantes contribuições vieram de publicações como as elaboradas por Bretzke (2000) e por Zenone (2001) que aproximaram os conceitos de marketing de relacionamento ao cenário brasileiro.

Finalmente, a busca pela aplicação dos conceitos de marketing de relacionamento está crescendo rapidamente nas empresas nacionais como confirma a consultoria Peppers&Rogers Group do Brasil (2003) ao prever que as empresas brasileiras líderes de diversos segmentos devem buscar uma nova abordagem de seus clientes, opinião apoiada nos resultados de pesquisa realizada em 2003 pela consultoria que aponta que quase dois terços das empresas sem programas formais de relacionamento com clientes desenvolverão iniciativas neste sentido em 2004 (50%) e 2005 (13%). Assim, espera-se uma forte atividade e investimentos das empresas para ganhar cada vez mais foco nos clientes. No que diz respeito às

empresas brasileiras que já deram início a projetos de gestão de relacionamento e iniciativas de clientes há mais de dois anos com apoio da consultoria estão: Citroën / Grupo SHC, HP Brasil, Microsoft Brasil, Portugal Telecom e Merial Saúde Animal.

1.3 Elementos estratégicos e táticos do marketing de relacionamento

Definir quais são os elementos estratégicos e táticos do marketing de relacionamento não é uma tarefa fácil, mesmo porque os próprios termos “estratégia” e “tática” possuem uma ampla variedade de significados. Desta forma, conceituar estes elementos requer uma revisão do próprio pensamento estratégico no âmbito da organização. Nesta linha, Morrissey (1996, p. 2) defende que o pensamento estratégico organizacional é a coordenação de mentes criativas para uma perspectiva comum que possibilita a organização prosseguir no futuro de forma a explorar os vários desafios, previsíveis e imprevisíveis. O pensamento estratégico endereça os valores, as convicções filosóficas dos gerentes; a missão que é a própria conceituação da organização; a visão do que a organização deverá ser no futuro; e a estratégia que define a direção na qual a organização deverá estar engajada. Para o autor em questão, na outra extremidade do pensamento estratégico reside o planejamento tático que consiste no envolvimento dos gerentes e pessoas-chave na concepção de planos para toda a organização, assim como para as unidades de negócios. O propósito do planejamento tático é garantir que a performance organizacional na produção de resultados de curto-prazo seja consistente com a direção estratégica da organização, fazendo o mais efetivo uso dos recursos disponíveis. Pode-se inferir a partir dos conceitos expostos que as crenças e valores da organização, assim como sua estrutura de decisão e o

posicionamento estratégico da organização, representam as questões estratégicas fundamentais da organização. Da mesma maneira, pode-se inferir que as atividades diárias e as decisões de como aplicar os recursos correspondem à tática adotada por uma organização para atingir seus objetivos estratégicos.

Seguindo esta orientação, foram identificados na literatura vários princípios ou elementos essenciais que constituem uma estratégia de marketing de relacionamento. A maioria dos autores simplesmente trata estes elementos como um “rol de quesitos” para o estabelecimento de uma estratégia de marketing de relacionamento: cultura, estratégia, estrutura organizacional, envolvimento da liderança e funcionários, e tecnologia. Por outro lado, Grönroos (1996) procurou descrever estes elementos em termos de questões estratégicas associadas à perspectiva estratégica da empresa e de elementos táticos relacionados à performance diária de uma determinada organização. Portanto, para o autor, uma empresa que busca desenvolver uma estratégia de marketing de relacionamento deve adotar uma perspectiva de serviços, processos e a construção de parcerias estratégicas e de redes colaborativas para atender seu mercado. Ademais, o autor considera que três elementos táticos devem estar presentes nas atividades corriqueiras da organização para dar suporte à estratégia de marketing de relacionamento: desenvolvimento de meios pelos quais é possível estabelecer contato direto com os clientes; constituição de um banco de dados; provisão de sistemas orientados aos clientes e de ações motivacionais destinadas aos funcionários e parceiros.

Para este trabalho, adotou-se como linha de pensamento base a abordagem utilizada por Grönroos (1996) pelo fato da mesma propiciar uma maneira mais didática de apresentar estes fatores. Contudo, outros elementos considerados

estratégicos foram incorporados a esta abordagem em uma tentativa de enriquecer os conceitos pesquisados.

1.3.1 Cultura organizacional orientada para o mercado

A cultura organizacional reflete um conjunto de crenças e valores que motivam a organização por meio de um compromisso fundamental de atender às necessidades do cliente através de um caminho lucrativo (HOOLEY et al. 2001, p. 6).

Para Deshpandé (1999, p. 6), além da orientação para o mercado estar presente na cultura de uma organização, através do compartilhamento de valores e crenças que coloca o cliente em primeiro lugar, também pode ser encontrada na estratégia, servindo de fonte de criação contínua de valor superior para os clientes da empresa, e nas táticas, atuando como um conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos à criação e satisfação de clientes.

Day (1999) estabelece que empresas orientadas para o mercado têm uma capacidade maior de relação com os clientes. Assim, uma cultura organizacional voltada para o mercado e para a criação de relacionamentos duradouros com os clientes constitui a base fundamental do marketing de relacionamento e norteia a definição da estratégia da empresa, sua estrutura organizacional, seus processos e como são usados seus recursos.

Hooley et al. (2001, p. 9) evidenciam as relações entre a cultura e os demais aspectos de uma organização ao colocarem que uma efetiva orientação para o mercado deve contemplar uma compreensão do ambiente mercadológico, do foco real no cliente como parte da estratégia de marketing; profundo entendimento da

concorrência do ponto de vista do cliente; uma visão interfuncional e multidisciplinar dos processos da empresa voltados para atender as necessidades dos clientes que não seja apenas de responsabilidade da área de marketing; e finalmente uma perspectiva de performance de resultados a longo prazo e não simplesmente de resultados à curto prazo.

Day (1994) acredita que duas capacidades são particularmente importantes ao trazer a realidade do meio externo para a atenção da organização. Uma é a capacidade de sentir o mercado, a qual determina quão bem equipada está a organização para continuamente sentir as mudanças nos seus mercados e antecipar as respostas para as ações de marketing. A segunda é a capacidade de se ligar ao cliente, a qual compreende as qualidades, habilidades e processos necessários para alcançar relacionamentos colaborativos com seus clientes de forma que as necessidades individuais dos mesmos fiquem rapidamente aparentes para todas as funções e que processos bem definidos estejam no lugar para atendê-las.

A orientação para o mercado pode ser percebida em uma organização através da existência de vários fatores. Whiteley (1996, pp. 14-18) enumera sete fatores que caracterizam uma empresa focada no cliente:

- I. uma visão focada continuamente no cliente, ou seja, uma missão que leva em consideração o compromisso da empresa com seus clientes;
- II. um esforço para criar intimidade entre a empresa e seus clientes colocando a empresa disposta a ouvir seus clientes, abrindo seus canais de relacionamento para o que eles têm a dizer;

- III. atividades destinadas a observar e aprender com o que as empresas líderes no relacionamento com seus clientes estão fazendo;
- IV. a disseminação da cultura do foco no cliente pela empresa em que os gerentes servem de exemplo mostrando aos demais funcionários que o trabalho número um da empresa é servir seus clientes;
- V. a eliminação de barreiras que dificultam a melhoria dos processos voltados para os clientes;
- VI. uma preocupação em mensurar todo o esforço da organização em atender bem seus clientes;
- VII. o estabelecimento de lideranças gerenciais comprometidas com o foco no cliente, construindo times orientados para o cliente, celebrando os sucessos e encorajando a colaboração de todos.

Por outro lado, como visto anteriormente, a orientação para o mercado deve levar em consideração a necessidade de se estabelecer relacionamentos lucrativos para a sobrevivência da empresa. Stone e Woodcock (1998, p. 18) expõem esta preocupação ao argumentarem que apesar do princípio do marketing de relacionamento ser a “orientação para o cliente”, isso não significa dar tudo ao cliente, e sim identificar as necessidades dele e atendê-las com lucro. A orientação para o cliente envolve toda uma maneira de trabalhar em que é preciso adotar os seguintes princípios:

- Os clientes são o maior patrimônio de uma empresa e sem eles ela pode não sobreviver. A formação e preservação desse patrimônio é a tarefa central do marketing.

- Para fazer isso, é preciso entender as necessidades dos clientes melhor do que os concorrentes, particularmente suas necessidades de relacionamento. É preciso usar o conhecimento obtido para entender essas necessidades de forma mais competente que os concorrentes.
- A empresa só será capaz de entender e atender às necessidades de relacionamento dos seus clientes se os colocar em primeiro lugar. Isso significa gerenciar o seu trabalho do dia-a-dia de modo a proporcionar os melhores resultados finais para eles. Os clientes não pertencem à empresa por direito, mas em função de um árduo trabalho desenvolvido por ela.

Stone e Woodcock (1998, p. 18) afirmam ainda que a falta de orientação para o cliente é algo comum, pois muitos fornecedores estão voltados para si mesmos, mais preocupados com a solução dos seus próprios problemas de projeto do produto, produção e vendas, ou com a política interna, do que com as necessidades de seus clientes. A fim de ser orientada para o cliente, uma empresa precisa tratar as necessidades do cliente como sendo o alicerce da sua política. A empresa precisa identificar essas necessidades antes de projetar produtos e serviços; estabelecer procedimentos administrativos de acordo com os requisitos do cliente e não segundo a conveniência da administração; ouvir o cliente antes de promover produtos e serviços para ele; e medir o sucesso usando medidas baseadas nos clientes, tais como índices de satisfação, respostas a campanhas de marketing e lealdade do cliente, além de vendas. Conforme a empresa se torna mais orientada para o marketing de relacionamento, começará a usar várias medidas de sucesso no atendimento das necessidades do cliente. Essas medidas são transformadas em metas para os gerentes responsáveis por diferentes grupos de clientes e sua

necessidade justifica-se porque bons relacionamentos com clientes não podem ser alcançados sem aumentar a responsabilidade pelo estado desses relacionamentos.

Segundo essa ótica, é essencial que a orientação para o mercado sirva de alicerce para a formação de uma orientação para o marketing de relacionamento. Contudo, conforme lembra Mackenna (1991, p. 32), algumas empresas acabam confundindo o conceito de orientação para o mercado com outros conceitos, o que acaba por dificultar o processo de instalar uma orientação efetiva para o mercado. Para o autor, orientação para o mercado envolve diálogo entre a empresa e o seu mercado. Produtos, serviços e abordagens ao mercado são alterados, modificados e muitas vezes criados através deste diálogo.

O desafio de se criar uma orientação para o mercado também é citado por Shapiro e Sviokla (1995, p. xvi) ao afirmarem que o estabelecimento da orientação para o mercado ocorre quando a empresa coloca o cliente no centro do seu negócio através da comunicação de preocupações e exigências de clientes, em todos os níveis da organização. Para que esta meta seja atingida, os gerentes têm de combater a tendência natural que as organizações apresentam de se tornarem introspectivas com o decorrer do tempo, passando a focalizar objetivos internos.

A partir da análise da literatura apresentada, pode-se concluir que uma cultura organizacional orientada para o mercado e com foco no cliente pode ser identificada como “fator comum” presente em todas as questões associadas ao delineamento de uma estratégia de marketing de relacionamento como a orientação estratégica adotada pela organização, seus processos internos e suas relações com parceiros de negócios.

1.3.2 Estratégia e elementos estratégicos do marketing de relacionamento

A essência da estratégia competitiva de uma empresa é moldada pela cultura organizacional e tem por responsabilidade “relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.(PORTER, 1986 p. 22).

“A estratégia se caracteriza pela composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados”. (CAVALCANTI et al., 2001, p. 43)

No âmbito da formulação estratégica, o marketing executa um papel fundamental no planejamento estratégico da empresa de diversas maneiras. Primeiramente, propicia uma filosofia orientadora – o conceito de marketing – que sugere que a estratégia da empresa deve considerar atender as necessidades de grupos de clientes importantes. Em segundo, marketing propicia insumos para o planejamento estratégico, auxiliando na identificação de oportunidades de mercado atrativas e acessando o potencial da empresa para tirar vantagem das mesmas. Finalmente, dentro das unidades de negócio, marketing desenha estratégias para atingir os objetivos das unidades de negócio (KOTLER, 1996 p. 43).

Cravens (2000 p. 29) chama atenção para o fato de que, antes de se iniciar a estratégia de marketing, os objetivos e planos estratégicos para o negócio devem estar bem entendidos. A compreensão do propósito do negócio, escopo, objetivos, capacidades e estratégia são essenciais para desenhar e implementar uma estratégia de marketing consistente com a estratégia corporativa e os planos de negócios das unidades.

Segundo essa última visão, a concepção de uma estratégia de marketing de relacionamento deve estar alinhada com a estratégia corporativa. Assim, o marketing de relacionamento é um processo que deve estar integrado ao planejamento estratégico, possibilitando que a empresa possa administrar seus recursos e atender as necessidades dos clientes (EVANS e LASKIN, 1994).

Essa integração ocorre quando uma empresa tem o centro das estratégias de negócios voltados para o cliente, não ao produto, à pesquisa, ao desenvolvimento e a outras atividades (GORDON, 1998, p. 48).

Stone et al. (2001, p. 28) mostram que a concepção da estratégia de relacionamento procura determinar quais clientes gerenciar, por meio de quais canais, com quais parceiros de negócios, com quais resultados de negócios e em termos de que tipo de benefícios para os clientes e para a empresa. As estratégias estarão sujeitas à mudança em um ambiente variável de negócios, sobretudo se houver atividade em áreas como fusão, aquisição, parceria, desregulamentação e privatização.

Segundo Grönroos (1996), três perspectivas estratégicas podem ser identificadas em uma estratégia de marketing de relacionamento: a) definindo a empresa como uma prestadora de serviços; b) administrando a empresa sob uma perspectiva de processos; c) criando relacionamentos através de parcerias e redes colaborativas. Na seção a seguir é mostrada cada uma destas perspectivas em maior profundidade.

1.3.2.1 Definindo a organização como uma empresa de serviços

Grönroos (1996) explica que as empresas precisam ter uma visão holística das necessidades dos seus clientes que vai muito além de uma simples transação de um produto. O produto por si só como uma solução técnica que envolve um bem, serviço ou equipamento industrial é apenas um dos itens de uma “oferta ampliada de serviço”. Para um fabricante, o produto físico é o elemento central de uma oferta de serviço porque ele é o pré-requisito para uma oferta. Entretanto, o produto como elemento central da oferta já não é mais suficiente para proporcionar uma oferta competitiva. O que conta é a habilidade da firma em gerenciar os elementos adicionais ao produto melhor que seus concorrentes. Isto porque o produto é cada vez menos a razão de descontentamento dos clientes, uma vez que a insatisfação cada vez mais recai sobre os serviços agregados ao produto. Os vários elementos de serviços de uma oferta ampliada de serviço são os primeiros a serem percebidos pelos clientes, pois agregam valor à oferta. A transição de um posicionamento estratégico que considera o produto como elemento dominante da oferta para uma abordagem que considera o gerenciamento dos recursos humanos, da tecnologia, do conhecimento e do tempo na criação de ofertas ampliadas de serviço é essencial para a construção de relacionamentos duradouros com os clientes.

Grönroos (2003, p. 206) acrescenta que em uma perspectiva de serviços, a qualidade desempenha um papel crucial na oferta ampliada de serviços, pois leva em consideração o impacto dos processos de serviço, ou seja, a qualidade técnica do serviço ou “o que” o cliente recebe efetivamente da empresa, e o impacto do modo “como” os clientes percebem os processos, a qualidade funcional dos processos.

Esse ponto de vista também é suportado por Albrecht (1998, p. 12) quando afirma que:

(...) A experiência inteira do cliente determina sua percepção de qualidade. Essa percepção é afetada pelo “produto”, pelos processos e práticas da organização em comparação com as expectativas do cliente.

Empresas comprometidas com a qualidade praticam o conceito de marketing pelo envolvimento dos funcionários, independente de suas funções no empreendimento, na compreensão e satisfação e desejos do cliente (BOONE e KURTZ, 1998, p. 32).

Apesar de estudos mostrarem que não há uma relação direta e simples de ser constatada entre a qualidade do serviço percebida pelo cliente e o grau de satisfação com o produto e serviço, lealdade com a empresa e valor percebido (REICHEFELD, 2002; DOMINGUEZ, 2000; NEAL, 1999; ZEITHAMI, 1998), alguns autores ressaltam a importância estratégica desse elemento ao defenderem que:

A alta qualidade gera lealdade à marca, referências verbais favoráveis e uma disposição por parte dos clientes em pagar preços mais elevados. O conceito de qualidade constitui mais do que apenas satisfazer as especificações do produto. Qualidade implica em cumprir ou exceder expectativas do cliente em termos de pontualidade, precisão, presteza e performance (SHAPIRO e SVIOKLA, 1995, p. xvii).

Hooley et al. (2001, p. 23) concordam com esse pensamento e que a qualidade dos bens e serviços oferecidos no mercado será julgada pelos clientes com base no grau de qualidade de atendimento das suas necessidades e desejos. Do ponto de vista dos clientes, um produto ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz a “adequação à finalidade”, e não aquele que oferece um luxo desnecessário.

As questões expostas anteriormente mostram que a qualidade não pode ser mensurada apenas a partir de medidas objetivas e isoladas da satisfação do cliente.

Gale (1996, p. 9) argumenta que as avaliações da satisfação devem ser complementadas com as percepções de valor e preço relativos à concorrência. Lembra que não é incomum o cliente classificar o desempenho como “bom”, às vezes “excelente”, e mesmo assim parar de comprar um produto. Desta forma, as pesquisas de satisfação fracassam, primeiro por não obterem dados de não-clientes que estão comprando o produto dos concorrentes, não registrando, assim, a opinião total do mercado; segundo, por não medirem o desempenho do produto em relação aos produtos dos concorrentes. Caso o desempenho da companhia esteja melhorando, provavelmente os clientes dirão que estão satisfeitos. Mas, se os concorrentes estão melhorando rapidamente, seus clientes irão compreender logo que poderão ficar ainda mais satisfeitos se comprarem de seu rival.

Churchill Jr. e Peter (2000, p. 11) suportam esse argumento quando afirmam que os profissionais de marketing devem considerar não só o valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes.

Essa última consideração reforça a preocupação de se direcionar os esforços de melhoria contínua da qualidade do serviço para a criação e entrega de valor superior para o cliente (WOODRUFF, 1997).

A literatura revista mostra que a construção de relacionamentos bem sucedidos entre uma empresa e seus clientes está associada à capacidade da empresa de criar produtos e serviços de qualidade que além de satisfazer as necessidades de seus clientes, criem lealdade ao entregarem valor superior ao ofertado pela concorrência. Entretanto, segundo Storbacka (1994) é preciso considerar que a importância do relacionamento para os clientes também varia significativamente.

Alguns clientes podem ser muito comprometidos com o relacionamento e para esses a satisfação percebida com o relacionamento é muito importante. Outros podem achar o relacionamento basicamente sem importância e, para eles, a satisfação é um componente trivial. Isto pode ocorrer quando o cliente não está interessado em se relacionar com a organização (RAO e PERRY, 2002). Ou então, é muito provável que um cliente será mais comprometido com o relacionamento com um determinado fornecedor enquanto tiver custos significativos para mudar de fornecedor, ou seja, torna-se mais difícil retornar à condição anterior no caso de não ser bem sucedido no processo de mudança (JACKSON, 1985).

Portanto, ao adotar uma estratégia de serviços, as iniciativas de uma empresa de construir relacionamentos duradouros não devem ter apenas a satisfação do cliente como meta única para a melhoria da qualidade do produto ou serviço, mas também o valor percebido pelo mesmo, seu potencial para gerar lealdade e a percepção que o cliente tem da importância do seu relacionamento com a empresa.

1.3.2.2 Administrando a empresa sob uma perspectiva de processos

Segundo Rummler e Branche (1994, p. 13), uma perspectiva de processos tem por base a premissa de que as organizações comportam-se como sistemas adaptáveis, ou seja, uma organização é um sistema de processamento que converte diversas entradas de recursos em saídas de produtos e serviços, que ela fornece para sistemas receptores ou mercados. A organização é guiada por seus próprios critérios e *feedback* de seu mercado. A concorrência também está recorrendo àqueles recursos e fornecendo seus produtos e serviços ao mercado. Todo esse cenário comercial acontece no ambiente social, econômico e político. Olhando para

o interior das organizações, identificam-se as funções, ou subsistemas, que existem para converter as diversas entradas em produtos ou serviços. Essas funções internas ou departamentos têm as mesmas características de sistema que a organização total. Finalmente, a organização tem um mecanismo de controle, o gerenciamento, que interpreta e reage aos *feedbacks* interno e externo de modo que a organização fique equilibrada quanto ao ambiente externo.

De acordo com esta perspectiva, para Rummler e Branche (1994, p. 55), um processo pode ser visto como uma séria de etapas destinadas à criação ou entrega de um determinado produto ou serviço. Os processos podem resultar em um produto ou serviço que é percebido por um cliente externo da organização, denominado assim de “processo de clientes”, ou em produtos e serviços que são invisíveis aos clientes externos, sendo, porém, essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios, “processos administrativos”. Outra categoria de processos, os “processos gerenciais”, inclui as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios: o estabelecimento de objetivos, o planejamento do dia-a-dia, o *feedback* do desempenho, as recompensas e a alocação de recursos.

Grönroos (1996) acredita que uma relação em que o cliente busca valor na oferta ampliada de serviço requer uma colaboração interna entre todas as funções e departamentos que são responsáveis pelos diferentes elementos da oferta, como a qualidade do produto, a comunicação da oferta do produto, a entrega do produto, o atendimento das reclamações e os reparos por problemas e defeitos, a manutenção do produto, o faturamento, o manual de uso e a documentação. A cadeia toda de atividades deve ser coordenada e administrada como se fosse um único processo. De uma perspectiva de lucratividade apenas as atividades que produzem valor para os clientes devem ser mantidas. Uma abordagem de processo é muito diferente de

uma visão gerencial funcional baseada na administração científica em que cada função e seu departamento correspondente é mais orientado para uma especialização dentro da função do que para a colaboração entre as funções. As organizações que atuam por projetos ou por forças-tarefa procuram quebrar as barreiras funcionais de forma a criar um processo gerador de valor que fortalece o relacionamento com os clientes.

Fawcett e Fawcett (1995), com base na premissa de que o cumprimento dos requisitos necessários para a prestação do serviço ao cliente ocorre à medida que a empresa cria valor para o cliente, propõem a construção de pontes sobre as barreiras funcionais, gerenciando a empresa como uma série de fluxos de processos inter-relacionados.

Shapiro e Sviokla (1995, p. xvii) ressaltam a importância dessa perspectiva de processos ao defenderem que gerenciar a empresa do ponto de vista do cliente passa pela reformulação dos processos internos da empresa e pela reorientação das atividades no sentido de satisfazer às necessidades dos clientes. Dotadas desta orientação fundamental, as organizações poderão desenvolver ações gerenciais mais apropriadas e aproveitar tecnologias mais eficientes para reduzir a tensão interna, melhorar sua performance financeira e aumentar a satisfação do cliente.

Para Gordon (1998, p. 90), o marketing de relacionamento requer que os processos sejam estruturados em torno do cliente, o que pode exigir mudanças essenciais para os processos existentes. Na abordagem tradicional de “silo funcional”, cada função do negócio opera como se fosse independente de todas as outras e raramente incorpora o cliente dentro do processo – desde a geração da ideia, passando pela comercialização e, em seguida, através de todo período de consumo do cliente. O

marketing de relacionamento procura fazer com que cada processo integrado ao cliente funcione em tempo real, interativa e colaborativamente. Isso também deveria ter o efeito de eliminar os silos funcionais e suprimir o conceito de gerenciamento de conta, com a mudança para gerenciamento de relacionamento e colaboração para criar o valor procurado pelo cliente e pelo fornecedor. O profissional de marketing, em particular, que comanda os processos de marketing de relacionamento, assume o papel principal de administração da lucratividade do cliente e fornecimento de valores de acordo com suas expectativas. Acrescenta ainda que o marketing de relacionamento pode resultar em uma maneira inteiramente diferente de estruturar uma empresa. Uma empresa organizada conforme o marketing de relacionamento terá gerentes que possuem categorias específicas de relacionamentos com clientes atuais, novos clientes, funcionários, fornecedores, investidores e assim por diante. Então, em vez de ter um departamento de vendas e marketing, por exemplo, uma empresa poderá ter um departamento para criar novos valores com os clientes atuais mais importantes, enquanto um outro poderá ficar encarregado de conquistar novos clientes cujos perfis combinem com os dos melhores clientes da empresa. Além do gerenciamento de categorias de relacionamento, a empresa de marketing de relacionamento terá executivos encarregados de aperfeiçoar e se dedicar às capacidades que aprimoram os relacionamentos, tais como pessoal, processo, tecnologia, conhecimento e percepção.

Bretzke (2000, p. 17) complementa esse raciocínio argumentando que a proposta da estratégia de marketing de relacionamento, pelas soluções que oferece, pode criar as bases para algumas mudanças organizacionais e acelerar o processo de transição para uma cultura organizacional orientada para o cliente. Entretanto, alguns caminhos precisam ser percorridos, como reduzir os níveis organizacionais,

privilegiando os processos que facilitem o fluxo do pedido e das informações pelos clientes; diminuir a departamentalização excessiva e oferecer condições e valorizar a cooperação entre as pessoas e departamentos.

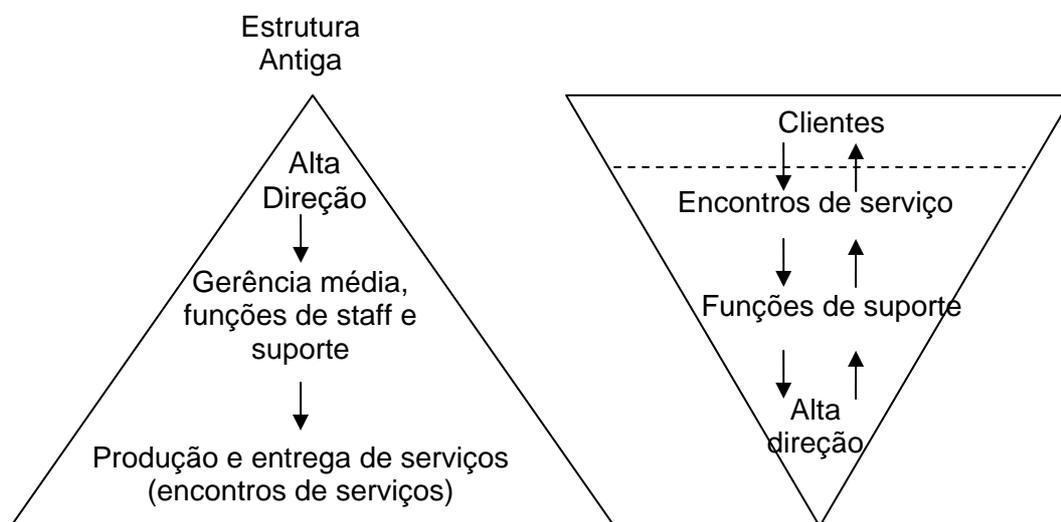


FIGURA 2 - Estrutura organizacional orientada para serviços

FONTE: (GRÖNROOS, 2004, p. 375).

Grönroos (2003, p. 375) defende a idéia de que uma estratégia de marketing de relacionamento deve seguir uma nova visão de estrutura organizacional orientada para serviços substituindo a tradicional pirâmide da estrutura organizacional em cujo ápice situa-se a alta direção, freqüentemente muito distante da realidade e cercada por uma estrutura de pessoal que a isola do restante da organização, por uma nova estrutura que coloca as interações comprador-vendedor envolvidas nos encontros de serviços no topo da pirâmide, dentre elas, pessoal, recursos físicos, tecnologia da informação e sistemas operacionais, como mostra a FIGURA 2.

O desempenho da organização em encontros de serviço determina se ela será ou não bem sucedida e lucrativa. Áreas de staff e outras funções de suporte e gerenciamento são um pré-requisito para o sucesso. Nessa nova estrutura, a

responsabilidade pelos clientes e pelas decisões operacionais passa da gerência para o pessoal envolvido nos encontros de serviço e, portanto, para os que são imediatamente responsáveis pelos momentos da verdade. Finalmente, o novo pensamento significa que a pirâmide organizacional precisa ser achatada. Isso decorre da transição das responsabilidades e autoridade dos departamentos para o nível de serviço. Menos níveis intermediários são necessários.

Pelo que foi exposto na literatura, pode-se concluir que uma perspectiva de processos efetiva remodela a própria estrutura da empresa, trazendo a alta direção para perto do cliente e definindo novas funções dedicadas à manutenção do relacionamento com ele.

1.3.2.3 Criando relacionamentos através de parcerias e redes de colaborativas

Grönroos (1996) acredita que marketing de relacionamento baseia-se em cooperação mais do que em uma posição de concorrência. Esta situação é explicada pelo fato de que as empresas não são capazes de providenciar uma oferta ampliada de serviço sozinhas, o que tornaria muito dispendioso obter os conhecimentos e os recursos necessários para providenciar os elementos requeridos. Provavelmente, será mais efetivo encontrar um parceiro que forneça os elementos complementares para a oferta ampliada de serviço. Parcerias podem ser formadas horizontal e verticalmente na cadeia de fornecimento. Contudo, isto demanda a existência de um ingrediente do marketing de relacionamento que é a confiança mútua entre as organizações, caso contrário não há o comprometimento em torno de uma causa comum.

Além da necessidade de existência de confiança entre os parceiros, Cravens (2000, p. 210) lembra que as abordagens em relação às atividades e prioridades de negócio e a formação cultural das empresas envolvidas na parceria devem ser compatíveis. Este último aspecto é particularmente importante quando os parceiros de negócio são de países diferentes que naturalmente apresentam diferenças culturais.

Morgan e Hunt (1994) destacam também a relevância da variável compromisso ao argumentarem que a presença de compromisso com o relacionamento e de confiança mútua é central para o sucesso do marketing de relacionamento, e não o “poder” e a habilidade de “condicionar” outros. Compromisso e confiança são dois elementos-chave porque eles encorajam os profissionais de marketing a: trabalhar para a preservação dos investimentos no relacionamento através da cooperação entre parceiros transacionais; resistir à atratividade de alternativas de curto prazo em favor de benefícios a longo prazo por ficarem com parceiros existentes; visualizar ações de riscos potenciais como sendo prudentes porque acreditam que seus parceiros não agiram oportunisticamente. Portanto, tanto compromisso e confiança, e não apenas um ou outro, estão presentes nos relacionamentos, produzindo resultados que promovem eficiência, produtividade e efetividade.

A existência de compromisso e de confiança propicia a criação de fortes laços de relacionamento que se tornam visíveis quando os processos de dois parceiros são desenhados e gerenciados em conjunto (DAY, 2000).

Hax e Wilde (2001, p.81) ampliam a idéia de cooperação entre empresas quando colocam que os vínculos com os clientes podem ser fortalecidos não apenas através dos agentes tradicionais da cadeia de relacionamento como os fornecedores de

matéria-prima, os distribuidores e parceiros de negócio, mas também pela atração e retenção de agentes complementadores. Complementadores são provedores de produtos e serviços que aprimoram direta ou indiretamente os benefícios de uma determinada oferta. Sendo assim, a intensificação do uso de um determinado produto ou serviço aumenta e amplifica o uso e benefícios de outro produto ou serviço. Exemplos clássicos deste tipo de relação de complementação incluem os fabricantes de computadores e os fabricantes de softwares, fabricantes de equipamentos de alta definição como os distribuidores de CD, os gravadores de vídeo cassete e os estúdios de cinema.

Para Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 22), uma visão de negócio que considere a existência de complementadores permite que uma empresa identifique quais são as oportunidades de aumentar o valor do produto ou serviço para o cliente, ao passo que melhor qualifica os concorrentes, pois estes diminuem o valor percebido pelo cliente do mesmo produto ou serviço. A abordagem tradicional definia concorrente como as outras companhias nos seus ramos industriais – as companhias que fabricam produtos semelhantes no sentido de produção ou engenharia. À medida que as pessoas pensam mais em resolver os problemas de seus clientes, a perspectiva da indústria torna-se cada vez mais irrelevante. Os clientes estão interessados no resultado final e não no fato da companhia que lhes proporciona o que querem pertencer a essa ou àquela indústria.

Esta última observação confirma que o marketing de relacionamento consiste em uma visão mais ampla da cadeia de agentes que se posicionam ao redor dos clientes e não simplesmente nas abordagens tradicionais baseadas nas relações de transação e competição. Webster (1992) complementa que em um mundo de

parcerias estratégicas, não é incomum que um determinado parceiro seja simultaneamente um cliente, um concorrente ou um fornecedor.

Segundo Gordon (1998, p. 290), além de parcerias entre outras empresas, a estratégia de marketing de relacionamento deve também englobar os relacionamentos com os investidores, proprietários e instituições financeiras. Isto ocorre porque os proprietários e a gerência determinam a orientação de relacionamento da empresa. Em empresas estritamente controladas, os proprietários têm considerável influência e precisam se comprometer para que o marketing de relacionamento se tornar mais do que apenas uma outra onda passageira. Em empresas com controle mais pulverizado, a gerência pode desempenhar um papel relativamente mais importante do que o dos proprietários na elaboração de uma estratégia de marketing de relacionamento. Mesmo em empresas em que investidores institucionais têm um número significativo de ações representando fundos de pensão e em companhias de investimento que têm compromisso material mediante os fundos mútuos que administram, não é comum que essas categorias sejam agressivamente representadas no conselho da diretoria. E, sem os proprietários e os gerentes de capital para investimento a longo prazo ou para fornecer conselhos estratégicos no lugar de apenas promover ações transacionais, a empresa pode carecer de vontade para investir o suficiente nas capacidades necessárias para os relacionamentos de longo prazo com os clientes. Sob estas condições as empresas mais prováveis de alcançar progresso significativo para o relacionamento terão de contar com o maior número de possibilidades a seguir:

- distribuição bem restrita de ações sem dividendos fixos entre os acionistas;

- investidores com perfis de investimento similares, com preferência para os investidores estratégicos no lugar daqueles que buscam transações a curto prazo;
- um conselho diretor que reflita as preferências da propriedade e que confirme as dimensões de marketing de relacionamento em idéia e em ação;
- um processo de governo em termos de diretoria que valorize o marketing de relacionamento e garanta que a gerência se concentre nessa questão, fazendo com que seus vários subcomitês, tais como comitê do pessoal, incluam o marketing de relacionamento em seus termos de referência.

Gordon (1998, p. 290) aponta ainda três meios principais pelos quais as empresas se comunicam com os investidores potenciais e presentes. Primeiro, elas produzem documentos intencionais – tais como extensos detalhes de seus relatórios anuais – assim como relatórios obrigatórios de arquivos, tais arquivos regulamentares, requerimentos de órgãos governamentais e outras agências reguladoras. Em segundo lugar, muitas empresas procuram influenciar os investidores de varejo por meio de intermediários de comunicações, tais como a imprensa financeira e os consultores de investimento, e de empresas de comércio e pesquisa. As empresas usam esses meios para ajudar o público investidor a obter uma apreciação integral do valor da empresa. Em terceiro lugar, as empresas se envolvem em extensas discussões com os investidores institucionais, buscando atraí-los e retê-los como seus investidores. Não é comum que elas desenvolvam um plano detalhado de relacionamento com o investidor que descreva, por exemplo, o *mix* de investidores que elas procuram; o perfil dos investidores a serem preservados e aqueles a serem capturados como novos investidores; os objetivos calculáveis que elas têm para avaliar os relacionamentos com os investidores; o valor que cada segmento de

investidores (e finalmente, o investidor individual) está buscando; o valor que elas planejam criar e os métodos que planejam empregar para se unir com os clientes. Resumindo, a função das relações com o investidor, em muitas empresas, tem recebido atenção sumária e representa uma área de oportunidades consideráveis para a criação de valor para os acionistas.

Por fim, a implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento demandará que uma empresa tenha habilidade em desenhar, desenvolver, gerenciar e controlar alianças estratégicas com parceiros de todos os tipos, mantendo-os todos focados em um cliente em constante mudança situado em um mercado cada vez mais globalizado (WEBSTER, 1992).

1.3.3 Liderança e envolvimento da organização

O compromisso da liderança e o envolvimento de todas as pessoas da organização, funcionários e parceiros de negócio, com a estratégia de marketing de relacionamento é um item de destaque na literatura do tema (GRÖNROOS, 2003; STONE et al., 2002; NICKELS e WOOD, 1999).

Vavra (1993, p. 276) defende que uma cultura organizacional pode contribuir muito na adoção de estratégias de marketing de relacionamento. Para o autor, uma cultura de marketing de relacionamento cobiça clientes: “todas as pessoas são clientes de alguém”. Mesmo os funcionários que nunca interagem com clientes externos possuem “clientes internos”. O serviço que eles “fornecem” a seus colegas internos afeta a satisfação dos clientes compradores. Contudo, o compromisso para marketing de relacionamento deve vir da alta administração e os funcionários devem

sentir que todos os membros da diretoria acreditam firmemente nisso. O aspecto mais importante na implantação de marketing de relacionamento junto aos clientes é o compromisso genuíno (facilmente percebido pelos funcionários) da alta administração, sem o qual, os funcionários não se convencerão.

Stone et al. (2002, p. 69) vão mais além ao defenderem que o foco estratégico é essencial para o sucesso da gestão do relacionamento com os clientes. No entanto, só ele não basta. A alta gerência também deve estar comprometida com o papel a ser desempenhado pelo marketing de relacionamento para obter o foco desejado e para contribuir com o posicionamento competitivo. Para o autor, esse compromisso se origina a partir da compreensão da alta gerência do estágio de relacionamento atual da organização com os clientes; dos meios pelos quais as relações possam ser melhoradas; e dos custos e benefícios decorrentes de uma melhora nos relacionamentos com os clientes. Uma vez superado este estágio de “compreensão”, a alta gerência deve transferir esse compromisso, de forma constante, para os gerentes de nível médio e para todos os funcionários da linha de comando. Um dos sinais de comprometimento com uma estratégia de relacionamento é o seu desdobramento em indicadores de desempenho integrados aos indicadores tradicionais como os indicadores financeiros e técnicos. Um exemplo de indicador pode ser a avaliação do desempenho das equipes de venda com base na ajuda que dão para satisfazer totalmente os desejos dos clientes, seja por suas próprias ações, seja pelos impactos das ações de colegas de outros departamentos. Finalmente, o maior teste para o comprometimento dos gerentes seniores com a implantação das técnicas de gestão do relacionamento com o cliente é sua tradução ou não em recursos. Nesse sentido, o marketing de relacionamento com os clientes se paga; entretanto, a curto prazo, é preciso investir para obter retorno e tal investimento

pode ser feito na forma de treinamento, de sistemas ou mesmo do reembolso dos clientes.

Grönroos (2003, p. 447) acrescenta que a comunicação é um outro componente crítico da liderança. O gerente e o supervisor terão de estar dispostos a se comunicar com seu pessoal e saber como fazê-lo, além de ter habilidade para ouvir os outros. Um líder deve ser capaz de criar um diálogo com seu pessoal e também poder indicar uma clara direção e diretriz, e tomar decisões quando se espera que ele tome uma posição firme.

Entretanto, apenas liderança baseada em compromisso e comunicação não é suficiente para manter uma estratégia de marketing de relacionamento. Gordon (1998, p. 49) argumenta que as pessoas são essenciais para qualquer relacionamento e como tais precisam ser equipadas com tecnologias e processos para multiplicar suas capacidades e sua eficiência. Na era do marketing tradicional, o conhecimento sobre o mercado e os clientes era centralizado e o profissional de marketing procurava envolver outros profissionais da empresa em programas de marketing estratégico. Na perspectiva do marketing de relacionamento, as informações sobre os clientes são colocadas na linha de frente, onde clientes e empresas interagem. O pessoal de linha de frente deve ter habilidade para se comunicar com os clientes de modo a reconhecê-los, lembrar o seu histórico de contatos, entender as questões atuais dos clientes, prever certos comportamentos e propor respostas, soluções ou sugestões apropriadas. Cada vez mais, os profissionais de linha de frente estão se tornando consultores, trabalhando com os clientes para agregar valor às suas empresas. O autor conclui que este é um desvio marcante da prática histórica e requer reconhecimento, recompensa e incentivos que apoiem este redirecionamento.

Grönroos (2003, p. 381), ao discorrer sobre a questão de qual departamento deve ter a responsabilidade pela implantação da estratégia de marketing de relacionamento, defende que a mesma não pode ser apenas dos profissionais do departamento de marketing da empresa, os “marqueteiros de tempo integral”, mas sim de toda a organização e de todos os departamentos. Dessa forma, os “marqueteiros de tempo parcial”, ou “marqueteiros de plantão”, podem ser encontrados em atividades relacionadas a operações, finanças, administração, pesquisa e desenvolvimento, administração de recursos humanos e em todos os outros departamentos.

Nickels e Wood (1999, p. 8) complementam o pensamento acima ao colocarem que o sucesso do marketing também depende das ações dos empregados de outras organizações. Em primeiro lugar, as empresas precisam da cooperação dos fornecedores que tornam disponíveis as matérias-primas, os serviços e outros recursos que entram na produção de bens e serviços para os consumidores. Em segundo lugar, é necessária a cooperação dos intermediários e de outros para fazer com que os bens e serviços estejam disponíveis para os clientes. Todas estas organizações têm que trabalhar juntas em um sistema de marketing contínuo que resulta na satisfação das necessidades dos clientes. Nesse ponto, os autores introduzem o conceito de “marketing integrado” que é a unificação e coordenação das atividades internas da empresa com as atividades de seus parceiros para completar as trocas de marketing que encantam os consumidores. O marketing integrado faz com que todos os indivíduos, em todos os departamentos e empresas, se concentrem nos objetivos e atividades que levam a relações a longo prazo através da satisfação das necessidades e desejos dos clientes.

1.3.4 Tecnologia

A evolução tecnológica das últimas décadas tem sido uma das principais fontes de mudanças no comportamento das pessoas no mundo todo. O surgimento de novas tecnologias, como o microcomputador, o telefone celular, a Internet e uma vasta gama de aplicativos, está mudando o modo como as pessoas trabalham, interagem e percebem o mundo a sua volta. As novas tecnologias estão mudando a conformação competitiva do mercado, bem como as atitudes e exigências dos consumidores (MACKENNA, 2000).

A tecnologia vem desempenhando um papel de crescente importância nas organizações, seja como agente criador de eficiência operacional, seja como elemento de relacionamento com o consumidor. Não é por menos que a tecnologia também está presente em toda a discussão sobre o marketing de relacionamento, pois

(...) é fundamental o uso correto de novas tecnologias para aumentar a habilidade e a capacidade de gerenciar as informações com softwares aplicativos especializados, que aumentam a eficiência com a qual as atividades de marketing podem ser desenvolvidas (BRETZKE, 2000 p. 13).

Para Gordon (1998, p. 94), o marketing de relacionamento e seus componentes essenciais, incluindo a customização em massa, é simplesmente impossível sem os efeitos capacitadores da tecnologia para armazenar, recuperar, processar, comunicar e analisar dados, incluindo aqueles sobre o cliente. A tecnologia está na quinta onda, uma era na qual o cliente é integrado à tecnologia da empresa. O cliente não ingressa apenas pelos canais tecnológicos tradicionais (como o telefone), mas também via Internet e mesmo diretamente no banco de dados da empresa. Isso

reflete em mudanças dramáticas no modo como os clientes podem interagir com a empresa em áreas como de informações sobre produtos ou serviços, atendimento ao cliente, projetos colaborativos, gerenciamento de estoque, depósito, logística e preço.

Contudo, a tecnologia por si só não representa vantagem competitiva para a organização. Apenas quando adequada ao posicionamento estratégico escolhido, implementada corretamente e gerenciada com destreza é que a tecnologia dá frutos como elemento de inovação. Grönroos (2003, p.464) mostra bem essa preocupação com o papel da tecnologia da informação ao afirmar que a tecnologia é mais importante na economia de serviços agora do que era antes. Para o autor, uma solução tecnológica ou um recurso físico que está sintonizado com as necessidades e desejos do usuário e que é compatível com a situação em que está sendo usada pode muito bem promover a qualidade do serviço. Também pode melhorar a eficiência das operações e a lucratividade. E, ainda com maior frequência, o suporte tecnológico habilita o pessoal a produzir um melhor serviço. Tecnologia e recursos físicos adequados tais como sistemas de computadores, documentos, ferramentas e equipamentos, podem, ao mesmo tempo, melhorar as condições de trabalho e promover a motivação dos funcionários para prestarem um bom serviço. Por outro lado, tecnologia que os funcionários não entendem ou não estão dispostos a usar tem um efeito negativo, tanto sobre os relacionamentos internos na organização quanto nos relacionamentos externos com os clientes. Os funcionários precisam de suporte tecnológico adequado.

Grönroos (2003, p.464) completa seu pensamento explicando que se um *website* for projetado de tal modo que os usuários o achem complicado ou desinteressante, ou, se as pessoas que estão usando um *website* não obtiverem uma resposta rápida

para suas consultas, elas rapidamente perdem o interesse pela empresa e por suas ofertas. A tecnologia de informação deve habilitar profissionais de contato a conseguirem informações facilmente recuperáveis e confiáveis sobre os clientes que estão atendendo. Se não for o caso, as interações entre profissionais de contato e clientes são afetadas e é criada uma má qualidade percebida de serviço. Outros tipos de tecnologia e recursos físicos utilizados em processos de serviço também devem ser amigáveis ao cliente e confiáveis.

Gummesson (2004) alerta ainda que embora os recursos tecnológicos sejam freqüentemente essenciais hoje em dia, existe o risco de que eles conquistem as mentes dos executivos e façam com que eles construam sistemas centrados na tecnologia em si, negligenciando o aspecto humano dos funcionários, clientes e outros. Portanto, ao se focar apenas na tecnologia corre-se o risco da iniciativa estratégica tornar-se mais uma técnica do que um instrumento para a empresa lucrar com a sinergia entre os aspectos estratégicos e os sistemas operacionais.

Stone et al. (2002, p. 197) destacam vários fatores que contribuem para o fracasso de uma iniciativa estratégica de marketing de relacionamento quando diferentes tecnologias de gestão de clientes são reunidas em processos gerenciais: soluções táticas que (possivelmente) suprem as exigências atuais, mas que tornam o futuro difícil de ser gerenciado; escolha inadequada da tecnologia, pois as necessidades dos clientes, na verdade, não são compreendidas, o que gera um resultado insatisfatório do sistema – em alguns casos, o sistema nem funciona; dificuldade para convencer os usuários acerca dos benefícios da tecnologia; excesso de gastos e de especificações, em geral por não haver um foco claro, por isso se decide tentar abordar todas as exigências possíveis – resultando em poucas exigências que são supridas por completo.

A literatura apresentada reforça o quanto crítico é o aspecto tecnológico no desenvolvimento de uma estratégia de marketing de relacionamento, contribuindo ou não para o sucesso da estratégia. A tecnologia alinhada a uma estratégia bem definida pode ampliar os benefícios do marketing de relacionamento, enquanto a tecnologia mal empregada desvaloriza os esforços de construção de relacionamento duradouros da empresa em relação aos seus clientes. Finalmente, é preciso focar os recursos tecnológicos nas necessidades dos clientes e não na tecnologia em si, diminuindo o risco de insucesso da estratégia de marketing de relacionamento.

1.3.5 Elementos táticos do marketing de relacionamento

Conforme salientado anteriormente, Grönroos (1996) aponta três elementos táticos em uma estratégia de marketing de relacionamento: a) busca pelo contato direto com o cliente; b) desenvolvimento de uma base de dados com informações sobre os clientes; c) criação de um sistema de serviço orientado ao cliente. Esses três elementos são expostos em detalhes no texto a seguir.

1.3.5.1 Busca pelo contato direto com o cliente

Segundo Grönroos (1996), marketing de relacionamento é construído sobre uma noção de confiança e cooperação com clientes conhecidos. Desta forma, as empresas precisam conhecer bem seus clientes. No caso extremo, em alguns tipos de empreendimentos como companhias de seguro e indústrias de atacado, é possível para uma empresa desenvolver segmentos compostos por um único cliente. Na outra extremidade, nos mercados de varejo, o cliente não pode ser identificado

com a mesma facilidade. Entretanto, atacadistas ou varejistas devem procurar desenvolver sistemas que forneçam o máximo de informações sobre seus clientes para que suas campanhas de marketing, contratos de venda e situações de reclamações possam ser orientadas para o fortalecimento do relacionamento. Modernas tecnologias de informação propiciam amplas oportunidades para uma empresa criar maneiras de mostrar a um cliente que ele ou ela é conhecido pela empresa. Não obstante, as campanhas de comunicação tradicionais são muito caras e ineficazes se não puderem ser melhor direcionadas em torno de um grupo de clientes suficientemente conhecido de forma que um diálogo possa ser iniciado. Em uma situação em que uma empresa tem segmentos de um único cliente, deve-se procurar utilizar contatos diretos com ele ou meios disponibilizados pela tecnologia para ficar o mais próximo possível do cliente.

Independente de um segmento ser formado de um único cliente ou de vários, para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 10), os relacionamentos diretos permitem que as empresas conheçam e atendam melhor seus clientes, criem valores superiores para eles e aumentem os lucros.

Hax e Wilde (2000, p. 63) mostram que ao invés de utilizarem canais de distribuição em massa que geralmente criam pouca lealdade com os clientes, empresas que buscam criar soluções totais para seus clientes usam canais alternativos, não-tradicionais e diretos, quando possível, como a Internet. O contato direto com o cliente permite que a empresa tenha acesso a informações como as preferências do cliente e o resultado da experiência de uso do produto ou serviço pelo cliente. Essas informações por sua vez, podem ser transformadas em oportunidades para intensificar o relacionamento com o cliente através de aprimoramentos na operação

da empresa ao redor de certas características particulares das necessidades do cliente.

Stone et al. (2002, p. 103) complementam essa abordagem quando argumentam que é preciso entender como os diferentes contatos estabelecidos entre uma empresa e seus clientes dela afetam as atitudes e as percepções desses mesmos clientes quanto ao relacionamento existente entre a empresa e a clientela. Os contatos podem dar-se de fora para dentro (o cliente entra em contato com a empresa) ou de dentro para fora (a empresa entra em contato com o cliente), por meio de uma variedade de tipos (pedidos, reclamações, consultas em geral sobre vendas, cobranças, técnicas etc.). Utilizar os dados que se tem, tanto para planejar quanto para comunicar, é importante para concretizar a estratégia e ação e tornar os planos da organização mais visíveis para os clientes.

A busca pelo estabelecimento de canais diretos com os clientes deve levar em consideração o gerenciamento de episódios críticos como os citados acima. Storbacka (1994) afirma que a importância dos episódios críticos é evidente. Até mesmo relacionamentos fortes podem terminar devido ao pobre gerenciamento dos episódios críticos.

Nesse sentido, uma atenção maior tem que ser dada à preparação do pessoal que está à frente do contato com o cliente. Os clientes querem ser atendidos por pessoas que possuem o conhecimento necessário para entender e atender suas solicitações. Eles querem obter o que vieram procurar sem ter que passar por um exercício de tentativas e erros ocasionado por um despreparado atendente (LISWOOD, 1990, p. 51).

Entretanto, apesar do contato direto com o cliente ser uma vantagem competitiva, poucas empresas têm procurado fazer uso dessa vantagem através do mapeamento dos pontos de contato com seus clientes. Para Vavra (1993, p. 306), a identificação de todos os pontos de contato nos quais a organização tem ou poderia ter contatos com os clientes fornece informações vitais para gerenciar bem as interações presentes. Ela oferece também idéias de como aumentar os pontos de contato e como explorar melhor aqueles que existem atualmente. Pontos de contato com clientes podem ser facilmente encontrados listando-se os pontos de contato, identificando-se quem está interagindo com o cliente e quais são os objetivos principais dessa interação. Pode ser feita uma estimativa (ou mensuração real) do grau de satisfação do contato atual. Os funcionários que estão interagindo, bem como suas funções e treinamento, devem ser identificados também. Uma vez que todos os contatos foram avaliados, podem ser especificados planos para direcionar maior atenção (geralmente implicando em melhor pessoal de contato e maior treinamento) sobre aqueles contatos identificados como críticos ao proporcionar aos clientes uma experiência satisfatória.

Portanto, com base no referencial teórico, a identificação e planejamento dos pontos de contato direto e episódios críticos com os clientes representam um elemento tático importante para a efetiva implantação de uma estratégia de marketing de relacionamento.

1.3.5.2 Desenvolvimento de uma base de dados com informações sobre os clientes

Para Grönroos (1996, pp. 9-12), se uma determinada empresa deseja perseguir uma estratégia de marketing de relacionamento, uma base de informações orientada para o relacionamento com o cliente, de fácil acesso, leitura e atualização é necessária para que as pessoas que têm contato direto com o cliente em várias situações, como ao responder a um telefonema do cliente, ao encontrar com o cliente pessoalmente ou ao falar com o cliente por meio de ligações de serviços, possam desenvolver um contato pessoal e familiar ao cliente. Além do mais, uma base de dados bem elaborada fornecerá um suporte efetivo a atividades de cruzamento de vendas e ofertas de novos produtos. Indo mais adiante, existem várias outras atividades de marketing, complementares ao uso principal do banco de dados para a manutenção do relacionamento com o cliente, que podem se beneficiar do uso do banco de dados como, por exemplo, na segmentação da base de clientes, na identificação do lucro por tipo de cliente, na priorização de ações de marketing, no suporte às atividades de prestação de serviço e na identificação de grandes clientes compradores. Um banco de dados de informações do cliente deve incluir também o lucro por cliente de forma que seja possível saber a lucratividade do cliente no longo prazo, evitando que uma empresa inclua segmentos não lucrativos na sua base de clientes.

Para Vavra (1993, p. 56), o banco de dados é capaz de vincular clientes às empresas como nunca, sustentando as relações de duas maneiras especiais: reconhecimento e relevância. Reconhecimento significa conhecer ativamente o valor de um cliente, percebendo sua existência e estabelecendo um conhecimento de

suas necessidades e desejos específicos. Reconhecimento é evidenciado profundamente quando as opiniões dos clientes são constantemente solicitadas e quando eles são também convidados para revisar planos ou protótipos de desenvolvimento e produtos. A relevância será resultado da aplicação do reconhecimento. Os clientes sentirão o interesse da empresa por eles ao observar a forma como seus produtos ou serviços atendem as necessidades específicas de seus clientes. As atividades de marketing total da empresa serão mais relacionadas às necessidades de seus clientes se elas não forem desenvolvidas em um vácuo, sem a participação do cliente.

Stone et al. (2002, p. 103) chamam a atenção para a importância da segmentação dos clientes, ou “o ato de reunir clientes em grupos com características semelhantes e que, por isso mesmo, afetam o comportamento deles no mercado” a partir das informações do banco de dados. A segmentação de clientes oferece às empresas uma melhor base para compreender o mercado em que atuam; facilita a concretização dos objetivos da organização através de políticas adaptadas aos vários grupos de clientes; permite trazer benefícios como lucros ou vendas maiores, custos menores, além de prevenir a entrada de organizações concorrentes na mesma área em que a empresa atua através da capacidade de foco, concentração, especialização e, portanto, de diferenciação junto aos grupos de clientes.

Day (2000) reforça essa questão ao afirmar que a construção de relacionamentos próximos é uma atividade que consome recursos intensivamente, não é todo cliente que vale o esforço.

Sendo assim, a criação e o desenvolvimento de um banco de dados com informações dos clientes é um ingrediente tático que possibilita sustentar as várias

ações desenvolvidas a partir de uma estratégia de marketing de relacionamento. Um banco de dados estruturado sob a ótica do marketing de relacionamento permite a identificação das características peculiares do cliente individual, a formação de segmentos de clientes e a aferição do valor do cliente para a empresa. Questões relacionadas aos tipos de dados do cliente que devem ser coletados, período de atualização dessas informações, capacidade de cruzamento de informações e performance de acesso ao banco de dados também são relevantes para sua efetiva utilização.

1.3.5.3 Criação de um sistema de serviço orientado ao cliente

Partindo do princípio que uma estratégia de marketing de relacionamento bem sucedida demanda que a empresa defina seu negócio sob uma ótica de processos e serviços, entendendo e sabendo como criar e gerenciar uma proposta ampliada de serviço, a criação de um “sistema de serviço” que envolva os clientes, os funcionários, a tecnologia e o tempo dedicado às atividades de relacionamento são essenciais para dar suporte a tal estratégia (GRÖNROOS, 1996, pp. 9-12). Um sistema de serviço, na sua grande extensão, é construído com base na tecnologia da informação que deve considerar a perspectiva do cliente no seu desenvolvimento. Assim, os processos internos da empresa como a produção, a administração, a entrega do serviço e as atividades de manutenção e pós-venda devem ser programados a partir do ponto de vista do cliente e não apenas voltada para a produtividade da empresa. Uma vez que um sistema de serviço envolva os funcionários, é importante que haja o comprometimento dos mesmos em torno de uma estratégia de relacionamento com o cliente. Isto leva à necessidade de se

desenvolver atividades de marketing bem organizadas e permanentes voltadas para os funcionários, de forma a mantê-los motivados e comprometidos com a estratégia. Outro elemento crítico na criação de um sistema de serviço é o gerenciamento do tempo que o cliente passa no processo de relacionamento com a empresa. Este tempo não deve ser percebido pelo cliente como sendo um desperdício, cabendo à empresa procurar administrar a variável tempo de forma a evitar custos desnecessários para ambas as partes.

Um sistema de serviço compreende a necessidade de se alinhar os diferentes aspectos de uma organização – sistemas, pessoas e tempo – com os desejos e anseios de seus clientes. A literatura mostra que uma forma de se fazer este alinhamento está na implementação de indicadores de desempenho, ou pontos de controle, que permitam a convergências das várias frentes de atividades desempenhadas dentro de uma empresa. Seguindo essa linha de pensamento, Gummesson (1998) defende a idéia de que para fazer com que o marketing de relacionamento e a organização trabalhem em conjunto é necessário repensar os indicadores financeiros e ampliá-los. Isto pode ser feito pelo uso do *balance score card* que registra não apenas o capital financeiro, mas também outros tipos de capital como o valor dos clientes, dos processos geradores de valor e do aprendizado organizacional e do crescimento.

Shapiro e Sviokla (1995, p. xviii) mostram também essa preocupação em trazer o cliente para o centro da discussão referente aos indicadores de acompanhamento de uma organização quando alegam que é preciso fazer uma avaliação daquilo que é importante e que isto consiste em criar e implementar sistemas de controle, capazes de efetuar acompanhamento preciso de custos, levando em conta as despesas relacionadas com clientes. Isto pode ser extremamente difícil porque muitos

sistemas em uso seguem princípios antiquados que alocam custos com base em utilização direta de mão-de-obra ou equipamentos o que pode levar a distorções sistemáticas de informações gerenciais, ao controle gerencial ineficaz e a políticas de preço incorretas. Além de desenvolver sistemas mais adequados ao monitoramento do cliente, é preciso também estabelecer avaliações quantitativas que representem o grau de satisfação, pontualidade nas entregas e retenção de clientes. Posicionar essas avaliações em pé de igualdade com outros parâmetros, como retorno sobre investimento, fatia do mercado e outras avaliações tradicionais apresenta-se como grande desafio para a alta administração de uma empresa. Entretanto, a instalação de avaliações baseadas no cliente, no centro dos sistemas de controle de uma organização, proporciona valor suficiente para justificar tal esforço. Em primeiro lugar, porque elas reforçam a empresa a focalizar sua preocupação nas exigências do cliente. E, em segundo lugar, porque tais avaliações constituem indicação mais dinâmica da performance da empresa.

Outro ponto relevante dessa visão de sistema de serviço diz respeito às ações destinadas à motivação do público interno de uma empresa e parceiros de negócio. Atrair empregados com potencial para serem marqueteiros de plantão, desenvolver suas habilidades e conhecimento, e construir um clima organizacional propício para a implantação da estratégia de marketing de relacionamento são iniciativas que falharão em apresentar os resultados esperados se os funcionários constantemente deixam a empresa e os clientes têm que lidar com diferentes, inexperientes, provedores de serviços. Assim, segundo Berry (1995), a retenção de funcionários precede a retenção de clientes.

Para Grönroos (2003, p. 404), os funcionários são um primeiro mercado interno para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de marketing, novas

tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno, tampouco se pode esperar que o marketing para os clientes finais, externos, seja bem-sucedido. O marketing interno é um pré-requisito para o êxito do marketing externo e do marketing interativo. Essa abordagem traz novos aspectos para o gerenciamento dos recursos humanos de uma empresa. Primeiro, porque destaca o fato de que tudo que o prestador de serviço faz para seus clientes é primeiramente percebido e avaliado por seu próprio pessoal que, caso não acredite nas promessas feitas pelas atividades e campanhas de marketing externo, ou não souber como implementar uma oferta de serviço ou como fazer uso da tecnologia de sistemas do processo de serviço, ou então sentir que não tem capacidade suficiente para trabalhar segundo o que se exige dele, pode comprometer todo o esforço da empresa na implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento. Segundo, porque dá ênfase ao fato de que todos os esforços, programas e processos internos têm que estar afinados com a manutenção ou melhoria do desempenho externo da empresa. A gestão de recursos internos não é somente uma questão interna da empresa, mas também uma questão de assegurar que os funcionários contribuam para o desempenho externo do prestador de serviço. Esses esforços e processos têm de ser planejados e implementados segundo uma abordagem semelhante à do marketing externo, isto é, de modo coordenado, ativo e orientado para metas. Terceiro, porque os clientes internos existem e devem ser tratados da mesma maneira que os clientes externos. Colegas de trabalho não devem receber um serviço e suportes lentos, desatentos e descuidados porque, se for o caso, sua capacidade de prestar bom serviço e criar alta qualidade percebida de serviço para os clientes “reais” da empresa ficará seriamente comprometida.

Portanto, nesse contexto, o planejamento da participação dos funcionários na estratégia de marketing de relacionamento acarreta em uma série de necessidades que as organizações têm de suprir, como identificar as habilidades de marketing de relacionamento necessárias aos funcionários que devem participar em todos os processos que criam valor para o cliente; avaliar o desempenho dos funcionários em relação a essas habilidades e determinar quaisquer lacunas de conhecimento, trabalhando nisso com eles e se comunicando eficientemente, com frequência em tempo real, e não simplesmente por meio de um questionário ou outra maneira impessoal; desenvolver programas de treinamento e apoio tecnológico para recapacitar e / ou descapacitar processos nos quais funcionários precisam de um conhecimento ou contexto adicionais. Nesse último item, a tecnologia pode ser de muita ajuda, pois pode fornecer treinamentos para os funcionários que desejam ou precisam se aprimorar com utilização de abordagens multimídia e treinamento através de uma Intranet e uma Extranet ou Internet, além de fornecer informações para os funcionários de modo a ajudar a ampliar o entendimento ou ajudá-los em tempo real; e interagir com os funcionários e se ajustar aos seus níveis de capacidade, aprimorando-os à medida que eles se desenvolvem (GORDON, 1998, p. 310).

CAPÍTULO DOIS

O NOVO MODELO DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

2.1 Marcos relevantes do processo de privatização e principais características do novo modelo de regulamentação do setor de energia elétrica

As últimas décadas foram marcadas por um movimento em direção à reestruturação da regulamentação do setor elétrico em uma abrangência internacional. Reino Unido, Suécia, Finlândia, Espanha e Portugal estão entre os pioneiros ao reestruturarem seus setores elétricos no início da década de 80, enquanto a União Européia ainda está no meio do processo de implementação da desregulamentação da distribuição de energia (YOCOM e HELMS, 2001). Os Estados Unidos continuam a estudar, legislar e experimentar em vários Estados diversos cenários de reestruturação, mostrando diferentes estágios e alternativas deste fenômeno (THUMANN, 1999). A reestruturação da regulamentação passa pelo processo de “privatização” que consiste na mera alienação de direitos que asseguram ao Poder Público, diretamente ou através de instituições por ele controladas, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores da sociedade; e pela “concessão” da gestão e prestação de serviços públicos para um particular, por sua conta e risco, cabendo ao Estado acompanhar a adequada execução do contrato e o atendimento do interesse público (SOUTO, 2000, pp. 9-10).

A literatura mostra várias perspectivas dos fatores que fomentaram a tendência mundial de reestruturação do setor elétrico. Para Borenstein (1997, p. 53) por trás desta mudança está a transformação do Estado decorrente do acirramento da crise

socioeconômica que se instalou nos países desenvolvidos e sub-desenvolvidos a partir dos anos 70 e da ascensão das idéias neoliberais. Nesta vertente, a privatização de empresas públicas foi empregada amplamente para reduzir o tamanho do aparelho burocrático do Estado, bem como limitar seu grau de intervenção na economia. Yocom e Helms (2001) evidenciam outros fatores associados que impulsionaram a reestruturação do setor como a necessidade de reduzir os altos preços da energia em alguns segmentos do mercado; a busca pela melhoria da eficiência das concessionárias e do aprimoramento da qualidade dos serviços e das inovações tecnológicas; e a onipotência de um mercado global e competitivo. No que diz respeito à necessidade de redução do preço da energia, Newberry (1999, p. 128) argumenta que além dos ganhos adicionais de eficiência é mais fácil sustentar uma precificação eficiente do preço da energia sob um empreendimento privado em face às pressões políticas e da sociedade. Por outro lado, apesar de vários estudiosos ao redor do mundo terem contestado amplamente os processos de privatização, algumas pesquisas mostram evidências de potenciais ganhos de eficiência. Dentre os vários benefícios da privatização pregados pelos teóricos do assunto, estão o levantamento de fundos e a redução de empréstimos para melhoria da gestão fiscal e macroeconômica de uma nação; o aumento da eficiência para o nível do empreendimento privado; a redução da burocracia e interferência do governo no dia-a-dia do empreendimento; uma maior participação da iniciativa privada; a criação de competição no mercado; e a promoção da disciplina no mercado (GOMES, 2001).

No Brasil, a primeira iniciativa concreta em direção ao movimento de privatização de empresas públicas ocorreu em 1981, quando foi criada a “Comissão Especial de Privatização”. Entretanto, esse movimento não engrenou devido à falta de um

compromisso político, pois o Governo á época estava tentando, basicamente, restringir a expansão das despesas das empresas estatais para reduzir o consumo interno e não alterar a intervenção do Estado na economia como tal (PINHEIRO e FUKASAKU, 2000, p.19). Com o Governo Federal eleito em 1994, teve início uma série de reformas na economia brasileira, sendo que uma das mais importantes foi a redução de sua participação em vários setores da atividade econômica. Segundo Ferreira (2000, p. 196), no ano de 1995, o Congresso aprovou a Lei Geral das Concessões (oficialmente a Lei 8.987) que alterou a Constituição Federal e, com isso, foi permitido que companhias privadas aumentassem sua atuação em vários segmentos de infra-estrutura, incluindo o setor elétrico. Complementando a base estabelecida pela Lei 8.987, a Lei 9.074 foi aprovada em meados do mesmo ano, estabelecendo vários princípios relativos à renovação das concessões no setor elétrico. As concessões antigas poderiam ser renovadas ou novas concessões concedidas após o desmembramento das atividades de geração, transmissão e distribuição. As tarifas para novas concessões ou para sua renovação deveriam ter como base a estrutura de custos de cada segmento do mercado de energia elétrica - geração, transmissão e distribuição. A tarifa de suprimento original deveria ser dividida em custos separados e visíveis de geração e de transmissão de energia elétrica.

Ferreira (2000, p. 181) lembra ainda que a privatização do setor elétrico brasileiro e a implementação de um novo modelo para este setor são parte da transição econômica do modelo de crescimento impulsionado pelo Estado para o crescimento impulsionado pelo mercado. Também é consistente com a necessidade do setor de serviços públicos de aumentar a produtividade e reduzir os custos através do aumento da eficiência, um objetivo a ser atingido pela economia como um todo, para

uma integração bem-sucedida no mercado global. A privatização do setor também ajuda a reduzir a dívida do setor público, contribuindo para o ajuste fiscal necessário para a sustentação do crescimento a longo prazo do Brasil. Do ponto de vista macroeconômico, esses objetivos podem não diferir daqueles de outros países da América Latina ou da Europa que adotaram a privatização. No entanto, certas características singulares do setor elétrico como a predominância de uma matriz energética de origem hidrelétrica, decorrente da vasta rede de recursos hídricos, impediram que o país, simplesmente, copiasse os modelos do setor de serviços públicos bem-sucedidos em outros países.

Desta forma, com o objetivo de se criar um modelo que fosse aderente às especificidades do setor elétrico brasileiro, a Eletrobrás contratou no início de 1996, através de licitação, a firma americana de consultoria e contabilidade Coopers & Lybrand. Conforme explica Ferreira (2000, p. 198), essa consultoria apresentou seu relatório em meados de 1997 com as seguintes recomendações:

- a) Criação de um mercado atacadista de eletricidade (MAE), cuja função é a de intermediar todas as transações de compra e venda de energia elétrica de cada um dos sistemas elétricos interligados, visto que a diversidade geográfica e econômica brasileira levou à criação de quatro submercados regionais (Norte, Nordeste, Sudeste e Sul-Centro-Oeste).
- b) Estabelecimento de “contratos iniciais” para criar uma fase de transição para o mercado de energia elétrica competitivo; desta forma a imediata entrada em vigor da livre negociação de contratos de fornecimento de energia no MAE não provocaria um choque nos preços da eletricidade no Brasil, pois o custo médio de suprimento, repassado para a concessionária monopolista de

distribuição, e desta para os consumidores finais, iria refletir os crescentes custos marginais de expansão do sistema.

- c) Desmembramento dos ativos de transmissão e a criação do Operador Nacional do Sistema (ONS) para administrar o sistema interligado. Ao se adotar a separação estrutural do segmento de transmissão em relação aos demais segmentos, não haveria estímulo para a prática de subsídios cruzados nem à congestão (restrições à capacidade de transmissão por sobrecarga elétrica em determinado ponto da rede) e se estaria conseguindo garantir o funcionamento “neutro” do sistema de transmissão, evitando a possibilidade de práticas discriminatórias dos proprietários. Caberia ao ONS garantir o livre acesso à rede de transmissão de forma não discriminatória; promover a otimização da operação do sistema elétrico, fazendo o planejamento e a programação da operação e o despacho centralizado da geração; incentivar a expansão do sistema ao menor custo; e administrar as redes básicas de transmissão.
- d) Organização das atividades financeiras e de planejamento neste novo cenário. Nesse sentido, o planejamento seria realizado de forma centralizada por uma nova entidade com estrutura similar à do ONS. O planejamento englobaria um período de 25 anos e envolveria o estudo das capacidades hidrológicas, impactos ambientais e questões relacionadas. O objetivo da pesquisa seria o de encontrar os melhores propósitos para os investimentos privados no setor. Além do mais, seria criada a figura de um agente financeiro para o setor responsável por contribuir para o financiamento de projetos através de empréstimos e avaliando os riscos ambientais e regulatórios. Na

prática coube ao BNDES a tarefa de suporte de financiamento dos projetos do setor elétrico.

As recomendações propostas pela consultoria Coopers & Lybrand serviram de base para a implementação de uma série de políticas regulatórias que foram colocadas em execução por meio de medidas provisórias. Segundo Pires (2000), o novo modelo do setor elétrico foi inaugurado pela Lei 9.427/96, que instituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), e a Lei 9.648/98, que definiu entre outras normas, as regras de entrada, tarifas e estrutura de mercado.

Pires (2000) afirma que a criação da ANEEL foi um marco na reforma regulatória do setor elétrico brasileiro, tendo em vista a tradição de regulação implícita das empresas de energia elétrica exercida pelo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), órgão subordinado ao Ministério de Minas e Energia. Nessa configuração tradicional, as políticas setoriais estavam diretamente subordinadas ao Poder Executivo, o que implicava na perseguição de objetivos muitas vezes contraditórios, tais como microeconômicos (eficiência produtiva), macroeconômicos (controle inflacionário e do déficit público) e sociais (universalização dos serviços). Estabelecida como órgão autônomo, cuja natureza jurídica é qualificada como autarquia especial, a ANEEL tem uma diretoria independente cujos cinco membros cumprem mandato de quatro anos. Desta forma, a agência pode usufruir uma relativa independência nos seguintes aspectos: a) autonomia decisória e financeira, o que lhe confere agilidade nas suas iniciativas; b) autonomia dos seus gestores, que após a investidura nos seus mandatos só podem ser afastados com base em critérios rígidos de demissão; c) delegação de competência normativa para regulamentar questões técnicas atinentes ao setor; e d) motivação técnica e não política de suas decisões, conferindo à atuação da agência

neutralidade na solução dos conflitos e na adoção de medidas. Esses aspectos dispensam a ANEEL de subordinação hierárquica direta, embora vinculada ao ministério setorial no cumprimento de contrato de gestão. No entanto, seus conselheiros, a exemplo do que ocorre com toda a Administração Pública, têm a gestão financeira submetida ao controle do Legislativo e todos os seus atos se submetem ao controle de legalidade pelo Judiciário. Além disso, são obrigados a realizar Audiências Públicas e dar transparência às suas atividades – inclusive na Internet – objetivando reduzir os riscos de captura por qualquer dos agentes envolvidos nas políticas regulatórias.

Dois outros aspectos importantes na legislação de criação da ANEEL são a definição de atribuições para que o órgão exerça o cumprimento da defesa da concorrência, estabelecendo regras para coibir a concentração de mercado de forma articulada com a Secretaria de Direito Econômico, e a previsão do estabelecimento de convênios com agências estaduais, refletindo o caráter descentralizado do setor elétrico brasileiro, para o controle e fiscalização dos serviços e instalações de energia elétrica. Sendo assim, no que se refere ao estabelecimento de parâmetros técnicos para a qualidade e supervisão dos serviços, a ANEEL pode dividir a responsabilidade com os regulamentadores locais que operam em nível estadual, caso as duas partes assinem um acordo formal. Um dos primeiros acordos desta natureza foi fechado com o Estado de São Paulo. Desde o início, o modelo de privatização do Estado previa a criação de uma entidade regulatória independente. Conseqüentemente, a Comissão Estadual de Serviços de Energia (CSPE) foi criada por lei em 1997. Em abril de 1998, a CSPE assinou um contrato de cooperação com a ANEEL (PINHEIRO e FUKASAKU, 2000).

Para Pires (2000), a criação da ANEEL objetivou preencher a carência de um órgão setorial com autonomia para a execução do processo regulatório e para a arbitragem dos conflitos dele decorrentes, fruto dos distintos interesses entre Poder Concedente (Governo), empresas (prestadores dos serviços) e consumidores.

Além da criação da agência independente, as reformas setoriais ocorreram de forma paralela à privatização de ativos federais e estaduais e se basearam em três pilares, segundo Pires (2000), todos eles consoantes com a experiência internacional:

- 1) introdução de competição nos segmentos de geração e comercialização de energia elétrica. A Lei 9.074/95 introduziu no setor o conceito de produtor independente de energia elétrica (IPP) e do auto-produtor. Antes, as geradoras de energia elétrica privadas podiam apenas produzir energia para seu próprio consumo ou para venda às concessionárias de distribuição;
- 2) criação de um instrumental regulatório para a defesa da concorrência nos segmentos competitivos criados a partir da desintegração vertical (separação dos negócios de geração, transmissão e distribuição de energia), assim como o estabelecimento de tarifas de uso da rede não discriminatórias, além da garantia do livre acesso nos sistemas de transporte - transmissão e distribuição;
- 3) e, por fim, o desenvolvimento de mecanismos de regulação incentivada nos segmentos que permaneceram como monopólio natural - fornecimento de energia no mercado cativo e transmissão de eletricidade, incluindo, ainda, mecanismos de regulação técnica da rede de transmissão.

Para Pires (2000), a proposta de modelagem de privatização do setor elétrico adotou uma estratégia gradualista visando, de forma concomitante, reduzir a dívida pública

e melhorar a eficiência produtiva e a capacidade de investimento das empresas. O governo priorizou a venda das empresas do segmento de distribuição por entender que dificilmente conseguiria atrair interessados para os ativos de geração caso não houvesse a perspectiva de um mercado atacadista privado de energia, no qual estariam eliminados os riscos de calote nas transações de venda de energia. Dessa forma, além de privatizar as distribuidoras federais, Light e Escelsa, o governo procurou estimular a venda de distribuidoras estaduais criando o Programa de Estímulo às Privatizações Estaduais (PEPE), pelo qual o BNDES antecipava recursos financeiros aos Estados por conta do que seria obtido nos leilões, após aprovação do plano de privatização pelas Assembléias Legislativas Estaduais. Como resultado desses estímulos, 22 concessões destinadas à exploração do serviço de distribuição de energia elétrica foram transferidas para a iniciativa privada, com participação expressiva de grupos norte-americanos e europeus, representando assim uma entrada de recursos de R\$ 25 bilhões para a nação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA, 2004).

Com a formação das novas distribuidoras de energia elétrica, também foi criada formalmente a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE) em 1995. A ABRADEE nasceu da reformulação das atividades do Comitê de Distribuição (CODI), órgão que existia desde 1975, voltado para o desenvolvimento do setor de distribuição de energia elétrica no país. A ABRADEE é uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos. A Associação reúne 44 concessionárias de distribuição de energia elétrica, estatais e privadas, atuantes em todas as regiões do país, responsáveis pelo atendimento de 97% do mercado brasileiro de energia.

TABELA 1 – Privatizações de Distribuidoras de Energia Elétrica do Brasil

Distribuidora	Data de Privatização	Área de Serviço (Estado)	Comprador	Preço R\$ Milhões
ECELSEA	12/jul/95	ES	IVEN S. A , GTD Participações	385
LIGHT	21/mai/96	RJ	AES; Houston; EdF; CSN.	2.230,00
CERJ	20/nov/96	RJ	Endesa(Sp); Enersis; Ed Port.	605,3
COELBA	31/jul/97	BA	Iberdrola; BrasilCap; Previ; BBDTVM	1.730,90
AES SUL	21/out/97	RS	AES	1.510,00
RGE	21/out/97	RS	CEA; VBC ; Previ	1.635,00
CPFL	05/nov/97	SP	VBC ; Previ; Fundação CESP	3015
ENERSUL	19/nov/97	MS	Escelsa	625,6
CEMAT	27/nov/97	MT	Grupo Rede; Inepar	391,5
ENERGIPE	03/dez/97	SE	Cataguazes; Uptick	577,1
COSERN	11/dez/97	RN	Coelba; Guaraniana; Uptick	676,4
COELCE	02/abr/98	CE	Consórcio Distriluz (Enersis Chilectra, Endesa, Cerj)	867,7
ELETROPAULO	15/abr/98	SP	Light	2.026,00
CELPA	09/jul/98	PA	QMRA Participações S. A. (Grupo Rede e Inepar)	450,3
ELEKTRO	16/jul/98	SP / MS	Grupo Enron Internacional	1.479,00
CACHOEIRA DOURADA	05/set/97	GO	Endesa / Edegel / Fundos de Investimentos	779,8
GERASUL *	15/set/98	RS	Tractebel(Belga)	945,7
BANDEIRANTE*	17/set/98	SP	EDP (Portugal) - CPFL	1.014,00
CESP Tiête**	27/out/99	SP	AES Gerasul Emp	938,07
BORBOREMA**	30/nov/99	PB	Cataguazes-Leopoldina	87,38
CELPE*	20/fev/00	PE	Iberdrola/Previ/BB	1.780
CEMAR**	15/06/00	MA	PP&L	552,8
SAELPA*	31-11-2000	PA	Cataguazes-Leopoldina	363
TOTAL				24.665,50

FONTES: (ABRADEE, disponível em: <<http://www.abradee.org.br/>>, *Informações obtidas em jornais, **Informações obtidas no site do Provedor de Informações Econômico-Financeiras do Setor Elétrico Brasileiro - UFRJ/ELETROBRÁS).

Estudos sobre a versão brasileira da privatização demonstram que embora tenham ocorrido problemas iniciais de operação, os primeiros resultados obtidos foram considerados ótimos para a sociedade como um todo, especialmente para o consumidor direto. Entretanto, para que esta estrutura funcione de maneira eficiente, é necessário que se tenha um órgão regulador cada vez mais forte e independente, com poder de autonomia para regular, fiscalizar e tomar decisões cabíveis, e que permita, através dos mecanismos de consulta e avaliação, a participação constante dos consumidores (FILARDI, 2000).

Devido ao racionamento que afetou a economia brasileira em 2000, o setor elétrico sofreu uma queda de cerca de 20% no consumo de energia elétrica. Essa situação fez com que muitas das distribuidoras enfrentassem prejuízos devido ao curto espaço de tempo que tiveram para adequar suas estruturas de custos aos novos patamares de faturamento. A falta de suprimento de energia elétrica afeta diretamente o desenvolvimento econômico do País. Assim, objetivando reduzir os riscos de uma nova falta de energia no mercado que atrapalhasse o desenvolvimento econômico da nação, o Governo anunciou em dezembro de 2003, novas regras para o setor elétrico através da medida provisória 144. Segundo a nota à imprensa veiculada no *website* do Ministério de Minas e Energia no dia 11 de dezembro de 2003, o novo arranjo setorial teve como objetivo “garantir tarifas mais baixas para os consumidores, afastar o risco de racionamento, estabelecer um marco regulatório estável e criar condições para a retomada dos investimentos na expansão do sistema”.

Em 2004, a MP 144 foi aprovada na Câmara e no Senado, transformando-se na Lei 10.848/04. Dentre as principais alterações implementadas no modelo do setor elétrico, estão a implementação de alterações no processo de planejamento e

comercialização de energia elétrica; a criação de três novos organismos; e a redefinição dos papéis dos órgãos atuais.

Denominado de “o novo modelo do setor elétrico” estas últimas reformas na regulamentação propiciaram várias alterações no processo de planejamento e comercialização de energia conforme mostrado a seguir:

a) definição de dois ambientes de contratação de energia, um regulado (Ambiente de Contratação Regulada – ACR), congregando todos os consumidores cativos e os distribuidores, no qual as compras de energia se farão sempre por licitação, pelo critério de menor tarifa, e outro livre (Ambiente de Contratação Livre – ACL), no qual se inscrevem os consumidores livres e os comercializadores, com capacidade de negociar seus contratos de suprimento;

b) estabelecimento da contratação conjunta por todos os distribuidores, na forma de um *pool*, permitindo a apropriação, na tarifa, de economias de escala na compra da energia (o conjunto dos distribuidores perfaz mais de 85% do mercado) e a distribuição equilibrada dos riscos e benefícios da contratação;

c) acesso do autoprodutor, do produtor independente de energia e do grande consumidor aos empreendimentos mais eficientes, conferindo incentivos para o bom funcionamento do mercado de livre contratação e tornando efetiva a relação entre os dois ambientes de contratação, com reflexos positivos na formação dos preços e tarifas;

d) reestruturação do planejamento setorial, com contestação de preço, permitindo a escolha dos projetos mais eficientes e das soluções mais econômicas para a expansão da oferta;

f) obtenção, pelos vencedores das licitações visando à expansão da oferta, de contratos de suprimento de longo prazo (15 a 20 anos), o que busca reduzir o custo do financiamento e melhora as condições para o investimento;

g) concessão de licença prévia ambiental como pré-requisito para as licitações das novas usinas hidrelétricas e linhas de transmissão, reduzindo os riscos para o investidor.

Na prática, as novas regras retiram as barreiras existentes na relação entre distribuidores e geradores que não pertençam ao mesmo grupo econômico. Até então, somente geradores e distribuidores integrantes de um mesmo grupo controlador tinham incentivos para fazer contratos de longo prazo (*Power Purchase Agreement* – PPAs) e, assim, adquirir condições para contratar financiamentos para novos investimentos. A permissão de um "bônus" de 11,5% sobre o valor normativo (valor máximo pelo qual a compra de energia do distribuidor pode ser repassado às tarifas) tornava a contratação de energia dentro do mesmo grupo econômico, o *self-dealing*, altamente atrativa e inibia outras soluções de investimento. Ao permitir a efetiva competição no segmento de geração, o novo modelo possibilitou que, por meio das licitações, sejam estabelecidos, no mercado, contratos de longo prazo entre quaisquer geradores e quaisquer distribuidores. Desta forma, muda-se o foco da contratação de energia, privilegiando o longo prazo, ao mesmo tempo em que obriga a contratação de 100% do mercado pelas distribuidoras. Ao permitir ao gerador a comercialização de sua energia tanto no ambiente regulado como no livre, o Governo busca ampliar a eficiência da contratação uma vez que o ajuste nas quantidades de energia contratadas pelas distribuidoras pode ser feito, em até dois anos antes da liquidação, com sobras de energia oriundas de contratos do ambiente livre, o que reduz o risco de sobrecontratação ou de subcontratação. Pelo fato de

que a comercialização dos contratos de geração e de parte dos contratos de distribuição possa ocorrer, simultaneamente, nos dois ambientes, acredita-se assim que ocorra uma alocação mais eficiente dos recursos, com efeitos positivos para atratividade dos investimentos.

Além das alterações recentes nas regras do setor, também foram criados novos organismos federais: a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) e o Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE).

A EPE tem por função a execução de estudos para definição da Matriz Energética com indicação das estratégias a serem seguidas e das metas a serem alcançadas, dentro de uma perspectiva de longo prazo; a execução dos estudos de planejamento integrado dos recursos energéticos; a execução dos estudos do planejamento da expansão do setor elétrico (geração e transmissão); a promoção dos estudos de potencial energético, incluindo inventário de bacias hidrográficas e de campos de petróleo e de gás natural; e a promoção dos estudos de viabilidade técnico-econômica e sócio-ambiental de usinas e obtenção da Licença Prévia para aproveitamentos hidrelétricos.

A CCEE passou a exercer as funções de contabilização e liquidação do MAE, nos dois ambientes de contratação, o ACR e o ACL. Ademais, atua como órgão interveniente nos contratos bilaterais de suprimento que cada gerador firmará com cada distribuidor, na forma de um *pool*, permitindo a apropriação, na tarifa, de economias de escala na compra da energia; e nos contratos de constituição de garantias que cada distribuidor terá que firmar, a fim de reduzir a inadimplência.

Coordenado pelo MME, o CMSE fica responsável pelo monitoramento permanente da segurança de suprimento, podendo propor a contratação de reserva conjuntural, em caso de desequilíbrio entre a oferta e a demanda.

A Lei 10.848/04 também alterou as funções e as atribuições dos diversos agentes institucionais existentes no setor. Desta forma, o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) passou a ser responsável pela proposição da política energética nacional ao Presidente da República, em articulação com as demais políticas públicas; proposição da licitação individual de projetos especiais do setor elétrico, recomendados pelo MME; e proposição do critério de garantia estrutural de suprimento. O Ministério de Minas e Energia (MME) adquiriu as funções de formulação e implementação de políticas para o setor energético, de acordo com as diretrizes do CNPE; além da retomada do exercício da função de planejamento setorial, com contestação pública. A ANEEL tem sua atuação reduzida, ficando com a mediação, regulação e fiscalização do funcionamento do sistema elétrico; realização de leilões de concessão de empreendimentos de geração e transmissão por delegação do MME; e licitação para aquisição de energia para os distribuidores. Finalmente, as Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (ELETROBRÁS) passaram a exercer a função de holding das empresas estatais federais; administração de encargos e fundos setoriais; comercialização da energia da ITAIPU Binacional; comercialização da energia de fontes alternativas contempladas pelo Programa de Incentivo de Fontes Alternativas – PROINFA; e criação de novas instituições, com o objetivo de complementar o marco regulatório, estabelecendo novas funções e atividades.

Devido ao objetivo deste trabalho estar direcionado para a relação entre a distribuidora de energia elétrica e o consumidor residencial cativo, ou seja, aquele

consumidor que não pode escolher seu fornecedor de energia elétrica, uma maior ênfase será dada aos mecanismos de regulação voltados para este segmento em específico. Esta análise será detalhada na próxima seção.

2.2 Principais aspectos da regulamentação que afetam a relação entre as distribuidoras e seus clientes residenciais cativos

Um dos principais aspectos que afetam a relação entre uma distribuidora e seus clientes refere-se à qualidade do produto e serviço prestado. Nesse sentido, o contrato de concessão dispõe de uma série de obrigações exigidas da empresa, as quais são acompanhadas através de indicadores técnicos da continuidade do serviço e indicadores de atendimento comercial. Os indicadores técnicos estão associados à qualidade do fornecimento de energia no que diz respeito aos níveis de tensão e a frequência e duração das interrupções. Cabe a ANEEL a fixação de padrões para os indicadores técnicos de qualidade do fornecimento de energia elétrica e indicadores de qualidade do atendimento comercial para as distribuidoras de energia. Os principais indicadores técnicos fiscalizados são:

a) DEC – duração equivalente de interrupção por consumidor: exprime o intervalo de tempo contínuo ou não em que, em média, cada consumidor do universo avaliado ficou privado do fornecimento de energia elétrica, no período de apuração, considerando-se as interrupções maiores ou iguais a 1 minuto.

b) FEC – frequência equivalente de interrupção por consumidor: exprime o número de interrupções que, em média, cada consumidor do universo avaliado sofreu no período de apuração, considerando-se as interrupções maiores ou iguais a 1 minuto.

c) TMA – tempo médio de atendimento: trata-se do quociente entre a somatória dos tempos transcorridos desde o recebimento da reclamação até o restabelecimento do fornecimento ou término do atendimento nos casos em que não houve interrupção de fornecimento, e o número de ocorrências no período de apuração.

Da mesma forma, os principais indicadores de atendimento comercial são:

a) tempo médio em horas de ligação nova em baixa tensão;

b) tempo médio em horas de religação em baixa tensão;

c) tempo médio em horas de elaboração de estudos e orçamentação de serviços na rede de distribuição para atendimento a novas ligações ou a alterações de carga;

d) tempo médio em horas de execução de serviços na rede de distribuição, para atendimento a novas ligações ou alterações de carga, após apresentação do projeto e orçamento ao interessado e sua correspondente aprovação e pagamento, quando for o caso;

e) porcentagem de perdas comerciais.

Com base nestes indicadores, o órgão regulador poderá fazer comunicados ou auditorias, quando verificar tendência de perda de qualidade ou de ultrapassagem de limites. No caso de ocorrer descumprimento dos padrões de qualidade pertinentes ao serviço e instalações de energia elétrica, a concessionária estará sujeita à penalidade de multa, aplicada pela ANEEL, no valor máximo, por infração incorrida, de 1% (um por cento) do valor da receita anual da concessionária. Por fim, nos casos de descumprimento das penalidades impostas por infração, ou descumprimento de notificação ou recomendação do Poder Concedente para

regularizar a prestação dos serviços, poderá ser decretada a caducidade da concessão, independentemente da apuração das responsabilidades da concessionária pelos fatos que motivaram a medida. A título de ilustração e conforme disponibilizado no *website* da ANEEL (www.aneel.gov.br), de 1998, ano em que a agência iniciou suas atividades, até o ano de 2003, os indicadores DEC e FEC apresentaram diminuição de 31,6% e 34,8%, respectivamente. A trajetória de queda foi interrompida somente em 2002, em razão da ocorrência de dois grandes desligamentos na região Sudeste e da redução de investimentos das distribuidoras em decorrência da queda do consumo de energia durante o período de racionamento (2001/2002). Ademais, no ano de 2003 os indicadores DEC e FEC gerais ficaram, respectivamente, em 16,4 e 12,96. Os números demonstram uma redução de 12,3% e de 16,1% em relação aos resultados de 2002, quando o DEC foi de 18,7 e o FEC, de 15,45. Em todas as regiões do País houve redução do número médio de interrupções no fornecimento de energia em 2003. Mesmo assim, ainda em 2003, 26 distribuidoras foram multadas por terem violado metas de DEC e FEC em 2002. As multas totalizaram R\$ 35,3 milhões e foram aplicadas com base nos critérios de gravidade e abrangência das violações.

Assim, a ANEEL, ao deter os poderes que lhe permitem aplicar penalidades e estabelecer resoluções, exerce uma tremenda influência no comportamento de uma distribuidora de energia elétrica brasileira. Uma das principais resoluções do setor é a Resolução 456/00 que visa “aprimorar o relacionamento entre os agentes responsáveis pela prestação do serviço público e os consumidores”. Essa resolução estabelece as condições gerais de fornecimento de energia elétrica aos consumidores cativos, assim como os valores dos serviços passíveis de serem

cobrados do consumidor como emissão de segunda-via de conta, aferição de medidor, religação de energia etc.

Além de definir padrões da qualidade para os serviços prestados pelas concessionárias, a ANEEL também é responsável por especificar as condições técnicas que caracterizam um consumidor cativo, ou seja, aquele consumidor que não pode escolher seu fornecedor de energia elétrica. Ao determinar esses parâmetros, o regulador acaba por delimitar o tamanho deste segmento e, conseqüentemente, influenciar o nível de concorrência dentro do setor.

Inicialmente, a reforma do setor elétrico previa a redução progressiva do segmento de consumidores cativos. Sendo assim, a partir de julho de 2000, os consumidores com carga mínima de 3 MW e atendidos em tensão igual ou superior a 69 kV passaram a poder comercializar livremente a energia elétrica requerida, criando desta forma a figura do “consumidor livre”. Além disso, a partir do ano de 2003, a ANEEL poderia estabelecer reduções nesses limites, para aumentar, assim, a abrangência de consumidores com essa opção. Contudo, conforme colocado por Pires (2000), apesar do cronograma original ter sido bastante gradual, se comparado com a experiência internacional, e considerando-se, inclusive, que em alguns países europeus e regiões dos Estados Unidos não se verifica atualmente nenhuma limitação de carga ou tensão para a livre comercialização de energia, o percentual de consumidores cativos se mantém ainda muito elevado no Brasil. Portanto, a regulação tarifária exerce uma função crucial para garantir que os consumidores finais possam usufruir dos benefícios esperados com as reformas.

Em um ambiente em que a concorrência é limitada, a determinação dos preços das tarifas é o principal mecanismo de incentivo à melhoria da qualidade de serviços.

Este é o caso, do negócio de distribuição de energia elétrica que pode ser considerado um monopólio natural pelo fato de que suas economias de escala e seu escopo fazem a competição inviável. Sem competição, ou falta de regulação, os proprietários desses ativos não teriam incentivos para fornecer serviços a preços e qualidade adequados. O regulador então estabelece um procedimento para fixação de tarifas que garanta serviços que, embora em ambiente monopolista, possam ser considerados como eficientes e, ao mesmo tempo, criar possibilidades de atração para novos investimentos.

Shwyter (2001) afirma que em condições competitivas o mercado leva em consideração todos os interesses, tanto de compradores como de vendedores. No setor de distribuição de energia elétrica no Brasil, o regulador, mais do que o mercado, tem que agir como intermediador. Cabe ao regulador equilibrar o interesse público em obter produtos e serviços em condições seguras e adequadas, bem como a um preço razoável e que possa servir de estímulo para um apropriado retorno do investimento realizado pelos acionistas das companhias concessionárias.

Sendo assim, desde 1996, os contratos de concessão das distribuidoras privatizadas passaram a estabelecer o regime tarifário *price cap* (preço-teto), que também é aplicado em uma série de países. Este regime tarifário consiste na estipulação, pelo regulador, de um preço limite inicial, a ser cobrado pelas concessionárias, a vigorar até a próxima revisão tarifária. Durante esse intervalo, o preço-teto é reajustado anualmente por um índice de preços subtraído de um fator X de produtividade.

Na formulação do modelo de *price-cap*, a tarifa final é dividida em duas partes: a chamada de *pass-through*, que corresponde ao custo de suprimento. No caso do fornecimento de energia elétrica, significa o valor de custo da *commodity* energia

elétrica e o seu custo de transporte (transmissão). Essas variações são repassadas automaticamente para o valor final da tarifa, não devendo influir, portanto, no que se chama de equilíbrio econômico-financeiro da concessão. A parcela restante corresponde à margem de distribuição da empresa, que deverá ser suficiente para cobrir os custos operacionais, remuneração dos investimentos etc.

Com relação ao fator de produtividade X , sua definição deve considerar a combinação de três aspectos relevantes: a necessidade da concessionária no sentido de autofinanciar suas operações, a dinâmica tecnológica do segmento industrial e a defesa dos interesses dos consumidores, evitando-se a prática abusiva de preços e assegurando-lhes a apropriação de ganhos de produtividade (PIRES e PICCININI, 1998, p. 20).

Para Pires (2000, p.29), esse método tem duas conseqüências. A primeira é permitir que a empresa se aproprie de qualquer ganho de produtividade obtido no período entre as revisões tarifárias que seja superior ao fator de redução (fator X) estabelecido pelo regulador. Isso funciona, na prática, como um incentivo à eficiência produtiva. A segunda conseqüência é permitir que os consumidores passem a se apropriar de parte dos ganhos de produtividade obtidos pela concessionária, haja vista que quanto maior for o valor de X , menor será o valor do reajuste anual das tarifas.

Shwyter (2001) complementa este pensamento ao afirmar que esse mecanismo regulatório está voltado fundamentalmente para a criação de condições para promover a inovação, a eficiência e reduções de custo, e, desta forma, permitir que os consumidores possam se beneficiar destas reduções de custos. Em suma, procura modificar o comportamento da concessionária, alterando seus incentivos

associados a uma decisão em particular. Com isso, prêmios ou penalidades são aplicáveis em cláusulas automáticas resultantes dos incentivos que o regulador quer imprimir e cujos resultados espera que ocorram nos níveis de qualidade e de tarifas oferecidas ao consumidor.

Segundo Pires e Piccinini (1998 p. 28), a utilização de um fator de produtividade no critério de tarifação faz parte de uma forma de regulação através de incentivos, também conhecida como regulação de desempenho ou *yardstick competition*, adotada nos casos de monopólio natural. Este instrumento procura introduzir estímulo à redução de custos entre as empresas, reduzir as assimetrias de informação existentes e estimular maior eficiência econômica. O regulador estabelece padrões de avaliação do desempenho das firmas, utilizados na avaliação de custos e preços. Este mecanismo é adotado para a comparação entre monopólios regionais operando no mesmo setor. A remuneração de uma firma é definida de acordo com o seu desempenho em relação às outras empresas do setor, observando-se os padrões estabelecidos, o que faz com que ela seja sensível aos custos e comportamentos de suas congêneres. Na prática, a heterogeneidade das empresas fez com que os reguladores, com o objetivo de facilitar a comparação entre elas, criassem subconjuntos de firmas de características mais aproximadas e definissem uma “firma-sombra” hipotética (*shadow firm*) que servisse como critério de comparação para cada subconjunto. A “firma-sombra”, composta pela média de variáveis representativas das empresas que pertencem a um mesmo subconjunto, é utilizada como um modelo de referência (*benchmark*) para a competição entre as firmas.

No contexto brasileiro, conforme exposto pela ANEEL, através da nota técnica de número 326 que foi apresentada em audiência pública em 2002, as atuais regras

jurídicas e econômicas pertinentes ao regime tarifário dos contratos de concessão do serviço público de distribuição de energia elétrica constituem uma vertente do regime de regulação por incentivos. Sua principal finalidade é a busca de eficiência e qualidade na prestação do serviço e a modicidade tarifária, mediante a remodelação da prestação do serviço pelas características da atividade privada. Assim, o art. 14 da Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, estabelece que o regime econômico e financeiro da concessão de serviço público de energia elétrica compreende “IV - apropriação de ganhos de eficiência empresarial e da competitividade”. Portanto, o fator X constitui o princípio fundamental das cláusulas contratuais relativas às regras de reajuste e revisão tarifária, estabelecido nos contratos de concessão das concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica.

Conforme estipulado nos contratos, compete a ANEEL, de acordo com determinado cronograma, proceder com as revisões dos valores das tarifas de comercialização de energia elétrica, alterando-os para mais ou para menos, considerando as alterações na estrutura de custos e de mercado da concessionária, os níveis de tarifas observados em empresas similares no contexto nacional e internacional; além dos estímulos à eficiência e à modicidade das tarifas. Cabe ainda à ANEEL, no processo de revisão das tarifas, determinar os valores do fator X, que deverá ser subtraído ou acrescido da variação do Índice Geral de Preços de Mercado (IGP-M) nos reajustes tarifários anuais subsequentes. A revisão tarifária periódica compreende o reposicionamento das tarifas de fornecimento de energia elétrica e a determinação do fator X, visando proporcionar receita necessária para a cobertura de custos operacionais eficientes e remuneração adequada de investimentos prudentes, em nível compatível com a preservação do equilíbrio econômico-financeiro do contrato de concessão. Finalmente, o fator X calculado na revisão

tarifária periódica da concessionária do serviço público de distribuição de energia elétrica é o instrumento regulatório de estímulo à eficiência e à modicidade das tarifas de fornecimento.

Inicialmente o fator de produtividade a ser repassado para os consumidores (fator X) foi estipulado como zero, sendo que esse valor poderia ser posteriormente alterado durante o processo de revisão tarifária. Foi estabelecido o prazo revisional de 4 ou 5 anos para as distribuidoras de energia elétrica, com exceção da Cerj e Light cujos prazos foram estipulados em 7 e 8 anos respectivamente. Desta forma, as revisões tarifárias se concentrariam entre os anos de 2002 e 2003.

Buscando desenvolver uma metodologia para a formatação de um fator X aderente à realidade do setor elétrico brasileiro, a ANEEL criou um novo indicador, o Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC), para avaliar a qualidade das empresas do ponto de vista do consumidor. O parâmetro foi definido a partir de uma pesquisa sobre satisfação, aplicada junto aos clientes de todas as concessionárias de distribuição de energia em julho de 2000. O índice pode ser mensurado em números e permite que a ANEEL compare as empresas sem recorrer a detalhes operacionais. Consultores da Universidade Federal do Paraná (UFPR) contratados pela ANEEL produziram uma pesquisa de opinião sobre como o entrevistado avalia a concessionária da sua região. A enquete procurou averiguar a impressão que o consumidor tem em relação aos serviços prestados e à eficiência da concessionária no momento de prestar informações e atender o cliente. Desde então, a pesquisa de satisfação continuou sendo feita todos os anos pela ANEEL a fim de acompanhar o desempenho das concessionárias.

Em 2002, a ANEEL apresentou em audiência pública a primeira proposta de metodologia a ser adotada para cálculo do fator X na revisão tarifária periódica das concessionárias de distribuição de energia elétrica. Várias entidades e organizações manifestaram sugestões e críticas, oferecendo subsídios e informações adicionais para o aprimoramento da metodologia a ser adotada para cálculo do fator X.

Contudo, foi apenas em 2004, através da Resolução Normativa nº 55 que a ANEEL estabeleceu a metodologia de cálculo do fator X a ser aplicada para as revisões tarifárias periódicas das concessionárias ocorridas a partir de abril de 2003. A proposta metodológica da ANEEL para cálculo do fator X considera os ganhos de produtividade da concessionária, previstos para os próximos períodos tarifários, decorrentes do crescimento do mercado atendido; a avaliação do grau de satisfação na percepção do consumidor residencial cativo; bem como a manutenção da condição de equilíbrio econômico-financeiro definida na revisão tarifária periódica. Desta forma, o fator X foi estabelecido em função dos seguintes componentes:

- a) componente “Xe” que reflete os ganhos de produtividade esperados derivados da mudança na escala do negócio por incremento do consumo de energia elétrica na área servida, tanto por maior consumo dos consumidores existentes, como pela incorporação de novos consumidores, no período entre revisões tarifárias;
- b) componente “Xc” que reflete a avaliação dos consumidores cativos sobre a sua concessionária, sendo obtido mediante a utilização do resultado da pesquisa Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor – IASC;
- c) componente “Xa” que reflete a aplicação do Índice de Preço ao Consumidor Amplo (IPCA) para o componente mão-de-obra da “Parcela B” da concessionária. A Parcela B, por sua vez, corresponde aos custos operacionais que são

“administráveis” pela empresa, ou seja, aqueles custos que não são estipulados pelo regulador como o valor de custo da energia elétrica e o seu custo de transporte, além dos encargos e impostos do setor. Ademais, cabe à Parcela B cobrir a remuneração dos investimentos da concessionária.

Assim, a partir desta definição, a fórmula do reajuste anual ficou da seguinte maneira:

$$\text{Índice de Reajuste Tarifário} = \frac{\text{VPA1} + \text{VPB0} \times (\text{IGPM} \pm \text{X})}{\text{Receita}}$$

Onde:

- **VPA1** = custos não gerenciáveis, na data do reajuste em processamento;
- **VPB0** = custos gerenciáveis, na data do reajuste anterior;
- **Fator X**: cuja fórmula para aplicação na tarifa é a seguinte:

$$\text{X} = (\text{Xe} + \text{Xc}) \times (\text{IGPM} - \text{Xa}) + \text{Xa}$$

Apesar da profunda fundamentação metodologia utilizada pelo ANEEL para empregar um indicador de satisfação do cliente no processo de revisão tarifária, um dos principais contrapontos a mesma está na possibilidade de que à medida que a população ganha conhecimento da relação da sua satisfação com o preço da tarifa, pode intencionalmente avaliar mal os vários atributos em uma tentativa de reduzir o preço da tarifa. Assim, a ABRADÉE, por meio da nota técnica 01/2003 chegou a

sugerir a ANEEL a eliminação do Componente Xc (fator de qualidade), da composição do Fator X, reconhecendo a subjetividade e a conseqüente inadequação de um sistema absoluto de apuração da satisfação do consumidor. Para a associação não há sentido em uma empresa ser prejudicada se o consumidor não estiver no máximo de satisfação, adicionando-se o fato de que não há como, por mais que se invista, ter a garantia de se atingir tal meta, dada a subjetividade do tema. Complementa seu raciocínio argumentando que não existe propriamente uma meta a ser atingida, uma vez que a avaliação se dá pela posição relativa entre as concessionárias. Nessa situação, mesmo que se adote o Componente Xc como um parâmetro relativo, podendo variar entre limites prefixados, conforme as empresas se situem acima ou abaixo da média da apuração, ainda seria uma prática inadequada, pois não há como quantificar prêmios ou punições financeiras a um dado subjetivo, que tivessem como conseqüência a sua objetivação. Por outro lado, o Regulador já estabeleceu fatores objetivos de qualidade, continuidade e atendimento, que visam atender o consumidor, para as quais já são previstas muitas punitivas pelo não cumprimento.

Em 2004 a ANEEL fixou o IASC em 70% como meta mínima para todas as distribuidoras, sendo que aquelas que não alcançassem este objetivo estariam sujeitas ao efeito redutor provocado pelo Fator X durante o processo de revisão tarifária. Na seção a seguir será detalhada a metodologia do Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor, IASC, resultado da Pesquisa de Satisfação da ANEEL e utilizado para realizar o cálculo do componente Xc do fator X.

2.3 A pesquisa de satisfação ANEEL

Sob o ponto de vista de um Órgão Regulador, a avaliação da Satisfação do Consumidor tem sua importância destacada pela possibilidade de incluir no processo de acompanhamento das empresas, além de indicadores técnicos de desempenho, indicadores da avaliação do consumidor quanto aos serviços prestados. Assim como em muitos países do mundo, o setor de serviços essenciais deve estar preocupado também com o bem estar do cidadão e o correto fornecimento de serviços ao mesmo. Nesta linha, a partir de 2004, pela Resolução Normativa 55 da ANEEL, o processo de revisão tarifária passou a considerar a satisfação do consumidor final com a qualidade dos serviços como um dos componentes que afetam a composição da tarifa através do Fator X. Como já mencionado anteriormente, este fator é uma variável que considera os ganhos de produtividade da concessionária, previstos para o próximo período tarifário, decorrentes do crescimento do mercado atendido; a avaliação do grau da satisfação na percepção do consumidor cativo residencial; bem como a manutenção da condição de equilíbrio econômico financeiro definido na revisão tarifária periódica. O fator X consiste em mecanismo que permite dividir com os consumidores, por meio das tarifas, os ganhos de produtividade das concessionárias distribuidoras de energia elétrica. Na prática, atua como redutor sobre o IGPM, índice utilizado na correção das tarifas, durante os reajustes tarifários anuais, nos anos seguintes à revisão tarifária periódica. O componente X_c pode resultar em punição ou em prêmio à concessionária, dependendo da avaliação realizada pelo consumidor residencial em relação aos serviços por ela prestados.

O grau de satisfação do consumidor, IASC, é mensurado pela ANEEL por intermédio de uma pesquisa anual com base no Modelo do Índice de Satisfação do

Cliente Norte-Americano de Fornell et al. (1994) adaptado para a realidade do setor por Marchetti e Prado (2001).

O modelo proposto foi elaborado a partir da análise de vários métodos que podem ser utilizados para a avaliação da satisfação do consumidor e considera uma abordagem de equações estruturais. Segundo Marchetti e Prado (2001), dentre os motivos que levaram à adoção deste modelo está a possibilidade de utilizar o mesmo modelo para todas as concessionárias brasileiras, independentemente do porte, localização ou graus de integração das mesmas. Urdan e Rodrigues (1998) replicaram este estudo para a realidade brasileira, com resultados que podem ser considerados bons. Da mesma forma, com esta metodologia, pode-se obter escores comparáveis com aqueles encontrados nos EUA e na Suécia, o que gera *benchmarks* internacionais.

O modelo elaborado por Marchetti e Prado (2001) é composto de quatro dimensões principais: (a) Desconformidade Percebida com os serviços de distribuição de energia elétrica; (b) Valor Percebido destes serviços; (c) Satisfação Global; (d) Fidelidade ao fornecedor de energia elétrica. Cada dimensão é desdobrada em subitens de avaliação que são mensurados através de uma escala de 10 pontos, onde (1) equivale à pior avaliação e (10) à melhor. Para o modelo final de análise estas dimensões podem ser obtidas pela média dos itens em cada fator, considerando os casos válidos.

O primeiro componente do modelo é o construto da Desconformidade Percebida, que foi definido como sendo a avaliação feita pelo consumidor comparando subjetivamente as suas expectativas e a percepção de performance dos serviços recebidos. Nota-se que a ANEEL prefere denominar o construto de “Qualidade

Percebida” ao invés de “Desconformidade Percebida”, provavelmente objetivando facilitar sua compreensão para o público em geral. Segundo Marchetti e Prado (2001), a inserção deste construto no modelo deveu-se principalmente pela Desconformidade ser indicada como um antecedente com alta influência sobre a Satisfação do Consumidor, sendo mensurada através de uma escala de 10 pontos, desde “Muito Pior que o Esperado” (1) até “Muito Melhor que o Esperado” (10), com “Como Esperado” no ponto médio. Esta escala, inicialmente composta por 21 itens, sofreu um processo de depuração, que resultou em três dimensões, com 17 itens no total. A primeira dimensão refere-se a “Informações ao Cliente”, sendo que os itens carregados neste fator referem-se a informações sobre direitos e deveres, sobre o uso correto da energia elétrica, sobre a conta de energia elétrica e o atendimento a consumidores. A segunda dimensão refere-se ao “Acesso à Empresa”, com itens referentes a entrar em contato com a empresa por telefone e pessoalmente, acesso aos locais de pagamento, cordialidade no atendimento e pontualidade na prestação de serviços. A terceira dimensão refere-se à “Confiabilidade nos Serviços”, com itens associados à energia sem oscilação, sem interrupção, rapidez no retorno, avisos quanto aos cortes e confiabilidade nas informações dadas. Para o modelo final de análise, foram utilizadas estas três dimensões como indicadores da desconformidade / qualidade percebida. Estes são obtidos pela média dos itens em cada fator, considerando os casos válidos.

O segundo construto do modelo é o do Valor Percebido, definido como sendo a avaliação da relação entre custos e benefícios percebida pelo consumidor relativamente aos serviços de energia elétrica. Marchetti e Prado (2001) inseriram este construto para avaliar a percepção do consumidor da dimensão econômica, sendo mensurado em uma escala de 10 pontos, deste “Muito Barato” (1) até “Muito

Caro” (10), com 3 itens. Os itens que a compuseram avaliam a percepção da relação custos / benefícios dos serviços de distribuição considerando: (a) as facilidades que a energia elétrica traz à vida dos respondentes; (b) a relação custo / características de fornecimento; e (c) a relação custos / características do atendimento. Esta escala foi invertida para o tratamento dos dados, já que o aspecto mais positivo na análise é a consideração positiva de “muito barato” para as características do serviço.

A Satisfação Global foi definida por Marchetti e Prado (2001) como sendo a avaliação global do grau de ajuste de um serviço ou produto às expectativas do cliente. Segundo os autores, a distinção da Satisfação Global da avaliação de seus antecedentes e conseqüências permite avaliar a influência entre eles e entre cada construto e seus indicadores. Portanto, pode-se avaliar o peso relativo de cada um dos antecedentes sobre a Satisfação Global, bem como a relação causal entre esta e os fenômenos posteriores a ela. A Satisfação Global foi mensurada através de 3 indicadores, em escalas de 10 pontos, quer sejam: (a) Satisfação Global, desde “Muito Insatisfeito” (1) até “Muito Satisfeito” (10); (b) Desconformidade Global, desde “Muito Pior que o Esperado”(1) até “Muito Melhor que o Esperado” (10); e (c) Distância de uma Empresa Ideal, desde “Muito Longe do Ideal” (1) até “Muito Próximo do Ideal”(10).

Por fim, o último construto reflete a avaliação da fidelidade do usuário ao seu fornecedor de energia elétrica. Marchetti e Prado (2001) decidiram pela definição da fidelidade como sendo o comprometimento do consumidor em continuar consumindo um dado serviço de um fornecedor de forma consistente. A fidelidade foi mensurada em uma escala de 10 pontos, desde “Com Certeza Trocaria” (1) até “Com Certeza não Trocaria” (10), com 3 itens. Os itens que a compuseram avaliam

a propensão à troca em alguns cenários construídos, caso vantagens claras fossem oferecidas ao respondente, quais sejam: (a) troca com vantagens de preço; (b) troca com melhoria no fornecimento; e (c) troca com melhoria no atendimento. O Modelo final, portanto, é mostrado na FIGURA 3.

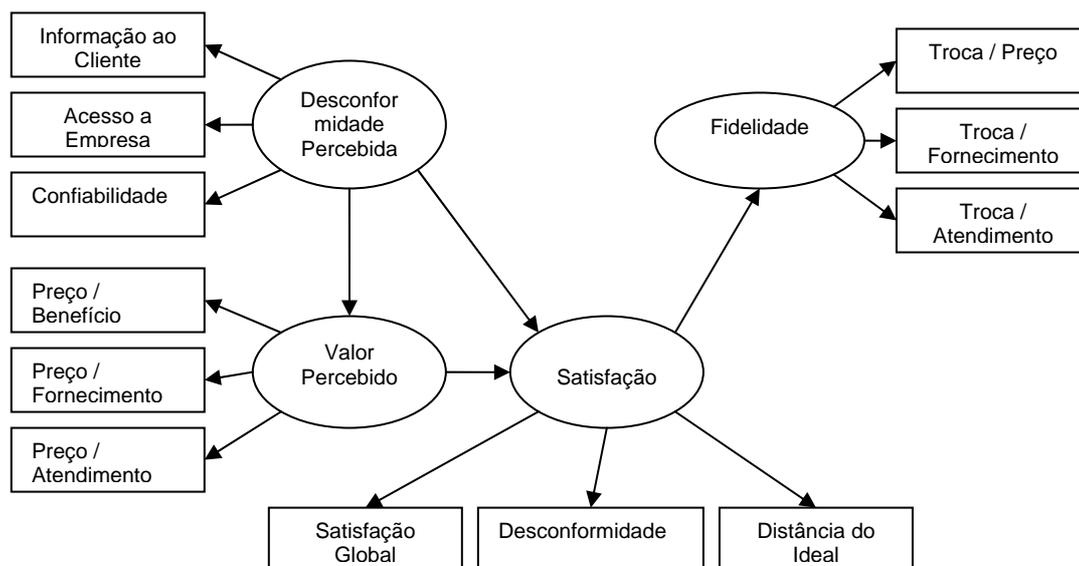


FIGURA 3 – Modelo de avaliação da satisfação do consumidor residencial no setor elétrico

FONTE: (MARCHETTI e PRADO, 2001, p. 9, adaptado)

Marchetti e Prado (2001) explicam que o modelo de Avaliação da Satisfação do Consumidor Residencial no Setor Elétrico foi desenvolvido em 3 etapas. A primeira constou de uma revisão dos modelos utilizados no setor, bem como de uma consulta qualitativa, com 30 discussões de grupo, distribuídos nas 5 regiões brasileiras, mantendo a homogeneidade entre classe sócio-demográfica dos participantes. Este procedimento foi utilizado para contrastar os atributos relevantes entre as diversas regiões e concessionárias, de forma a conceber uma escala que pudesse ser aplicada a todas as concessionárias independentemente de sua localização.

A partir destes resultados, foi realizada a segunda etapa de validação das escalas e do modelo em questão, aplicada a cidades com diferentes portes e de diferentes regiões. Para tanto, foram coletadas 250 amostras em 3 cidades, sendo uma de grande porte na região Sudeste, uma de médio porte na região Sul e uma de pequeno porte na região Nordeste. Estes dados foram submetidos a um processo de purificação das escalas, bem como de avaliação dos resultados da Satisfação aplicando o modelo proposto. Em julho de 2000, foram coletadas 300 entrevistas em cada uma das 62 concessionárias de energia elétrica brasileiras, com amostragem probabilística por área, o que completou uma amostra de 18.600 casos válidos. As amostras foram tratadas independentemente de forma que o foco das análises fossem os resultados de cada concessionária.

Um aspecto interessante na condução da pesquisa em campo está na qualificação do respondente que, por ser um procedimento amostral, demandou a inserção de algumas questões no início do questionário aplicado para coletar os dados da pesquisa. Desta forma, o respondente precisa ter as seguintes características: a) morar no domicílio sorteado; b) morar na cidade em questão por mais de seis meses; c) ter ao menos primário incompleto – sabe ler; d) informar a renda média mensal da família; e) ter o fornecimento de energia elétrica normalizado na residência; f) não trabalhar em concessionária distribuidora de energia elétrica; g) o domicílio e a energia elétrica devem ser exclusivamente de uso residencial; h) não fornecer energia elétrica para terceiros. Estas questões de filtro foram utilizadas para que o questionário capturasse a avaliação dos consumidores em condições normais de fornecimento, bem como daqueles que tenham habilidades mínimas necessárias para entender que informações estão sendo solicitadas (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2003a).

A TABELA 2 apresenta os resultados para os 4 construtos do modelo. Uma coluna adicional apresenta os escores médios nacionais. Estes foram obtidos através da média ponderada pelo número de consumidores das diversas concessionárias.

TABELA 2 - Resumo dos Indicadores dos Construtos do Modelo

Construtos	Varição dos Indicadores	Média Nacional
Desconformidade Percebida	50,03% a 78,73%	63,25%
Valor Percebido	31,02% a 48,05%	38,54%
Satisfação Global (IASC)	49,24% a 79,33%	62,81%
Fidelidade	26,70% a 43,80%	36,26%

FONTE: (MARCHETTI e PRADO, 2001).

Os resultados obtidos por Marchetti e Prado (2001) mostraram que os usuários dos serviços de energia elétrica avaliam no limite entre conceitos regulares e bons no Indicador de Satisfação Global (IASC). Considerando a média nacional de 62,81% para o IASC e os *benchmarks* internacionais, como o ACSI (EUA) do 3o trimestre de 2000, cujo valor foi de 72,90%, e do setor de *Utilities* (EUA) em 2000, que foi de 75,00%, observa-se que existe ainda espaço para ampliação de melhorias nos serviços de forma a alinhar estes resultados aos padrões internacionais. Mas, conforme os próprios autores lembram, mesmo nos EUA, poucas são as empresas que ultrapassam os limites de excelência no indicador de satisfação por este método. Ainda, os resultados mostram que a percepção de valor por parte do usuário indica níveis baixos. Para Marchetti e Prado (2001), este aspecto reforça a necessidade das companhias brasileiras de energia trabalharem a dimensão clara dos benefícios da energia aos seus consumidores, mostrando como ela tem facilitado a vida dos cidadãos brasileiros, além da necessidade de infra-estrutura e capacidade técnica para que todos os lares brasileiros permaneçam alimentados com energia. Ademais, a perspectiva da fidelidade indicou que estes consumidores, se expostos a algum estímulo de troca (vantagens de preço, de fornecimento mais

adequado, ou de melhor atendimento) tendem a trocar de empresa. Apesar de indicadores de satisfação acima dos 60%, os indicadores de fidelidade permanecem abaixo dos 40%, o que indica que, apesar de relativamente satisfeitos, estes consumidores tendem a trocar de fornecedor, se houver esta possibilidade e se forem oferecidas vantagens claras aos seus potenciais usuários.

Finalmente, Marchetti e Prado (2001) concluíram que os resultados obtidos indicam um modelo de grande validade e consistência interna, bem como flexível para mensurar a Satisfação em diversas situações (para diferentes portes de empresa, regiões do país etc). Sob o ponto de vista da ANEEL, este modelo permitiu o acompanhamento de todas as concessionárias de energia brasileiras sob a forma de indicadores globais (Satisfação Global) e específicos (itens de desconformidade), como elemento chave de informações sob a ótica do usuário deste tipo de serviços. Da mesma forma, permite a esta agência que mantenha um banco de dados relativo à evolução destes indicadores, para avaliar também a evolução da Satisfação do Consumidor comparativamente com as propostas de estratégia de melhoria. Ainda, permite estabelecer modelos de causa / efeito para cada empresa, de forma a facilitar o diagnóstico de problemas e de possíveis soluções para os mesmos, com base na visão do consumidor de energia elétrica no país. Da mesma forma, a replicação desta metodologia em outros setores da economia brasileira permite a comparação de desempenho entre elas e com *benchmarks* internacionais, hoje difundidos pelo mundo.

Estas conclusões vão ao encontro das colocações feitas pela ANEEL que constam no relatório da ANEEL sobre os resultados gerais do IASC de 2003. Sendo assim, a pesquisa, além de subsidiar o cálculo do componente Xc (qualidade), componente do fator X, à época dos reajustes tarifários das concessionárias, contribui de forma a

integrar o sistema de gestão do setor a cargo da ANEEL; gerar indicadores específicos para o setor elétrico, gerais o suficiente para que sejam aplicáveis a todas as concessionárias; possibilitar a comparação entre as concessionárias distribuidoras de energia elétrica, agrupadas segundo determinados critérios; permitir o desenho pelas concessionárias e o respectivo acompanhamento pela ANEEL de medidas visando à melhoria dos serviços; fortalecer a participação do público consumidor na evolução dos serviços prestados; e subsidiar ações de regulação e fiscalização da ANEEL. Ademais, segundo a ótica da agência em relação às contribuições da pesquisa para as concessionárias e consumidores, a pesquisa permite ainda que as concessionárias avaliem os serviços ofertados a partir da percepção do seu consumidor e aprimorem seus serviços. Sob o ponto de vista do consumidor, a pesquisa permite que o mesmo manifeste seu grau de satisfação com os serviços prestados pelas concessionárias distribuidoras de energia elétrica, sendo que, para a agência, a opinião do consumidor se constitui na mais legítima forma de orientação para a melhoria dos serviços e exercício da cidadania.

Desde então, a ANEEL vem conduzindo anualmente as avaliações da satisfação do consumidor residencial. Em 2003, a agência realizou 19.220 entrevistas na área de concessão das 64 concessionárias distribuidoras de energia elétrica. A pesquisa de campo foi executada pela Vox Populi Mercado e Opinião S/C Ltda, entre 18/10/2003 e 14/11/2003. O IASC Brasil 2003 e o de cada grupo de concessionárias foi obtido ponderando-se os indicadores de cada concessionária pelo seu número de consumidores. Este procedimento foi adotado para se ter uma avaliação da realidade brasileira, considerando o porte de cada concessionária (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2003a).

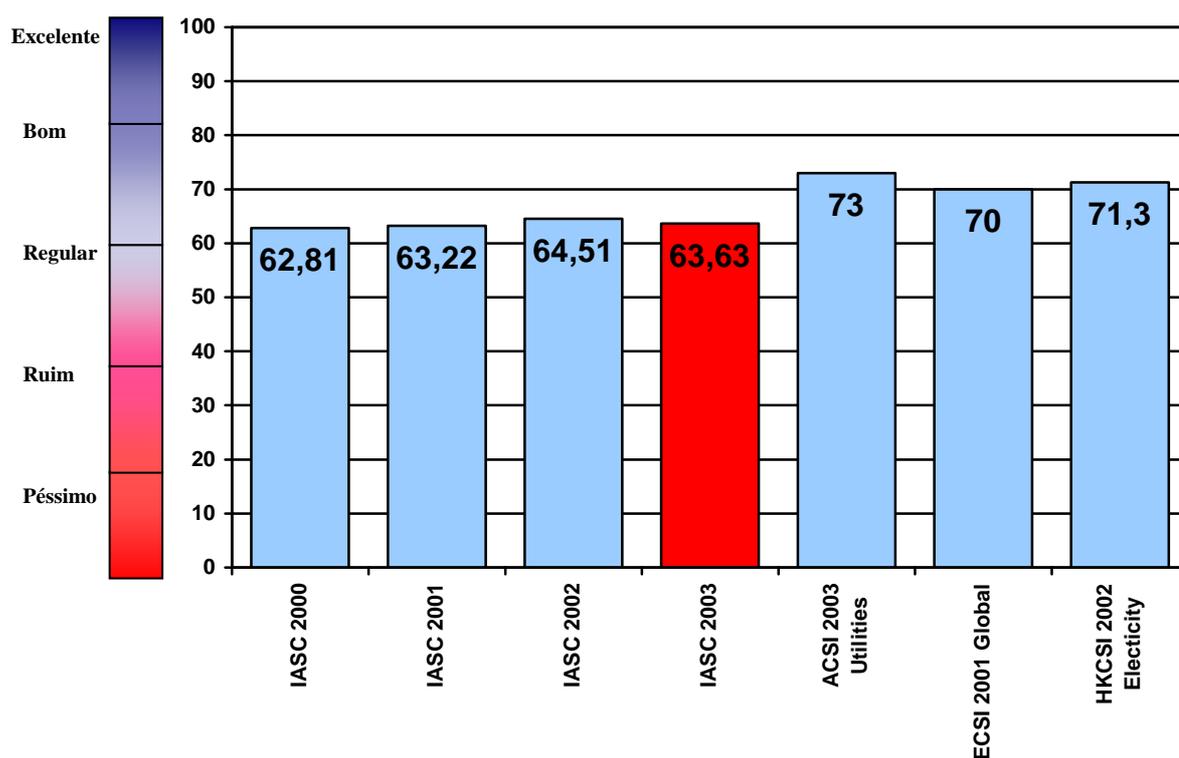


GRÁFICO 1 - Índice ANEEL de satisfação do consumidor (IASC) e os *benchmarks* internacionais.

FONTE: (ANEEL, Índice ANEEL de satisfação do consumidor, Resultados Gerais, dezembro de 2003).

No GRÁFICO 1 são apresentados os resultados do IASC Brasil 2000, 2001, 2002 e 2003, o resultado do ACSI (*American Consumer Satisfaction Index*) de 2003 para as empresas de *utilities* de energia elétrica, o resultado do ECSI (*European Consumer Satisfaction Index*) Global para 2001, e o HKCSI (*Hong Kong Consumer Satisfaction Index*) de 2002 para empresas de eletricidade naquela localidade.

Uma análise dos resultados de 2000 a 2003 mostra uma evolução tímida da média Brasil do Índice de Satisfação Global (IASC) e ainda uma distância significativa em relação aos *benchmarks* internacionais. Contudo, a partir de 2003, o reajuste tarifário passará a considerar o IASC no componente da qualidade Xc do fator X, o que provavelmente poderá influenciar os próximos índices, uma vez que um IASC baixo afeta negativamente a remuneração da empresa através da tarifa. As distribuidoras

deverão obter um IASC mínimo de 70% para evitar uma perda de remuneração na revisão tarifária.

Um dos indícios que suportam essa última afirmação é mostrado a seguir através do estudo de caso conduzido na principal distribuidora de energia elétrica do Estado de São Paulo, a AES Eletropaulo. Assim, este estudo é uma tentativa de identificar as alterações no comportamento de uma distribuidora de energia elétrica frente à imposição da Resolução 55. Finalmente, como verificado, as ações estratégicas da empresa que visam à melhoria da satisfação dos consumidores residenciais são derivadas principalmente da análise dos resultados da pesquisa ANEEL, o que será exposto no próximo capítulo.

2.4 A pesquisa de satisfação ABRADEE

A metodologia empregada na pesquisa ABRADEE de Satisfação do Cliente Residencial tem sua origem em 1998 a partir da evolução do relatório do Comitê de Distribuição de número 11.04. Contudo foi apenas no ano de 1999 que a ABRADEE executou a primeira avaliação em campo. De maneira análoga à Pesquisa da ANEEL, a pesquisa da ABRADEE tem por objetivo oferecer às distribuidoras associadas instrumentos e incentivos voltados ao aprimoramento de seu desempenho. Assim, através da pesquisa procura-se:

- conhecer o grau de satisfação dos clientes residenciais com a qualidade do produto e dos serviços prestados pelas distribuidoras;
- gerar índices que permitam comparar o desempenho das distribuidoras entre si;
- identificar o grau de fidelidade dos clientes residenciais a suas distribuidoras;
- gerar uma matriz para apoiar a definição de ações de melhoria.

A pesquisa é aplicada anualmente sendo que a mais recente ocorreu em março e abril de 2004, totalizando 25.000 entrevistas distribuídas por 918 municípios. A amostra foi de 625 casos por empresa, calculada de forma a garantir Margem de Erro de 4% para o Intervalo de Confiança de 95%. A amostra foi proporcionalmente distribuída entre as regionais de cada empresa, segundo o número de consumidores residenciais de energia elétrica. O Instituto Vox Populi foi contratado para realizar a aplicação do questionário em campo. As entrevistas foram realizadas junto ao chefe do domicílio (ou esposa/ marido), que deve ser alfabetizado. Além disso, nenhum morador do domicílio pode estar trabalhando na concessionária, o

domicílio deve ser de residência permanente do entrevistado e de uso exclusivamente residencial, tendo medidor próprio, fornecimento regularizado, sem fornecimento para terceiros, e a conta de energia tem que ter um valor diferente de zero.

A pesquisa da ABRADDEE busca investigar e ordenar cada um dos atributos dentro de suas respectivas áreas e importância de cada uma das áreas de qualidade e de preço, além de avaliar a satisfação com os atributos de qualidade e de preço. Os atributos considerados na pesquisa são agrupados em duas grandes áreas: “Qualidade Percebida” – que engloba os aspectos de qualidade do fornecimento de energia, informação e comunicação, conta, atendimento e imagem; e “Preço Percebido”. O desdobramento dos atributos avaliados pela ABRADDEE é mostrado no TABELA 3.

Diferente da pesquisa da ANEEL, a pesquisa é iniciada com uma pergunta geral de avaliação da qualidade dos serviços, cujo resultado é expresso pelo Índice de Aprovação do Cliente (IAC) que é a porcentagem de clientes que deram nota igual ou maior que 7 para a qualidade dos serviços da distribuidora. Como esta pergunta é apresentada antes da avaliação dos atributos específicos das áreas de qualidade, o seu resultado representa a satisfação inicial do cliente.

Em seguida, os clientes avaliam cada um dos atributos, sendo os resultados expressos por dois índices: Índice de Desempenho dos Atributos de Qualidade (IDAT) e Índice de Desempenho das Áreas da Qualidade Percebida (IDAR) que são expressos pela porcentagem de clientes que se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos (notas de 7 a 10, em uma escala de 10 pontos) com o atributo em avaliação.

TABELA 3 – Satisfação com os atributos pesquisados.

CÁLCULO DA SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE PERCEBIDA			
(1) X (2) = (3)	(1) % Importância Relativa	(2) % Clientes Satisfeitos e Muito Satisfeitos	(3) Taxa de Satisfação
FORNECIMENTO DE ENERGIA			
Fornecimento de energia sem interrupção	6,4	84,8	5,43
Fornecimento de energia sem variação de voltagem	4,6	77,6	3,57
Rapidez na volta da energia quando falta	5,1	74,0	3,77
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COM O CONSUMIDOR			
Aviso antecipado no caso de desligamento programado	4,8	56,0	2,69
Orientações para o uso adequado de energia, para não desperdiçar	4,0	61,2	2,45
Orientações sobre os riscos e perigos da energia elétrica	3,7	58,5	2,16
Esclarecimentos sobre seus direitos e deveres	3,6	52,4	1,89
CONTA DE LUZ			
Entrega da conta de luz com antecedência	4,7	86,9	4,08
Conta de luz sem erros	5,6	77,3	4,33
Facilidade de entendimento das informações na conta de luz	4,1	76,8	3,15
Locais para pagamento	3,3	90,4	2,98
Dia de vencimento da conta de luz	3,1	86,2	2,67
ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR			
Facilidade para entrar em contato	4,7	74,6	3,51
Rapidez dos funcionários no atendimento ao cliente	4,5	71,9	3,24
Conhecimento que os funcionários que atendem têm	3,7	78,7	2,91
Clareza das informações dadas pelos funcionários que atendem	3,8	76,9	2,92
Educação dos funcionários que atendem	4,1	83,9	3,44
Prazo para a realização dos serviços	3,3	72,6	2,40
Solução definitiva dos problemas	3,8	73,8	2,80
Cumprimento dos prazos para solução de problemas	3,1	71,9	2,23
IMAGEM DA EMPRESA			
Empresa ágil, rápida e descomplicada	2,8	72,5	2,03
Empresa honesta, ou seja, séria e transparente no que faz	3,4	75,9	2,58
Empresa preocupada com a satisfação de seus clientes	2,9	70,0	2,03
Empresa que contribui para o desenvolvimento da região	2,3	70,3	1,62
Empresa preocupada com a preservação do meio ambiente	2,1	69,3	1,46
Empresa confiável	2,6	72,8	1,89
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE PERCEBIDA - ISQP			74,2
CÁLCULO DA SATISFAÇÃO COM O PREÇO PERCEBIDO			
PREÇO PERCEBIDO	% Importância Relativa	% Avaliação Barato e Muito Barato	Taxa de Satisfação (%)
O preço da conta (se é caro ou barato)	29,0	6,1	1,76
O preço, comparado às facilidades / benefícios	26,7	20,1	5,36
O preço, comparado à qualidade do fornecimento	26,5	21,1	5,61
O preço, comparado ao atendimento oferecido	17,7	20,3	3,61
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM O PREÇO PERCEBIDO - ISCP			16,30

FONTE: (LAGE, 2004).

Ponderando a satisfação declarada (IDAT) pela importância atribuída pelos clientes a cada atributo, gera-se o Índice de Satisfação com a Qualidade Percebida (ISQP) e o Índice de Satisfação do Cliente com o Preço Percebido (ISCP). O ISQP é a ponderação entre o total de clientes satisfeitos e muito satisfeitos com cada atributo de valor e a importância relativa de cada um dos atributos no total global, enquanto o ISCP é o resultado da ponderação entre o percentual de clientes que avaliam cada atributo de preço como barato ou muito barato e a importância relativa de cada atributo no total geral.

Pela combinação de importância das áreas de qualidade percebida e preço com os respectivos índices de satisfação (ISQP e ISCP), calcula-se o Índice de Satisfação do Cliente (ISC). Ao final, apresenta-se novamente uma pergunta geral de avaliação da qualidade dos serviços, cujo resultado é expresso pelo Índice de Satisfação Geral (ISG) que é a porcentagem de clientes que se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos (notas de 7 a 10) com a distribuidora.

A comparação entre a Satisfação Inicial (IAC) e a Final (ISG) propicia uma análise importante, já que duas perguntas são separadas pelas perguntas de importância e satisfação com cada atributo. Portanto, as diferenças encontradas entre as duas respostas são interpretadas como função da satisfação com os atributos.

Além destes índices, são calculados o Índice de Excelência da Satisfação do Cliente (IESC) e o Índice de Insatisfação do Cliente (IIC), da mesma maneira que se calcula o ISC. Na construção do IESC, porém, são utilizadas as notas 9 e 10 da escala de satisfação, e para o IIC, são utilizadas as notas de 1 a 4. Para finalizar, é calculado o Índice de Aproveitamento de Oportunidades (IAOP) que complementa a análise

da satisfação do cliente, indicando a variação percentual dos resultados atuais em relação ao resultado anterior.

O resultado da pesquisa ABRADÉE é ponderado pelo número de consumidores de cada distribuidora. Isto significa que cada distribuidora contribui para o resultado geral com o peso que ela tem considerando o total de consumidores de Energia Elétrica do Brasil.

Para se identificar os atributos com maior influência sobre a formação da atitude do consumidor em relação ao seu fornecedor, os resultados foram tratados a partir de duas linhas metodológicas distintas que se completam: a) importância declarada – atribuição de importância a cada atributo e área de qualidade, declarada pelo consumidor; b) importância derivada ou relativa - a capacidade de um atributo influenciar a satisfação geral.

A importância declarada pode ser interpretada como a essencialidade do serviço, ou seja, é a medida de importância de cada aspecto para o funcionamento adequado dos serviços de fornecimento de energia. Para a determinação da importância declarada de cada atributo e de cada área na satisfação do cliente, foi feita primeiramente a hierarquização dos atributos pelo entrevistado em função da importância atribuída a cada um, em cada área; além da atribuição de notas, em uma escala de 10 pontos, segundo a importância de cada atributo. Na seqüência, foi feita a hierarquização das áreas da qualidade percebida em função da importância atribuída a cada uma; e a atribuição de notas, em uma escala de 10 pontos, segundo a importância de cada área. Para a ponderação da satisfação com os atributos pela sua importância, foi necessário calcular a importância relativa de cada atributo investigado, assim foi utilizada uma regressão multivariada como

procedimento estatístico que busca entender as relações existentes entre atributos, áreas de qualidade e satisfação geral do consumidor.

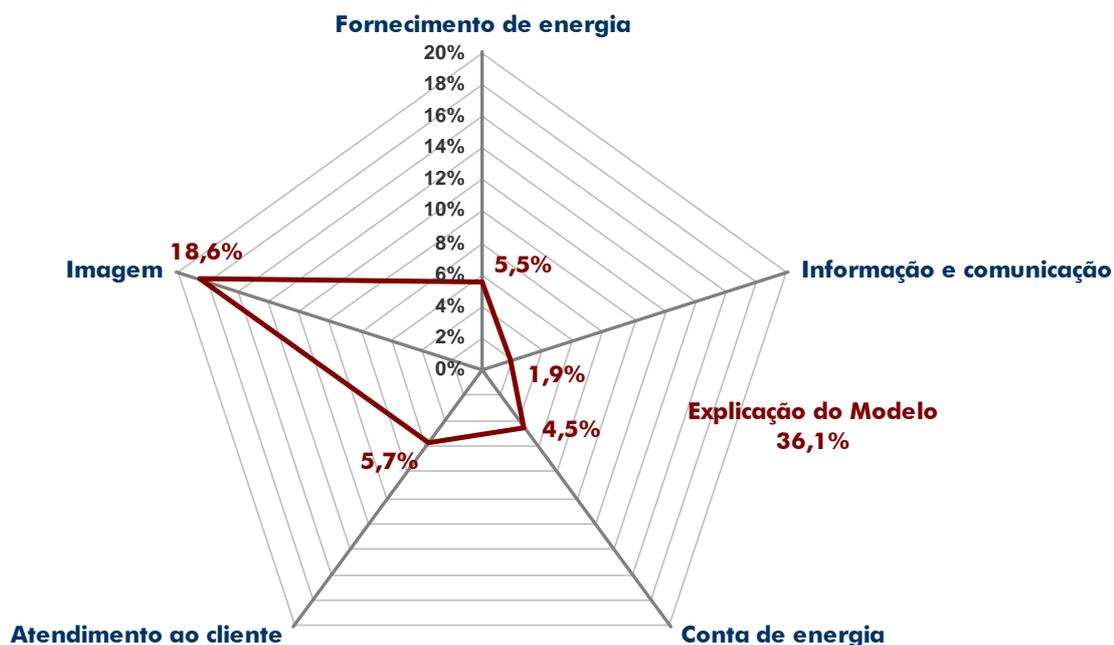
TABELA 4 – Evolução dos índices gerais da pesquisa de satisfação ABRADEE.

Índices Gerias ABRADEE	Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004
IAC		69,3	73,6	75,2	76,6	69,4	71,7
ISQP		66,2	71,2	69,7	74,0	71,7	74,2
ISG		75,7	78,0	76,1	82,2	73,1	75,9
Fornecimento de Energia		67,6	75,0	73,0	79,2	76,1	78,8
Informação e Comunicação		51,3	58,0	53,7	60,2	55,3	57,0
Conta de Luz		75,8	79,7	80,4	84,4	82,2	83,6
Atendimento ao Cliente		72,1	69,9	69,6	72,7	71,9	75,6
Imagem		58,9	71,7	69,6	73,0	68,3	71,8

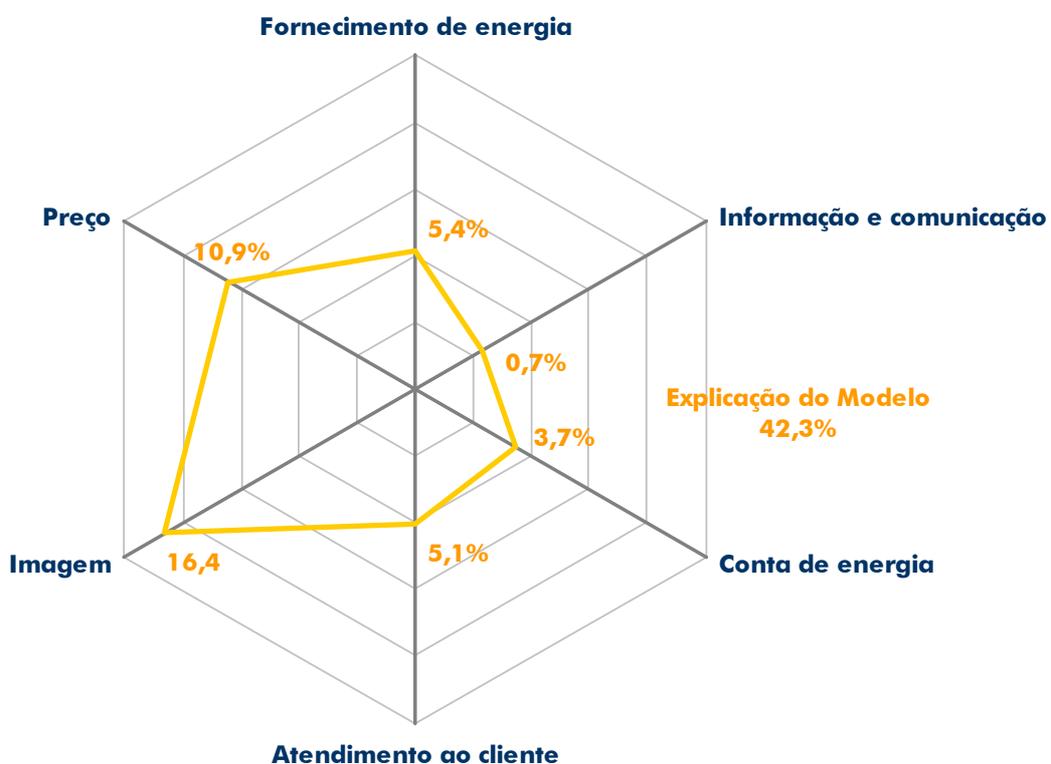
FONTE: (LAGE, 2004, adaptado).

O cálculo da importância relativa transforma as médias de importância de cada atributo em valores percentuais, considerando, para esta transformação, as médias de importância das áreas de qualidade. Desta forma, cada atributo carrega consigo a importância da sua área de qualidade, assumindo um valor correspondente à sua importância, no total de atributos pesquisados. A TABELA 4 mostra a evolução dos principais índices da pesquisa ABRADEE para as distribuidoras associadas.

A regressão multivariada também foi empregada para distinguir quais são os principais determinantes da Satisfação Geral e o quanto à variação da satisfação nas áreas explica a variação do ISG. No procedimento adotado, utilizaram-se dois modelos: a) considerando a satisfação com as áreas de qualidade percebida como variáveis independentes e a Satisfação Final como variável dependente; b) considerando a satisfação com as áreas de qualidade percebida e com o preço como variáveis independentes e a Satisfação Final como variável dependente. Os resultados da aplicação deste procedimento são mostrados na FIGURA 4.



a) considerando a satisfação com as áreas de qualidade percebida como variáveis independentes e a Satisfação Final como variável dependente e sem considerar a variável preço;



b) considerando a satisfação com as áreas de qualidade percebida e com o preço como variáveis independentes e a Satisfação Final como variável dependente.

FIGURA 4 – Atributos determinantes da Satisfação Geral

FONTE: (LAGE, 2004).

Os resultados da pesquisa da ABRADÉE de 2004 mostram que os fatores relacionados à imagem da empresa são os principais influenciadores da Satisfação Geral considerando os graus de explicação de cada modelo. No modelo (a) que não considera o grupo “Preço”, os grupos “Atendimento ao Cliente” com 5,7% e “Fornecimento de Energia” com 5,5% aparecem em segundo lugar influenciando a satisfação final. Contudo, ao se considerar o grupo “Preço” no modelo (b), o mesmo aparece como a segunda grande variável que explica a satisfação final com 10,9%. Isso mostra a grande influência do “Preço” na satisfação do cliente residencial.

A influência do preço na qualidade percebida é condizente com os resultados obtidos a partir da avaliação da importância desta variável pelos entrevistados. Isto fica evidente ao se analisar a evolução das importâncias relativas dos atributos de preço (GRÁFICO 2), percebendo-se uma grande diferença de 2002 para 2003.

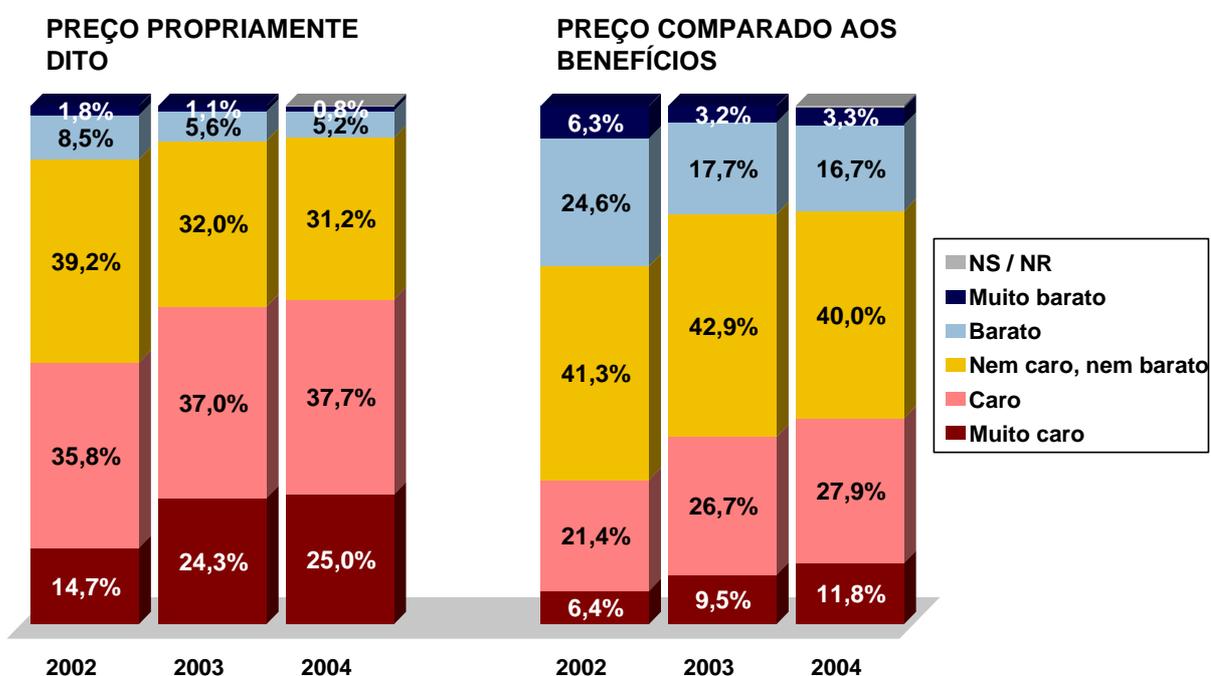


GRÁFICO 2 – Avaliação do preço cobrado pela energia.

FONTE: (LAGE, 2004).

Dando continuidade à análise, Lage (2004) notou também que em 2003 ocorreu um crescimento significativo do percentual de clientes que responderam que o preço da

energia é “muito caro” e “caro” nos atributos “preço propriamente dito (1)” e “preço comparado aos benefícios (2)”. Em 2004, o crescimento do percentual de clientes que responderam que o preço da energia é “muito caro” e “caro” acentuou-se ainda mais para o atributo “preço comparado aos benefícios”, confirmando a tendência de crescimento verificada em 2003. Segundo a análise do Instituto Vox Populi, o preço pago pela energia elétrica pode ser considerado um fator interveniente na satisfação do consumidor com a sua distribuidora. Na rodada passada (2003) ele foi, particularmente, um resultado importante na medida em que as pesquisas encontraram um consumidor mais severo na avaliação do preço da energia. Além disso, o consumidor passou a dispensar maior importância ao preço do que nos anos anteriores, fato evidenciado não só nas perguntas de importância declarada de atributos de preço, mas também no crescimento da capacidade da avaliação de preço influenciar a satisfação geral. Na rodada de 2004, pode-se afirmar que, em geral, a avaliação do preço permaneceu como em 2003, ou seja, mais negativa do que nos anos anteriores.

Além da avaliação da Satisfação com a Qualidade Percebida e o Preço Percebido, a pesquisa da ABRADDE procura verificar o grau de fidelidade do consumidor com a distribuidora que lhe serve. Assim, a metodologia para o cálculo da fidelidade dos clientes é a expressão dos resultados obtidos em três dimensões: Satisfação Geral (ISG); o relacionamento existente entre o cliente e a distribuidora; distância entre a qualidade do serviço oferecido e a qualidade ideal esperada pelo cliente.

O índice de relacionamento é uma medida do “custo de mudança” percebido pelo cliente em uma eventual mudança de fornecedor de energia elétrica. Para a medida do relacionamento existente entre a distribuidora e seu consumidor, foram inseridas frases, mostradas no QUADRO 4, com as quais o entrevistado deveria expressar

sua concordância segundo uma escala: discorda, tende a discordar, nem discorda e nem concorda, tende a concordar, concorda e não sabe responder.

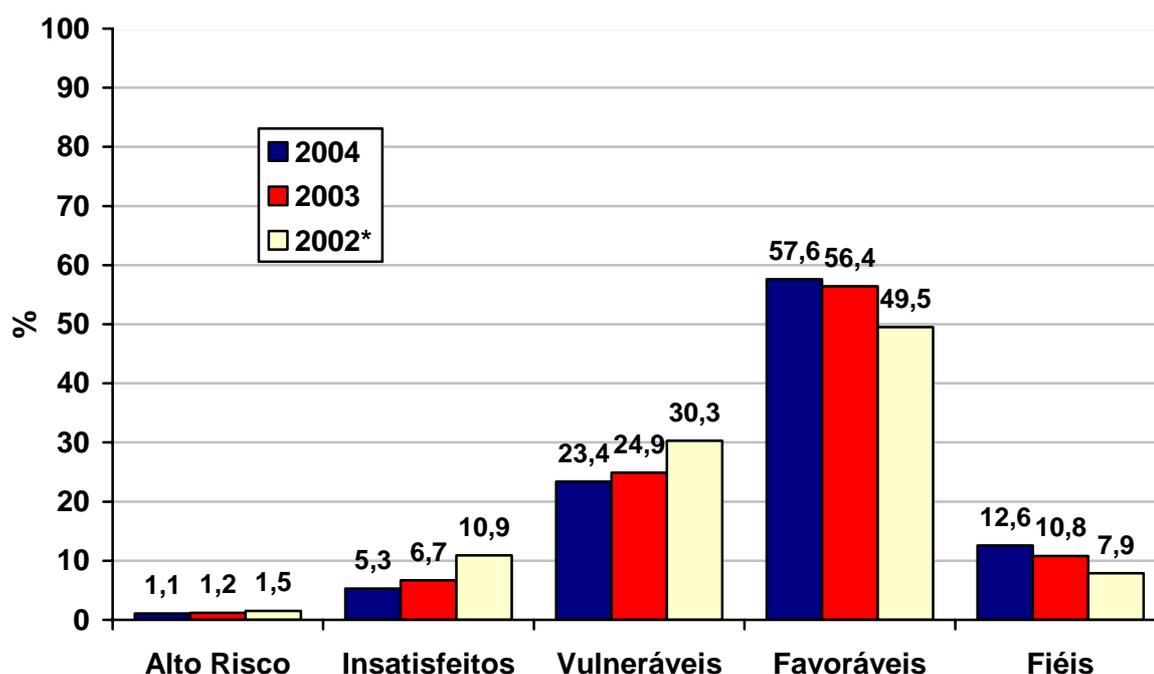
Segundo Lage (2004), no cálculo da distância entre a qualidade do serviço oferecido e a qualidade ideal esperada pelo cliente, o cliente utiliza suas experiências anteriores para definir sua expectativa e então avaliar o serviço recebido. Dessa forma, a “distância entre os serviços da distribuidora e o serviço desejado ou ideal” é medida através de uma escala agregada que considera a qualidade do serviço como: muito longe do ideal, longe do ideal, nem longe e nem perto do ideal, perto do ideal, muito perto do ideal, não sabe responder.

QUADRO 4 – Frases utilizadas na Pesquisa ABRADDEE para identificação do grau de fidelidade do consumidor

FRASES UTILIZADAS (escala de concordância de 10 pontos)	FATOR
A distribuidora é uma empresa que se esforça para que na sua casa sempre tenha luz, sem interrupções e oscilações?	CONFIABILIDADE
A distribuidora tem funcionários competentes, capazes de desempenhar suas funções corretamente?	SEGURANÇA
A distribuidora tem prédios, carros e equipamentos bem conservados / bem cuidados e que dão a impressão de que a empresa fornece energia de qualidade?	TANGIBILIDADE
A distribuidora é uma empresa que se preocupa com você, que procura ouvir suas necessidades e orientá-lo sobre o uso da energia...	EMPATIA
A distribuidora resolve rapidamente e corretamente os problemas ou solicitações dos clientes?	RESPONSIVIDADE
A distribuidora é uma empresa que gera em você um sentimento de orgulho?	SENTIMENTO POSITIVO
Você tem facilidade para entrar em contato com a distribuidora quando precisa resolver um problema, tirar dúvidas, fazer uma reclamação?	ACESSIBILIDADE
A distribuidora tem credibilidade, é honesta, se cometer erros vai corrigir?	CREDIBILIDADE
A distribuidora tem funcionários educados, cordiais, que têm boa vontade no atendimento ao cliente?	CORTESIA
A distribuidora se preocupa em manter seus clientes bem informados (sobre a própria empresa e sobre os aspectos relacionados à energia)?	COMUNICAÇÃO

FONTE: (LAGE, 2004).

Lage (2004) explica que para o cálculo do grau de fidelidade do cliente, as notas nas três dimensões são somadas, podendo variar de 3 a 30 pontos. Os clientes são então classificados de acordo com a pontuação obtida: de 3 a 8 pontos, o risco do cliente deixar a empresa é “Alto”; de 9 a 14 pontos, o cliente está “Insatisfeito” com o relacionamento com a distribuidora; de 15 a 20 pontos, o cliente está “Vulnerável” a conhecer uma outra empresa; de 21 a 26 pontos o cliente é “Favorável” à distribuidora; e de 27 a 30 pontos, o cliente pode ser considerado “Fiel” à distribuidora. O GRÁFICO 3 apresenta a classificação dos clientes quanto à sua fidelidade à distribuidora.



* em 2002 a metodologia utilizada considerava a intenção de troca ao invés do índice de relacionamento

GRÁFICO 3 – Evolução da classificação ABRADDEE/04 dos clientes quanto à sua fidelidade.

FONTE: (LAGE, 2004, adaptado).

Assim como ocorre com a Pesquisa da ANEEL, os resultados da pesquisa ABRADDEE também permitem desenvolver matrizes de apoio à definição de melhorias. As matrizes foram construídas a partir dos seguintes resultados:

- a) importância relativa do atributo: no eixo horizontal da matriz está a importância atribuída pelo consumidor a cada atributo de qualidade;
- b) impacto do atributo na fidelidade do cliente: representada no eixo vertical da matriz, o impacto do atributo é o resultado de uma correlação entre a satisfação com o atributo e o grau de fidelidade do cliente. Representa o quanto fortemente um atributo contribui para a fidelização do cliente;
- c) desempenho do atributo: o percentual de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos com cada atributo (IDAT's) é representado na matriz pela coloração dos pontos em função da média dos IDAT's da distribuidora, sendo que em vermelho estão os atributos com desempenho abaixo da média, em azul, os atributos com desempenho na média, e em verde, os atributos com desempenho acima da média.

A análise dos resultados através das matrizes permite que uma distribuidora identifique facilmente os atributos que tem que priorizar para melhorar o desempenho da empresa.

A existência de duas pesquisas que avaliam o desempenho das distribuidoras de energia elétrica em relação à melhoria da satisfação do cliente residencial, ANEEL e ABRADDEE, propicia informações relevantes para o aprimoramento da qualidade do serviço prestado. Da mesma forma, a possibilidade de identificar fatores que influenciam positiva e negativamente o grau de satisfação do cliente se torna uma poderosa ferramenta analítica no planejamento e acompanhamento de ações destinadas à melhoria dos processos-chave. Por fim, a análise da evolução do IASC da ANEEL em relação à evolução do ISQP da ABRADDEE mostra uma tendência de aumento da satisfação do cliente residencial.

CAPÍTULO TRÊS

ESTUDO DE CASO AES ELETROPAULO

3.1 História e características particulares da AES Eletropaulo

A Eletropaulo tem suas origens em 1899 com a fundação da The São Paulo Tramway, Light and Power Co. Ltda., em Toronto, no Canadá. Desde esta data até hoje sofreu várias mudanças estruturais conforme se alternavam seus proprietários. Mas foi em 1997, com o programa de privatização lançado pelo governo em 1995, que a Eletropaulo sofreu sua maior transformação, sendo desmembrada em quatro empresas: Eletropaulo Metropolitana - Eletricidade de São Paulo S.A.; EBE - Empresa Bandeirante de Energia S.A.; EPTE - Empresa Paulista de Transmissão de Energia Elétrica S.A. e a EMAE - Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A. Com a cisão, coube à Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. a distribuição de energia elétrica para 16 milhões de pessoas que moram em 24 municípios da Grande São Paulo, localizados em uma área de 4.526 km², conforme mostrado na FIGURA 5. Em 1998, a concessão de 30 anos foi adquirida em leilão pela Lightgás, subsidiária do grupo Light, formado pelas empresas americanas AES Corporation, Houston Industries Energy, Inc.(a atual Reliant Energy), pela francesa Electricité de France (EDF) e pela brasileira Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Em 2001, com a venda das ações da Reliant e da CSN, a Eletropaulo passou a ser controlada pela AES, marcando um novo tempo na história da empresa. A AES Eletropaulo passou a representar 22% das receitas do Grupo AES.

Com o advento do racionamento em meados de 2001 e que se estendeu até o início de 2002, a distribuidora perdeu cerca de R\$ 2,2 bilhões na sua receita anual com a queda dos níveis de consumo. Além disso, os problemas financeiros da AES Corporation impactaram na situação de liquidez da distribuidora. Conseqüentemente, em 2002, a AES Eletropaulo apresentou um prejuízo de R\$ 871 milhões, o maior de sua história.

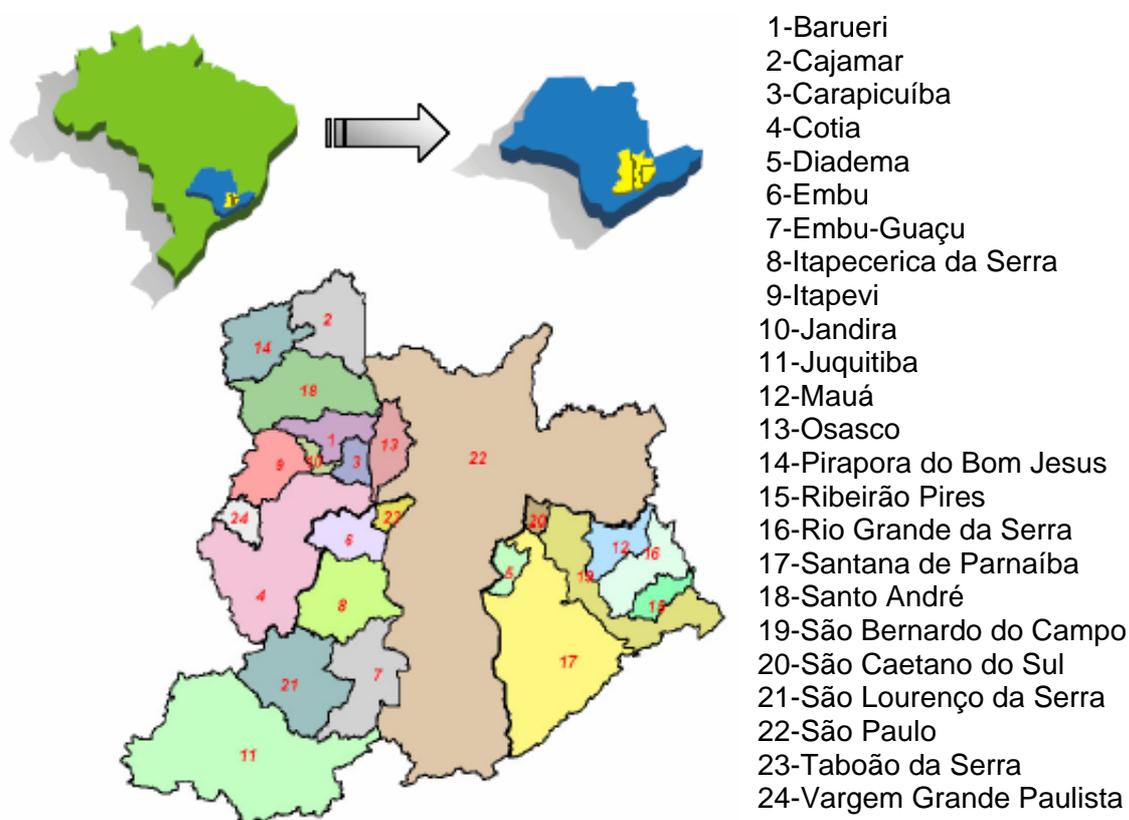


FIGURA 5 – Municípios da área de concessão da AES Eletropaulo.

A readequação do perfil da dívida junto a bancos credores, finalizada em março de 2004, solucionou o problema. O acordo entre a AES e o BNDES eliminou muitas das incertezas relativas ao controle acionário da empresa, realinhando seu relacionamento com as entidades governamentais. Com o resultado da reestruturação, a AES e o BNDES criaram uma nova empresa, a Brasileira Energia

S.A., que passou a deter 73% do capital total da AES Eletropaulo. Os demais 27% da AES Eletropaulo são de sócios minoritários, em regime de capital aberto. A Brasileira, por sua vez, é formada pela AES que possui o controle com 50% mais uma das ações ordinárias e o BNDES que possui 50% menos uma das ações ordinárias, além de 100% das ações preferenciais (sem direito a voto). Além de deter as ações da AES Eletropaulo, a Brasileira passou a deter também as ações e o controle das outras empresas da AES no Brasil – AES Uruguaiana, AES Tietê - e futuramente deterá as ações da AES Sul após reestruturação financeira em andamento. A diluição na participação da AES no capital total da AES Eletropaulo, Uruguaiana e Tietê juntamente com US\$ 90 milhões aportados pela AES e suas subsidiárias, foram utilizados para reduzir a dívida junto ao BNDES de US\$ 1,2 bilhões para US\$ 510 milhões que serão pagos em um prazo de até 11 anos. Dando continuidade ao processo de reestruturação financeira, no final de 2003, a AES chegou a um acordo com os demais credores privados para readequar sua dívida de curto prazo de R\$ 2,3 bilhões até 2008. O acordo com os credores da AES Eletropaulo representa 91% desse débito. Com esse acordo, foi possível converter 47% da dívida expressa em dólares para reais, reduzindo a exposição à variação cambial. Além disso, o alongamento de prazos para pagamento permitiu o saneamento do caixa da distribuidora. Ao concluir as negociações com seus credores, ainda no último trimestre de 2003, a empresa passou por uma reestruturação interna decorrente da mudança de diretoria e lançou programas de qualidade voltados para seus clientes e à segurança das equipes de operação que serão detalhados mais adiante neste trabalho.

A AES Eletropaulo fechou o ano 2004 atendendo 5,2 milhões de clientes, unidades consumidoras, ou seja, 42% da população paulistana e 9% a população brasileira,

sendo que deste total, 90% são clientes residenciais, 9% clientes comerciais e 0,8% clientes industriais. O restante compreende clientes rurais, o poder público e as empresas de serviços públicos. Os clientes consumiram neste ano 32,7 GWh (gigawatt/hora), o que correspondeu a 35% do consumo estadual e 11,5% do nacional. Em termos de resultados, o caixa da AES Eletropaulo fechou o ano de 2004 com uma receita líquida de R\$ 7,39 bilhões e um lucro líquido de R\$ 5,6 milhões como é apresentado na TABELA 5. Dessa receita, 41,1% são provenientes do consumo residencial, 30,3% do comercial e 20,8% do industrial. A distribuidora também possui um segmento formado por grandes clientes corporativos composto por 292 grupos empresariais. Atualmente são 2.314 unidades consumidoras nas classes comercial, industrial e serviço público, bem como 673 unidades do poder público, totalizando 2.987, ligadas em AT (tensão primária de distribuição maior ou igual a 69kV) ou MT (tensão primária de distribuição inferior a 69kV). Esses clientes são atendidos de forma centralizada na empresa, por meio de uma estrutura de gerentes de conta. Em 2004, a AES Eletropaulo tinha em sua base de grandes clientes 65 unidades consumidoras em condições de migrar para o mercado livre. Buscando preservar estes clientes na situação de cativo, a distribuidora apostou na intensificação de visitas e na adição de valor ao fornecimento, por meio de uma série de serviços que visaram reduzir o custo médio de energia. Como resultado desse esforço de fidelização foram renovados 38 contratos com a distribuidora, preservando assim o relacionamento comercial, numa perspectiva de longo prazo, evitando-se assim uma perda líquida de faturamento de aproximadamente R\$ 68,3 milhões. Com o objetivo de otimizar e potencializar o esforço de atendimento aos grandes clientes, a distribuidora está realizando um reposicionamento das carteiras de clientes corporativos, considerando-se o potencial de negócios de cada cliente,

utilizando-se metodologia de fidelização, que possibilita o atendimento focado e direcionado. No que diz respeito às expectativas da distribuidora em relação às perspectivas macroeconômicas a recente tendência de retomada do crescimento, a AES Eletropaulo vê os próximos anos com otimismo, mantendo o seu plano de investimentos em patamares adequados para fazer frente ao crescimento da energia consumida dentro de sua área de concessão e às solicitações de qualidade e continuidade de fornecimento dos seus clientes. Para expandir sua rede e melhorar os serviços prestados ao consumidor foram investidos R\$ 330 milhões durante o ano de 2004, sendo que do total investido, cerca de R\$ 157 milhões, foi destinada para o atendimento ao cliente, expansão e manutenção do sistema. Para os próximos anos, o planejamento estratégico da concessionária prevê um aumento de cerca de 30% nos investimentos para 2005, projetados entre R\$ 400 e 450 milhões. Boa parte desse montante, cerca de R\$ 53 milhões, será destinada ao processo de substituição do sistema de gestão por uma plataforma SAP/R3. A expansão do sistema deverá demandar recursos da ordem de R\$ 77 milhões e a área de pesquisa e desenvolvimento prevê gastos de R\$ 25 milhões. Um esforço adicional será destinado à recuperação de perdas comerciais, cuja previsão de investimentos em 2005 é de R\$ 26 milhões, frente a R\$ 8 milhões despendidos em 2004 e R\$ 3 milhões em 2003. Entre as obras, está prevista a construção de quatro novas subestações projetadas pela área técnica. Também está em construção uma nova linha de Subtransmissão Subterrânea que será concluída em 2005. Além dos investimentos em infra-estrutura, serão destinados recursos à operação “Plano Verão” - um esforço concentrado para atender às ocorrências e emergências que se intensificam de novembro a março. Nesse sentido, foi alocado um total de R\$ 6 milhões para o período 2004/05, que se destina basicamente à contratação de novas

equipes de emergências e reforço na central de atendimento telefônico. De 2006 em diante os níveis de investimentos devem retornar para um patamar entre R\$ 300 e R\$ 350 milhões ao ano.

TABELA 5 – Evolução dos Principais Indicadores da AES Eletropaulo

INDICADORES	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
ENERGIA CONSUMIDA (GWh)	32.668	32.774	32.451	32.485	37.424	35.401	35.578
NÚMERO DE CONSUMIDORES (x 1.000)	5.151	5.102	5.014	4.745	4.630	4.470	4.400
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	4.410	4.006	3.881	3.982	5.851	6.646	7.668 10.175**
INVESTIMENTOS REALIZADOS*	330	217	180	298	361	287	321
FATURAMENTO LÍQUIDO*	7.394	6.431	5.781	5.887	4.632	3.864	3.479
EBITDA*	1.672	1.473	1.353	1.556	964,3	1.039	917,3
DESPESAS OPERACIONAIS*	-6.391	-5.636	-5.268	-4.566	-3.667	-3.013	-2.732
RESULTADO OPERACIONAL*	564,9	823,3	-766,6	760	161,1	850,9	747,3
LUCRO / PREJUÍZO*	5,6	86,3	-871,1	567,4	238,9	404,4	-471,5
DÍVIDA BRUTA*	5.284	5.278	5.910	4.522	3.501	2.709	2.164

*em milhões de R\$; ** base março de 1998

FONTE: (relatórios e apresentações disponibilizados no site www.eletropaulo.com.br)

A AES Eletropaulo dispõe de uma intranet para divulgação de informações para toda a empresa, em que constam também a visão e missão da empresa. Como visão estratégica, a AES Eletropaulo almeja "ter o reconhecimento da sociedade como marca líder no setor", enquanto na sua missão empresarial busca "satisfazer a sociedade através da prestação de serviços e soluções em energia, atuando de maneira segura e socialmente responsável". Para 2004, as estratégias compreenderam: o programa "O Cliente em Primeiro Lugar", de abordagem

comercial, visando a uma melhoria na satisfação do cliente; o projeto “Segurança Sempre”, que busca a melhoria nos indicadores de segurança para os funcionários, clientes e toda a sociedade; a melhoria na auto-estima dos funcionários da empresa; excelência operacional; estratégia financeira; e ações de fixação da imagem e de responsabilidade Social. A empresa tem por valores a justiça, a integridade, a responsabilidade social e o sentimento de auto-realização. Sob o ponto de vista da AES Eletropaulo em relação aos anseios e objetivos no relacionamento com seus *stakeholders* (grupos de interesse), a empresa entende que deve prover serviços e atendimento de alta qualidade a seus clientes; prover energia confiável e “limpa” para todo o ambiente e sociedade; desenvolver processos éticos, parcerias reais e duradouras com seus fornecedores; cumprimento do contrato de concessão perante o órgão regulador; maximizar o valor da empresa para os acionistas; e fazer com que seus funcionários tenham prazer em trabalhar na empresa e oportunidade de alcançar seus objetivos.

Logo após a sua privatização, a distribuidora adotou um programa de demissão voluntária, que custou R\$ 70,7 milhões, acompanhado da automatização de processos e da terceirização de várias atividades, provocando mudanças profundas na sua estrutura organizacional (SOUZA, 2002). Isso contribuiu para que o número de funcionários diretos diminuísse de 10.175, base março de 1998, para a atual configuração da empresa que conta com 4.006 funcionários diretos, base dezembro de 2003, e mais 3.000 funcionários terceirizados. A companhia é administrada por um Conselho de Administração responsável pelo planejamento e pelas questões estratégicas da empresa, formado por até 11 membros, sendo o atual mandato composto por 9 efetivos e 1 suplente. As atividades operacionais são de responsabilidade da Diretoria Executiva, da qual fazem parte 1 Diretor Presidente e

8 Diretores Vice-Presidentes. Possui ainda Conselho Fiscal de funcionamento não permanente, instalado em 29/04/2003 por solicitação dos acionistas, composto por 5 membros efetivos e 3 membros suplentes, sendo 3 representantes do acionista controlador e 2 representantes dos acionistas minoritários. A empresa conta com uma estrutura organizacional de quatro níveis – Presidência, Vice-presidências, Diretorias e Gerencias. Ligadas diretamente ao presidente da empresa, estão as vice-presidências Operacional, Técnica, Comercial, Serviços Corporativos, Controladoria e Planejamento Financeiro, e Financeira e Relações com o Mercado; e ainda as diretorias de Comunicação, Coordenação Empresarial e Negócios Jurídicos e Relações Institucionais. No que diz respeito ao cuidado com os clientes, pode-se dizer que o mesmo é realizado de forma descentralizada hoje na AES Eletropaulo. A Vice-presidência Operacional é responsável pela execução dos serviços prestados para os clientes dentro dos padrões estabelecidos pela ANEEL e pelas manutenções realizadas na malha elétrica. As 18 lojas de atendimento também estão sob a responsabilidade dessa vice-presidência. A Vice-presidência Técnica tem a responsabilidade de determinar as especificações técnicas de operação do sistema, além de manter a Central de Operações monitorando a rede elétrica vinte quatro horas, sete dias por semana, de forma a garantir o abastecimento constante de energia. O *call center* de emergência e a Central de Atendimento ao Cliente estão alocados nessa vice-presidência. A Vice-presidência comercial desenvolve e determina as políticas comerciais referentes à performance da estrutura de atendimento da empresa, programas voltados para a melhoria da satisfação dos clientes residenciais, desenho de procedimentos comerciais, acompanhamento do faturamento, previsão de mercado e compra de energia, além do atendimento aos grandes clientes corporativos. Tanto a ouvidoria quanto os canais eletrônicos de

atendimento ao cliente, *website* e terminais de auto-atendimento, estão sob a gestão dessa vice-presidência. Apesar de não possuírem funções diretamente associadas ao relacionamento com o cliente, as demais vice-presidências são áreas fundamentais para a manutenção da qualidade o serviço. A Vice-presidência de Serviços Corporativos detém a responsabilidade de manter os sistemas tecnológicos da empresa operando em perfeita ordem além de realizar a gestão da área de recursos humanos. A Vice-presidência de Controladoria e Planejamento Financeiro é o principal canal de contato com os acionistas da AES, informando o desempenho financeiro da empresa e validando as metas de resultado. A Vice-presidência Financeira e de Relações com o Mercado é responsável por fazer a gestão da tesouraria e pelo relacionamento com os bancos credores. As diretorias ligadas à presidência também desempenham um papel importante na estrutura. A Diretoria de Comunicação é responsável pela assessoria de imprensa e pelo desenvolvimento das campanhas institucionais. O principal foco da Diretoria de Coordenação Empresarial é o relacionamento com o órgão regulador, ANEEL, e agente fiscalizador, CSPE. A Diretoria de Negócios Jurídicos e Relações Institucionais é encarregada do suporte jurídico ao negócio e do relacionamento com o BNDES.

3.2. A evolução dos resultados da pesquisa ANEEL

A avaliação da satisfação dos consumidores residenciais da AES Eletropaulo pela ANEEL vem ocorrendo desde o ano 2000. A mais recente aconteceu em dezembro de 2004, quando a ANEEL realizou 450 entrevistas na área de concessão da AES Eletropaulo. Contudo, os resultados dessa avaliação apenas estarão disponíveis em maio de 2005 quando serão utilizados para o processo de revisão tarifária que

acontece todo mês de julho para essa empresa. Para efeito de análise e desenvolvimento do estudo a que se propõe este trabalho, será utilizada a avaliação feita no ano de 2003 e cujos resultados e impacto na tarifa já foram divulgados publicamente. Para esta pesquisa, a ANEEL realizou 200 entrevistas na área de concessão da AES Eletropaulo. Como já mencionado, esta pesquisa teve seu campo executado pela Vox Populi Mercado e Opinião S/C Ltda, entre 18/10/2003 e 14/11/2003. O GRÁFICO 4 mostra a evolução do índice para a companhia AES Eletropaulo (ELPA) em comparação com as médias para o grupo de grandes concessionárias da região Sudeste (com mais de 400 mil consumidores), do Brasil e as companhias vencedoras (Bench-Brasil) do Brasil.

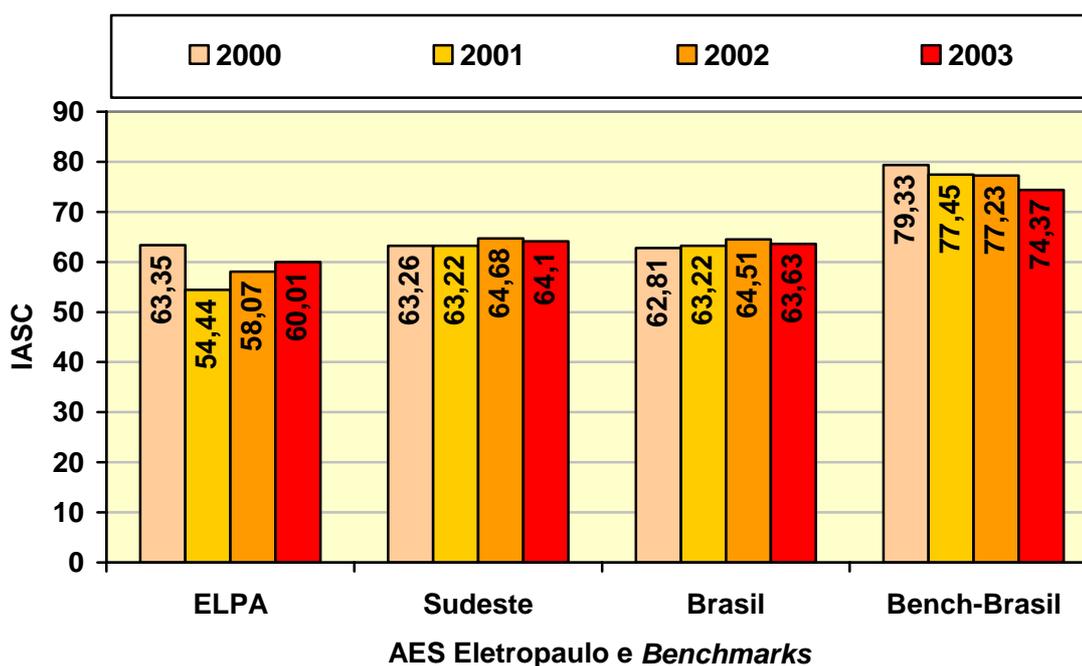


GRÁFICO 4 – Evolução do IASC da AES Eletropaulo em comparação com o Grupo SE, Média Brasil e Melhores Desempenhos do Brasil.

FONTE: (ANEEL, Índice ANEEL de satisfação do consumidor, Resultados Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A, dezembro de 2003, adaptado).

Com a finalidade de avaliar cada empresa individualmente, a ANEEL disponibilizou tabelas de análise para acompanhamento dos indicadores, que contêm os

resultados obtidos para cada uma delas em todos os quesitos do modelo. A TABELA 6 representa os resultados da AES Eletropaulo.

TABELA 6 - Planilhas de análise para acompanhamento dos indicadores, informações da pesquisa de 2003 para a AES Eletropaulo.

	Escore (%)										
	Peso PLS	Média (X)	Despad (X)	Empresa 2000	Empresa 2001	Empresa 2002	Empresa 2003	SE mais de 400 mil	Brasil 2003	Benchmark 2003	Erro IASC
Qualidade	0,93	6,62	1,68	60,69	58,03	61,02	64,58	65,82	65,07	77,78	
Confiabilidade	0,91	7,29	1,68								
Acesso	0,92	6,53	1,95								
Informação											
Valor											
Preço/Benefício	0,94	3,61	2,07	31,39	31,87	26,66	27,76	32,94	35,85	51,31	
Preço/Fornecimento	0,96	3,45	1,84								
Preço/Atendimento	0,96	3,44	1,85								
Satisfação											
Satisfação/Global	0,77	6,28	2,23	63,35	54,44	58,07	60,01	64,10	63,63	75,37	2,66
Desconformidade Global	0,87	6,56	1,92								
Distância do Ideal	0,82	6,34	1,88								
Confiança											
Confiável	0,90	6,47	1,98	-	57,16	60,56	60,96	63,48	62,79	74,88	
Preocupação Clientes	0,89	6,04	2,09								
Competente	0,89	6,90	1,97								
Informações Corretas	0,90	6,54	2,00								
Fidelidade											
Melhor Preço	0,93	4,20	2,74	30,51	39,77	30,91	34,91	36,71	36,87	57,98	
Melhor fornecimento	0,97	3,96	2,72								
Melhor Atendimento	0,95	4,26	2,75								

FONTE: (ANEEL, Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor, Resultados Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A, dezembro de 2003).

Na primeira coluna, estão enumerados os diversos indicadores do modelo. A segunda coluna (**Peso PLS**) corresponde ao peso calculado pelo modelo *PLS* para cada indicador. Este varia de 0 a 1. Quanto maior o peso, maior a influência do indicador sobre o construto. A terceira coluna (**Média(X)**) indica a média (1 a 10) que a empresa obteve na avaliação de cada indicador. Esta média foi calculada considerando-se as respostas válidas emitidas pelos entrevistados na amostra. A quarta coluna (**DesvPad(X)**) corresponde ao desvio padrão de cada item. Esta medida indica o grau de variabilidade de cada indicador obtido na amostra.

A quinta coluna (**Escore(%)**) indica os escores calculados no modelo, sendo o primeiro deles obtido pela empresa (**EMPRESA**) em 2000, o segundo em 2001, o terceiro em 2002, o quarto em 2003, o quinto (**CATEGORIA**) seria a média ponderada das empresas da categoria na qual ela se insere (concessionárias da região Sudeste com mais de 400 mil consumidores), o sexto (**BRASIL**), o escore ponderado de todas as empresas no Brasil, e o sétimo (**BENCHMARK**), o *benchmark* do setor (empresa com melhor desempenho no item). Variam de 0 a 100 pontos.

TABELA 7 – Itens de avaliação da desconformidade, informações da pesquisa de 2003 da AES Eletropaulo.

	Empresa 2000	Empresa 2001	Empresa 2002	Empresa 2003	SE mais de 400 mil	Brasil 2003	Benchmark 2003
ESCORE INFORMAÇÃO AO CLIENTE	57,19%	56,28%	60,11%	61,39%	61,99%	61,49%	73,60%
EXPLICAÇÃO S/O USO ADEQUADO DE ENERGIA	58,71%	57,22%	58,24%	60,21%	61,49%	60,85%	72,28%
SEGURANÇA NO VALOR COBRADO	47,42%	52,44%	56,40%	56,10%	58,67%	58,64%	72,87%
ATENDIMENTO IGUALITÁRIO A TODOS OS CONSUMIDORES	63,57%	59,11%	66,67%	66,82%	68,26%	66,36%	80,90%
INFORMAÇÃO/ORIENT.S/RISCOS ASSOC.AO USO DA ENER	58,47%	56,00%	60,03%	61,46%	60,41%	59,75%	72,83%
ESCLARECIMENTO S/SEUS DIREITOS E DEVERES	53,21%	55,56%	56,39%	58,82%	58,46%	58,02%	74,40%
DETALHAMENTO DAS CONTAS	63,58%	57,00%	62,24%	63,90%	66,09%	66,56%	77,66%
ESCORE ACESSO A EMPRESA	67,42%	61,43%	63,56%	69,90%	70,78%	69,49%	81,72%
PONTUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	62,75%	59,89%	65,20%	64,02%	65,71%	64,47%	78,48%
FACILIDADE P/ENTRAR EM CONTATO C/A EMPRESA	63,95%	56,11%	57,03%	6,49%	64,29%	65,38%	81,12%
CORDIALIDADE NO ATENDIMENTO	70,55%	65,11%	69,67%	71,84%	72,35%	70,99%	84,07%
FACILIDADE DE ACESSO AOS POSTOS DE RECEB.DA CONT	76,40%	69,89%	78,91%	83,11%	80,80%	78,89%	87,72%
RESPOSTAS RÁPIDAS ÀS SOLICITAÇÕES DOS CLIENTES	59,30%	53,78%	59,27%	62,90%	63,45%	62,50%	76,51%
ESCORE CONFIABILIDADE NOS SERVIÇOS	57,47%	56,47%	59,33%	62,47%	64,78%	64,25%	78,16%
FORNECIMENTO DE ENERGIA SEM INTERRUPTÃO	65,93%	60,00%	66,78%	69,90%	69,54%	68,20%	8,17%
FORNECIMENTO DE ENERGIA SEM VARIAÇÃO NA TENSÃO	64,96%	60,33%	64,95%	69,84%	67,64%	65,30%	80,01%
AVISOS ANTECIPADOS S/CORTE DE ENERGIA FALTA PGTC	59,91%	55,00%	56,70%	58,20%	62,99%	64,03%	79,97%
CONFIABILIDADE DAS SOLUÇÕES DADAS	58,52%	56,44%	60,63%	63,72%	64,91%	63,79%	77,46%
RAPIDEZ NA VOLTA DA ENERGIA QUANDO HÁ INTERRUPT	57,24%	58,00%	61,69%	67,36%	66,79%	65,90%	81,99%
AVISOS ANTECIPADOS S/CORTE DE ENERGIA MANUTENÇ	38,52%	46,67%	41,30%	44,65%	55,40%	57,62%	78,76%

FONTE: (ANEEL, Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor, Resultados Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A, dezembro de 2003, adaptado).

Como critério de interpretação, a ANEEL considera a seguinte referência: 0 a 20 pontos - desempenho péssimo; 21 a 40 pontos - desempenho ruim; 41 a 60 pontos - desempenho regular; 61 a 80 pontos - desempenho bom; 81 a 100 pontos -

desempenho excelente. A oitava coluna (**Erro IASC**) indica o erro absoluto de mensuração obtido na amostra para o escore de Satisfação do Consumidor.

A TABELA 7 refere-se ao desdobramento dos itens de avaliação da desconformidade (Qualidade Percebida), nas dimensões indicadas neste projeto. Esta forma de apresentação permite a comparação do escore de cada empresa com os de empresas da mesma categoria e com total do setor no Brasil.

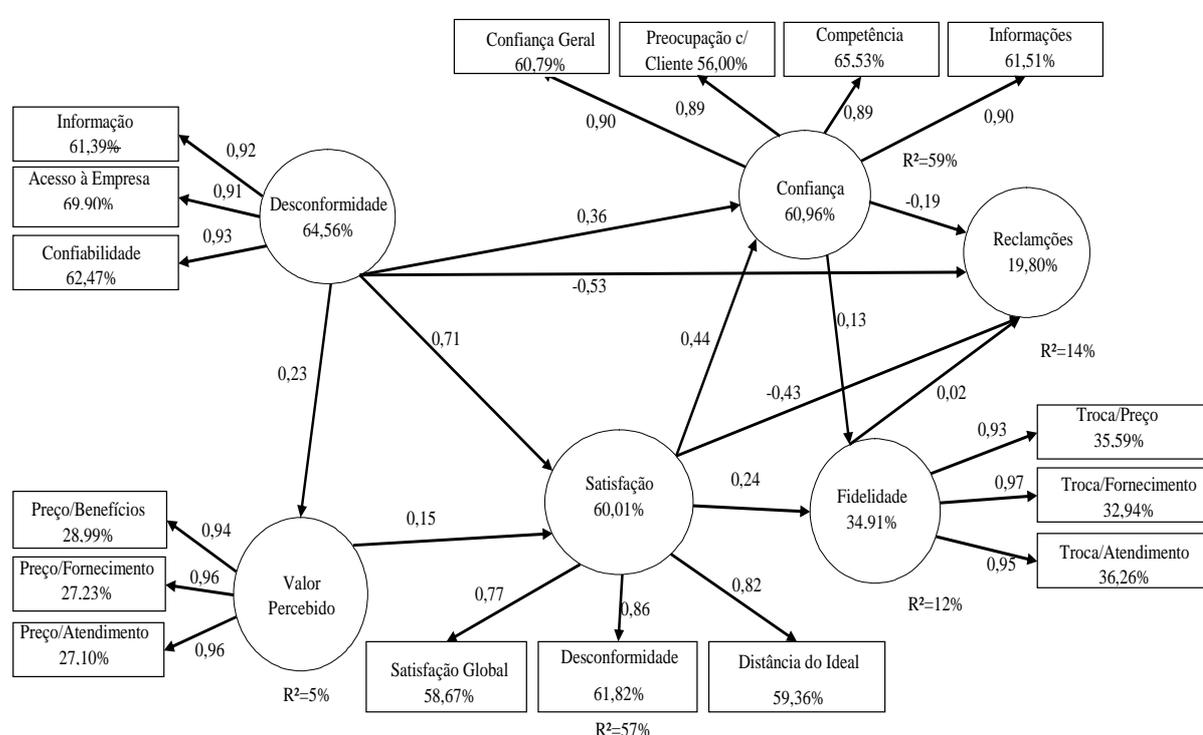


FIGURA 5 – Relações entre as variáveis do modelo, informações da pesquisa de 2003 da AES Eletropaulo.

FONTE: (ANEEL, Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor, Resultados Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A, dezembro de 2003).

Por fim, o relatório da ANEEL mostra também os parâmetros calculados numa figura explicativa (FIGURA 5), com os valores explicitados em cada uma das relações. Os coeficientes entre as variáveis principais do modelo (sobre as flechas que ligam estas) representam um “impacto marginal” das antecedentes (setas que saem) sobre as focais (flechas que chegam). Assim, por exemplo, pelos dados da

figura acima, para cada 1 ponto de acréscimo na Qualidade Percebida (Desconformidade), existe uma tendência de 0,71 pontos de acréscimo na Satisfação, ao passo que o crescimento de 1 ponto no Valor Percebido gera um impacto de 0,15 pontos sobre a Satisfação. Com esta linha de raciocínio, pode-se avaliar onde os impactos são mais fortes pelo modelo citado. Portanto, percebe-se que a maior influência sobre a Satisfação vem da Qualidade Percebida (0,71). Da mesma forma, a Qualidade Percebida tem grande impacto na Confiança (0,39), comparável com o da Satisfação sobre esta (0,44). Desta forma, os investimentos em Qualidade revelam-se como prioritários para a melhoria do IASC (Satisfação) e da Confiança na distribuidora. Quando avaliado o resultado destas sobre a Fidelidade, percebe-se que a Satisfação oferece maior poder sobre ela (0,24) seguida da Confiança (0,13). Os poderes de explicação dos antecedentes da Satisfação e da Confiança são relativamente altos ($R^2 = 57\%$ e 59%), o que mostra consistência no modelo. Este índice representa o quanto da variação da variável focal é explicada pelos seus antecedentes. Já para a Fidelidade e o Valor Percebido, este valor foi relativamente baixo, o que indica que existem outros fatores que têm impacto sobre estas variáveis que não são considerados pelo modelo. Parte desta explicação pode ser vista pelo próprio sistema monopolista, que não oferece opção ao consumidor, e, portanto, reflete no baixo índice de fidelidade, e na impossibilidade de ter acesso a outros fornecedores. Em 2003, foi inserida uma nova variável no modelo: o item Reclamação. Essa variável recebe influência do Valor Percebido, da Satisfação e da Confiança e observou-se que de modo geral ela não influi de forma sensível na Fidelidade (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2003b).

Finalmente, como visto anteriormente, a pesquisa anual da ANEEL de satisfação do cliente (IASC) reflete na revisão tarifária. Em 2004, com um IASC de 60,01% verificado na pesquisa de 2003, o impacto no reajuste ocasionou uma perda de R\$ 16 milhões para a AES Eletropaulo (ELETROPAULO, 2003).

3.3 A formulação de ações estratégicas

Apesar dos bons desempenhos dos indicadores de qualidade do fornecimento de energia elétrica em relação aos padrões máximos estabelecidos pela ANEEL (TABELA 8), os baixos índices da empresa na pesquisa de satisfação do cliente realizada pelo órgão regulador nos últimos anos fizeram com que a AES Eletropaulo colocasse no atendimento comercial grande parte de sua estratégia de recuperação.

TABELA 8 – Indicadores de Qualidade do Fornecimento de Energia Elétrica para a AES Eletropaulo (ELPA)

ANO	DEC* (horas)		FEC** (vezes)		TMA*** (minuto)	
	ELPA	PADRÃO ANEEL	ELPA	PADRÃO ANEEL	ELPA	PADRÃO ANEEL
1991	18,66		9,55		145	
1992	18,76		10,7		139	
1993	18,06		10,88		148	
1994	16,37		10,7		161	
1995	16,32		10,74		187	
1996	17,42		10,76		215	
1997	14,04		10,21		158	
1998	18,21	16,01	10,19	10,29	159	166
1999	15,94	15,76	9,52	10,26	134	166
2000	11,44	15,40	9,2	10,22	100	166
2001	8,99	14,77	7,51	9,92	114	166
2002	11,09	13,62	8,68	9,42	87	147
2003	8,21	12,57	6,91	8,95	94	130
2004	8,94	****	6,41	****	98	****

*Duração Equivalente de Interrupções;**Frequência Equivalente de Interrupções;***Tempo Médio de Atendimento; ****A partir de 2004 a ANEEL passou a avaliar separadamente cada conjunto do sistema da Eletropaulo. Isto significa que mais de 54 conjuntos terão seu próprio Padrão Aneel máximo de DEC, FEC e TMA. Sendo assim, não existe mais um Padrão para os indicadores de qualidade da Eletropaulo como um todo.

FONTE: (AES Eletropaulo).

Inicialmente a empresa realizou uma análise da pesquisa, organizando e priorizando dos itens avaliados. O processo consistiu na identificação e priorização de ações com base nas distâncias da pontuação dos índices da empresa para a média da região Sudeste e para a empresa com os melhores índices. A lista de prioridades então foi comparada com a levantada pela pesquisa de satisfação da ABRADDEE de forma a dar mais assertividade ao processo. A relação dos 10 piores atributos avaliados na pesquisa ANEEL e na pesquisa ABRADDEE são mostrados no QUADRO 5.

QUADRO 5 – Comparativo entre os atributos piores avaliados pelos consumidores nas pesquisas de satisfação da ANEEL e ABRADDEE.

ATRIBUTOS (17) ANEEL	ATRIBUTOS (24) ABRADDEE
1- Aviso antecipado s/ corte de energia – atraso no pagamento	1- Aviso antecipado no caso de manutenção programada*
2- Aviso antecipado s/ corte de energia – manutenção programada*	2- Rapidez na volta da energia*
3- Facilidade para entrar em contato*	3- Empresa que contribui para o desenvolvimento da região
4- Detalhamento da Conta*	4- Facilidade para entrar em contato*
5- Explicação sobre uso adequado	5- Facilidade de entendimento da conta*
6- Confiabilidade das soluções dadas	6- Preocupação com o meio ambiente
7- Rapidez na volta da energia*	7- Empresa ágil, rápida e descomplicada*
8- Segurança no valor cobrado	8- Educação dos atendentes
9- Respostas rápidas às solicitações*	9- Clareza das informações prestadas
10- Esclarecimentos sobre direitos e deveres	10- Rapidez dos atendentes aos cliente

*atributos semelhantes entre as pesquisas.

FONTE: (AES Eletropaulo)

Em abril de 2003 foi realizado um diagnóstico da atuação do atendimento comercial e levantamento de propostas de projetos e ações específicas por diferentes áreas dentro da empresa. O diagnóstico permitiu a avaliação interna e organização dos vários projetos da empresa para o alinhamento de esforços em prol da melhoria da

satisfação dos clientes. Estas informações serviram de insumo para a tradução das ações em um único programa orientado ao cliente com objetivos empresariais. Assim, o projeto “O Cliente em Primeiro Lugar” foi criado em agosto de 2003, almejando aprimoramentos contínuos no processo comercial, que já foram notados nos acréscimos gradativos do indicador ao longo do tempo. O projeto nasce com a meta de atingir um IASC de 65% na pesquisa de 2004, reduzindo a perda de remuneração para R\$ 9 milhões no reajuste tarifário de 2005. Para 2006 e anos seguintes, a meta é neutralizar o efeito do índice no reajuste tarifário, atingindo um IASC de 70%.

O envolvimento da organização ocorreu pela sensibilização de todo o corpo de profissionais da empresa, transformando-se em uma bandeira para a busca da satisfação dos clientes. As ações selecionadas propiciaram a elaboração de uma proposta de campanha de comunicação para a melhoria da percepção dos clientes. O projeto foi construído de forma a abordar cinco frentes consideradas de atuação estratégica pela empresa. Para facilitar a divulgação interna e o entendimento pelos funcionários, cada frente foi associada a um slogan: Prazer em Atender, Isso é da sua Conta; AES Eletropaulo mais perto de você, AES Eletropaulo fala com você e Serviço Nota 10.

1) “Prazer em atender” objetiva a revisão dos procedimentos comerciais e o treinamento dos funcionários. O diagnóstico revelou que mensalmente cerca de 3.700 serviços eram solicitados pela segunda vez na Central de Atendimento ao Cliente, pois não eram executados nas bases operacionais devido a erros de procedimento. Além disso, a análise da pesquisa apontou principalmente a necessidade de se adotar uma nova filosofia de atendimento, na qual o funcionário da AES se coloca no lugar do cliente e busca soluções. Para tal, o atendente

deveria estar preparado para encarar situações novas e dar orientação técnica sobre riscos, direitos e deveres.

Dentre as principais ações associadas a esta frente está a conscientização dos supervisores do atendimento e chefe de eletricitas por meio de palestras e reuniões com a diretoria e alta gerência; treinamento dos atendentes das lojas e Central de Atendimento ao Cliente sobre a legislação do setor, o código de defesa do consumidor e procedimentos; e a revisão dos processos comerciais que envolvem o contato direto com o cliente visando agilizar os contatos independentemente do canal preferido pelo consumidor. Ademais, os eletricitas foram equipados com um “Manual de Informação ao Cliente” que serve para orientar os clientes ao serem abordados durante suas tarefas diárias. Já em 2004, 503 atendentes e coordenadores, divididos em 13 turmas, passaram por curso de relacionamento com o cliente entre 22 de setembro e 19 de outubro.

2) “Isto é da sua conta” consiste na melhoria do ciclo do faturamento, principalmente na solução de problemas relacionados às contas de energia elétrica tais como correções no sistema de faturamento para diminuir erros de cálculo e lançamento de valores indevidos. Segundo o diagnóstico de abril de 2003, 10% de contas por mês são re-emitidas devido a erros no faturamento.

Além das melhorias no sistema de faturamento, o layout da conta de energia foi modificado, buscando facilitar o entendimento da cobrança e criar um canal de relacionamento com o cliente pelo qual a empresa possa se comunicar proativamente e levar promoções de seu interesse. Neste sentido, várias parcerias com outras empresas estão sendo estabelecidas para levar ofertas de produtos com descontos para os clientes. A exemplo dessa iniciativa, estão as parcerias

celebradas com o Hopi Hari em outubro de 2003 e com o Playcenter em outubro de 2004, cujas dinâmicas são as mesmas: o cliente, ao apresentar a conta de energia paga e adquirir um ingresso desses parques, ganha o segundo ingresso gratuitamente.

Outra iniciativa ligada a essa frente foi a disponibilização de outros serviços como a apresentação de mais de um aviso ao cliente sujeito ao corte de energia dias antes da desconexão física do medidor.

3) “AES Eletropaulo mais perto de você” tem como escopo a revisão dos canais de relacionamento da empresa de forma a facilitar o acesso do cliente e a melhoria do atendimento comercial.

Essa frente partiu inicialmente da padronização da identidade visual das agências e criação do conceito de loja de atendimento. A exemplo dos bancos de varejo, este novo conceito de loja consiste na disponibilização de uma área de auto-atendimento com telefones ligados diretamente a posições de atendimento no *call center* (fale-fácil); e com terminais de auto-atendimento que permitem que o cliente solicite rapidamente serviços de baixa complexidade diminuindo o tempo de espera das filas. Foram instalados ao todo 30 “fale-fáceis” nas lojas de atendimento em 2003.

Na seqüência, foi elaborada uma análise detalhada da localização e desempenho das lojas de atendimento em relação ao tempo de espera na fila. O resultado foi a criação de uma gerência de canais de relacionamento ligada à Diretoria de Clientes na vice-presidência comercial responsável pela implantação de um plano de reposicionamento das lojas em locais mais próximos aos eixos de transporte e com infra-estrutura de atendimento adequada à demanda de cada região. Desde a criação do plano em outubro de 2003, foram investidos cerca de R\$ 1,2 milhões

para inaugurar uma nova loja e readequar outras sete aos novos padrões. A AES Eletropaulo se aliou a outras empresas para a disponibilização de terminais de auto-atendimento (*totems*) em locais de fácil acesso para a população. Atualmente, 34 terminais já estão instalados e esse número deve chegar a 50 até o final de 2005.

O uso dos terminais de auto-atendimento está altamente relacionado à evolução do canal eletrônico de atendimento. Os totens são janelas para o *website*, que disponibilizam os principais serviços em ambientes públicos. Visando ampliar o escopo de soluções disponíveis eletronicamente, o *website* foi reformulado em dezembro de 2003 para incorporar 21 serviços e contemplar, a espelho do conceito de *Internet Banking*, uma seção denominada de “Loja Interativa” que reúne de forma estruturada todos os serviços disponíveis. Com uma meta de crescimento na participação dos atendimentos de 2% (2003) para 5% (2004), o *website* teve 2.739.466 acessos em 2004, sendo que em dezembro deste ano, foram 156.791 acessos, 18.767 a mais do que no mesmo mês de 2003. As áreas do *website* mais acessadas em 2004 foram: Consulta de débitos e 2ª via de contas, com 1.265.267 acessos, Transferência de nome com 153.101 acessos, Menu Loja Interativa (116.933 acessos) e Mais Serviços (116.322 acessos).

Finalmente, a central de atendimento ao cliente foi fortalecida com mais 100 posições de atendimento, totalizando assim 700 posições de atendimento para atender uma média de 9 milhões de chamadas por ano. Isso acarretou em uma queda crescente no tempo de espera de 29 segundos em 2002 para 14 segundos em 2003. Apesar desses aprimoramentos, o diagnóstico mostrou que apenas cerca de 60% dos serviços são solicitados pelos clientes via telefone, um percentual considerado baixo se comparado à média das outras distribuidoras da região que é de 90%. Desta forma, foi dado início a um programa de atualização dos sistemas e

processos para aumentar o escopo de serviços realizados na central e, conseqüentemente, aumentar o número de atendimentos nesse canal.

4) “AES Eletropaulo fala com você” engloba uma série de esforços da empresa em estabelecer um relacionamento com sua base de clientes. Foram produzidos materiais de apoio ao atendimento, como folhetos com dicas de economia e segurança com a instalação elétrica, informações sobre como entender a leitura do consumo e a composição da conta de energia.

O projeto “Eletropaulo na Comunidade” é uma iniciativa em parceria das prefeituras que busca educar as comunidades mais carentes sobre o uso racional da energia elétrica e estabelecer um canal de comunicação com a população de baixo poder aquisitivo, através da criação e implementação de vários pontos de encontro, onde foram desenvolvidas diversas atividades culturais, esportivas e sociais, associadas aos conceitos de uso consciente e seguro da eletricidade. De junho a outubro de 2004, foram realizados 40 eventos nos Centros Educacionais Unificados (CEU) da Prefeitura Municipal de São Paulo, nas Escolas Estaduais participantes do programa Escola da Família e em escolas públicas das demais prefeituras dos 24 municípios da área de concessão da AES Eletropaulo, nos quais mais de 60.000 pessoas puderam participar. Outra iniciativa deste tipo foi o desenvolvimento de um programa de responsabilidade social envolvendo a construção de parque temático sobre a energia, denominado de “Uma Viagem Eletrizante”. Foram investidos R\$ 2,5 milhões para instalar o parque em uma área de 1.500 m² no SESC Itaquera da cidade de São Paulo, com objetivo de difundir os conceitos sobre a eletricidade e aplicações práticas no dia-a-dia. São cerca de 30 experimentos interativos que vão desde atrações como um caleidoscópio gigante até uma casa que funciona com a energia fornecida pelas pedaladas de 34 bicicletas. Além de ensinar de uma forma divertida,

o programa oferece cursos aos professores. Os mestres ganham kits com uma fita de vídeo, CD ROM, jogos e instruções para preparar suas aulas. Assim, os alunos associam o que aprenderam na teoria ao que está disponível no local para a prática. Faz parte ainda desse último projeto a manutenção de um *website* educativo, “Liga Nessa”, destinado ao público infantil e aos educadores do ensino básico. Tanto o “Eletropaulo na Comunidade” e “A Viagem Eletrizante” são projetos desenvolvidos dentro do programa de Eficiência Energética da AES Eletropaulo que são aprovados pela ANEEL. A empresa tem por obrigação destinar 1% de sua receita operacional líquida para programas de eficiência energética e P&D. Esse índice representa R\$ 71,6 milhões, divididos entre as duas áreas. A empresa encaminha, via regulação, 20% desse total (R\$ 14,3 milhões) ao Fundo Nacional para Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia (FNDCT), gerenciado pelo Ministério a Ciência e Tecnologia. Outros R\$ 14,3 milhões vão para o programa de P&D e os restantes R\$ 7 milhões ficam com a Empresa de Pesquisa e Planejamento Energético (EPE), vinculada diretamente ao Ministério de Minas e Energia. Em 2003/2004, o valor chegou a R\$ 19 milhões porque a empresa agregou à verba do ciclo o que não foi realizado em ciclos anteriores. Em 2002/2003 foram investidos R\$ 11 milhões enquanto em 1998/1999, o investimento foi de R\$ 3,7 milhões.

5) “Serviço nota 10” engloba todas os esforços para a melhoria da qualidade do serviço de fornecimento de energia elétrica. Além da elaboração de treinamentos para os eletricitistas próprios e contratados, a empresa se organizou para prestar esclarecimentos à população na ocorrência de grandes interrupções, e criou um atendimento especial a grandes eventos, como partidas de clássicos do futebol, *megashows* e outros com grande concentração de pessoas.

Também foi desenvolvido um processo de envio de um comunicado para cada cliente que ficará sem energia devido às manutenções preventivas na rede elétrica. Segundo a empresa, cerca de 3 milhões de clientes por ano ficam sem energia devido às interrupções do fornecimento de energia para a realização de manutenções programadas na rede elétrica.

Por fim, a empresa implantou a “Operação Verão”, esquema preventivo para os meses de chuvas e ventos intensos, quando ocorrem as maiores incidências de acidentes com a malha de energia elétrica, que consistiu em reforçar suas equipes técnicas e utilizar um avançado sistema meteorológico capaz de detectar frentes frias e pancadas de chuva com até 24 horas de antecedência. Segundo dados da empresa, no verão de 2003/2004 ocorreram 71,2 mil descargas atmosféricas na área de concessão da AES Eletropaulo, enquanto no verão de 2002/2003 a queda de raios foi de 46 mil. A análise dessas informações permite disparar o alerta e colocar até 390 equipes a postos para atender as ocorrências. Também foram treinados cerca de 116 motociclistas para vencerem o trânsito pesado dessa época e providenciarem os primeiros cuidados nas áreas de risco. O sistema de atendimento a chamadas do *call center* de emergência também foi aprimorado de forma a identificar o prefixo do número do telefone do cliente e a fornecer mensagens customizadas sobre interrupções no fornecimento na URA. Uma pesquisa realizada pela empresa após a implementação do sistema mostrou que até 90% dos clientes desligam o telefone após receberem a mensagem eletrônica, desobstruindo assim a fila de chamadas em espera e proporcionando mais rapidez no atendimento. Além dessa ferramenta, 140 atendentes foram contratados e treinados para reforçar as equipes durante o verão de 2004, operando com um total de 840 funcionários.

Em abril de 2004, a AES Eletropaulo lançou uma nova etapa do programa “O Cliente em Primeiro Lugar”, incorporando um programa complementar destinado ao público interno, denominado de “Clientividade™”. O principal objetivo desse programa foi disseminar uma nova postura de atendimento orientada para os clientes. O programa foi elaborado com a ajuda de uma consultoria externa, tendo como meta levar a organização a ter “foco no foco” do cliente. A mensagem que se pretendeu fixar na organização é que “o cliente é muito importante para ser cuidado somente pela área comercial ou de atendimento”; e que para fidelizar clientes é preciso “encantá-los com posturas e atitudes de todos que interagem direta e indiretamente com os clientes, visando agregar valor aos mesmos através da disponibilização de soluções integradas para as necessidades, sonhos e aspirações dos clientes”. Como parte do processo de mudança de postura, a alta direção e a gerência da empresa visitaram as lojas de atendimento, a central de atendimento ao cliente (*call center*) e a ouvidoria, acompanhando situações reais de atendimento ao cliente. Até setembro de 2004, dos 33 cargos da alta direção (Presidência, Vice-presidências e Diretores), 58% haviam passado pela ouvidoria, 64% pelas lojas e 58% pela central de atendimento. No nível gerencial, dos 113 gerentes, 57% haviam realizado atendimentos nas lojas e 43% na central de atendimento, sendo que a abertura para atendimento na ouvidoria para esse segmento seria realizada a partir de agosto do mesmo ano. Para divulgar amplamente a nova faceta do programa, facilitadores de diversas áreas fizeram palestras de abril a agosto de 2004 para cerca de 95% dos 3.986 funcionários da empresa e 91% dos 3.022 prestadores de serviços terceirizados (dados de 13 de agosto de 2004).

Dando continuidade à implementação do programa da “Clientividade” e objetivando criar um indicador *on-line* da satisfação do cliente, o “Clientômetro”, a distribuidora

em setembro de 2004 realizou algumas pesquisas nas lojas de atendimento para avaliar a percepção da qualidade do atendimento pelos clientes e pelos próprios atendentes das lojas. A pesquisa analisou quatro fatores considerados críticos no atendimento pessoal: a) o foco no cliente, ou seja, como os colaboradores acreditam que seja o atendimento prestado pela empresa aos seus clientes em contraponto à percepção real do cliente; b) a qualidade da informação fornecida ao cliente, mensurada através de como os colaboradores acreditam que prestam informações aos clientes em contraponto à percepção real do cliente; c) a facilidade de acesso à empresa que mede como os colaboradores avaliam a facilidade dos clientes obterem serviços da Eletropaulo em contraponto à percepção real do cliente; e d) a fidelidade, ou seja, qual a percepção dos colaboradores sobre o grau de fidelidade do cliente em contraponto à percepção real do cliente.

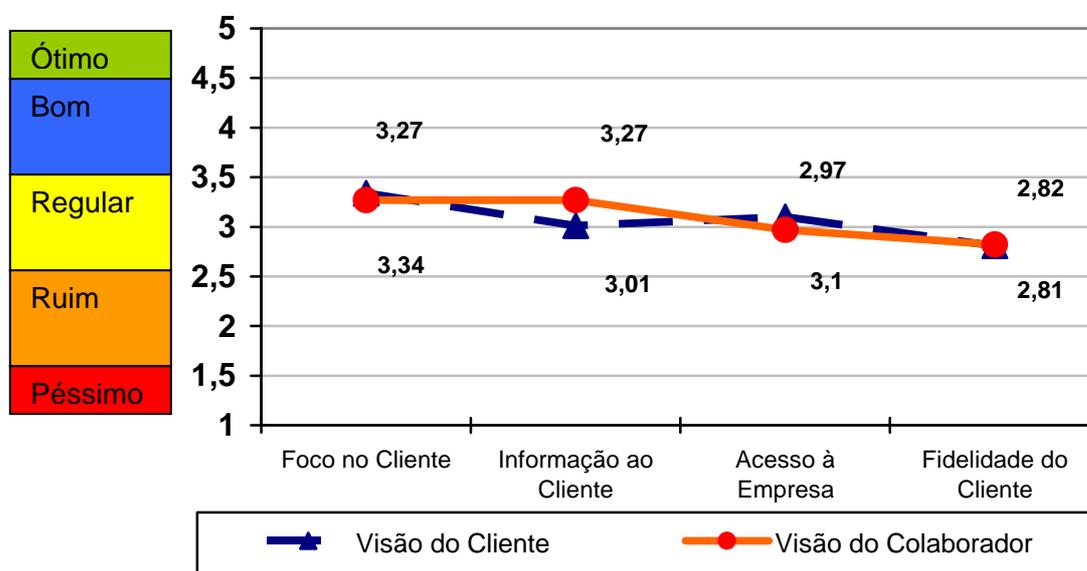


GRÁFICO 4 – Comparativo entre a visão do cliente e a visão da loja.
 FONTE: (AES Eletropaulo).

Os resultados gerais apresentados no GRÁFICO 4 mostram que tanto as percepções dos clientes quanto as dos atendentes se encontram em níveis considerados regulares pela metodologia aplicada (entre 2,5 e 3,5 pontos). Esses

resultados foram considerados compatíveis com os obtidos na pesquisa ANEEL de 2003. Contudo, ao implementar o “Clientômetro” em todas as lojas de atendimento em 2005, a distribuidora pretende acompanhar a satisfação dos clientes que preferem o atendimento pessoal e antecipar melhorias neste processo.

Finalmente, em 11 de novembro de 2004, a AES Eletropaulo realizou um encontro, o “Megaevento da Clientividade”, com 430 convidados, entre clientes, parceiros e funcionários para celebrar a implantação do programa.

Paralelamente ao programa “O Cliente em Primeiro Lugar”, a AES Eletropaulo vem desenvolvendo outras ações que afetam diretamente o relacionamento com o cliente residencial: o projeto de combate à fraude, lançamento de serviços para o cliente residencial através da conta de energia e a atualização dos seus sistemas comerciais.

O percentual de perdas de energia devido às conexões clandestinas, fraude nos medidores, imprecisões na leitura do consumo, passou de 4,6% em 1998 para 7,7% em 2002, motivando a implantação no início de 2003 do projeto de combate à fraude. Cerca de 700 funcionários da empresa foram mobilizados nesse projeto, objetivando recuperar cerca de 1.600 GWh/ano. Mesmo assim, o ano de 2003 fechou com um prejuízo de R\$ 600 milhões decorrente das perdas. Em 2004, a empresa reforçou suas equipes de campo com mais 170 eletricitas, além de lançar uma campanha publicitária para alertar a população e firmar parcerias com a Polícia Civil e com o Instituto São Paulo Contra a Violência. Dessa forma foi possível criar uma divisão especial na 3ª Delegacia de Crimes contra o Patrimônio do DEIC (Departamento de Investigação sobre Crime Organizado) para investigar o furto de cabos e disponibilizar um número de telefone, através do Disque-Denúncia, para

receber denúncias de roubo de energia. Para 2005, a distribuidora planeja a regularização de 50 mil das 460 mil ligações irregulares estimadas dentro da área de concessão. Esse projeto possui dois impactos no que diz respeito à satisfação do cliente residencial que ainda precisam ser melhores entendidos. O primeiro reflete na insatisfação dos clientes na ocorrência do corte de energia devido à constatação de fraude em uma residência. Como muitas vezes o cliente titular da conta de energia alega que desconhece a existência da fraude, o primeiro sentimento que surge é o de injustiça. A má execução do serviço, ou seja, a identificação equivocada de um cliente fraudador era uma insatisfação maior ainda, além da repercussão negativa na imagem da empresa. Desta forma, o projeto conta com campanhas de comunicação interna e na mídia para gerar conhecimento sobre o problema e como lidar com o mesmo. O segundo impacto pode ser considerado positivo para a empresa, uma vez que os clientes, na sua maioria, sentem-se lesados devido a terem que pagar pelos custos gerados pelos clientes fraudadores e inadimplentes. Ao iniciar um projeto de combate à fraude, a empresa mostra a seus clientes que está engajada na solução do problema. Segundo a empresa, pesquisas realizadas recentemente comprovam esse último ponto reforçando a manutenção do projeto.

Objetivando levar produtos às classes de menor poder aquisitivo e que melhorassem o fluxo de receita, a empresa lançou em outubro de 2002, em parceria com uma seguradora e uma corretora, um seguro, o “Seguro Proteção Premiada”, destinado aos clientes residenciais. O seguro consiste em um pacote de coberturas que cobrem desde a perda de renda do assegurado por desemprego (nesse caso, o cliente tem sua conta de energia paga pelo período de até 4 meses) até uma cobertura (de no máximo de R\$ 30.000) para danos no seu domicílio devido à

queda de raios, incêndio e explosão; além de permitir ao cliente participar em sorteios semanais de R\$ 2.000 pela loteria federal. O seguro custa ao cliente R\$ 3,99 por mês e suas coberturas são renovadas mensalmente no pagamento do seguro que é lançado dentro da conta de energia. Obtendo taxas de adesões ao produto de cerca de 5%, a empresa continuou a investir no aperfeiçoamento do seguro, lançando em julho de 2004 uma nova versão, incorporando descontos de até 25% na compra de medicamentos em redes de farmácias. Atualmente a empresa conta com uma base de cerca de 300.000 clientes residenciais e uma taxa média mensal de cancelamento de 0,8% ao mês. Do ponto de vista dos clientes, o seguro permite levar um produto que ainda não está massificado e, portanto, de pouca oferta para as classes menos abastecidas, garantindo assim uma segurança no pagamento da conta de energia e na manutenção do valor do seu imóvel, além de outros benefícios. Para a empresa, o seguro proporciona uma melhoria no seu fluxo de caixa, ao aumentar sua arrecadação, e diminuir a inadimplência, pois os benefícios do seguro estão atrelados ao pagamento da conta e às próprias coberturas que garantem o pagamento da conta de energia nos casos de desemprego e morte do titular. Uma pesquisa realizada pela empresa após o lançamento do primeiro seguro mostrou que cerca de 75% dos clientes entrevistados estavam propensos a receber novas ofertas de produtos e serviços atrelados à conta de energia. Para 2005, outras iniciativas como esta estão sendo desenvolvidas com novos parceiros, cabendo destacar o lançamento de um serviço de assistência domiciliar 24 horas e um seguro para pequenas e médias empresas.

A atualização dos sistemas comerciais é um objetivo antigo da empresa que foi postergado por vários anos devido aos altos investimentos envolvidos no processo. A exemplo dessa necessidade, o sistema de faturamento atual da empresa, o

SICON-B, foi implantado há cerca de 18 anos. Apesar de robusto, o sistema apresenta pouca integração das várias informações dos clientes da empresa espalhadas nos outros sistemas. Isso faz com que as evoluções no sistema se tornem um gargalo para a melhoria dos processos relacionados aos clientes. Em 2003 a AES decidiu iniciar um plano de atualização tecnológica nas suas diversas subsidiárias, visando integrar seus negócios nos 27 países onde tem atuação. Após um complexo processo de licitação realizado em 2004, foi adquirido o pacote de softwares da SAP, empresa alemã especializada em sistemas de gestão de processos empresariais. O projeto foi lançado em dezembro de 2004 sendo denominado de “Projeto *Genesis*” e deverá consumir um investimento de R\$ 77 milhões. Para implementar o novo pacote de sistemas na subsidiária brasileira, a AES Eletropaulo, foi constituída uma diretoria ligada à vice-presidência comercial na qual foram reunidas 150 pessoas de diversas nacionalidades. Foi criada também uma gerência de mudança responsável por harmonizar a comunicação entre os integrantes da equipe. A primeira fase do projeto, o *Blue Print*, consistiu em uma série de discussões voltadas para a parametrização das regras de negócio para o módulo de *Customer Care and Services* (CCS) junto à área comercial e para o módulo de *Enterprise Resource Planning* (ERP), com outras áreas - financeira, de suprimento e gestão de ativos e recursos humanos. O objetivo dessa fase é entregar até maio de 2005 o redesenho dos processos. Simultaneamente a essa fase, a empresa tem realizado esforços para padronização e limpeza de base. A instalação do ERP está prevista para o início de 2006 e a do CCS até junho do mesmo ano.

3.4 Os primeiros resultados

O principal resultado das ações engajadas pela distribuidora pode ser verificado na evolução do índice de satisfação da ANEEL (IASC) de 58,07% em 2002 para 60,01% em 2003 como mostrado no TABELA 8.

TABELA 8 – Taxa de Crescimento do IASC

Ano	IASC							
	ELPA	% Cresc.	Sudeste	% Cresc.	Brasil	% Cresc.	Bench- Brasil	% Cresc.
2000	63,35		63,26		62,81		79,33	
2001	54,44	-14,1%	63,22	-0,1%	63,22	0,7%	77,45	-2,4%
2002	58,07	6,7%	64,68	2,3%	64,51	2,0%	77,23	-0,3%
2003	60,01	3,3%	64,10	-0,9%	63,63	-1,4%	74,37	-3,7%

FONTE: (ANEEL, Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor, Resultados Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A, dezembro de 2003, adaptado).

Embora o crescimento percentual entre esses dois anos para a AES Eletropaulo tenha sido relativamente pequeno, 3,34%; quando comparado com as taxas de crescimento dos indicadores da média das concessionárias da região Sudeste com mais de 400 mil clientes (-0,9%), média Brasil (-1,4%) e concessionárias *Benchmark* do Brasil (-3,7%) no mesmo período, o mesmo se mostra significativamente positivo. Os resultados obtidos pela AES Eletropaulo em 2003 fizeram com que a empresa deixasse para trás sua participação na lista das 10 piores concessionárias avaliadas pela pesquisa ANEEL de 2002.

Essa melhora nos indicadores da empresa refletiu positivamente no processo de revisão tarifária de 2004, reduzindo a perda de remuneração da distribuidora de R\$ 25 milhões, estimada com base no IASC de 2002 de 58,07%, para R\$ 16 milhões. Além disso, a melhoria nos índices permitiu a criação de um ambiente favorável para a negociação com o órgão regulador, propiciando o recebimento da CVA

(conta de compensação de variação de valores de itens da parcela A) apurado nas revisões passadas.

Desta forma foi possível interromper a tendência de queda nos índices de reajuste, contribuindo para a retomada de tarifas mais aderentes à evolução dos custos que recaíram sobre a parcela A e que não haviam sido passados para os consumidores, conforme apresentado na TABELA 9.

TABELA 9 – Evolução dos reajustes tarifários anuais

% Reajustes Tarifários Periódicos						
ANO	Parcela A	Parcela B	CVA	Total	IGPM	IPCA
1999	8,20	3,20		11,40	8,03	3,11
2000	7,33	6,50		13,83	14,46	6,81
2001	11,61	5,00		16,61	11,19	7,40
2002	11,23	3,00		14,23	9,98	7,78
2003	7,35	4,00		11,35	9,40	9,80
2004	9,41	1,70	7,51	18,62	9,61	6,58

FONTE: (AES Eletropaulo).

Em 01 de julho de 2004, a ANEEL autorizou à AES Eletropaulo um reajuste tarifário médio de 18,62%, conforme Resolução Homologatória ANEEL nº 165. Os componentes para o cálculo do fator multiplicador da Parcela B (IGPM - X) autorizados pela ANEEL no reajuste tarifário são mostrados a seguir:

- Fator X = 4,43%
- Xe = 2,37%
- Xc = 0,71%
- Xá = 1,08%
- IGP-M = 9,61%
- Fator multiplicador da Parcela B (IGPM – X) = 1,05182

O reajuste tarifário médio concedido, de 18,62%, é composto pelo repasse das parcelas A (custos não gerenciáveis) e B (custos gerenciáveis), de 11,11%, e o repasse da CVA acumulada de 7,51%. Essa última dividida em 4,12% referente a 50% da CVA acumulada no ano tarifário 2002-2003 e 3,39% relativos ao total da CVA acumulada no ano tarifário 2003-2004. Os 50% restantes da CVA acumulada no ano tarifário 2002-2003 serão repassados à tarifa no próximo reajuste, que se dará em 4 de julho de 2005.

Outra constatação de melhoria pode ser verificada através dos resultados da pesquisa de satisfação da ABRADDEE para o ano de 2003 e que foram divulgados em 31 de maio de 2004. Essa avaliação também se mostrou condizente com os resultados da pesquisa da ANEEL. O índice de Satisfação da Qualidade Percebida (ISQP) obteve crescimento de 16,8% sobre o mesmo indicador em 2003, levando a empresa a evoluir 16 posições no *ranking* das distribuidoras. Além disso, em todos os quesitos da pesquisa realizada pela ABRADDEE, a empresa apresentou crescimento sobre seus resultados anteriores e, na maioria deles, superou a média da ABRADDEE pela primeira vez em 6 anos da história da pesquisa. O item atendimento ao consumidor subiu 18,8%; a imagem que o consumidor tem da empresa melhorou 23,5%; a avaliação da qualidade do fornecimento de energia cresceu 16,5%; e a satisfação com os procedimentos referentes à conta de energia elétrica (entrega, ausência de erros, facilidade de entendimento, data de vencimento) subiu 9,2%. A maior alta ficou com o índice de informação e comunicação com o consumidor, que registrou crescimento de 30%. Na média, o ISQP preliminar da AES Eletropaulo ficou em 75,1% e o da ABRADDEE, em 74,2%. Assim, a ABRADDEE concebeu o prêmio de “Maior Evolução do Desempenho de 2003”.

Outros prêmios, como o conferido pela ABRADÉE, foram conquistados pela empresa desde a criação do programa “O Cliente em Primeiro Lugar”. A central de atendimento da AES Eletropaulo recebeu o V Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente de 2003 como sendo o melhor e mais eficiente *call center* do setor elétrico em todo o País. Em outubro de 2004, a empresa também conquistou o prêmio “Destaque no Marketing 2004” concedido pela Associação Brasileira de Marketing & Negócios (ABMN), sendo vencedora na categoria Indústria de Energia. “O Cliente em 1º Lugar” também foi finalista no Prêmio “Estratégias Vencedoras de Relacionamento” e recebeu o prêmio oferecido pela ABRAREC (Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente) e pela Escola Superior de Propaganda e Marketing.

Entretanto, apesar do IASC apontar para uma melhoria da satisfação do cliente, o resultado de 60,01% ainda é considerado regular perante a metodologia da ANEEL, o que leva a crer que existe ainda muito espaço para a realização de aprimoramentos na empresa. Esta situação é confirmada pelos números da ouvidoria da AES Eletropaulo. Em 2004 registrou 2.575 reclamações encaminhadas através da CSPE, um aumento em 38% em relação ao número de 2003. Além disso, em 2004 a distribuidora recebeu 3.401 reclamações feitas pelos clientes ao PROCON, um aumento de 14% em relação a 2003. As origens das reclamações decorrem de falhas no atendimento ou processos ou informações insuficientes para os clientes, além da intensificação das ações do programa de combate às perdas, fraude e clandestinos que motivaram os clientes a procurarem o órgão fiscalizador e o órgão de defesa do consumidor. Isto mostra à empresa que ainda há muito o que fazer para atingir o IASC de 65% e assim reduzir a perda no reajuste tarifário de 2005 para cerca de R\$ 9 milhões.

3.5 Esforços de marketing de relacionamento na AES Eletropaulo

O mercado de energia no Brasil tem se mostrado cada vez mais competitivo. Apesar de *a priori* o serviço de distribuição de energia ser caracterizado como regionalmente monopolista, no qual cada concessionária de energia tem uma área de concessão geograficamente definida e com exclusividade de fornecimento, fontes de energias substitutas têm sido incentivadas pelo Governo, principalmente após o período de racionamento. A exemplo disso, Francisco (2004) ressalta que a expansão da rede de gás natural, fornecida pela Comgás na área de atuação da distribuidora AES Eletropaulo, região metropolitana de São Paulo, tem sido combatida através de projetos de efficientização de fornos elétricos em padarias, restaurantes e supermercados, e do incentivo à manutenção do chuveiro elétrico. O uso de fornos e de chuveiros a gás causa uma diminuição no consumo de energia elétrica da ordem de 30% e 20% para os estabelecimentos comerciais e residenciais, respectivamente.

Embora os efeitos da concorrência no mercado de energia sejam menos percebidos pela sociedade de maneira geral, a reestruturação do setor elétrico brasileiro marcou o início de um novo cenário em que as estratégias de marketing passam a exercer um papel importante nos resultados das distribuidoras de energia. Essa situação também é condizente com a experiência internacional. Parker (2003), em seu estudo sobre a reestruturação dos serviços públicos no Reino Unido, concluiu que as empresas privatizadas precisam desenvolver internamente novas competências incluindo inovação, capacidades financeiras e de marketing. Em termos de posicionamento competitivo, as organizações provavelmente tentarão capitalizar com sua recém atuação no mercado e construir relacionamento através

de reconhecimento da marca para diferenciar suas ofertas de outros novos competidores.

Warketin (1996, p. 2) afirma que as grandes empresas consumidoras de energia têm uma percepção negativa das distribuidoras de energia elétrica, vendo as mesmas como inflexíveis e ineficientes, ao mesmo tempo que incapazes de cooperar com o crescimento competitivo. Dessa forma, na opinião do autor, uma vantagem competitiva surgiria destas distribuidoras que se distanciariam desta imagem tradicional, demonstrando uma progressiva identidade voltada para o foco no cliente.

Esse mesmo raciocínio pode ser aplicado aos demais clientes de uma distribuidora de energia elétrica. Além da qualidade dos serviços prestados, existe um forte relacionamento da distribuidora de energia elétrica com a sociedade a que serve por se tratar de um serviço essencial para o progresso da sua região de atuação. A sociedade espera que a distribuidora de energia elétrica seja responsável pelo suprimento da principal fonte de energia motora da capacidade produtiva industrial e comercial instalada e das bases de conforto e qualidade de vida da população. Na questão social, a distribuidora ainda responde pela segurança da população por intermédio da disponibilidade de iluminação pública, além de contribuir com a geração de empregos diretos e indiretos no seu território de atuação e arrecadação de impostos para o Município, Estado e Nação. Essas características do relacionamento com a sociedade justificam as ações de uma distribuidora em políticas de responsabilidade social, com políticas e atuações claras em meio ambiente, projetos sociais e segurança do cidadão, além de uma preocupação com sua da imagem junto a seus consumidores.

Albrecht (2003, pp. 183-184) complementa esse pensamento afirmando que as concessionárias de serviços públicos enfrentam circunstâncias difíceis ao tentar chegar à formulação de uma estratégia em função da natureza de suas operações. Como uma distribuidora de energia elétrica desfruta do status de um monopólio garantido em consequência de concessão governamental em troca de uma estrutura de lucro totalmente regulamentada, os executivos da empresa normalmente sentem a necessidade de aumentar a orientação para o serviço tendo em vista conseguir uma imagem pública positiva que os ajude no processo intensamente político de reajuste de tarifas. Neste caso, faz sentido encarar a melhoria da qualidade do serviço como um conceito empresarial que oferece a possibilidade de gerar os resultados de que a empresa necessita – opinião pública favorável que desarme a maior parte dos oponentes mais agressivos, cujo interesse é atacar a concessionária. Isto normalmente leva a uma estratégia de relacionamento voltada para toda a comunidade de clientes, o que inclui consumidores residenciais, comerciais, o governo local e grupos de interesses especiais, além das comissões que supervisionam as suas atividades. Lidando com todos esses grupos e dando prioridade ao cliente, a empresa talvez tenha maiores possibilidades de chegar perto da taxa de retorno permitida. Um dos objetivos da empresa deve ser o de se tornar cada vez menos um tema político para a imprensa e para os grupos de interesses especiais.

A necessidade de traçar estratégias considerando a figura do órgão regulador é enfatizada por Parker (2003), quando argumenta que os empreendimentos regulados estão sujeitos ao risco regulatório assim como ao risco comercial com implicações nos tipos de estratégias adotadas. Em um ambiente de monopólio, a distribuição dos ganhos de eficiência entre a renda econômica dos produtores e a

queda de preços e as melhorias dos serviços para os consumidores residem pesadamente na efetividade do regulador. Regulamentação passa a ser uma forma de competição aproximada em que o regulador tenta alcançar a eficiência técnica e a distribuição da eficiência na indústria perante a ausência da competição. Portanto, a manutenção de um grau de confiança como base para uma cooperação com o regulador é uma limitação das estratégias gerenciais em ambientes regulados. As estratégias das empresas privatizadas precisam ser formuladas tendo em vista as regras do regime regulatório e com uma visão de como elas podem ou não provocar a intervenção do regulador.

Por último, como foi já visto, no modelo regulatório do setor elétrico brasileiro, a satisfação do cliente residencial cativo impacta fortemente a receita da empresa. Esse impacto está diretamente relacionado à revisão tarifária, cujo índice de reajuste é composto em parte por um indicador de satisfação do consumidor residencial – IASC - Índice ANEEL de Satisfação do Cliente.

Frente a este novo ambiente, não seria natural esperar que uma distribuidora de energia elétrica perseguisse meios de desenvolver uma estratégia de marketing visando diminuir o risco regulatório e obter vantagens competitivas? No caso da AES Eletropaulo, essa indagação é confirmada através da constatação dos vários esforços administrativos da empresa em constituir uma estratégia voltada para a melhoria da satisfação do cliente residencial. Todavia, ao se analisar as várias alternativas para a formulação de uma estratégia de marketing, observa-se na literatura e na prática que o marketing de relacionamento vem obtendo considerável destaque em vários setores, principalmente no setor de serviços, especialmente em instituições financeiras e empresas de telefonia. No levantamento de dados para esse estudo de caso, foram identificadas apresentações da AES Eletropaulo datadas

de setembro de 2001, antes mesmo da Resolução 55 da ANEEL entrar em vigor, mostrando que a empresa também seguiu essa tendência, buscando desenvolver uma iniciativa de gestão do relacionamento com os clientes contratando a consultoria Peppers&Rogers Group nesse mesmo ano. Contudo, conforme foi levantado junto a pessoas que participaram dessa iniciativa, o caráter tecnológico conferido à proposta na época, os altos investimentos em sistemas envolvidos e a falta de envolvimento da alta direção acabaram por minar essa iniciativa. Os esforços mais recentes da distribuidora, por outro lado, demonstram a princípio uma forte participação dos vários departamentos em torno das estratégias atuais. Entretanto, nesse último caso, não é possível identificar apenas pelas ações da empresa se a estratégia adotada pela distribuidora está associada a uma perspectiva de marketing de relacionamento. Como foi visto na análise da literatura sobre o tema, uma estratégia de marketing de relacionamento envolve uma série de elementos estratégicos e táticos que podem auxiliar na sua identificação. Desta forma, para obter mais informações sobre o direcionamento da estratégia de marketing da empresa e ações voltadas para a melhoria do relacionamento com os clientes residenciais, foram realizadas entrevistas com o Vice-presidente Sr. Ricardo Gobbi Lima e diretores da vice-presidência comercial da AES Eletropaulo - Sr. Luiz José Hernandez, Sr. Max Xavier Lins, Sr. Victor Kodja, Sr. Ricardo Cyrino, Sr. Ricardo Vincens. Para efeito de estruturação de cada entrevista, foi utilizado um roteiro com 17 questões sobre o problema da pesquisa apresentado no ANEXO B deste trabalho. A compilação dos resultados das entrevistas é apresentada a seguir.

- 1) Os efeitos das exigências do modelo do setor elétrico na relação entre a AES Eletropaulo e seus clientes residenciais

A influência do novo modelo é vista sob dois focos como descrito por um dos entrevistados. De um lado, é vista como um fenômeno que proporcionou uma competição no mercado, ou seja, ao separar os negócios de geração, transmissão e distribuição, criou-se condições para que os consumidores finais tivessem acesso a uma tarifa de energia mais justa decorrente da competição entre as geradoras de energia. Por outro lado, o novo modelo proporcionou uma competição pelo cliente, devido a possibilidade de liberação dos clientes cativos para escolher seu fornecedor. Com a definição clara das regras para liberação dos clientes cativos pelo órgão regulador, o modelo por sua vez proporcionou uma maior proteção ao cliente que permaneceu cativo. Isso ocorre através das exigências e obrigações associadas ao direito de explorar as concessões. Nesse sentido, as distribuidoras, por serem o canal de relacionamento direto com os consumidores residenciais e pelo fato deste segmento representar a maior parcela de clientes dessas empresas, tiveram que se reestruturar para poderem se adaptar aos padrões de qualidade exigidos por contrato e aos mecanismos que afetam a composição da tarifa periódica (modicidade tarifária). No caso da AES Eletropaulo, dois entrevistados citaram que o processo de privatização da companhia foi utilizado como modelo para os demais casos no setor. De maneira geral, as exigências da ANEEL em relação à qualidade dos serviços técnicos e do atendimento comercial, além da influência do IASC no processo de revisão tarifária e, conseqüentemente, nos resultados da empresa, são do conhecimento de todos os entrevistados. Ademais, decorrente ou não do novo modelo, existe também a percepção de que os clientes estão cada vez mais exigentes e, portanto, mais críticos em relação aos serviços prestados pela distribuidora. Isso faz com que o cliente demande mais da empresa e mais facilmente manifeste seu descontentamento através dos vários canais de

relacionamento, como a ouvidoria da empresa, ou até mesmo através dos órgãos de defesa do consumidor, como o PROCOM, e a própria ANEEL. Contudo, parece ser um entendimento comum que o impacto do modelo sobre os clientes residenciais cativos é uma questão mais de médio a longo prazo devido ao fato de que a regulamentação atual não sinaliza a liberação de uma massa significativa de clientes cativos no curto prazo. Assim, o órgão regulador dita a marcha da transformação dentro da empresa em relação a este tipo de consumidor.

2) Conhecimento sobre os conceitos de marketing de relacionamento

Todos os entrevistados têm conhecimento, apesar de em níveis diferentes, sobre o tema. Contudo, assim como ocorre na literatura, não existe um conceito de marketing relacionamento comum ou similar a todos os entrevistados. Cada um expõe o que na sua opinião é o principal aspecto de uma estratégia de marketing de relacionamento. Assim, uma das definições mais completas que apareceram apresenta o marketing de relacionamento como a administração de todas as ações de relacionamento da empresa com seus clientes, através do conhecimento das necessidades dos clientes, procurando aumentar as vendas, segmentar ofertas e a fidelização do cliente. Outra definição remete a trabalhar em parceria, em que o fornecedor (empresa) é visto como uma fonte de consulta, apoio e provedor de soluções, um “resolve tudo” para o cliente. Outros aspectos surgiram dessa questão, como a necessidade de mudar a perspectiva da distribuidora em relação ao consumidor, ou seja, considerar o consumidor como um cliente; mudar de uma relação de consumo para uma relação de satisfação; e de agregar serviço para agregar valor para o cliente. O marketing de relacionamento também é visto como um meio para construir uma imagem mais favorável da empresa e conquistar a boa vontade da sociedade e do órgão regulador. Alguns dos entrevistados vão mais

além, quando colocam a necessidade da empresa de conhecer melhor seus clientes residenciais, permitindo assim identificar submercados e analisar outras oportunidades de negócio em decorrência das necessidades levantadas.

3) A missão, visão e os valores da AES Eletropaulo

A visão estratégica da AES Eletropaulo na perspectiva dos entrevistados, de maneira geral, consiste em se antecipar às necessidades dos clientes, da comunidade e dos acionistas. Tem por missão fornecer energia segura e confiável a um preço justo, e como valores, agir com integridade, responsabilidade social, justiça e promover a realização pessoal.

4) A importância dada ao cliente residencial na visão estratégica da AES Eletropaulo

No ponto de vista dos entrevistados, o cliente residencial é um segmento de grande importância na visão estratégica da distribuidora e que a partir de 3 anos atrás vem ganhando cada vez mais atenção no planejamento estratégico. Cerca de 40% da receita da distribuidora vêm dos clientes residenciais, sendo que os mesmos representam 90% da base de clientes. Com uma taxa de crescimento de 80.000 novos clientes por ano, a grande maioria dos investimentos na rede elétrica é feita para atender esse segmento. Apesar de hoje não existir uma previsão de liberação destes clientes no curto prazo, há a preocupação por parte dos entrevistados com o futuro do segmento. Os entrevistados também demonstram preocupação com a remuneração da distribuidora atrelada à avaliação da satisfação dos clientes residenciais. Isso, segundo eles, é o principal vetor motivacional para os investimentos em políticas orientadas para o cliente residencial e na própria mudança de cultura organizacional. A importância do segmento é traduzida em um conjunto de ações integradas no projeto “O Cliente em Primeiro Lugar” que se

tornou uma diretriz empresarial em 2003. Assim, associado ao projeto existe um conjunto de ações voltadas para o público interno, a “Clientividade”, cujo objetivo é mudar a postura da empresa orientando-a em torno dos seus clientes. Dentre as principais ações destacadas pelos entrevistados estão a reestruturação dos canais de relacionamento da distribuidora para agilizar o atendimento comercial e facilitar o acesso do cliente à empresa; as ações de conscientização do público interno e parceiros; as ações de responsabilidade social realizadas pela empresa; os investimentos na melhoria da qualidade dos serviços e conseqüentemente nos indicadores técnicos (DEC, FEC); e o investimento na atualização dos sistemas comerciais para melhorar o atendimento comercial e desenvolver uma base de dados integrados com informações de qualidade dos clientes.

5) O comprometimento da liderança com a satisfação do cliente residencial

O comprometimento da alta direção é considerado alto. A satisfação do cliente residencial é uma das metas de desempenho defendida junto ao *board* de acionistas e, segundo um dos entrevistados, serve também de referência para analistas financeiros, contribuindo para a diminuição do custo de aquisição de capital. São exemplos desse comprometimento o engajamento do próprio presidente da distribuidora no programa “O Cliente em Primeiro Lugar” além do envolvimento das vice-presidências operacional e técnica nas frentes desse programa e a participação da alta direção no projeto “mão na massa”. Contudo ainda há o sentimento de que a empresa atua de forma reativa às necessidades do mercado e que seria preciso mais investimento em pesquisas e estudos para antecipar as expectativas e anseios dos clientes. Também é unânime a percepção de que o processo está apenas no começo e que é preciso mais tempo para ele atingir a proporção e os resultados esperados.

6) Indicadores de desempenho utilizados para monitorar a satisfação dos clientes residenciais em relação ao serviço fornecido

Os principais indicadores são o índice ANEEL de satisfação do consumidor residencial e o índice de satisfação do consumidor da ABRADÉE. Embora não associados à satisfação dos clientes, outros indicadores são utilizados para a empresa acompanhar a qualidade dos seus serviços. O número de segundos pedidos feitos na central de atendimento ao cliente, o número de contas revisadas, o número de reclamações no PROCOM e as ouvidorias recebidas são utilizados para a identificação de problemas nos diversos processos da empresa que envolvem os clientes residenciais. Nesse sentido, os entrevistados acreditam que contam com indicadores suficientes para a monitoração do desempenho da satisfação dos clientes da empresa.

7) Aspectos do serviço prestado pela AES Eletropaulo que geram a insatisfação do cliente residencial

O fornecimento de energia é visto como um serviço que oferece conforto e segurança na vida moderna, assim a interrupção de energia, ou sua indisponibilidade, causa insatisfação imediata nos clientes. Nesse sentido, os entrevistados defendem que houve uma melhoria evidente na qualidade do serviço da distribuidora quando comparado às freqüentes quedas de energia que ocorriam no passado. Mesmo assim, o maior ponto de atenção ainda é o fornecimento contínuo do serviço. A segunda grande causa de insatisfação apontada está relacionada ao mau atendimento, ou seja, quando uma solicitação do cliente não é atendida. O tempo de espera nas filas ou as demoras nos prazos de execução de serviços são percebidos como motivos que geram muita insatisfação aos clientes.

Finalmente, existe também a percepção de que a energia está se tornando cara e que os clientes começam a ficar insatisfeitos com o preço que pagam pelo serviço. Os clientes não percebem que estão pagando um preço justo e, portanto, ficam descontentes. Ainda foi mencionada a questão de que, para a classe de clientes de baixa renda, existe uma tarifa subsidiada pelo Governo cerca de 50% mais barata, e isso provoca uma maior insatisfação daqueles clientes que pagam a tarifa cheia. Nesse sentido, a distribuidora tem buscado realizar campanhas de conscientização, que mostrem o valor que o serviço oferece. Segundo um dos entrevistados, os impostos e custos da energia aumentaram muito nos últimos anos, do valor de uma conta de energia, cerca de 19% ficam com a distribuidora, sendo que dos 81% restantes, 46% são usados para a compra da energia, o maior custo da distribuidora, e os outros 35% são destinados ao pagamento de impostos e encargos do setor elétrico.

8) Avaliação da qualidade do serviço prestado com as de outros serviços que o cliente têm acesso (telefonia, fornecimento de água, serviço financeiro etc)

As comparações com a qualidade dos serviços prestados por outras empresas como gás e telefonia é ainda muito limitada, ou quase inexistente na opinião de alguns dos entrevistados. Há apenas alguns indicadores como o número absoluto de reclamações no PROCOM e de outros órgãos de defesa do consumidor.

9) Estrutura organizacional e canais de relacionamento com os clientes residenciais

A Vice-presidência comercial conta com uma Diretoria de Clientes cujo foco gerencial é o atendimento das expectativas desse segmento de clientes. A Diretoria de Clientes por sua vez possui 4 gerências para endereçar suas atividades: gerência de soluções aos clientes, responsável por realizar pesquisas e coordenar as ações

do programa “O Cliente em Primeiro Lugar” junto com as demais áreas da empresa; gerência de canais de relacionamento, responsável pelo processo de estruturação dos canais lojas, *website*, terminais de auto-atendimento e agentes credenciados, além de realizar o acompanhamento do desempenho dos canais de relacionamento de toda a empresa; gerência de ouvidoria, responsável por endereçar soluções para os problemas apontados pelos clientes na ouvidoria e fazer também o relacionamento com o PROCOM e CSPE; e por fim, uma gerência de serviços não-regulados cuja responsabilidade é desenvolver serviços de valor agregado complementares ao fornecimento de energia. Além dessa estrutura na vice-presidência comercial, a empresa ainda conta com 6 Diretorias Regionais que são responsáveis pela gestão do atendimento ao cliente nas 18 lojas de atendimento; e com uma Diretoria responsável pela central de atendimento telefônico 24 horas.

10) Principais processos que interagem com o cliente residencial

Os principais processos da empresa são: a) faturamento do cliente que consiste na leitura mensal do consumo de energia, processamento da fatura, entrega da conta e arrecadação; b) gestão do atendimento dos serviços solicitados pelo cliente como a ligação, religação de energia; e c) atendimento a emergências / ocorrências na rede elétrica.

11) O envolvimento dos diversos departamentos com o tratamento dado ao cliente

A percepção da vice-presidência como um todo é de que o grau de envolvimento é maior nas áreas que possuem contato direto com o cliente ou com as ações do programa “O Cliente em Primeiro Lugar”. Assim, o envolvimento maior fica limitado às áreas de atendimento, operação e *call center*, e à área comercial. O grande desafio colocado por todos é levar essa orientação para o cliente para as demais

áreas da empresa. Como colocado por um dos entrevistado “não se muda a cultura de uma empresa do dia para a noite”. Isso mostra que o processo de mudança na postura é um trabalho que leva tempo e demanda muito esforço da organização.

12) O papel da Diretoria de Clientes da AES Eletropaulo

A AES Eletropaulo não possui uma área de marketing, ao invés, possui uma Diretoria de Clientes. Essa diretoria tem por responsabilidade a elaboração e coordenação do programa “O Cliente em Primeiro Lugar”; o desenvolvimento de uma estrutura de atendimento, assim como de soluções e de serviços, voltados para a melhoria do relacionamento com os clientes residenciais; e ainda pelo processo de mudança cultural da empresa. Essa área tende a ganhar uma maior importância à medida que aumentam as exigências dos clientes e do órgão regulador em relação à distribuidora. Ademais, uma área voltada para o cliente deve ter uma postura orientada para o futuro, visando tentar antever quais serão as expectativas dos clientes e buscar trazer inovações para o setor.

13) Parcerias para agregar mais valor para ao serviço prestado aos clientes residenciais

É comum a percepção de que a distribuidora se encontra hoje em um estágio propenso para a celebração desse tipo de parceria, uma vez que os grandes problemas operacionais e financeiros foram praticamente resolvidos. De modo geral, o objetivo por trás das parcerias é tentar agregar um diferencial ao serviço prestado. Como exemplos desse tipo de iniciativa, foram listados: o seguro “Super Proteção Premiada” elaborado e implementado em conjunto com uma seguradora; a parceria com a ANAMACO, Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção, para a qualificação de técnicos em eletricidade; as parcerias com

parques de diversão para levar promoções aos clientes; e o acordo com o SERASA, empresa de análise e informações de crédito, para troca de informação que permitirá no futuro à empresa conceder crédito a clientes para compra de eletrodomésticos.

14) Reconhecimento da alta direção sobre os custos e benefícios de uma melhora no relacionamento com os clientes

Acredita-se que a cúpula da empresa possui plena consciência sobre o estágio atual da organização com seus clientes e dos benefícios de uma melhora no relacionamento. Os entrevistados afirmam que o programa “O Cliente em Primeiro Lugar” é uma diretriz empresarial com metas e orçamento aprovados no *board* da distribuidora. A título de ilustração, a meta do programa para 2005 é obter um IASC igual ou maior que 70%, anulando assim o efeito negativo do fator na tarifa de energia. Além disso, o programa conta com uma dotação orçamentária de R\$ 1,8 milhões na vice-presidência comercial.

15) Capacitação e autonomia dos funcionários da linha de frente para atender as necessidades dos clientes residenciais

A empresa investiu muito em treinamento no último ano, entretanto é uma percepção geral que a preparação do atendente ainda tem muito que melhorar. O funcionário da linha de frente foi treinado para fazer o atendimento básico ao cliente, mas seu grau de conhecimento sobre o cliente e até mesmo sobre os processos internos da distribuidora é ainda limitado. Essa situação foi justificada pela rotatividade dos atendentes dentro da própria empresa e pela complexidade dos sistemas de atendimento. Segundo um dos entrevistados, leva-se muito tempo para que o atendente saiba utilizar corretamente o sistema. De maneira geral, o grau de autonomia do atendente está delimitado pelos procedimentos da companhia e pela

supervisão direta. Um ou outro caso de atendimento “acima da expectativa” foi lembrado, como o caso de uma atendente que recebeu um elogio da ouvidoria da ANEEL por ter atendido a um cliente que queria informações de como montar o padrão de ligação na sua casa. O cliente estava nervoso no momento, pois passava por problemas pessoais, mas a atendente conseguiu acalmá-lo e prestar as devidas explicações.

16) Existência de um banco de dados com informações integradas sobre os clientes

Os sistemas atuais da empresa não permitem uma visão integrada das diversas informações dos clientes. Por outro lado, a empresa está investindo em um novo conjunto de sistemas comerciais da SAP que prevê a unificação das informações dos clientes em um único lugar. Uma diretoria ligada à vice-presidência comercial foi criada para planejar e acompanhar a implementação do projeto. Além das funcionalidades de faturamento e contábeis, o sistema contará um módulo de CRM, *customer relationship management*, destinado ao atendimento aos clientes. Existe muita expectativa de que os novos sistemas propiciarão um salto na qualidade dos processos e do atendimento da distribuidora. O prazo para a implementação do sistema é de 2 anos, sendo que o trabalho de especificar os processos e regras de negócio serão entregues até maio de 2005. Outro ponto levantado diz respeito ao tratamento dos dados. Nesse sentido, paralelamente à implantação dos novos sistemas, está sendo realizado um forte trabalho de limpeza e normalização de dados dos clientes. A título de ilustração, antes do processo de normalização, a associação do cliente ao medidor de seu domicílio tinha um erro de 30%. Após os processos de validação, o erro caiu para 0,1%. No estágio atual do tratamento de bases, estima-se que cerca de 80% dos clientes possuem informações cadastrais corretas, 1% dos clientes que constam na base já faleceu, 9% dos clientes foram

identificados com uma margem de risco e os demais não foram encontrados pela distribuidora.

17) Programa de reconhecimento e recompensa das iniciativas dos funcionários em atender bem aos clientes

Não existe na AES Eletropaulo um programa estruturado de reconhecimento e recompensas orientado para os funcionários que se destacam no atendimento aos clientes. Entretanto, informalmente existe o reconhecimento individual pelo supervisor e até a entrega de algumas recompensas, utilizando para tal ingressos para parques e outros prêmios. Há, de maneira geral, uma expectativa que programas como esse devem ser estruturados pela área de recursos humanos em um futuro próximo. Um outro ponto interessante abordado como um sinal de mudança de cultura, foi o fato de que a funcionária que ganhou o prêmio de “funcionária modelo” da distribuidora em 2004 é uma atendente de loja e não um eletricitista ou engenheiro como acontecia historicamente da empresa.

3.6 Discussão dos resultados.

A principal constatação que pode ser identificada neste estudo de caso é que, diferente da sua iniciativa no passado, a AES Eletropaulo não busca implementar um programa de marketing de relacionamento, ou pelo menos não existe um esforço consciente neste sentido. Ao contrário, a empresa tenta desenvolver uma estratégia de marketing em resposta às recentes alterações na regulamentação do setor. Assim, ao se aprofundar na estratégia, a distribuidora acaba por desenvolver um conjunto de ações que são parte de uma estratégia de marketing de relacionamento. Isso se torna mais evidente quando se busca analisar as ações estratégicas elaboradas pela AES Eletropaulo confrontando-as com o referencial teórico levantado.

No que diz respeito ao estágio de uma estratégia de marketing com ênfase no relacionamento, a análise das evidências obtidas pelo estudo de caso sugerem que a distribuidora estaria posicionada, de acordo com a abordagem de ciclo utilizada por Stone e Woodcock (1998, p. 9), em algum ponto entre o segundo e o terceiro estágio. Em outras palavras, a distribuidora teria iniciado uma estratégia de marketing mais objetiva e com foco no cliente, seguindo para uma fase que enfatiza o cuidado total com o cliente e a preocupação em assegurar que o mesmo desfrute dos benefícios proporcionados pelo serviço. Contudo, como os autores lembram, isso não pode ser considerado marketing de relacionamento uma vez que a distribuidora não possui um controle das interações com seu cliente, o que a impossibilita, devido ao desconhecimento dos contatos anteriores, de tratá-lo de uma maneira personalizada.

Da mesma forma, ao se considerar a teoria do *continuum* do relacionamento (GRÖNROOS, 1994; HAX e WIDE, 2001; WEBSTER, 1992), pode-se inferir a partir dos resultados apresentados que a AES Eletropaulo deu um passo em direção a formação de uma estratégia de marketing de relacionamento, cujo foco é o estabelecimento de relacionamentos duradouros com clientes (GRÖNROOS, 1994), deixando de se apoiar em uma linha estratégica galgada apenas na perspectiva transacional de melhor produto (HAX e WIDE, 2001). Esta mudança de orientação, segundo Treacy e Wiersema (1993), permitirá que a empresa, cada vez mais, conheça seus clientes e crie propostas de valores diferentes para cada segmento.

Para efeito de facilitar a compreensão destas constatações, as mesmas são apresentadas a seguir associadas aos elementos estratégicos e táticos identificados no referencial teórico deste trabalho.

a) Cultura organizacional orientada ao mercado

Primeiramente, quanto à existência de uma cultura orientada para o mercado, pode-se inferir que o processo de mudança cultural da distribuidora para criar uma orientação para o cliente é um processo recente e cuja motivação empresarial se encontra associada aos benefícios e penalidades da aplicação das regras do setor elétrico após o processo de privatização. Dessa forma, a partir da Resolução 55 da ANEEL e, como colocado por Whiteley (1996, pp. 14-18) pode-se dizer que foi iniciado um processo que leva à criação de uma visão focada no cliente. Ademais, a missão, visão e valores da AES Eletropaulo levam em consideração o compromisso da empresa com seus grupos de interesse, inclusive os clientes.

Parte desse processo de mudança também considera um esforço para criar intimidade entre a empresa e seus clientes colocando a empresa disposta a ouvir

seus clientes, abrindo seus canais de relacionamento para o que os clientes têm a dizer. As análises das pesquisas de satisfação do cliente residencial da ANEEL e da ABBRADEE, o diagnóstico do atendimento comercial, os investimentos nos canais de relacionamento para facilitar o acesso aos clientes e a existência de uma ouvidoria são evidências de que existe uma preocupação da empresa em ouvir seus clientes. A AES Eletropaulo, ao procurar desenvolver o novo conceito de loja de atendimento e o de *Internet banking* para seu *website*, está se espelhando nas lições aprendidas pelo sistema financeiro nacional, um dos segmentos líderes na prática de estratégias de incentivo ao relacionamento e retenção de clientes (PRADO e SANTOS, 2004; PIRES e COSTA FILHO, 2004; BENTVEGNA, 2002). Assim como a incorporação de serviços e de promoções que oferecem algum tipo de benefício extra a seus clientes, também segue o exemplo dos clubes de vantagens de algumas empresas que procuram agregar benefícios aos seus clientes visando criar diferenciação e vínculo (PESSANHA FILHO et al. 2000). Contudo, as atividades ainda são muito limitadas quando comparadas à gama de ações e táticas desenvolvidas pelas empresas líderes do mercado privado. Por exemplo, o gerenciamento de clientes ocorre apenas no grupo de grandes clientes consumidores de energia, sendo inexistente uma iniciativa similar para o segmento de clientes residenciais. Isso demandaria um conhecimento maior das necessidades do cliente residencial, proporcionando bases para a identificação de segmentos e criação de canais de relacionamento mais adequados a esses segmentos. Conforme foi colocado por Stone e Woodcock (1998, p. 18), a segmentação deve considerar a necessidade de se estabelecer relacionamentos lucrativos com os clientes que propiciem a sobrevivência da empresa. Desta forma, não se constatou no estudo de caso a existência de esforços por parte da distribuidora no sentido de

identificar subsegmentos dentro do segmento de clientes residenciais. A segmentação atual é baseada nos padrões técnicos da instalação elétrica e nas políticas de subsídio tarifário adotadas pela ANEEL.

Por outro lado, a liderança da empresa, nos níveis de presidência, vice-presidência, diretoria e gerências, mostra engajamento na disseminação da cultura no foco no cliente e se insere no próprio processo e mudança, como foi verificado no projeto “Mão na Massa” e nos investimentos nos programas “O Cliente em Primeiro Lugar” e “Clientividade”.

A empresa também está trabalhando na eliminação das barreiras que dificultam a melhoria dos processos voltados para os clientes. As ações encadeadas pelo programa “O Cliente em Primeiro Lugar” são exemplos claros desse processo.

A AES Eletropaulo também demonstra uma preocupação em mensurar todo o esforço da organização em atender bem seus clientes que é expressa através dos indicadores e pesquisas expostos nesse estudo.

Apesar de existirem gerências específicas para conduzir as transformações na postura da empresa, pelo que foi visto nas entrevistas, o maior comprometimento reside ainda nas áreas que detêm contato direto com os clientes residenciais, sendo um desafio expandir esse novo conceito para às áreas que não possuem contato direto. Também não foram identificadas atividades formais de reconhecimento que celebram os sucessos obtidos e servem de encorajamento à colaboração das demais pessoas.

Portanto, pode-se concluir que existe um princípio de desenvolvimento de uma cultura orientada para o cliente. Contudo, para essa nova postura crescer em

direção a uma estratégia de marketing de relacionamento, a AES Eletropaulo terá que investir na diferenciação dos clientes residenciais, na criação de benefícios específicos para os novos segmentos e em mecanismos formais de encorajamento dos funcionários da empresa. Assim, a empresa ao estruturar um processo formal de avaliação de desempenho atrelado à satisfação do cliente estará se tornando mais orientada para o marketing de relacionamento (STONE e WOODCOCK, 1998, p. 18). Essas medidas são então transformadas em metas para os gerentes responsáveis por diferentes grupos de clientes.

b) Definindo a organização como uma empresa de serviços

Ao incorporar o projeto “O Cliente em Primeiro Lugar” à sua estratégia de negócio, a AES Eletropaulo mostra a convergência de esforços estratégicos em torno dos seus clientes residenciais, constituindo assim um dos principais vetores do planejamento estratégico da empresa com objetivos empresariais claros e bem definidos. Essa orientação, segundo Gordon (1998, p. 48) é uma das principais características de uma empresa que quer implementar uma estratégia de marketing de relacionamento.

Além disso, outras situações constatadas no estudo reforçam a existência dos princípios de uma estratégia de marketing de relacionamento. Uma delas é o fato da empresa não se limitar apenas à melhoria da qualidade do serviço de fornecimento de energia elétrica propriamente dito, averiguado através dos indicadores DEC e FEC, mas também tentar aprimorar a qualidade do atendimento comercial e a comunicação com sua base de clientes. Isso mostra uma preocupação da distribuidora com toda interação do consumidor residencial o que, segundo Grönroos (1996), pode ser considerado uma característica de uma visão de

serviços. O fornecimento de energia elétrica é apenas um dos itens de uma “oferta ampliada de serviço”, sendo que a empresa está se engajando em gerenciar os elementos adicionais ao serviço de forma a alcançar melhores índices de satisfação do cliente residencial perante as outras distribuidoras brasileiras. Conforme Grönroos (1996) lembrou, a transição de um posicionamento estratégico que considera o produto como elemento dominante da oferta para uma abordagem que considera o gerenciamento dos recursos humanos, da tecnologia, do conhecimento e do tempo na criação de ofertas ampliadas de serviço é essencial para a construção de relacionamentos duradouros com os clientes.

A qualidade do serviço, tanto do aspecto técnico de fornecimento de energia elétrica quanto do atendimento comercial, é uma condição presente nas várias ações da AES Eletropaulo. Pode-se dizer que isso é fruto dos resultados da pesquisa de satisfação do cliente residencial da ANEEL que serve de base para a análise e elaboração de iniciativas. Ademais, conforme apontado por esta pesquisa, a qualidade percebida é o principal influenciador do índice geral de satisfação desse segmento. Por sua vez, a qualidade percebida desdobra-se em subitens relacionados aos vários aspectos do serviço, desde aqueles de caráter técnico como o fornecimento de energia, mas também o acesso à empresa, a qualidade da informação prestada e os processos que envolvem o cliente. Isso contribui para a afirmação de Albrecht (1998, p. 12) sobre como a percepção de qualidade que o cliente tem quanto ao serviço é afetada pelos processos e práticas da organização em comparação com as suas expectativas. Assim, pode-se inferir a partir dos resultados da pesquisa ANEEL, gerais e para a própria AES Eletropaulo, que a melhoria da qualidade no serviço prestado por uma distribuidora afeta positivamente a satisfação dos seus clientes residenciais. Contudo essa mesma relação não pode

ser confirmada no que diz respeito à criação de vínculos leais com seus clientes o que reforça o pensamento de Shapiro e Sviokla (1995, p. xvii) de que apenas uma qualidade que supere as expectativas do cliente pode gerar lealdade à marca, referências verbais favoráveis e uma disposição por parte dos clientes em pagar preços mais elevados.

As pesquisas da ANEEL e da ABRADÉE evidenciam também a tendência de crescimento da influência da variável “preço” na satisfação do cliente residencial da AES Eletropaulo. De certa forma, essa relação também foi constatada nos estudos de Gale (1996, p. 9) e reforçam a necessidade de que as avaliações da satisfação devem ser complementadas com as percepções de valor e preço relativos à concorrência. Nesse sentido, pode-se inferir a partir das pesquisas mais recentes que cada vez mais o “preço” pago pela energia consumida pelo cliente residencial vai ser um objeto de preocupação desta distribuidora de energia elétrica. Desta forma, a AES Eletropaulo provavelmente deverá incorporar outras táticas de marketing que fortaleçam a percepção de custo / benefício ou que diminuam o impacto do preço na percepção do cliente. Assim, segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p. 11), os profissionais de marketing devem considerar não só o valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes.

c) Administrando a empresa sob uma perspectiva de processos

A AES Eletropaulo possui uma estrutura descentralizada que “cuida” do cliente residencial, formada por diversas áreas dentro da empresa subordinadas a vice-presidências diferentes e diretorias diferentes. Além disso, é do conhecimento da alta direção o estágio atual do relacionamento da empresa com este segmento de

clientes, dos aspectos do serviço que geram insatisfação e dos principais processos que envolvem este cliente. Isto contribui para a formação de uma perspectiva de processos na qual a empresa organiza suas diversas atividades ao redor dos seus clientes, trazendo a responsabilidade pelo tratamento ao cliente para todos os níveis da organização e não apenas para aqueles que têm contato direto com o cliente ou que exercem as funções de marketing (GRÖNROOS, 1996; SHAPIRO e SVIOKLA, 1995, p. xvii). Nesse sentido, o programa da “Clientividade” é um esforço nítido que busca disseminar esta postura para todas as áreas da empresa, tentando alinhar os diversos processos existentes em torno da satisfação do cliente residencial. Além de abordar o público interno, o conceito da “Clientividade” também foi extrapolado para os diversos colaboradores, parceiros e fornecedores da distribuidora através de palestras e workshops em uma tentativa de criar um envolvimento geral ao redor do cliente. A própria existência de uma “Diretoria de Clientes” responsável pelo desenvolvimento de soluções para o cliente residencial e por implementar melhorias nos canais de relacionamento é uma evidência do investimento que a distribuidora fez para ajustar sua estrutura organizacional a esta perspectiva e está de acordo com as considerações levantadas por Gordon (1998, p. 90). Todavia, conforme verificado, apesar das áreas que detêm a responsabilidade pelos “processo de clientes” e “processos gerenciais” (RUMMLER e BRANCHE, 1994, p. 55) estarem demasiadamente envolvidas com esta nova orientação estratégica, ainda existe um enorme desafio para levar o mesmo engajamento para as áreas responsáveis pelos “processos administrativos”. Esta última situação se constitui no atual obstáculo para a evolução do projeto o “O Cliente em Primeiro Lugar” e a consolidação de uma perspectiva de processos que atravessem as diversas funções da organização. Outras ações da AES Eletropaulo como, por exemplo, a implantação dos novos

sistemas comerciais servem de catalisador para o processo de mudança da estrutura organizacional à medida que analisam e redesenham os processos internos da companhia, facilitando o fluxo do pedido e das informações pelos clientes (BRETZKE, 2000, p. 17). Uma vez superados os obstáculos atuais e finalizadas as implementações das novas visões dos processos, a empresa terá condições de trabalhar sua estrutura organizacional de maneira efetiva e até mesmo de invertê-la, transferindo as responsabilidades e autoridade dos departamentos para o nível de serviço e colocando as interações comprador-vendedor envolvidas nos encontros de serviços no topo da pirâmide, dentre elas, pessoal, recursos físicos, tecnologia da informação e sistemas operacionais como explicado por Grönroos (2003, p. 375).

d) Criando relacionamentos através de parcerias e redes colaborativas

Na perspectiva de Grönroos (1996), as empresas não são capazes de providenciar sozinhas um serviço que atenda a todas as expectativas dos clientes, pois seria muito dispendioso obter os conhecimentos e os recursos necessários para providenciar todos os elementos requeridos. No caso da AES Eletropaulo, dentre as principais iniciativas que poderiam ser incluídas nesta perspectiva está o envolvimento dos parceiros de negócio no programa da “Clientividade” e conseqüentemente no projeto “O Cliente em Primeiro Lugar”. Fica claro o principal objetivo deste envolvimento ao se analisar a grande maioria dos processos que interagem com o cliente da AES Eletropaulo. Depois da privatização, a empresa investiu em uma forte terceirização da sua mão-de-obra como visto anteriormente. Assim, atividades como a tomada de leitura do consumo de energia no domicílio do cliente, a entrega da conta de luz, o desenvolvimento e manutenção dos sistemas comerciais atuais, o atendimento por telefone e até mesmo o atendimento pessoal

em alguns casos são realizados por parceiros da distribuidora. Isto traz grande dificuldade no controle dos níveis de qualidade do serviço, além da necessidade de existir um relacionamento baseado em confiança e comprometimento (CRAVENS, 2000; DAY, 2000; MORGAN e HUNT, 1994) com os diversos parceiros e fornecedores da companhia.

Além deste aspecto, a distribuidora busca agregar valor ao serviço de fornecimento de energia elétrica através de parcerias com outras empresas. Como foi visto, os seguros destinados aos clientes residenciais são exemplos deste tipo de iniciativa. A idéia de se associar a outras empresas e desenvolver um processo de cooperação mútua pode ser melhor aceita para uma distribuidora de energia que detém um monopólio natural regional do que em outras empresas que atuam em negócios competitivos. Seja por não existir uma forte concorrência direta com outras empresas de distribuição, ou pela similaridade com outras empresas como é o caso das empresas de telefonia fixa, ou ainda pela sua vasta capilaridade e logística de distribuição, uma distribuidora de energia tem muito a ganhar com a formação de alianças estratégicas e com incentivos a outras empresas. Por exemplo, ao indicar uma empresa de geradores de energia portáteis para um determinado condomínio que ficará sem energia temporariamente devido a uma manutenção preventiva na rede elétrica, uma distribuidora oferece uma alternativa que auxilia a minimizar a insatisfação destes clientes. Essa situação se assemelha muito à visão colocada por Hax e Wilde (2001, p.81) e por Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 22) que defendem que os vínculos com os clientes podem ser fortalecidos não apenas através dos fornecedores e parceiros de negócio, mas também através de outras empresas que aprimoram direta ou indiretamente os benefícios de uma determinada oferta. Esta visão de negócio permite que uma empresa identifique oportunidades de

aumentar o valor do produto ou serviço para seu cliente e melhor qualifica seus concorrentes.

Por fim, a AES Eletropaulo possui Vice-presidência e diretorias específicas destinadas à manutenção do relacionamento com os investidores e com o órgão regulador, o que segundo Gordon (1998, p. 290) são elementos que devem estar presentes na estratégia de marketing de relacionamento. Pode-se presumir que devido às características de essencialidade do próprio negócio de administração da concessão do serviço público que envolve um tipo de investidor com perspectiva de retorno de médio a longo prazo e o relacionamento quase constante com as agências reguladoras e fiscalizadoras, faz sentido que uma distribuidora de energia elétrica desenvolva vínculos estreitos com estes dois tipos de *stake-holders*. A influência destes grupos de interesse na “saúde” organizacional da empresa vai muito além das habituais prestações de conta que uma companhia privada regular tem com seus *stake-holders*, justificando a construção de relacionamentos positivos duradouros.

e) Liderança e envolvimento da organização

Uma das constatações mais evidentes neste estudo de caso é o envolvimento e participação da alta direção atual da AES Eletropaulo no projeto “O Cliente em Primeiro Lugar”. As entrevistas mostram que este nível da empresa possui plena consciência sobre o estágio atual da organização com seus clientes e dos potenciais benefícios de uma melhora no relacionamento. O empenho pessoal do Presidente da empresa no projeto e a existência de metas de satisfação do cliente residencial para os próximos nove anos ao lado das tradicionais metas financeiras, além de orçamentos para dar continuidade às ações do projeto, servem de ilustração do

envolvimento da alta direção. Este compromisso dos dirigentes com o projeto é levado para os demais níveis da organização através de reuniões, palestras e cartazes espalhados pela empresa, além de uma revista, o “Ligado”, distribuída para todos os funcionários pelos correios e pela intranet, constituindo esta o principal mecanismo de comunicação da liderança com os funcionários. Ademais, a meta de satisfação é transformada em metas específicas para as diversas ações que compõem o projeto. Isto, como visto na literatura, para Stone et al. (2002, p. 69), é um dos sinais de comprometimento com uma estratégia de relacionamento. Por fim, ao envolver os parceiros de negócio no programa da “Clientividade”, a distribuidora aumenta suas chances de sucesso de implementação do projeto “O Cliente em Primeiro Lugar”, pois como lembram Nickels e Wood (1999, p. 8), as empresas precisam da cooperação dos fornecedores, intermediários e de outros para fazer com que seus bens e serviços encantem seus consumidores.

A existência deste nível de envolvimento da alta direção nos projetos voltados para a satisfação do cliente contribui para a instalação de uma estratégia de marketing de relacionamento (VAVRA, 1993, p. 276; STONE ET AL., 2002, p. 69) e serve de catalisador para a mudança cultural da empresa. Entretanto, apesar do comprometimento da alta direção, ainda há muita disparidade no envolvimento dos demais níveis da organização, principalmente daqueles que não estão em contato direto com o cliente residencial ou atuando nas atividades do projeto “O Cliente em Primeiro Lugar”. Até mesmo os recentes investimentos em treinamento do pessoal da linha de frente se mostraram insuficientes para suportar um atendimento que supere as expectativas dos clientes residenciais. Além do mais, os procedimentos e os sistemas disponíveis ainda limitam muito o grau de autonomia do atendente que já é delimitado pelos procedimentos da companhia e pela supervisão direta.

f) Tecnologia

Na concepção da estratégia de marketing atual da AES Eletropaulo, a tecnologia é vista como um fator limitador das ações estratégicas. A defasagem da atualização tecnológica dos sistemas atuais e a desintegração da informação sobre os clientes e dos processos sistêmicos surgem como um grande obstáculo à melhoria da qualidade do serviço prestado. Para tentar solucionar o problema, a empresa vinha investindo no desenvolvimento e integração dos seus sistemas. Contudo, este processo se mostrou lento e custoso no sentido de consumir grandes somas de recursos financeiros. A solução veio da matriz da distribuidora, a AES, que, através de um contrato global com a SAP, iniciou recentemente um processo de renovação dos sistemas comerciais de todas as suas subsidiárias. O projeto “Gênesis” tem a pretensão de no período de 2 anos provocar melhorias substanciais nos sistemas da empresa, integrando as informações e processos orientados para os clientes. Desta forma, pode-se inferir, no caso da AES Eletropaulo e de acordo com as considerações de Gordon (1998, p. 94), que uma mudança de sistemas neste nível servirá como agente capacitador para o estabelecimento de uma estratégia de marketing de relacionamento, possibilitando a customização em massa através do processamento e análise dos dados sobre cada cliente.

Além de a tecnologia possibilitar a habilitação dos funcionários da linha de frente no que diz respeito ao acesso ágil a informações confiáveis sobre os clientes que estão atendendo, a incorporação de sistemas mais modernos também permitirá a expansão do escopo de serviços da maioria dos canais de relacionamento. Desta forma, serviços que hoje necessitam da intervenção humana poderão ser automatizados segundo as necessidades dos clientes. Isto permitirá que o cliente tenha um maior acesso à distribuidora e seja capaz de interagir com a mesma de

diversas maneiras, desde a solicitação de um determinado serviço até o gerenciamento do próprio consumo de energia elétrica. Ademais, estes avanços tecnológicos provavelmente contribuirão para atender um cliente mais exigente e que dá mais valor a sua disponibilidade de tempo.

Todavia, conforme a preocupação de muitos autores (GRÖNROOS, 2003, p.464; GUMMESSON, 2004; STONE et al., 2002, p. 197), a tecnologia por si só não representa vantagem competitiva para a organização a não ser quando aderente à estratégia da empresa e implementada corretamente. Desta forma, o principal desafio da AES Eletropaulo, neste contexto, será garantir que o mesmo direcionamento dado aos esforços da empresa em torno dos seus clientes esteja presente no desenho e implementação dos novos sistemas. Para isto a distribuidora terá que se policiar para evitar que a implementação dos sistemas se torne um fim em si mesmo, um efeito negativo que surge em grandes projetos de tecnologia, negligenciando o aspecto humano dos funcionários, clientes e outros, como alertado por Gummesson (2004).

g) Busca pelo contato direto com o cliente

Como foi visto na literatura, ao desenvolverem canais de relacionamentos diretos, as empresas podem conhecer e atender melhor seus clientes e assim criar valores superiores para eles (CHURCHILL JR. e PETER, 2000, p. 10; HAX e WILDE, 2000, p. 63). O contato direto com o cliente permite que uma empresa conheça as preferências do cliente e o resultado da experiência de uso do seu serviço pelo cliente. Essas informações podem ser transformadas em oportunidades para intensificar o relacionamento com o cliente, aprimorando a operação da empresa com foco nas características e necessidades de cada cliente. No caso da AES

Eletropaulo, apesar de grande parte do atendimento comercial ser realizado através de funcionários terceirizados, a distribuidora ainda mantém o vínculo direto com sua base de clientes residenciais através do acompanhamento dos níveis de serviço destes parceiros. Isto possibilita que a empresa seja de certa forma retroalimentada com as informações que seus clientes expõem durante o contato com os seus canais de relacionamento. Entretanto, esse *feedback* ainda é limitado pelas restrições dos sistemas disponíveis que não estão preparados para registrar os principais aspectos positivos e negativos do contato com o cliente e seu histórico. Grande parte do conhecimento que a distribuidora tem sobre seus clientes residenciais se origina das pesquisas pela própria empresa e pelas realizadas pela ANEEL e ABRADDEE. Além disso, a distribuidora também conta com uma ouvidoria que investiga os principais fatores de insatisfação do seu cliente e busca solucionar os erros e falhas de processos geradores deste sentimento. Isso sugere um aproveitamento, ainda que restrito, destes episódios críticos para aprimorar o desempenho da empresa, similar ao que foi exposto por Stone et al. (2002, p. 103), ou seja, utilizar esses dados para concretizar a estratégia de marketing de relacionamento e tornar os planos da organização mais visíveis para os clientes. Por fim, devido ao diagnóstico realizado pela distribuidora, os canais de relacionamento, além de terem sido mapeados, são monitorados mensalmente propiciando que a empresa consiga acompanhar a performance do seu atendimento e identificar pontos de melhoria.

h) Desenvolvimento de uma base de dados com informações sobre os clientes

Como mencionado anteriormente, a inexistência de uma base de dados de informações integradas sobre seus clientes é um dos principais problemas enfrentados pela distribuidora no aprimoramento da suas relações com eles. Isso

dificulta o atendimento ao cliente residencial, pois demanda um maior tempo para que o atendente acesse as informações do cliente que estão dispersas nos vários sistemas da empresa. Além disso, o treinamento dos atendentes acaba ficando mais complexo e, conseqüentemente, tomando mais tempo e recursos da distribuidora. Portanto, a distribuidora perde a oportunidade de desenvolver um contato pessoal e familiar com o cliente, como mencionado por Grönroos (1996, pp. 9-12), além de outros benefícios como a identificação de subsegmentos de clientes e a priorização de ações de marketing direcionadas. A implementação dos novos sistemas comerciais cria uma expectativa de melhora geral da qualidade da base de dados da empresa, prometendo se tornar um dos principais mecanismos de suporte à estratégia de marketing da distribuidora.

i) Criação de um sistema de serviço orientado ao cliente

Um sistema de serviço compreende a necessidade de se alinhar os diferentes aspectos de uma organização – sistemas, pessoas e tempo – com os desejos e anseios de seus clientes. Desta forma, não se pode dizer que existe um sistema de serviço orientado ao cliente “acabado” na AES Eletropaulo. Isso pode ser justificado devido à grande dificuldade atual da empresa em direcionar seus sistemas tecnológicos para seus clientes e pelo desafio de envolver os demais departamentos da empresa na mesma orientação. Contudo, a alta direção da distribuidora tem consciência desta situação e assim tem dado passos importantes nesse sentido. Isto se torna evidente quando indicadores de satisfação do cliente residencial são incorporados ao lado de outros indicadores estratégicos, e à medida que a empresa dá continuidade ao programa da “Clientividade” envolvendo também seus parceiros. Outro aspecto relevante e promissor é o investimento certo na implantação dos novos sistemas comerciais. Ademais, sob outro prisma, a

inexistência de algumas condições pode ser interpretada também como uma oportunidade para auxiliar na consolidação da estratégia de marketing. Por exemplo, a distribuidora poderia acelerar o processo de mudança cultural desenvolvendo uma política de reconhecimento e recompensa formal junto aos seus colaboradores. Uma política deste tipo, que promovesse de forma séria e clara o direcionamento dos esforços de cada funcionário em atender as expectativas de cada cliente, provavelmente teria efeitos benéficos para a empresa. Isto pode ser confirmado quando Albrecht (1992, p. 5) afirma que a maneira como os funcionários se sentem em relação a si próprios e às suas tarefas afeta suas interações com os clientes.

Se os funcionários acreditarem em prestar o melhor serviço possível, isso será notado. Se eles não estiverem convencidos disto, isso também será percebido. E, sem dúvida, eles precisam ser convencidos, na maioria dos casos, ou pelo menos se deve fazer com que não pensem o oposto a esse respeito.

No caso de uma distribuidora como a AES Eletropaulo, o atendimento comercial exerce, por natureza do serviço, grande impacto na satisfação do consumidor, o que requer uma atenção maior a este ponto. Por fim, Zemke (1991, p. 33) no seu estudo sobre as práticas das melhores empresas na prestação de atendimento, identificou que vários fatores de sucesso no atendimento estão relacionados com o tratamento dos funcionários pela empresa. Um dos principais fatores foi o estabelecimento de uma visão clara do que é um atendimento superior, comunicar essa visão aos funcionários em todos os níveis e assegurar-se de que a qualidade do atendimento seja, pessoal e positivamente, importante para todos na empresa. Outro fator é o reconhecimento e a recompensa pelas realizações no atendimento, às vezes

individualmente, em particular, celebrando os sucessos dos funcionários que dão “um passo além” por seus clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Marketing de relacionamento é um tema contemporâneo e ainda bastante discutido por pesquisadores e executivos de empresas. O conceito de marketing de relacionamento evolui rapidamente, mostrando várias aspectos e diferentes perspectivas que, por sua vez, geram novas descobertas e novas pesquisas. Em paralelo, a reestruturação do setor elétrico brasileiro tem provocado inúmeras pesquisas e debates sobre os diversos aspectos que envolvem a sociedade, os consumidores, as agências governamentais e as empresas privatizadas. No entanto, poucos estudos procuraram analisar os efeitos da privatização sobre a prática de marketing nas distribuidoras de energia elétrica.

A interação destes dois temas fica mais clara quando a nova regulamentação do setor elétrico insere a satisfação do consumidor residencial no processo de reajuste anual da tarifa de energia elétrica, influenciando diretamente na rentabilidade do negócio. Neste novo ambiente, as estratégias de marketing passam a ter um papel fundamental para as distribuidoras que tentam se aproximar de seus clientes residenciais e encontrar meios de aumentar o nível de satisfação com os serviços prestados. Ao se estudar as iniciativas de marketing de uma distribuidora de energia elétrica, torna-se possível discorrer sobre a relação dos temas marketing de relacionamento e privatização contribuindo para o enriquecimento dos mesmos e de suas aplicações.

Assim, os objetivos deste trabalho foram buscar identificar e analisar os elementos estratégicos e táticos do marketing de relacionamento que estão presentes nos

esforços de marketing de uma distribuidora de energia elétrica, a AES Eletropaulo, visando à melhoria da satisfação da sua base de clientes residenciais.

Para atingir estes objetivos, foi preciso inicialmente identificar e analisar no referencial teórico os elementos, princípios, de uma estratégia de marketing de relacionamento. Neste sentido, definir quais são estes elementos e como classificá-los se mostrou um grande desafio devido à natureza imprecisa do tema e dos próprios termos envolvidos. Desta forma, buscou-se categorizar estes elementos a partir dos principais conceitos do pensamento estratégico. Assim, os elementos estratégicos foram considerados como sendo aqueles que fornecem a sustentação necessária para a visão do que a organização deverá ser no futuro, ou seja, tratam dos valores e das crenças da organização, sua conceituação e estrutura de decisão, além do seu posicionamento estratégico. Por outro lado, considerou-se que as atividades do dia-a-dia e as decisões de como aplicar os recursos a curto prazo estão relacionadas à tática adotada por uma organização para atingir seus objetivos.

Nessa linha, procurou-se descrever os vários princípios ou elementos essenciais que constituem uma estratégia de marketing de relacionamento em termos de questões estratégicas associadas à perspectiva da empresa e de elementos táticos relacionados à performance diária de uma determinada organização. Assim, uma cultura orientada para o mercado que serve de alicerce para a formulação de uma estratégia que engloba uma perspectiva de serviços, processos e a construção de parcerias para atender o seu mercado, suportada pelo envolvimento da liderança e dos funcionários, além de uma tecnologia bem empregada, foram tidos como elementos estratégicos. Complementando, os elementos táticos são aqueles que buscam manter contato direto com os clientes; possibilitando a criação de um banco de informações integradas sobre os mesmos e servir como direcionadores para a

criação de sistemas orientados aos clientes e de ações de motivação para os funcionários e parceiros.

Além da análise da teoria do marketing de relacionamento, procurou-se ainda entender a evolução do processo de privatização do setor elétrico brasileiro e sua influência na formulação da estratégia de marketing voltada para o segmento de clientes residenciais de uma distribuidora de energia elétrica. Neste sentido, foi mostrado que a reestruturação provocou profundas mudanças no cenário em que atuam estas empresas. Assim, surge o papel do órgão regulador, a ANEEL, como agente promotor da competição e da mudança de postura destas empresas em torno da orientação para o mercado. Esse novo contexto propiciou a elaboração de estratégias de marketing que buscam estabelecer uma relação positiva com o órgão regulador e com a sociedade, ao demonstrar uma progressiva identidade voltada para o foco no cliente. Esse processo de reorientação das distribuidoras acaba por ser acelerado através da publicação da Resolução 55 da ANEEL em 2003 que condiciona a rentabilidade da tarifa à satisfação do cliente residencial cativo, que passa a ser avaliada anualmente pela agência. O IASC, Índice ANEEL de Satisfação do Cliente, obtido através de pesquisa, impacta significativamente na receita de uma distribuidora de energia, sendo apontado como o principal agente motivacional para a elaboração de estratégias de marketing para este segmento.

Uma vez analisados os conceitos de marketing de relacionamento e os efeitos da privatização sobre as estratégias de marketing das distribuidoras de energia, buscou-se identificar e analisar os esforços administrativos de uma distribuidora para a melhoria da satisfação do cliente residencial e suas relações com os elementos estratégicos e táticos da perspectiva do marketing de relacionamento. O estudo de caso da AES Eletropaulo mostrou que a empresa emprega a pesquisa da ANEEL

como um instrumento para direcionamento das suas ações estratégicas. Além disso, constatou-se na estratégia de marketing da empresa uma série de atividades que estão relacionadas com alguns dos elementos estratégicos e táticos do marketing de relacionamento:

- o princípio de uma cultura que leva à criação de uma visão focada no cliente, colocando a empresa disposta a ouvir seus clientes, abrindo seus canais de relacionamento para o que os eles têm a dizer;
- a convergência de esforços estratégicos em torno dos seus clientes residenciais através do projeto “O Cliente em Primeiro Lugar”, estabelecendo objetivos empresariais claros e bem definidos;
- uma preocupação além da qualidade do serviço de fornecimento de energia elétrica que se estende aos processos comerciais que envolvem a interação com sua base de clientes;
- a existência de uma perspectiva de processos incipiente, apoiada por um programa motivacional, “Clientividade”, que tenta organizar a empresa ao redor dos seus clientes, conferindo a responsabilidade pelo tratamento ao cliente para todos os níveis da organização e parceiros de negócio;
- um esforço para agregar mais valor ao serviço de fornecimento de energia elétrica através do desenvolvimento de produtos e serviços com empresas parceiras;
- o envolvimento e participação da alta direção da distribuidora no projeto “O Cliente em Primeiro Lugar”, estipulando metas de satisfação do cliente

residencial para os próximos anos e fornecendo orçamento necessário para a continuidade das ações do projeto;

- o investimento na renovação dos sistemas comerciais, o projeto “Genesis”, com objetivo de desenvolver uma base de dados sobre os clientes e assim integrar as informações e processos orientados para os mesmos;
- a manutenção do vínculo direto com sua base de clientes residenciais, possibilitando a existência de um *feedback*, ainda que limitado, através do contato com os seus canais de relacionamento.

Apesar destas constatações, verifica-se ainda que a liderança da AES Eletropaulo não busca intencionalmente implementar um programa de marketing de relacionamento, mas sim, implementar uma estratégia de marketing que minimize o impacto negativo das recentes alterações na regulamentação do setor no resultado da distribuidora. Isto evidencia uma certa postura “reativa” às variáveis do mercado e não “proativa” que tenta criar os meios pelos os quais a empresa possa estar preparada para os desafios e oportunidades que venham a surgir no seu futuro. Nesse sentido, as pesquisas da ANEEL e da ABRADDEE mostram uma tendência de crescimento da insatisfação do cliente residencial quanto à percepção do preço pago pelo serviço. Desta forma, a concessionária terá que elaborar outras táticas de marketing que fortaleçam positivamente a relação de custo / benefício ou que diminuam o impacto do preço na percepção do cliente. Ademais, estas novas táticas podem ser potencializadas através de uma política de reconhecimento e recompensa formal junto aos seus colaboradores. Como visto na literatura, uma política que promova formalmente o reconhecimento dos esforços de cada

funcionário em atender as expectativas de cada cliente, provavelmente trará benefícios para a sustentação da estratégia da empresa.

A pesquisa de satisfação do consumidor residencial da ANEEL confirma as considerações feitas por Marchetti e Prado (2001), destacando-se como um modelo de grande validade e consistência interna para acompanhamento do desempenho das distribuidoras junto aos seus clientes pelo órgão regulador. Para a AES Eletropaulo, a pesquisa de satisfação mostrou-se eficaz como diretriz para a formulação de uma estratégia empresarial, embora os resultados ainda tenham que ser melhor avaliados devido ao curto espaço de tempo de implementação das diversas ações selecionadas e frente aos resultados da Pesquisa ANEEL de 2004 que serão disponibilizados em março de 2005. Todavia, um provável viés da pesquisa reside no fato de que à medida que a população, principalmente os clientes residenciais, toma conhecimento da influência do índice de satisfação no preço da tarifa, pode propositalmente avaliar negativamente os vários itens buscando a redução da tarifa. Neste caso, recomenda-se a elaboração de outros estudos para analisar esta situação específica do setor de energia elétrica. Uma pesquisa poderia ser conduzida para testar a hipótese de que os clientes residenciais, durante a pesquisa da ANEEL, avaliam como insatisfatório os esforços de uma distribuidora, sabendo da sua influência no preço da tarifa de energia elétrica.

Considerando a metodologia empregada, observa-se a possibilidade de enriquecimento do estudo através da realização de entrevistas com outras diretorias e áreas da própria AES Eletropaulo, fornecendo assim uma visão mais homogênea da empresa e não apenas da área comercial. Ademais, o estudo pode ser extrapolado para outras distribuidoras do Brasil, constituindo um estudo de vários casos, de forma a estabelecer elementos comparáveis entre as diferentes

estratégias adotadas. Por fim, estes estudos futuros poderiam também incorporar, além do ponto de vista da concessionária, as perspectivas do consumidor e do órgão regulador sobre os temas abordados, propiciando uma compreensão mais abrangente do problema.

Além de uma pesquisa para testar a possibilidade da existência de um viés na pesquisa ANEEL e das pesquisas que estão diretamente relacionadas às limitações colocadas neste estudo de caso, como sugestão para a condução de estudos futuros está à investigação dos efeitos da privatização sobre as estratégias de marketing direcionadas para os segmentos de clientes comerciais, industriais e governamentais. Estes segmentos, apesar de menores em número, são responsáveis por uma significativa parcela da receita de uma distribuidora e, devido às suas características particulares, apresentam um tipo de comportamento bastante diferente ao dos consumidores residenciais. No que diz respeito aos clientes potencialmente livres, uma linha de pesquisa interessante seria a identificação e análise em profundidade de quais são as estratégias empregadas para reter estes clientes, uma vez que a distribuidora por lei não tem autonomia para trabalhar o preço da energia elétrica e que, por sua vez, é um fator de alta sensibilidade para este segmento em especial. Por fim, considerando o ponto de vista do cliente, também seria muito enriquecedor aplicar uma pesquisa quantitativa, com base no modelo desenvolvido por Marchetti e Prado (2001), para avaliar a relação dos construtos com a satisfação dos clientes comerciais, industriais, governamentais e potencialmente livres com a qualidade do serviço prestado pela distribuidora.

Como contribuição para a empresa, fica a sugestão de se implementar uma política de reconhecimento e recompensa formal junto aos seus colaboradores e parceiros de negócio que promova o foco nas necessidades dos clientes. O referencial teórico

mostrou que uma política como esta auxiliaria a distribuidora a acelerar o processo de mudança cultural, integrando as diversas áreas, mesmo aquelas que não tem contato direto com o cliente, à estratégia de marketing da distribuidora. Em relação ao desenvolvimento da estratégia de marketing, uma sugestão seria a de realizar estudos para conhecer e identificar subsegmentos dentro do segmento residencial permitindo assim aumentar a precisão das ações de marketing e até desenvolver ofertas personalizadas para aqueles clientes de maior valor para a empresa. Quanto ao processo de atualização dos sistemas comerciais, recomenda-se que auditorias periódicas, feitas por grupos de funcionários que prestam atendimento aos clientes e que estejam envolvidos nas ações direcionadas aos clientes, sejam incorporadas ao projeto com o propósito de garantir o direcionamento dos novos sistemas para os clientes e funcionários que farão uso dos mesmos.

De modo geral, pode-se dizer que este estudo foi relevante para o entendimento da evolução dos diversos conceitos e percepções relacionadas ao marketing de relacionamento, mostrando as diversas formas que o tema assume na prática da administração pelas organizações e apresentando ainda princípios de sua aplicação no setor de energia elétrica.

Conclui-se, portanto, que este estudo de caso atingiu os objetivos esperados contribuindo para o enriquecimento da discussão sobre a teoria de marketing de relacionamento e para o entendimento do cenário pós-privatização e seu impacto nas estratégias de marketing de uma distribuidora de energia elétrica brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. *Índice ANEEL de satisfação do consumidor: resultados gerais*. Brasília: Superintendência de Regulação da Comercialização da Eletricidade – SRC, dez. 2003. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/>>. Acesso em: 21 maio 2004.

_____. *Índice ANEEL de satisfação do consumidor: resultados Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A*. Brasília: Superintendência de Regulação da Comercialização da Eletricidade – SRC, dez. 2003. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/>>. Acesso em: 21 maio 2004.

_____. *Resolução Normativa nº 55 de 5 de abril de 2004*. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/>>. Acesso em: 23 maio 2004.

ALBRECHT, Karl. Do contribuinte ao cliente: os órgãos estatais podem implementar programas de qualidade nos moldes do setor privado para tratar o cidadão como cliente e melhorar sua eficiência. São Paulo. *Revista HSM Management*, v. 2, n. 7, pp. 116-122, mar./abr. 1998.

_____. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998. 254 p.

_____. *A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa*. 4ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 226 p.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, New York, v. 54, pp. 42-58, Jan. 1990.

ASHLEY, Patrícia A. Concessão de serviços públicos em um contexto de regulação por valores e orientação para o mercado. In: ENANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, pp. 1-13.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA. *Nota Técnica 01/2003*. Revisão tarifária periódica: tópicos de aprimoramento. Rio de Janeiro: ABRADÉE, 2003. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/>>. Acesso em: 16 junho 2003.

BENTIVEGNA, Fernando Jucá. *Táticas de marketing de relacionamento e seu efeito na geração de mensagens boca-a-boca sobre a empresa de serviços*. 2002. 170 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Texas, v. 23, n. 4, pp. 236-245, 1995.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1998, 564 p.

BORENSTEIN, C.; CAMARGO, C. *O setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1997. 318 p.

BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM*. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 224 p.

CAVALCANTI, Marly (Org.). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. 385 p.

CHURCHILL JR., Gilbert. A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 649 p.

COELHO, Vitarque L.; FISCHER, Tânia Maria D. A atuação dos novos agentes reguladores em um contexto de reestruturação do setor energético brasileiro: O caso ARCON. In: ENANPAD, XXIII, 1999, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, pp. 1-16.

CRAVENS, David W. *Strategic marketing*. 6ª ed. New York: McGraw-Hill, 2000. 752 p.

DAY, George S. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 28, n. 1, pp. 24-30. Wint. 2000.

_____. *The market driven organization: understanding, attracting, and keeping valuable customers*. New York: The Free Press, 1999.

_____. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*. v. 58, pp. 37-52. Oct. 1994.

DESHPANDÉ, R. *Developing a market orientation*. Thousands Oaks: Sage Publications Inc., 1999.

DOMINGUEZ, Sigfried V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 7, n. 4, out./dez. 2000.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, New York, v. 51, pp. 11-27, April 1987.

ELETROPAULO. *Relatório da administração 2003* - Eletropaulo. Disponível em: <http://www.eletropaulo.com.br/download/RADM_2003.pdf>. Acessado em: 18 jun. 2004.

EVANS, Joel R., LASKIN, Richard L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 23, p. 439-452, 1994.

FAWCETT, Stanley E.; FAWCETT, Stanley A. The firm as a value-added system: integrating logistics, operations and purchasing. *International Journal of Physical Distribution logistics Management*, Michigan, v. 25, n. 5, pp. 24-42, feb. 1995.

FERREIRA, Carlos K. L. Privatização do setor elétrico no Brasil. In: PINHEIRO, Armando C.; FUKASAKU, Kiichiro. *A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública*. Rio de Janeiro: BNDES, 2000, capítulo 6, pp. 181-220. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/ocde/ocde06.df>>. Acessado em: 23 ago. 2004.

FILARD, Fernando. Os primeiros resultados do novo modelo de regulação do setor elétrico. A experiência da Light Serviços de Eletricidade. In: ENANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, pp. 1-16.

FORNELL, C.; JONHSON, M.D.; ANDERSON, E.W.; CHA, J.; BRYANT, B.E. The American customer satisfaction index: Nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, pp.7-18, out. 1994.

FRANÇA, Júnia L. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 5ª. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001. 211 p. (Aprender).

FRANCISCO, Eduardo R. *AES Eletropaulo: negócios na era digital*. 2004. 74 f. Monografia (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

GALE, Bradley T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996. 368 p.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GOMES, Luciana de O. M. Researching privatization: some notes about public policy evaluation. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, pp. 221-239, maio/ago. 2001.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998. 349 p.

GOSLING, Marlusa; GONÇALVES, Carlos Alberto. Estratégias de relacionamentos em bancos: um estudo empírico. In: ENANPAD, XXVI, 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, pp. 1-16.

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Melbourne, v. 32, n. 2, pp. 4-20, 1994.

_____. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2ª ed. São Paulo: Elsevier, 2003. 482 p.

_____. Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, Helsingfors, v. 34, n. 3, pp. 5-14, 1996.

GUMMESSON, Evert. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Stockholm, v. 10, n. 1, pp. 4-15, 1998.

_____. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, Stockholm, v. 5, n. 5, pp. 5-20, 1994.

_____. Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing an CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Stockholm, v. 19, n. 2, pp. 136-148, 2004.

HARKER, M. Relationship marketing defined? An examination of current relationships marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, v.17, n.1, pp.13-20, 1999.

HAX, Arnaldo C.; WILDE II, Dean L. *The delta project: discovering new sources of profitability in a network economy*. New York: Palgrave, 2001. 288 p.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2ª ed. São Paulo: Makron, 2001. 438 p.

JACKSON, Barbara B. Build customer relationships that last: how close can industrial marketers get to their customers – and for how long? *Harvard Business Review*. pp. 120-128, nov./dec. 1985.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. 7ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 712 p.

_____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.

LAGE, Flávia. Sexta Pesquisa ABRADÉE de Satisfação. In: Seminário ABRADÉE de melhores práticas, 2004, Porto Alegre. *Apresentações...* Disponível em: <http://www.abradee.org.br/Downloads/samp_ba/vox.ppt>. Acesso em: 08 de set. 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coor.). *Novos rumos do marketing*. São Paulo: Atlas, 2001. 221 p.

LEVITT, Theodore. *Inovation in marketing*. New York: McGraw-Hill, 1962. 253 p.

LINDGREEN, Adam. A framework for studying relationship marketing dyads. *International Journal*, v. 4, n. 2, pp. 75-87, 2001. Disponível em: <http://www.emerald-library.com/ft>. Acesso em: 26 de jan. 2005. ISSN 1352-2752.

LISWOOD, Laura A. *Serving them right: innovative and powerful customer retention strategies*. New York: Harper & Row, 1990. p. 180.

LOTERO, R. C., SANTANA, E. A. A reestruturação do setor elétrico brasileiro e o gerenciamento estratégico das empresas. In: III CONGRESSO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO ENERGÉTICO – o novo setor energético: modelos, regulamentação e competitividade, III, 1998. São Paulo. *Anais...* São Paulo: [s.n.], jun. 1998. pp. 301-306.

MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo. Avaliação da satisfação do consumidor utilizando o PLS: um Modelo ao Setor Elétrico Brasileiro. In: ENANPAD, XXV, 2001. Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 20021, pp. 1-15.

MCKENNA, Regis. *Relationship marketing: successful strategies for the age of the customer*. New York: Adison-Wesley Publishing Company, 1991. 242 p.

_____. As cinco regras do novo marketing. São Paulo. *Revista HSM Management*, v. 8, n. 22, pp. 14-22, set./out. 2000.

MIGUEL, N. A. *As competências essenciais dos profissionais em vendas de bens perecíveis: um modelo genérico de competências*. Tese de Doutorado - FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2004, pp. 53-72.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, pp. 20-38, jul. 1994.

MORRISEY, George L. *Morrisey on Planning: a guide to strategic thinking, building your planning foundation*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996. 119 p.

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. *Co-opetição: 1. um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. a estratégia da Teoria do Jogo que está mudando o jogo dos negócios*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 312 p.

NEAL, Willian. Satisfaction is Nice, but value drives loyalty. *Marketing Research: a magazine of management and applications*. v. 11, n. 1, pp. 21-23, spr. 1999.

NEWBERY, David M. G. *Privatization, restructuring, and regulation of network utilities*. Cambridge: The MIT Press, 2000. 466 p.

NICKELS, Willian G.; WOOD, Marian B. *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999. 468 p.

NIJSSEN, Edwin; SINGH, Jagdip; SIRDESHMUKH, Deepak; HOLZMÜELLER, Hartmurt. Investigating industry context effects in consumer-firm relationships: Preliminary results from a dispositional approach. *Academy of Marketing Science Journal*, v. 31, n. 1, pp. 46-60, wint. 2003.

PARKER, David. Performance, risk and strategy in privatized, regulated industries: The UK's experience. *The International Journal of Public Sector Management*, Aston, v. 16, n. 1, pp. 75-100, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0951-3558.htm>>. Acessado em: 10 maio 2004. ISSN 0951-3558.

PEPPERS, D.; ROGERS M. *Marketing um a um*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 394 p.

PEPPERS&ROGERS GROUP DO BRASIL. *Pesquisa 2003* - programas de relacionamento com clientes no Brasil. São Paulo: [s.n.], ago. 2003. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/downloadpesquisa2003nv.php3>>. Acessado em 24 jun. 2004.

PESSANHA FILHO, Rubens C.; FERREIRA, Armando L.; CORREA, Stela Cristina H. Clube de clientes: no marketing de relacionamento "o essencial é invisível para os olhos". In: ENANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, pp. 1-15.

PINHEIRO, Armando C.; FUKASAKU, Kiichiro. (Eds.) *A Privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública*. Rio de Janeiro: BNDES FINAME BANDESPAR OECD/OCDE, 2000. 370 p.

PINTO, Murilo Sergio L.; OLIVERIA, Rezilda R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 8, pp. 131-155, 2004. Edição especial.

PIRES, José Cláudio L. *Desafios da reestruturação do setor elétrico brasileiro*. Rio de Janeiro: BNDES, mar. 2000 (Texto para Discussão). 47 p. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/TD/td-76.pdf>. Acessado em 23 de ago. 2004.

_____; PICCININI, Maurício Serrão. *Mecanismos de Regulação Tarifária do Setor Elétrico: A Experiência Internacional e o Caso Brasileiro*. Rio de Janeiro: BNDES, jul. 1998 (Texto para Discussão). 58 p. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/TD/td-64.pdf>. Acessado em 23 de ago. 2004.

PIRES, Péricles José; COSTA FILHO, Bento Alves. A intenção de uso de ATMs por usuários experientes a partir da aplicação da TRA (Theory of Reasoned Action). In: EMA, I, 2004, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2004. pp. 1-15.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 17ª ed. com nova introdução. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

PRADO, Paulo H. M.; SANTOS, Rubens da Costa. Satisfação, qualidade no relacionamento e lealdade entre clientes e bancos de varejo. In: EMA, I, 2004, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2004. pp. 1-15.

RAO, S.; PERRY, C. Thinking about relationship marketing: where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 17, n. 1, pp. 598-614, 2002.

RAPP, S.; COLLINS, T. *The great marketing turnaround: the age of the individual and how to profit from it*. New York: First Plume Printing, 1992. 336 p.

REICHHELD, Frederick F. *Princípios da lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 294 p.

RIBEIRO, A. H. P.; GRISI, C. C. H.; SALIBY, P. E. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1, pp. 31-41, jan./mar. 1999.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alana P. *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994. 263 p.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, v. 4, n.4 pp. 397-418, 1995.

SHAFIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1995. 420 p.

SOUTO, Marcos J. V. *Desestatização: privatização, concessões e terceirizações*. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2000. 582 p.

SOUZA, Marcos Lenso de. *Energia: da Light à Eletropaulo: desenvolvimento e curto circuito no trabalho*. Presidente Venceslau: Letras à Margem, 2002. 234 p.

SOUZA, Paulo Martins de. *O marketing de relacionamento em empresa de telecomunicações: estudo de caso SERCOMTEL*. 2003. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; MELLO, Sergio C. Benicio; CORDEIRO, Adriana Tenório; FONSECA, Francisco Ricardo Bezerra. Voltando o carro para trás dos bois: busca pela compreensão de nuances do “relacionamento” no contexto de consumo como forma de subsidiar a prática consciente do “marketing de relacionamento” por empresas de serviço. In: EMA, I, 2004, Porto Alegre. *Anais...*, Porto Alegre: ANPAD, 2004. pp. 1-16.

STATON, P. J.; CUMMINGS, S.; MOLESWORTH, J.; SEWELL, T. Marketing strategies of australian electricity distributors in an opening market. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Callaghan, v. 16, n. 2, pp. 81-93, 2001. Disponível em: <<http://www.emerald-libray.com/ft>> Acesso em: 10 maio 2004. ISSN 0885-8624.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998. 197 p.

_____; MACHTYNGER, L. *CRM: marketing de relacionamento com os clientes*. São Paulo: Futura, 2001. 273 p.

STORBACKA, Kaj; STRANDVIK, Tore; GRÖNROOS, Christian. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *Industry Management*, Helsinki, v. 5, n. 5, pp. 21-38, sep. 1994.

SHWYTER, Anton A. *A regulação da distribuição de gás natural em São Paulo: questões e desafios*. 2001. 148 f. Dissertação (Mestrado em Energia) - Programa Interunidades de Pós Graduação em Energia - Instituto de Eletrotécnica e Energia (Escola Politécnica, Faculdade de Economia e Administração, Instituto de Física) da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SZULCSEWSKI, Charles J. *Marketing de relacionamento: uma abordagem entre a relação do produtor e a grande rede varejista de supermercados*. 2001. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

THUMANN, Albert. *Customer Choice: purchasing energy in a deregulated market*. Lilburn: The Fairmont Press, Inc., 1999. 234 p.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. Customer intimacy and other value disciplines. *Havard Business Review*, New York, v. 71, pp. 84-93, jan./feb. 1993.

URDAN, A.T.; RODRIGUES, A.R. O modelo do índice de satisfação do consumidor norte americano: Um exame inicial no Brasil com equações estruturais. In: ENANPAD, XXII, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, p.117, 1998.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p.

VIANA, Débora A.; CUNHA JR., Marcus V. M.; SLONGO, Luiz Antonio. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. In: ENEO, II, 2002, Recife. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, pp. 1-15.

_____. Stable business relationships in unstable economic environments: does relationship marketing exist? In: ENANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, pp. 1-15.

WARKETIN, D. *Energy Marketing Handbook*. Tulsa: PennWell Publishing Company, 1996.

WEBSTER JR., Frederick E. *Industrial marketing strategy*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1991. 365 p.

_____. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 4, p. 1-17, oct. 1992.

WHITELEY, Richard C. *The customer driven company: moving from talk to action*. Addison-Wesley Publishing Company, 1991. 308 p.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 25, n. 2, pp. 139-153, 1997.

YAU, Oliver H. M.; MCFETRIDGE, Peter R.; CHOW, Raymond P. M.; LEE, Jenny S. Y. Is relationship marketing for everyone? *European Journal of Marketing*, Hong Kong, v. 34, n. 9/10, pp. 1111-1127, 2000. Disponível em: <<http://www.emerald-library.com>> Acessado em: 22 abr. 2004. ISSN 0309-0566.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001. 205 p.

YOCOM, Dennis; HELMS, Marilyn M. Discharge in the electric industry. *European Business Review*, Dalton, v. 13, n. 3, pp. 137-151, 2001. Disponível em: <<http://www.emerald-library.com/ft>>. Acessado em: 10 maio 2004. ISSN 0955-534X.

ZEITHAMI, Valerie A. Consumer perceptions of price, quality and value: means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, New York, v. 52, n. 3, pp. 2-22, jul. 1998.

ZEMKE, Ron; SCHAAF, Dick. *A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente*. São Paulo: Harbra, 1991. 492 p.

ZENONE, Luiz Cláudio (Coor.) *Customer relationship management (CRM): conceitos e estratégias*. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 135 p.

ANEXO A

PROTOCOLO DE PESQUISA

1. Visão geral do projeto

Com a reestruturação do setor elétrico em 1996, as distribuidoras de energia elétrica foram colocadas frente a um novo cenário em que a orientação para o consumidor final passa a refletir significativamente no resultado financeiro do negócio, consequência da nova regulamentação do setor estipulada pela ANEEL e das condições exigidas pelos contratos de concessão.

A ANEEL além de fixar os níveis máximos de falhas aceitáveis no serviço de fornecimento de energia elétrica, determina anualmente a remuneração das distribuidoras através da composição da tarifa de energia.

A partir de 2004, pela Resolução Normativa 55 da ANEEL, este processo de revisão tarifária passa a considerar a satisfação do consumidor final com a qualidade dos serviços como uma das variáveis que influenciam diretamente a composição da tarifa através do fator X. O cálculo deste fator considera entre outros componentes, a avaliação do grau da satisfação na percepção do consumidor cativo residencial. O grau de satisfação do consumidor é mensurado pela ANEEL por intermédio de uma pesquisa anual desenvolvida por Marchetti e Prado (2001).

Desta forma, configura-se um novo momento para as distribuidoras de energia elétrica instaladas no Brasil e para a AES Eletropaulo, onde a elaboração de estratégias de marketing passa a desempenhar um papel fundamental no

direcionamento dos esforços das empresas para ampliar a satisfação do consumidor residencial.

A relação entre a estratégia de marketing de relacionamento e a satisfação do cliente proporciona várias oportunidades de análise para o contexto de uma distribuidora de energia elétrica brasileira. Portanto, pretende-se com esta pesquisa responder a seguinte questão:

“Quais são os elementos estratégicos e táticos do marketing de relacionamento presentes nas ações de marketing da distribuidora de energia elétrica AES Eletropaulo para melhoria da satisfação do cliente residencial a partir de 2003, tendo em vista a Resolução Normativa 55 da ANEEL?”

2. Objetivos do projeto

O projeto busca identificar e analisar os elementos estratégicos e táticos do marketing de relacionamento que permeiam os esforços de marketing de uma distribuidora de energia elétrica, neste caso a AES Eletropaulo, para melhoria da satisfação do cliente residencial e descrever as ações de marketing adotadas.

3. Questões e leituras importantes sobre o tópico que será investigado

Questões:

- a) Como surgiu o conceito de marketing de relacionamento?
- b) Quais são os elementos táticos e estratégicos que estão presentes em uma abordagem de marketing de relacionamento?

c) Qual era o contexto e quais foram as principais mudanças decorrentes da instalação do novo modelo do setor elétrico que poderiam afetar a estratégia de marketing da distribuidora de energia elétrica?

Leituras recomendadas:

a) Evolução do marketing de relacionamento – SHETH e PARVATIYAR (1995), GRÖNROOS (1994) e NICKELS e WOOD (1999).

b) Elementos do marketing de relacionamento - GRÖNROOS (1996 e 2003), VAVRA (1993), STONE et al. (1998, 2001), GORDON (1998).

c) Artigos do EMA, ENANPAD e de Revistas Especializadas (RAC, RAE, HBR, HSM) sobre marketing de relacionamento.

d) Metodologia da Pesquisa ANEEL - MARCHETTI e PRADO (2001).

e) Contrato de concessão da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. e Resolução Normativa 55 da ANEEL.

f) Documentos do BNDES – PINHEIRO e FUKASAKU (2000).

g) Artigos do ENANPAD sobre o processo de privatização e novo modelo do setor elétrico.

h) Artigos sobre a experiência internacional com a privatização de serviços públicos.

i) *Websites* da ANEEL, ABRADÉE, BNDES e AES Eletropaulo.

4. Procedimentos de campo

Agendar local, data e horário das entrevistas com os diretores e vice-presidente, lembrando-se de confirmar antecipadamente as agendas junto às respectivas secretárias. Para cada entrevista, solicitar o bloqueio de agenda por cerca de 1 hora. Levar protocolo de pesquisa e roteiro de entrevista, caderno de anotações, lápis, borracha e caneta. Verificar a possibilidade de utilizar gravador, gravando a autorização de cada entrevistado. No caso do entrevistado mencionar algum tipo de fonte de informação ou bibliografia de referência, anotar os detalhes para localizar o documento ou informação posteriormente.

5. Questões do estudo de caso que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar os dados.

Atenção: As questões analisadas devem estar condizentes com os conceitos e elementos estratégicos e táticos do marketing de relacionamento levantados no referencial teórico:

I – Questões gerais:

- Por que uma empresa que atua em um monopólio natural empreenderia estratégias de marketing de relacionamento?
- Qual é o grau de conhecimento que a alta direção tem a respeito do conceito de marketing de relacionamento e como o definem?
- Quais são os empreendimentos públicos que a empresa desempenha objetivando a melhoria do relacionamento com seus clientes?

- Quais foram os marcos relevantes do processo de privatização que de alguma forma contribuíram para a mudança de orientação da empresa?
- Como as exigências do novo modelo do setor elétrico afetam a relação entre a empresa e seus clientes?
- Qual é a história e quais são as principais características da AES Eletropaulo?

Fontes prováveis: vice-presidente, diretores, *websites* da ANEEL, ABRADÉE, BNDES, AES Eletropaulo, apresentações realizadas em congressos, artigos publicados em jornais / revistas e referencial teórico analisado.

II - Elementos estratégicos:

a) Cultura organizacional orientada ao mercado

Questões:

- Qual é a missão, visão, valores e objetivos da empresa?
- Qual é a importância dada ao cliente na visão e cultura da empresa?
- Qual é o montante de investimento destinado à manutenção do relacionamento com o cliente?
- Qual departamento é o responsável por cuidar dos assuntos relacionados ao cliente?
- Existe alguma política interna relacionada ao tratamento dado ao cliente?
- Como as reclamações dos clientes são recebidas e circulam pela empresa?

Fontes prováveis: Intranet, jornais e boletins de circulação interna, vice-presidente e diretores.

b) Perspectiva estratégica.

Questões:

- Qual é a estratégia geral da empresa? (mercados de atuação, posicionamento estratégico etc.)
- Existe uma estratégia de marketing específica? No caso de existir, qual é sua relação com a estratégia geral?
- Os indicadores de desempenho do negócio consideram algum tipo de medida de acompanhamento atrelada à satisfação do cliente?
- Existe algum tipo de segmentação estratégica de clientes?

Fontes prováveis: vice-presidente e diretor de marketing (ou diretoria análoga).

c) Definindo a organização como uma empresa de serviços

Questões:

- A estratégia adotada considera uma visão holística das necessidades dos clientes?
- Com qual importância a alta direção encara as diversas atividades associadas ao fornecimento de eletricidade – faturamento, atendimento comercial, serviços em campo etc?

- Como são tratadas internamente as questões relacionadas à qualidade do serviço, à satisfação do cliente e ao diferencial de valor proporcionado ao cliente? Existem programas que avaliam estas questões?

Fontes prováveis: vice-presidente, diretores, intranet, boletins de circulação interna, documentos de qualidade e apresentações sobre programas internos.

d) Administrando a empresa sob uma perspectiva de processos

Questões:

- Como a empresa está estruturada para atender seus clientes? Existem funções / departamentos específicos para este assunto?
- Qual é o envolvimento dos diversos departamentos com o tratamento dado ao cliente?
- Existe algum tipo de processo de comunicação interno destinado a levar informações relacionadas aos clientes para os diversos departamentos?
- Com qual frequência a elaboração de processos e procedimentos leva em consideração o tratamento ao cliente?

Fontes prováveis: vice-presidente, diretores, mapas de processos, intranet, boletins de circulação interna, apostilas de procedimentos e organograma da empresa.

e) Criando relacionamentos através de parcerias e redes colaborativas

Questões:

- Quais são os aspectos que motivam a empresa a buscar parceiros de negócio?
- A capacidade de agregar valor final para o cliente é levada em consideração na celebração de parcerias de negócio?
- Existe a preocupação de analisar qual é o compromisso dos parceiros de negócio com o cliente final da empresa?
- Como a empresa identifica e mapeia seus concorrentes?
- Existe alguma preocupação em posicionar os parceiros e acionistas quanto ao tratamento dado ao cliente?

Fontes prováveis: vice-presidente, diretores, manuais de contratação de serviços, comunicados / apresentações destinadas aos parceiros de negócio e investidores.

f) Liderança e envolvimento da organização

Questões:

- Qual é o grau de envolvimento da alta direção com o tratamento dado ao cliente?
- Como a alta direção recebe informações sobre os clientes e comunica suas considerações para os colaboradores da empresa?

- Existe a compreensão da alta direção sobre o estágio de relacionamento atual da organização com seus clientes; do meio pelos quais as relações possam ser melhoradas; e dos custos e benefícios decorrentes de uma melhora nos relacionamentos com os clientes?
- O compromisso da alta direção com o tratamento dado aos clientes é traduzido em metas e indicadores de desempenho? Existe aporte de recursos para atividades destinadas à melhoria do relacionamento com o cliente?

Fontes prováveis: vice-presidente, diretores, atas de reuniões de diretoria, boletins de circulação interna, relatórios administrativos de desempenho do negócio e relatórios orçamentários.

g) Tecnologia

Questões:

- Qual é a visão que a alta direção tem em respeito à tecnologia empregada nos processos de atendimento aos clientes?
- Como são priorizados os recursos destinados à tecnologia?
- Qual é o envolvimento do cliente no processo de desenvolvimento de sistemas da empresa?

Fontes prováveis: vice-presidente, diretores, apresentações do departamento de tecnologia, mapa de sistemas, manuais de procedimento e acesso a sistemas e atas de reuniões de diretoria para aprovação orçamentária.

III - Elementos táticos:

a) Busca pelo contato direto com o cliente

Questões:

- Quais são os canais de contato com o cliente que a empresa emprega?
- Existe um mapeamento dos diversos canais de contato com o cliente e dos diversos episódios críticos de contato?
- Como são preparadas as pessoas que têm contato direto com o cliente?
- As informações relevantes que cada cliente passa durante um contato são transmitidas para o restante da organização? Como?

Fontes prováveis: vice-presidente, diretores, mapa de processos, site na Internet, intranet, telefones de contato (0800), departamento de RH, manuais de treinamento e procedimento.

b) Desenvolvimento de uma base de dados com informações sobre os clientes

Questões:

- A empresa dispõe de uma base de dados com informações integradas de seus clientes? Caso positivo, quais são as principais informações utilizadas durante o contato com o cliente? Caso negativo, existe algum tipo de preocupação em construir uma base estruturada de informações sobre os clientes?

- Como a empresa analisa as informações de seus clientes? Com qual qualidade é feita esta análise?

Fontes prováveis: vice-presidente, diretores, apresentações do departamento de tecnologia ou informações do mercado, relatórios de desempenho do negócio, mapa de sistemas, relatórios orçamentários e manuais de procedimento e de sistemas de atendimento ao cliente.

c) Criação de um sistema de serviço orientado ao cliente

Questões:

- Os vários sistemas da empresa (faturamento, agendamento de serviços, atendimento etc.) estão orientados para o atendimento das necessidades dos clientes?
- Existem sistemas de controle que monitoram a satisfação da cliente com o serviço prestado pela empresa?
- A empresa mantém ou pretende desenvolver algum tipo de programa motivacional para funcionários e parceiros que envolva o compromisso com a satisfação dos clientes?

Fontes prováveis: vice-presidente, diretores, apresentações do departamento de RH, intranet, boletins de circulação interna, relatórios de avaliação de desempenho do negócio, manuais de procedimento e de sistemas de atendimento ao cliente.

6. Orientação para elaboração do relatório do estudo de caso

Relatar as informações coletadas segundo a relação com o elemento a que se referem, informando a fonte, data e forma de coleta. Comparar e analisar as informações coletadas com a teoria, buscando correlações positivas ou negativas com os elementos teóricos estudados. Descrever os resultados obtidos da análise.

ANEXO B

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Roteiro de entrevista com o Vice-presidente Sr. Ricardo Gobbi Lima e diretores da vice-presidência comercial da AES Eletropaulo - Sr. Luiz José Hernandez, Sr. Max Xavier Lins, Sr. Victor Kodja, Sr. Ricardo Cyrino, Sr. Ricardo Vincens - com o objetivo de identificar a estratégia de marketing e ações voltadas para a melhoria do relacionamento com os clientes residenciais.

a) Questões gerais:

1. Como as exigências do novo modelo do setor elétrico afetam a relação entre a AES Eletropaulo e seus clientes residenciais?
2. O sr. conhece ou tem formado algum conceito de marketing de relacionamento ou CRM?

b) Visão estratégica e cultura organizacional

3. Qual é a missão, visão e valores da AES Eletropaulo?
4. Qual é a importância dada ao cliente residencial na visão estratégica da AES Eletropaulo? Esta importância é traduzida em investimentos e ações administrativas?
5. Qual é o comprometimento da liderança com a satisfação do cliente residencial? Existe alguma política interna a este respeito?

6. Quais são os principais indicadores de desempenho que a AES Eletropaulo usa para monitorar a satisfação dos seus clientes em relação ao serviço fornecido?

c) Orientação estratégica para serviços, processos e parcerias estratégicas

7. Quais são os aspectos do serviço que a AES Eletropaulo presta que podem afetar a satisfação (gerar insatisfação) do cliente residencial?

8. A AES Eletropaulo procura comparar a qualidade de seus serviços com outros serviços a que o cliente tem acesso, como telefonia, fornecimento de água, serviço financeiro etc?

9. Como a AES Eletropaulo se organiza para atender a seus clientes residenciais?

10. Quais são os principais processos que envolvem a interação com o cliente residencial?

11. Qual é o grau de envolvimento dos diversos departamentos com o tratamento dado ao cliente?

12. Qual é (ou seria) o papel da área de marketing (área análoga) da AES Eletropaulo?

13. A AES Eletropaulo desenvolve algum tipo de parceria com uma outra empresa para agregar mais valor ao serviço prestado aos clientes residenciais?

d) Liderança e envolvimento da organização

14. Qual é conhecimento que a alta direção tem sobre o estágio de relacionamento atual da organização com seus clientes; do meio pelos quais as relações podem ser melhoradas e dos custos e benefícios de uma melhora no relacionamento com os clientes?

15. Os funcionários da linha de frente possuem treinamento adequado, acesso às informações dos clientes e autonomia para atender as necessidades de cada cliente em específico?

e) Elementos táticos: contato direto; banco de dados e sistema orientado ao cliente

16. A AES Eletropaulo possui ou está buscando desenvolver algum banco de dados de informações integradas de seus clientes ou sistema de gestão do relacionamento com o cliente?

17. A AES Eletropaulo possui algum tipo de programa que reconhece e recompensa abertamente as iniciativas de seus funcionários em atender bem seus clientes? Se sim, como é esse programa?

Nome do arquivo: DM MKT Relacionamento v050305
Pasta: C:\Documents and Settings\m198183\Desktop
Modelo: C:\Documents and Settings\m198183\Dados de aplicativos\Microsoft\Modelos\Normal.dot
Título: PROJETO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
Assunto:
Autor: TELMA MARCELA
Palavras-chave:
Comentários:
Data de criação: 22/3/2005 11:33:00
Número de alterações: 13
Última gravação: 22/3/2005 12:13:00
Salvo por: m198183
Tempo total de edição: 32 Minutos
Última impressão: 22/3/2005 12:14:00
Como a última impressão
Número de páginas: 226
Número de palavras: 56.305 (aprox.)
Número de caracteres: 315.877 (aprox.)