



XXIII SNPTEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA

18 a 21 de outubro de 2015 | Foz do Iguaçu | PR

FI/GEC/20
18 a 21 de Outubro de 2015
Foz do Iguaçu - PR

GRUPO – XVI

GRUPO DE ESTUDO DE ASPECTOS EMPRESARIAIS E DE GESTÃO CORPORATIVA - GEC

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO NEGÓCIO GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO AMBIENTE DE CONTRATAÇÃO LIVRE COMO FORMA DE MAXIMIZAR A COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO DA ELETROBRAS ELETRONORTE SOB A ÓTICA DO MÉTODO “JANELA DO CLIENTE”

**Gervásio Nery de Albuquerque (*)
ELETROBRAS ELETRONORTE**

RESUMO

Empresas bem geridas são guiadas por modelos e sistemas de gestão da qualidade com intuito de obter vantagens competitivas e, desta forma, a liderança na concorrência dos mercados em que atuam. Frente a um mercado de energia elétrica altamente competitivo e nem sempre leal, é necessário saber até que ponto os clientes estão realmente satisfeitos com os produtos/serviços.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é verificar a correlação entre o grau de satisfação e o grau de importância dos clientes do Ambiente de Contratação Livre da Eletrobras Eletronorte referente aos atributos/requisitos de valor dos produtos/serviços sob a ótica do método “Janela do Cliente”.

PALAVRAS-CHAVE

Sistemas de gestão da qualidade. Ambiente de Contratação Livre. Satisfação dos Clientes. Janela do Cliente.

1.0 - INTRODUÇÃO

A Lei 10.848 de 15/03/2004, regulamentada pelo Decreto 5.163 de 30/07/2004, alterou o panorama do Mercado de Energia Elétrica Brasileiro, priorizando a continuidade do fornecimento e a modicidade tarifária, com ênfase na qualidade do serviço e estabeleceu a concorrência em momentos e condições específicas. Esta lei define todo o Sistema Interligado Nacional - SIN como o mercado potencial da Eletrobras Eletronorte, estabelecendo dois ambientes de comercialização: o Ambiente de Contratação Regulada (ACR) e o Ambiente de Contratação Livre (ACL).

Segundo Silva (2011), a busca pela maior compreensão das necessidades dos clientes livres e de sua satisfação frente às experiências vivenciadas no ACL é uma necessidade dos agentes que participam desse mercado, o que representa um desafio frente à falta de informações sistematizadas sobre esse tema, muitas vezes justificada pelos critérios de confidencialidade dos contratos.

Diante deste contexto, o desafio da Eletrobras Eletronorte é entender como os seus clientes estão vivenciando todas essas mudanças recentes, inclusive os reflexos da Lei 12.783/2013, o que eles esperam, o que os atraem e o que realmente os satisfazem, considerando: i) que a medição de satisfação dos clientes é um requisito explícito da norma NBR/ISO 9001:2008; ii) que no Modelo de Excelência da Gestão® do Prêmio Nacional da Qualidade® é abordado o Critério de Excelência Clientes; iii) que os resultados são publicados nos Relatórios de Administração, de Sustentabilidade e do RG-PNQ/FNQ, bem como nos Questionários Dow Jones e ISE-Bovespa da Eletrobras.

2.0 - DESENVOLVIMENTO

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los (Critérios de Excelência 2011, FNQ, p. 19).

A receita gerada pelos clientes do ACL da Eletrobras Eletronorte em 2012 foi de aproximadamente 35% do faturamento total, representando o maior portfólio em faturamento.

Considerando que estes clientes estão no Ambiente de Contratação Livre, faz-se necessário monitorar a sua satisfação para aperfeiçoar cada vez mais os atributos/requisitos de valor dos produtos/serviços, pois de outra forma, poderão deixar de ser clientes no curto ou no médio prazo.

2.1 Satisfacão dos Clientes

Segundo Oliver (1997 apud Silva et al. 2012, p.267), há relação indireta que liga a satisfação dos clientes à lucratividade nas empresas. Esta relação manifesta-se em uma sequência de quatro fases (figura 1):

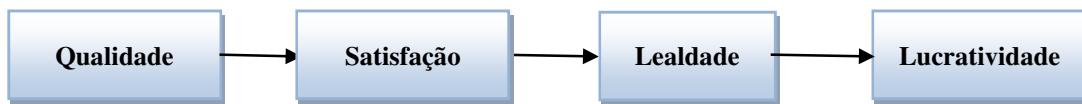


Figura 1: Estágios da Lucratividade

2.2 Pesquisa de Satisfacão dos Clientes

A pesquisa de satisfação (tabela 1) é um levantamento planejado de informações junto aos clientes, tendo como objetivo tomar decisões com base nas percepções destes, garantindo atendimento diferenciado e, consequentemente, bom desempenho do negócio. A pesquisa visa avaliar as percepções dos clientes em relação a aspectos/atributos de valor essenciais como qualidade do produto ou serviço, atendimento, preços, assistência técnica etc.

Tabela 1 – Finalidade da Pesquisa de Satisfacão

| A Pesquisa... | Busca Informações... | Que Permitem... | Isso Assegura... | Resultado Final... |
|---|--|---|--|--------------------------------|
| A realização da pesquisa de satisfação dos clientes | Avaliação da satisfação dos clientes | Decisões mais acertadas quanto aos produtos/serviços e forma de comercialização | Maior satisfação do cliente | Melhor desempenho da empresa |
| | Identificação de pontos que podem melhorar | | | |
| | Descoberta de oportunidades quanto a novos produtos/serviços e nichos de mercado | Surpreender positivamente o cliente | Conquista de novos clientes e mercados | Aumento no faturamento / lucro |

2.3 Pesquisa de Satisfacão dos Clientes da Eletrobras Eletronorte (Foco Comercial)

Após a reestruturação da área de comercialização de energia da empresa em 2011, passando da Diretoria de Operações para a Presidência e com a inclusão da área de Contratos da Transmissão, a área passou a contemplar três tipos diferentes de pesquisa de satisfação com foco comercial: pesquisa dos clientes do negócio geração, pesquisa dos clientes da medição para faturamento e pesquisa dos clientes do negócio transmissão.

Dessa forma, a missão foi integrar os três tipos de pesquisa existentes utilizando o mesmo método de pesquisa e, com isso, passar a responder a seguinte pergunta: Qual o nível de satisfação percebido pelos clientes da Comercialização dos Negócios Geração e Transmissão de Energia Elétrica diante dos produtos oferecidos e serviços prestados pela Eletrobras Eletronorte?

2.3.1 Implantação da Pesquisa de Satisfacão Integrada

No período de 14 de dezembro de 2012 a 31 de janeiro de 2013, a Eletrobras Eletronorte, por meio da Coordenação de Comercialização de Energia - PCE, realizou a 1ª Pesquisa Integrada de Satisfacão dos Clientes dos Negócios Geração e Transmissão, com foco comercial, fruto de um projeto prioritário alinhado com a perspectiva clientes e objetivo estratégico do BSC: obter reconhecimento como empresa classe mundial, ambos do Plano Estratégico 2010/2020 – revisão 2012.

A pesquisa foi estruturada com a aplicação do método da “Janela do Cliente”, fruto do estudo de benchmarking, e contemplou clientes do negócio geração (consumidores livres/potencialmente livres, comercializadoras, CCEE,

distribuidoras e ONS/BSB) e clientes do negócio transmissão (ONS/RJ e Usuários da Rede Básica: distribuidoras, consumidores livres/potencialmente livres, geradoras e importadores). As dimensões atendimento, comercial, produto/serviço, gestão dos contratos de comercialização de energia, gestão dos contratos de transmissão, medição para faturamento e imagem foram avaliadas por meio de atributos de valor.

A periodicidade de aplicação da pesquisa de satisfação, após a integração em 2012, passou a ser bienal, de acordo com o estudo de benchmarking. Neste período de dois anos um plano de ação foi executado visando melhorar a percepção dos clientes em relação aos atributos de valor identificados.

2.3.2 Janela do Cliente

Conforme Chaves, a Janela do Cliente foi aplicada inicialmente no ano de 1987, pela Arbor Incorporation, com base em um artigo da Harvard Business Review "Market research the Japanese way", e com o nome de Customer Window. No ano de 1989, após algumas modificações, essa mesma ferramenta foi novamente apresentada no congresso de ASQC, em Toronto, no Canadá, onde estiveram presentes os funcionários da área de metodologia e estatística do Grupo Rhodia, sendo esse, o primeiro contato brasileiro com a ferramenta Janela do Cliente que se tem notícia. No Brasil, esta ferramenta começou a ser aplicada a partir da década de 90 nas empresas do Grupo Rhodia.

A técnica "Janela do Cliente" é formada por dois eixos que se cruzam (figura 2): o eixo vertical mede a importância e o eixo horizontal a satisfação, dando origem, dessa forma, a quatro quadrantes em que são distribuídos os atributos conforme a avaliação média de cada um deles: A-Força Competitiva - cliente valoriza e recebe; B- Superioridade Irrelevante – cliente não valoriza, mas recebe; C- Relativa Indiferença – cliente não valoriza e não recebe; D- Vulnerabilidade Competitiva – cliente valoriza mas não recebe.



Figura 2 – Quadrantes da Janela do Cliente

Características dos quadrantes:

Quadrante A – Força Competitiva: neste caso o cliente valoriza e recebe o serviço. É o quadrante ideal onde todas as empresas gostariam que seus produtos e serviços se situassem.

Quadrante B – Superioridade Irrelevante: o cliente não valoriza, porém recebe o serviço. O serviço oferecido não é considerado importante pelo cliente, mas este, ainda assim está satisfeito com o que recebe.

Quadrante C – Relativa Indiferença: o cliente não valoriza e não recebe. Embora o cliente não valorize os atributos localizados neste quadrante, as empresas devem estar atentas a essas características, já que, se o cliente passar a perceber importância nestes atributos, estas perderão competitividade.

Quadrante D – Vulnerabilidade Competitiva: o cliente valoriza o serviço, contudo não o recebe. Nesta situação, a empresa encontra-se em uma zona crítica e deve rever suas atitudes. O cliente sente a necessidade de um determinado serviço que não está sendo oferecido pela empresa.

Zona Cinzenta ou Zona de Indiferença – é a zona onde o serviço oferecido é considerado na média da concorrência. A importância do atributo avaliado, na opinião do cliente, não é alta nem baixa e o seu desempenho também não é nem alto nem baixo. Atributos localizados nesta região tem mais facilidade de mudar de quadrante.

2.4 Metodologia de Pesquisa

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo de caso classifica-se conforme demonstrado a seguir:

a) Pesquisa Exploratória (Qualitativa)

Para identificar as reais necessidades, expectativas e atributos de valor dos clientes do ACL foi realizado um estudo de benchmarking (procedimento documento corporativo), em 29/03/2012, Brasília/DF, junto às empresas mantenedoras da Associação Brasileira das Empresas Geradoras de Energia Elétrica (ABRAGE). As empresas, CEMIG, CESP, Duke Energy, Eletrobras Furnas, Endesa Cachoeira, Tractebel Energia, AES Tiete, Eletrobras

Chesf, COPEL, EMAE, LIGHT, CEEE, Eletrobras Eletrosul e Queiroz Galvão Energética, receberam um envelope contendo carta externa, slogan benchmarking e questionário do estudo de benchmarking com previsão de retorno até 10/04/2012.

b) Pesquisa Descritiva (Quantitativa)

A pesquisa quantitativa, na mensuração da satisfação, procura dar tratamento estatístico às respostas dos clientes, como propósito de quantificar os graus de satisfação e de importância. Uma análise com informações valiosas e realistas é resultado da combinação de pesquisas qualitativas e quantitativas bem elaboradas e desenvolvidas (MALHOTRA, 2011).

c) Amostra da Pesquisa

A amostra da pesquisa (tabela 2) considerou todos os clientes dos negócios geração e transmissão, totalizando 314 clientes, sendo que 86 participaram da pesquisa, ou seja, 27%. A representatividade mínima considerada foi de 75 clientes, conforme o método ABC % receita. A amostra mínima foi superada em 14%, tornando-a, portanto, válida.

Tabela 2: Amostra de Representatividade da Pesquisa de Satisfação

| Negócio | Tipo de Contrato / Serviço | Tipo de Cliente | % Receita | Qtde de Clientes por tipo de contrato (A) | Qtde de emails enviados | Amostra da representatividade considerando % da receita (*) | Qtde de respostas integradas por cliente (B) | % Respostas por cliente B / A |
|--------------|----------------------------|--------------------------------------|-------------|---|-------------------------|---|--|-------------------------------|
| Geração | CCEAL / CCVEE | Consumidores Livres + Potencialmente | 30,5% | 9 | 81 | 4 | 5 | 56% |
| | Termo de adesão | Agente Comercializador (CCEE) | 10,8% | 1 | 4 | 1 | 1 | 100% |
| | CCEAL | Comercializadoras | 4,3% | 27 | 69 | 5 | 13 | 48% |
| | CCEAR / CSESI | Distribuidoras do SIN / SISOL | 34,5% | 40 | 148 | 16 | 18 | 45% |
| | Medição para Faturamento | Agente Operador (ONS BSB) | - | 1 | 3 | 1 | 1 | 100% |
| Transmissão | CPST | Agente Operador (ONS RJ) | - | 1 | 3 | 1 | 1 | 100% |
| | CPST / CCT | Usuários da Rede Básica | 20,0% | 235 | 365 | 47 | 47 | 20% |
| Total | | | 100% | 314 | 673 | 75 | 86 | 27% |

d) Clientes do Ambiente de Contratação Livre - Negócio Geração (ênfase do estudo de caso)

O produto principal do segmento Geração, os tipos de contratos, os tipos de clientes no Ambiente de Contratação Livre (ACL), as principais necessidades e expectativas dos clientes e os principais clientes estão detalhados na tabela 3, a seguir:

Tabela 3: Segmentação de Mercado do Negócio Geração – Clientes do ACL

| Negócio / Produto principal | Tipo de contrato | Tipo de Cliente Ambiente de Contratação Livre | Principais Necessidades e Expectativas | Principais Clientes |
|----------------------------------|--|--|--|---|
| Geração / Energia Elétrica (MWh) | CCEAL – Contrato de Comercialização de Energia no Ambiente Livre | Consumidores Livres (CL) (Clientes-Alvo: todos os consumidores livres do submercado norte) | Comerciais: <ul style="list-style-type: none">Atendimento de 100% do seu consumo de energiaCumprimento do Lastro ContratualRegistro / validação do contrato na CCEEEmissão de nota fiscalAssessoramento regulatório e técnico | No total são 7 (6 conectados e 1 não conectado) |
| | | Comercializadoras (Com) | Comerciais: <ul style="list-style-type: none">Preço competitivoContratação de 100% do seu volume vendido de energiaEfetividade no atendimento | No total são 27 |
| | CCVEE – Contrato de Compra e Venda de Energia Elétrica | Consumidores Potencialmente Livres (CPL) | Comerciais: <ul style="list-style-type: none">Atendimento do seu consumo de energia (MWh)Registro da medição do consumo na CCEEEmissão de nota fiscal | No total são 2 conectados |

e) Coleta de Dados

O questionário de pesquisa foi estruturado conforme a ferramenta Janela do Cliente. As questões, com os respectivos atributos de valor, foram formuladas com base no resultado da pesquisa qualitativa (pesquisas anteriores; estudo de benchmarking e entrevista com os técnicos/gestores dos processos da área de

Cmercialização de Energia Comercialização de Energia). A aplicação da coleta de dados ocorreu por meio de questionário utilizando a técnica do LimeSurvey (via internet).

f) Tratamento dos Dados

Após exportar as respostas da ferramenta LimeSurvey para a planilha excel, foram aplicados os pesos respectivos de cada resposta tanto para a coluna satisfação quanto para a de importância (tabela 4):

Tabela 4: Legenda dos Pesos

| Satisfacão do cliente com relação aos atributos de valor de cada dimensão | Peso | Importância dos atributos de valor de cada dimensão para o cliente | Peso |
|---|------|--|------|
| 1-Muito insatisfeito | 0 | 1-Sem importância | 0 |
| 2-Insatisfeito | 25 | 2-Pouco importante | 25 |
| 3-Indiferente | 50 | 3-Indiferente | 50 |
| 4-Satisfeito | 75 | 4-Importante | 75 |
| 5-Muito Satisfeito | 100 | 5-Muito importante | 100 |
| Não se Aplica | | Não se Aplica | |

Em seguida, as informações foram analisadas de acordo com a Janela do Cliente, que é resultante do cruzamento das médias de importância e satisfação de cada um dos atributos de valor pesquisados. Essas médias determinaram as linhas divisórias da Janela do Cliente no gráfico. Dessa forma, os atributos foram localizados nos quadrantes A, B, C ou D, conforme figura 2.

g) Modelo de Questionário da Pesquisa de Satisfacão – dimensão atendimento

O modelo de questionário de pesquisa adotado está representado na tabela 5, com os atributos de valor da dimensão atendimento. As demais dimensões avaliadas foram: comercial, produto/serviço, gestão dos contratos de comercialização de energia, gestão dos contratos de transmissão, medição para faturamento e imagem.

Tabela 5 – Questionário de Pesquisa – por dimensão e atributos de valor

| 1. Como você avalia os seguintes atributos de valor na dimensão Atendimento: | Satisfacão | | | | | | Importância | | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|----|-------------|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |
| A. Facilidade para entrar em contato: pessoalmente, telefone ou e-mail | | | | | | | | | | | | |
| B. Cordialidade e Cortesia: educação, respeito e clareza nas informações transmitidas pela equipe de contato ao lidar com o cliente | | | | | | | | | | | | |
| C. Integridade: honestidade, justiça e imparcialidade com que o cliente é tratado | | | | | | | | | | | | |
| D. Eficácia no atendimento das solicitações: prazo e qualidade | | | | | | | | | | | | |
| E. Assessoramento comercial, regulatório ou técnico | | | | | | | | | | | | |

h) Exemplo de Fórmula de Cálculo – Janela do Cliente

O Questionário de Pesquisa preenchido (tabela 6) refere-se ao tipo de cliente Comercializadora e dimensão atendimento. A fórmula de cálculo é a seguinte:

$$\% \text{ Satisfacão: } (\text{Soma dos Itens}) / (\text{Soma dos Itens} \times \text{Pesos})$$

$$\% \text{ Importância: } (\text{Soma dos Itens}) / (\text{Soma dos Itens} \times \text{Pesos})$$

Resultados: 86,48% de Satisfacão e 94,67% de Importância (tabelas 7 e 8)

Tabela 6 – Questionário de Pesquisa – avaliação dos itens

| 1. Como você avalia os seguintes atributos de valor na dimensão Atendimento: | Satisfacão | | | | | | Importância | | | | | |
|---|------------|---|---|---|----|----|-------------|---|---|---|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |
| A. Facilidade para entrar em contato: pessoalmente, telefone ou e-mail | 0 | 1 | 1 | 3 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12 | 0 |
| B. Cordialidade e Cortesia: educação, respeito e clareza nas informações transmitidas pela equipe de contato ao lidar com o cliente | 0 | 0 | 1 | 2 | 10 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 10 | 0 |
| C. Integridade: honestidade, justiça e imparcialidade com que o cliente é tratado | 0 | 0 | 1 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 0 |
| D. Eficácia no atendimento das solicitações: prazo e qualidade | 0 | 2 | 0 | 5 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 11 | 0 |
| E. Assessoramento comercial, | 0 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 0 | 1 | 0 | 2 | 6 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| regulatório ou técnico | 0 | 4 | 4 | 13 | 40 | 4 | 0 | 2 | 0 | 7 | 52 | 4 |
| Dimensão Atendimento | 0 | 4 | 4 | 13 | 40 | 4 | 0 | 2 | 0 | 7 | 52 | 4 |

Tabela 7 – Questionário de Pesquisa – avaliação dos itens x pesos (satisfação)

| item 1 x peso 0 | item 2 x peso 25 | item 3 x peso 50 | item 4 x peso 75 | item 5 x peso 100 | Soma dos itens x pesos (A) | Soma dos itens (B) | Satisfação % (A / B) |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------------------|--------------------|----------------------|
| 0 | 25 | 50 | 225 | 800 | 1100 | 13 | 84,62% |
| 0 | 0 | 50 | 150 | 1000 | 1200 | 13 | 92,31% |
| 0 | 0 | 50 | 0 | 1200 | 1250 | 13 | 96,15% |
| 0 | 50 | 0 | 375 | 600 | 1025 | 13 | 78,85% |
| 0 | 25 | 50 | 225 | 400 | 700 | 9 | 77,78% |
| 0 | 100 | 200 | 975 | 4000 | 5275 | 61 | 86,48% |

Tabela 8 – Questionário de Pesquisa – avaliação dos itens x pesos (importância)

| item 1 x peso 0 | item 2 x peso 25 | item 3 x peso 50 | item 4 x peso 75 | item 5 x peso 100 | Soma dos itens x pesos (A) | Soma dos itens (B) | Importância % (A / B) |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------|
| 0 | 0 | 0 | 75 | 1200 | 1275 | 13 | 98,08% |
| 0 | 25 | 0 | 150 | 1000 | 1175 | 13 | 90,38% |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 1300 | 1300 | 13 | 100,00% |
| 0 | 0 | 0 | 150 | 1100 | 1250 | 13 | 96,15% |
| 0 | 25 | 0 | 150 | 600 | 775 | 9 | 86,11% |
| 0 | 50 | 0 | 525 | 5200 | 5775 | 61 | 94,67% |

2.5 Resultado Analítico da Pesquisa de Satisfacão dos Clientes (Foco Comercial)

O índice global de satisfação dos clientes dos Negócios Geração e Transmissão, com foco comercial, foi de 90,31%, superior à meta corporativa estabelecida de 87%. O grau de importância foi de 91,35%, o que demonstra que os atributos de valor pesquisados são importantes para os clientes.

O índice de satisfação respectivo dos clientes do Negócio Geração foi de 92,05% (tabela 9). O grau de importância foi de 95,44%, o que demonstra que os atributos de valor pesquisados são importantes para os clientes.

Tabela 9 – Resultado do Negócio Geração – por tipo de cliente

| Cliente / Negócio Geração | Satisfação (%) | Importância (%) | Referencial Comparativo % Satisfação | Requisito da Parte Interessada (% Meta Corporativa) |
|---|----------------|-----------------|--------------------------------------|---|
| CCEE | 100,00% | 100,00% | - | 87% |
| *Comercializadoras | 81,53% | 92,24% | 82% | 87% |
| *Consumidores Livres e Potencialmente Livres | 92,41% | 93,98% | 82% | 87% |
| Distribuidoras | 86,33% | 91,01% | - | 87% |
| ONS BSB | 100,00% | 100,00% | - | 87% |
| Satisfação Global Comercialização do Negócio Geração | 92,05% | 95,44% | - | 87% |

* Clientes do Ambiente de Contratação Livre (foco deste estudo)

O resultado da Pesquisa de Satisfacão foi divulgado, por e-mail para todos os Dirigentes e Gestores da Eletrobras Eletrobras no dia 05 de março de 2013. E no dia 07 de março de 2013 foi enviado, também, e-mail para todos os tipos de clientes informando o resultado da pesquisa.

2.5.1 Resultado das Comercializadoras

O índice de satisfação respectivo das Comercializadoras com relação ao Negócio Geração foi de 81,53% (tabela 10), sendo o menor índice observado. O grau de importância foi de 92,24%, conforme detalhamento a seguir:

Tabela 10 – Resultado das Comercializadoras – por dimensão

| Dimensão | Satisfação % | Importância % |
|--|---------------|---------------|
| Dimensão Atendimento | 86,48% | 94,67% |
| *Dimensão Comercial | 64,42% | 91,35% |
| Dimensão Gestão do Contrato Comercialização de Energia | 90,08% | 94,05% |
| Dimensão Imagem | 74,06% | 87,74% |
| Satisfação Global Comercializadoras | 81,53% | 92,24% |

* Menor índice observado

O menor índice de satisfação observado foi o da dimensão comercial, sendo afetado diretamente pelos atributos de valor da tabela 11a seguir:

Tabela 11 – Resultado das Comercializadoras – por atributo de valor da dimensão comercial

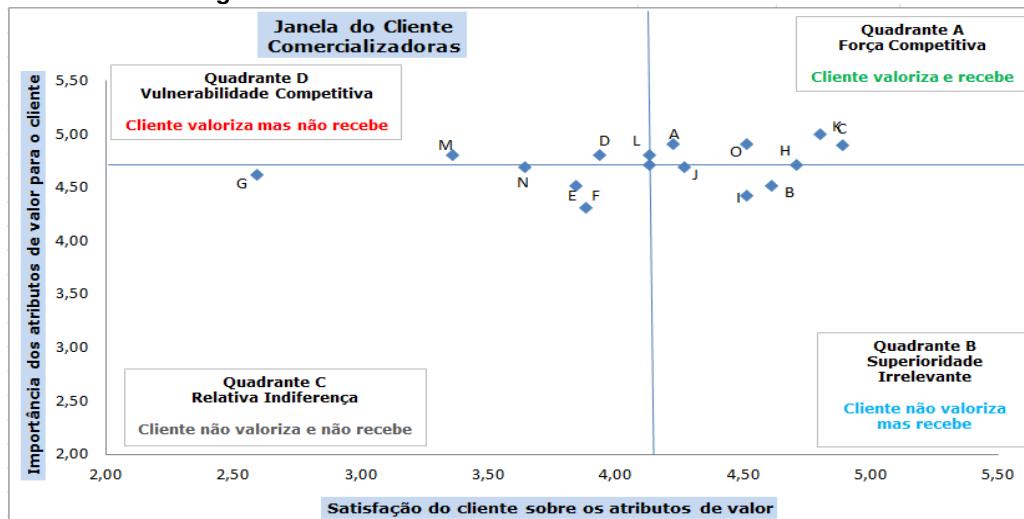
| Atributo de Valor / Dimensão | Letra do Atributo | Satisfação % | Importância % |
|--|-------------------|--------------|---------------|
| F.Leilão: interação para aprimoramento do processo e observância das condições do edital | F | 76,92% | 90,38% |

| Atributo de Valor / Dimensão | Letra do Atributo | Satisfação % | Importância % |
|---|-------------------|--------------|---------------|
| G. Condições comerciais: preço competitivo, prazo de fornecimento, flexibilidade, sazonalização e modulação | G | 51,92% | 92,31% |
| Dimensão Comercial | | 64,42% | 91,35% |

2.5.2 Gráfico Janela do Cliente das Comercializadoras

Os atributos de valor classificados como vulneráveis e por isso estão no quadrante D (figura 3) são: eficácia no atendimento das solicitações - prazo e qualidade; assinatura do contrato: fechamento da minuta, prazo e devolução; empresa ágil e eficiente na comercialização dos negócios de geração e transmissão.

Figura 3 – Gráfico Janela do Cliente – Comercializadoras



2.5.3 Pontos Fortes X Força Competitiva – Quadrante A

Os pontos fortes apontados pelas Comercializadoras tem correlação direta com os atributos de valor considerados, em menor ou maior grau, competitivos (tabela 12).

Tabela 12 – Pontos Fortes x Força Competitiva

| Quadrante A Força Competitiva | Ponto Forte apontado pelo Cliente |
|---|---|
| A. Facilidade para entrar em contato: pessoalmente, telefone ou e-mail C. Integridade: honestidade, justiça e imparcialidade com que o cliente é tratado H. Registro do contrato na CCEE K. Cumprimento das cláusulas contratuais O. Empresa ética e transparente nos segmentos em que atua | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade técnica da equipe; ✓ Segurança, montante de energia e eficiência na operacionalização dos contratos; ✓ Atendimento de toda equipe comercial, sempre cordial, ágil e garantindo a competitividade do mercado; ✓ Grande conhecimento da equipe do assunto comercialização; acessibilidade; transparéncia; ✓ A empresa é muito confiável em todos os campos questionados e temos prazer em negociar com a mesma. |

2.5.4 Oportunidades de Melhoria X Vulnerabilidades Competitivas – Quadrante D

As oportunidades de melhoria apontadas pelas Comercializadoras tem correlação direta com os atributos de valor considerados, em menor ou maior grau, vulneráveis (tabela 13).

Tabela 13 – Oportunidades de Melhoria X Vulnerabilidades Competitivas

| Quadrante D Vulnerabilidade Competitiva | Oportunidade de Melhoria apontada pelo Cliente |
|--|---|
| D. Eficácia no atendimento das solicitações: prazo e qualidade L. Assinatura do contrato: fechamento da minuta, prazo e devolução M. Empresa ágil e eficiente na comercialização dos negócios de geração e transmissão | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta visão de mercado e agilidade nas estratégias comerciais; ✓ Maior competitividade por parte dos preços de curto, médio e longo prazo. A empresa está nos últimos tempos totalmente "fora de mercado"; ✓ Mais ofertas de venda e preços mais competitivos; ✓ Precisa ser mais orientado ao mercado consumidor, comercializador etc; ✓ Oportunidade de melhorar o processo de leilão de curto prazo quanto à agilidade do processo; ✓ Flexibilidade comercial no que diz respeito a mercado x condições apresentadas. |

As análises desenvolvidas neste estudo indicam que a Eletrobras Eletronorte precisa desenvolver um plano de ação com priorização imediata para os atributos de valor constantes do quadrante D – Vulnerabilidade Competitiva das Comercializadoras. Algumas ações poderão surtir efeito de imediato para a área de Comercialização da

Eletrobras Eletronorte, tais como: realização de Leilão de Venda de Energia via internet, por meio de uma plataforma eletrônica, cuja prática é atualmente adotada por diversas empresas do setor elétrico.

Evidência da execução do Plano de Ação

A Eletrobras Eletronorte promoveu no dia 27 de novembro de 2013 o seu 1º leilão para a venda de energia elétrica, no âmbito do Ambiente de Contratação Livre – ACL, junto aos agentes credenciados na Plataforma Brix. A realização do Leilão é uma prerrogativa das empresas concessionárias do serviço público de geração de energia elétrica, respaldada pela Lei 10.438/2002, que possibilita a venda por meio de leilões próprios ou participação em leilões de terceiros. A Eletronorte, como usuária da plataforma Brix, utilizou de uma funcionalidade desenvolvida exclusivamente para este evento e proporcionou acompanhamento simultâneo dos lances por 53 participantes em tempo real.

2.5.6 Pesquisa de Satisfação X Sustentabilidade

Com relação à Pesquisa de Satisfação dos Clientes da Comercialização dos Negócios Geração e Transmissão, percebe-se que a Eletronorte está comprometida com os atributos de atendimento ao cliente e considera a postura ética como essencial para as tratativas com os clientes, pois aborda: 1- Integridade (honestidade, justiça e imparcialidade com que o cliente é tratado); e 2- imagem (empresa ágil e eficiente na comercialização dos negócios de geração e transmissão; preocupação com a satisfação dos seus clientes e empresa ética e transparente nos segmentos em que atua). Destaca-se nas figuras 4 e 5 a correlação dos atributos de valor da pesquisa de satisfação aplicada com as características da Sustentabilidade.



Figura 4– Tripé da Sustentabilidade



Figura 5 – Dimensões de Sustentabilidade

3.0 - CONCLUSÃO

Ao adotar a Janela do Cliente, a Eletrobras Eletronorte, por meio da Coordenação de Comercialização de Energia - PCE, passou a utilizar um método de pesquisa reconhecido e utilizado no mercado, alinhando-se, dessa forma, ao Critério de Excelência Clientes da Fundação Nacional da Qualidade, à Norma ISO 9001:2008 e aos Questionários Dow Jones e ISE-Bovespa da Eletrobras.

A Eletrobras Eletronorte obteve em 2013, referente ao ciclo 2011/2012, o grau de satisfação global de 90,31% e grau de importância de 91,35%. As Comercializadoras e os Consumidores Livres/Potencialmente Livres, clientes principais deste estudo, ambos do Ambiente de Contratação Livre, ambiente altamente competitivo, obtiveram grau de satisfação de 81,53% e 92,41% e grau de importância de 92,24% e 93,11%, respectivamente, sendo que o benchmark do ACL, segundo o estudo de benchmarking é de 82%. Obter um excelente índice de satisfação não deve ser o objetivo final de uma organização, já que o desafio é manter-se como referencial de excelência.

Por meio da Janela do Cliente foi possível constatar que as diferenças entre os graus de satisfação e de importância estão geralmente posicionados no quadrante D-Vulnerabilidades Competitivas. Para reduzir essas possíveis vulnerabilidades, em menor ou maior grau, as oportunidades de melhoria apontadas pelos clientes são informações relevantes que se bem trabalhadas podem alterar o quadrante de D-Vulnerabilidades Competitivas para A-Força competitiva.

Dessa forma, conclui-se que o Método Janela do Cliente deve continuar a ser utilizado nas Pesquisas de Satisfação de Clientes da Eletrobras Eletronorte para que se torne cada vez mais competitiva no mercado de comercialização de energia elétrica, retendo assim os atuais clientes do ACL, que representam aproximadamente 35% da receita global (tabela 2), e também, conquistando novos clientes.

4.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ALBUQUERQUE, Gervásio Nery de. **Satisfação dos Clientes do Negócio Geração de Energia Elétrica no Ambiente de Contratação Livre como Forma de Maximizar a Competitividade: Estudo de Caso da Eletrobras**

EletroNorte sob a Ótica do Método “Janela do Cliente”. 76 f. Monografia – FGV, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro/RJ, 2013.

- (2) ASSIS, Carolina Borges de; Santos, Sara Rios Bambirra. Relação entre o sistema de gestão da qualidade baseado na Norma ISO 9001 e o Modelo de Excelência da Gestão – MEG, 2011.
- (3) ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2008: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. 2^a ed. Rio de Janeiro. ABNT, 2009.
- (4) Câmara de Comercialização de Energia Elétrica - CCEE. **Visão Geral das Operações.** São Paulo, 2011. 94 p.
- (5) COSTA, Ronaldo. **5 passos para uma pesquisa de satisfação interessante.** Qualiblog, 2011. Disponível em: <http://www.qualiblog.com.br/5-passos-para-uma-pesquisa-de-satisfacao-interessante/>. Acesso: maio de 2012.
- (6) FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.** 19^a edição. São Paulo: FNQ, 2011. 109 p.
- (7) JUNIOR, Isnard Marshall; Cierco, Agliberto Alves; Rocha, Alexandre Varanda; Mota, Edmarson Bacelar; Leusin, Sérgio. **Gestão da Qualidade.** Série Gestão Empresarial. 10^a edição. Rio de Janeiro: FGV, 2010. 203 p.
- (8) MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing.** 3^a edição. São Paulo: Pearson, 2011. 491 p.
- (9) MATTOS, Alecsandro Piccoli de. Pesquisa de Satisfação de Clientes na Perspectiva do Modelo “Janela do Cliente”: Caso Megaset Assessoria de Seguros Ltda. 81 f. Monografia – ULBRA, Universidade Luterana do Brasil, Gravataí/RS, 2008.
- (10) MEISTER, Ana Paula S. **Pesquisa de satisfação dos clientes do restaurante Vermelho Grill.** 64 f. Monografia – UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- (11) MORENO, José Alexandre. **O Modelo de Excelência de Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência.** 155 f. Dissertação – Unesp, Universidade Estadual Paulista, Bauru, São Paulo, 2008.
- (12) PAGLIUSO, Antônio Tadeu; Cardoso, Rodolfo; Spiegel, Thaís. **Gestão Organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão.** 1^a edição. São Paulo: Saraiva, 2010. 155 p.
- (13) PANDOFI, Cesar. **Utilização da pesquisa de satisfação de clientes como ferramenta para decisões gerenciais e melhoria contínua.** 2003. 184 f. Dissertação - UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- (14) PINTO, Margarida Santos. **Análise do modelo de excelência da gestão implantado em uma empresa de mineração e construção pesada.** 76 f. Monografia - UFJF, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.
- (15) SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBOM, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente.** 2^a edição. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 342 p.
- (16) SILVA, Ana Lúcia Rodrigues da. **Comportamento do grande consumidor de energia elétrica.** 1^a edição. São Paulo: Instituto Geodireito Editora, 2011. 230 p.
- (17) SILVA, Ana Lúcia Rodrigues da. **Marketing Energético: estratégias competitivas na energia.** 1^a edição. Rio de Janeiro: Synergia, 2009. 91 p.
- (18) SILVA, Ana Lúcia Rodrigues da; Júnior, Fernando Amaral de Almeida Prado. Comportamento do consumidor livre de energia elétrica – pesquisas ano 2007 e ano 2010. In: **XXI SNPTEE SEMINÁRIO NACIONAL DE PRODUÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**, 2011, Florianópolis/SC. Disponível em: <<http://www.fiap.com.br/2011/11/03/ideias-fiap/comportamento-do-consumidor-livre-de-energia-eletrica-pesquisas-ano-2007-e-ano-2010/>>. Acesso em: 26 de março 2012.
- (19) SOUZA, Cláudio Henrique Miranda de. Uma ferramenta para avaliação da qualidade em serviços – a Janela do Cliente. **Revista Perspectivas Online**, v. 5, n. 1, p. 65-79, 2008.
- (20) Superintendência de Geração Hidráulica (OGH), Eletrobras Eletronorte. **Relatório da Gestão (RG) do PNQ, 2011.**
- (21) VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 94 p.

5.0 - DADOS BIOGRÁFICOS



Gervásio Nery de Albuquerque, 40 anos, brasiliense, 18 anos atuando como administrador em organizações públicas - CRA 9398/96, com especialização em Gestão de Negócios de Energia Elétrica pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/RJ) – mar/2013, Gestão Pública pela Universidade de Brasília (UnB) – out/2012 e Gestão de Tecnologia da Informação – GTI pela Universidade de Brasília (UnB) – mar/2002.

Na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (1998 a 2007), atuei como administrador com função gratificada nas áreas de Recursos Humanos, Tecnologia (implantação do ERP/RH), Operacional (Sistema de Melhorias), Financeira (Banco Postal) e Administração (Gestão de Contratos).

Na Eletrobras Eletronorte, onde ingressei em junho de 2007 como Analista de Planejamento e Gestão, participei de diversos cursos/seminários e coordenei vários projetos nas áreas de Planejamento Estratégico e Gestão da Qualidade. Desde 2012 trabalho na área de Comercialização de Energia atuando como coordenador da pesquisa

de satisfação e do critério clientes do PNQ da FNQ e realizando análises e estudos para mitigação de riscos na venda de energia elétrica.

Também de forma paralela e voluntária acumulei outras atividades: Examinador da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) 2007/2012, Examinador Relator da FNQ 2011/2012 e Membro suplente do Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública – do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009/2010.