



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

Disseminação da cultura clientes na organização

Lara Cristina Silva Correia	Fabiana Polido	Flávia Vertu
Elektro Eletricidade e Serviços S.A	Elektro Eletricidade e Serviços S.A	Elektro Eletricidade e Serviços S.A
Lara.silva@elektro.com.br	Fabiana.polido@elektro.com.br	Flavia.vertu@elektro.com.br

Palavras-chave

Cliente

Cultura organizacional

Foco no cliente

Relacionamento com clientes

Satisfação dos clientes

Resumo

Esse trabalho tem por objetivo principal demonstrar as ações de relacionamento com cliente, a disseminação dessa cultura dentro da organização e como esse processo melhora a satisfação dos clientes. Temos como objetivo também apresentar a estratégia de relacionamento que a Elektro tem adotado para fortalecer a imagem da empresa e impactar positivamente na satisfação dos mesmos.

Nos últimos anos a Elektro intensificou as ações de relacionamento com seus clientes. Um passo importante foi dado com a criação do projeto Estratégico Excelência no Relacionamento com Clientes. Esse projeto é formado por diversas áreas da empresa onde são discutidos e implementados planos de ação voltados à melhoria de processos, bem como dos canais de atendimento, sempre a fim de estreitar ainda mais o seu relacionamento com os clientes.

Como resultado, podemos citar a evolução da percepção dos clientes por meio da pesquisa promovida pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee) em 2007, com um índice de satisfação e qualidade percebida de 86,3%, o que rendeu à organização o prêmio de “Melhor Avaliação pelo Cliente”.

1. Introdução

Tendo como missão “distribuir energia elétrica com segurança e qualidade, para o desenvolvimento e bem estar das comunidades atendidas, gerando crescente valor para os clientes, colaboradores e acionistas”, a Elektro reconhece que trazer o cliente para fazer parte da sua estratégia, mesmo que seja em um ambiente regulado, é uma decisão certa, que otimiza processos e auxilia na redução de custos.

Investir em ações e projetos voltados ao relacionamento com os clientes, bem como perceber como o cliente poderá ajudar no negócio significa antecipar movimentos e tendências do mercado. E, com isso, as ações são mais direcionadas e atende de fato as necessidades do cliente.

Neste trabalho será apresentado como a Elektro vem se estruturando para se adequar a essa nova realidade: foco do cliente e em suas expectativas.

2. Desenvolvimento

2.1 Foco do Cliente

2.1.1 Situação anterior

No final de 2004, a Elektro decidiu realizar uma pesquisa de imagem e satisfação para entender melhor a percepção de seus clientes em relação à marca ELEKTRO.

Desde a sua privatização, a Elektro tinha feito investimentos direcionados a expansão e manutenção da rede de distribuição, permitindo um fornecimento de energia seguro e confiável.

No entanto, a pesquisa, demonstrou que os clientes perceberam essa melhora, porém consideravam a Elektro uma empresa distante, inflexível e invisível. Esta percepção também estava relacionada à redução de postos de atendimento, onde a Elektro deixou de estar presente nessas comunidades.

Buscando melhorar essa percepção e também a aproximação com os clientes e, conseqüentemente, melhorar a satisfação dos clientes, a Elektro começou a trabalhar melhor a estratégia adotada e quais seriam os impactos para os próximos anos.

Depois de algumas discussões e reflexões acerca do tema, foi estruturado um projeto com foco no atendimento aos clientes, que posteriormente, tornou-se o projeto estratégico da companhia na vertente CLIENTES.

2.2. Ampliação do Projeto Excelência no Atendimento

O projeto Excelência no Atendimento, criado em 2005, era formado por representantes de diversas áreas da empresa e que teve como objetivo principal melhorar a satisfação dos clientes em relação ao atendimento.

Em dezembro de 2005, foi criada a Gerência Executiva de Relacionamento com Clientes, que passou a coordenar esse projeto.

Após isso, foi entendido que o atendimento era apenas uma parte importante no relacionamento com o cliente e, portanto, em 2006 o projeto passou a se chamar “Projeto Estratégico Excelência no Relacionamento com Clientes”. Seu escopo foi ampliado e passou a envolver toda a organização.

Esse projeto visa melhorar a qualidade e criar novos canais de relacionamento entre a Elektro e o cliente, entender as expectativas e necessidades dos diversos segmentos e implementar ações com impacto na satisfação do cliente para melhorar e fortalecer a imagem da empresa.

Muitas ações foram desenvolvidas e melhorias foram implantadas com ênfase no cliente e em suas necessidades.

O próximo passo era desenvolver uma política para orientar todas as ações de relacionamento com clientes e também nortear toda a organização no modelo de relacionamento com clientes estabelecido pela Elektro. Assim, foram criadas as Diretrizes Comerciais e de Relacionamento com Clientes.

2.3. Diretrizes Comerciais e de Relacionamento com Clientes

As Diretrizes Comerciais e de Relacionamento com Clientes em linhas gerais, demonstram o comprometimento da Elektro com a satisfação dos clientes. Elas têm como objetivo assegurar o equilíbrio e a justiça nas relações comerciais, apresentar soluções diferenciadas e segmentadas de mercado, garantir que as atividades diárias sejam cumpridas de acordo com o que foi prometido ao cliente, e, principalmente, que todas as ações sejam focadas na satisfação dos clientes para gerar credibilidade e sustentabilidade nos negócios.

Considerando a segmentação de mercado adotada pela Elektro, que contemplam os Clientes do Grupo B, Grupo A, Grandes Clientes, Institucionais e Clientes Corporativos, as Diretrizes Comerciais compreendem:

- Atendimento e outros serviços;
- Comunicação;
- Leitura, faturamento, entrega e arrecadação das contas de energia elétrica; e,
- Qualidade e assistência técnica do fornecimento de energia.

A partir de então, as Diretrizes Comerciais e de Relacionamento com Clientes passaram a orientar todas as ações de relacionamento com os clientes em toda a organização.

2.4. Os Princípios do Relacionamento com Clientes

Para concretizar os valores que a empresa considera como os mais importantes no relacionamento com os clientes foram elaborados os “Sete Princípios do Relacionamento com Clientes”, sendo: Comunicação, Lealdade, Integridade, Educação, Nortear, Transparência e Excelência.

Na FIGURA 1 pode-se verificar o material publicitário utilizado no lançamento desses Princípios do Relacionamento com Clientes.



FIGURA 1 – Material distribuído para a força de trabalho da Elektro – um cartão para colocar no crachá (frente e verso)

Os princípios estão alinhados com a Missão, Visão e Valores da Elektro, bem como com as Diretrizes Comerciais e de Relacionamento com Clientes, conforme representado na FIGURA 2.

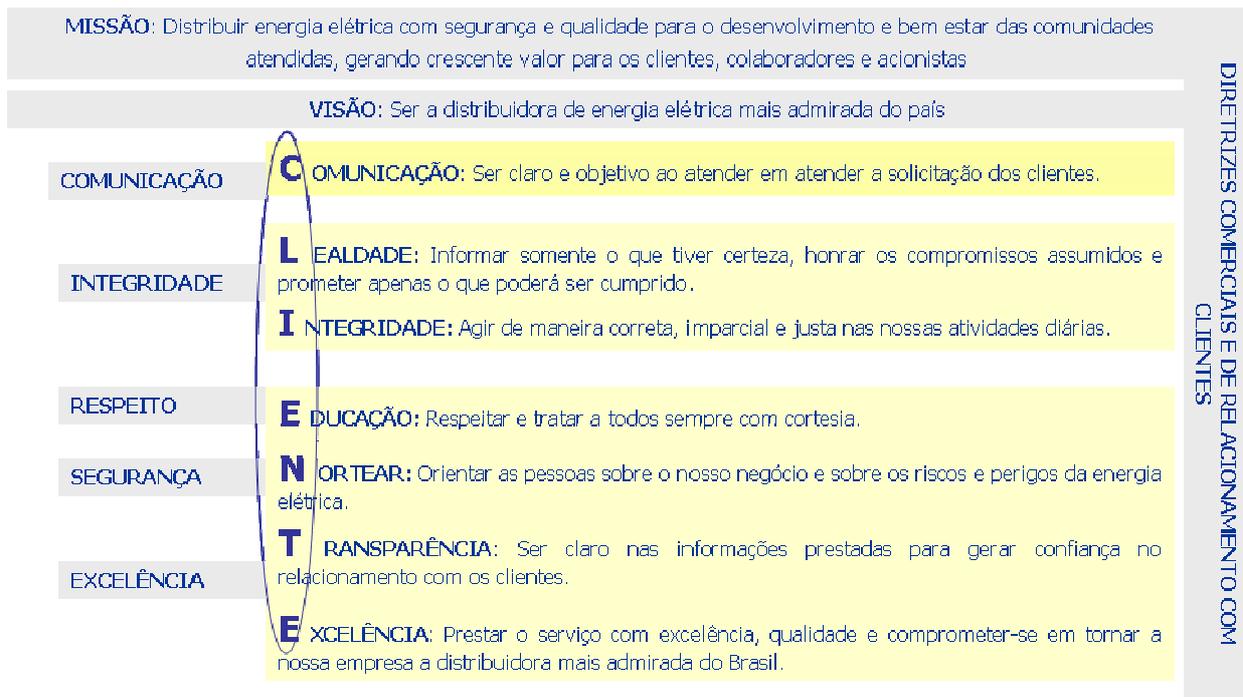


FIGURA 2 – Princípios do Relacionamento com o Cliente

Utilizando a frase “Vestir a camisa da Elektro é também vestir a camisa do cliente” os Princípios, bem como as Diretrizes foram lançados em toda empresa.

O próximo passo foi incorporá-los na força de trabalho da Elektro, de forma que as Diretrizes e os Princípios passassem a fazer parte das atividades diárias. Assim, todas as instruções comerciais foram revisadas e adequadas às Diretrizes Comerciais e de Relacionamento com os Clientes, bem como todas as ações contempladas pelo Projeto Estratégico Excelência no Relacionamento.

2.5. O Projeto Estratégico “Excelência no Relacionamento com os Clientes”

Conforme demonstrado na FIGURA 3, o projeto Estratégico Excelência no Relacionamento com Clientes foi estruturado e organizado para atuar nas seguintes vertentes:

- Melhorar e estimular a WEB, como canal de atendimento;
- Melhorar e criar novos canais de Atendimento;
- Conhecer melhor as necessidades dos clientes, por meio de realização e análise de pesquisas;
- Buscar melhorias de processos;
- Estabelecer a estratégia para a gestão do relacionamento com clientes;
- Realizar um treinamento específico em relacionamento com clientes;
- Buscar inovações relativas ao tema clientes e,
- Atuação nas comunidades.



FIGURA 3 – Estrutura do Projeto Estratégico Excelência no Relacionamento

2.6. Vertentes do Projeto Estratégico Excelência no Relacionamento com Clientes

2.6.1. Web

Uma pesquisa realizada pelo IBOPE/NetRatings, mostrou que o número de internautas residenciais ativos no Brasil vem aumentando significativamente, atingindo 21,1 milhões em janeiro de 2008, o que representa um crescimento de 50% em relação ao mesmo período do ano passado.

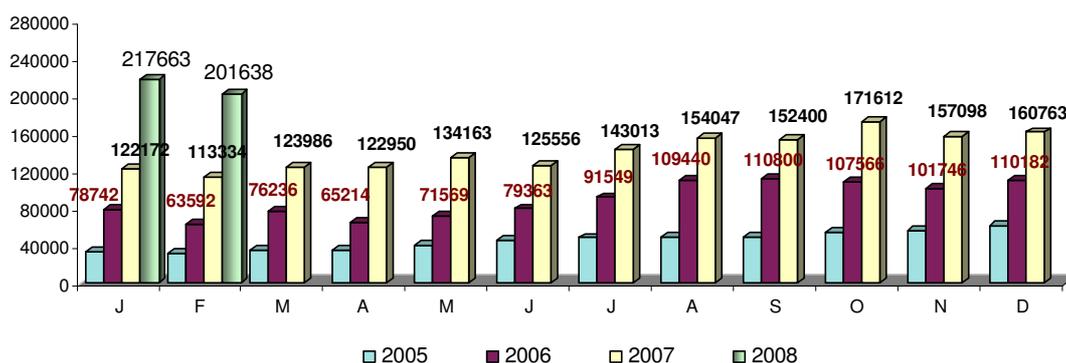
Dessa forma, a internet passa a ser um importante canal de contato com os clientes trazendo agilidade e praticidade além de contribuir para a redução de chamadas telefônicas na Central de Atendimento ao Cliente.

Para o estímulo ao uso desse canal várias ações vêm sendo realizadas tais como a reformulação do site com foco em serviços on-line, disponibilização na web de mais serviços atendidos por meio da Central de Atendimento ao Cliente, melhoria dos atuais serviços, implantação de um chat para a obtenção de informações sobre serviços e orientação sobre a navegação eletrônica, além das divulgações desse canal na conta de luz, em folder específico, em palestras nas faculdades, associações comerciais, etc.

Essas ações contribuíram para o crescente resultado alcançado. Desde 2005 houve um crescimento de 97% no ano de 2006 e mais 58% em 2007, o que significa que a quantidade de serviços realizados dobrou em 2006 e triplicou em 2007, em relação a 2005, conforme apresentado no GRÁFICO 1.

GRÁFICO 1 – Evolução da WEB

Evolução WEB - Elektro



2.6.2. Novos Canais de Relacionamento

Oferecer aos clientes novos canais adequados para ele se relacionar com a empresa é também um dos objetivos do projeto “Estratégico Excelência no Relacionamento com os Clientes”.

Assim, a Elektro disponibilizou novos meios facilitando essa interação, tais como:

- SMS – envio de torpedo aos clientes que têm seu padrão de entrada reprovado;
- Correios – os clientes podem realizar diversos serviços pelas agências dos Correios;
- Casas Lotéricas – pagamento avulso de conta apenas com o número da unidade consumidora;
- Agências de informação móvel – uma tenda que circula as cidades levando informações ao cliente e orientando sobre os canais de atendimento.

2.6.3. Pesquisas

A pesquisa é uma ferramenta estratégica capaz de proporcionar um monitoramento constante da visão do consumidor acerca daquilo que lhe é oferecido.

Uma pesquisa importante realizada anualmente, para medir a satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços prestados é a Pesquisa Abradee. Essa pesquisa também é realizada com outras 44 distribuidoras de energia elétrica do Brasil, o que nos permite a geração de índices que viabilizam a comparação desses resultados entre todas as distribuidoras. Em suma, essa pesquisa nos oferece instrumentos e incentivos voltados ao aprimoramento da empresa.

A Elektro realiza também outras pesquisas específicas, como de imagem, satisfação em relação ao atendimento do CallCenter, entre outras.

2.6.4. Processos

Ao analisar tais pesquisas é possível identificar pontos de melhorias nos processos internos, corrigindo falhas a fim de prestar um serviço mais adequado aos nossos clientes. Ao focar em revisão de processos, muitas ações foram tomadas, tais como a reformulação da conta de energia do Grupo B, onde todos os assuntos foram organizados, facilitando o entendimento do cliente em relação às informações que lá constam. Aos clientes do Grupo A, uma melhoria significativa foi a apresentação da conta por e-mail, que contribuiu para tornar o processo ágil e de qualidade, com a antecipação da informação dos valores faturados, facilitando ao cliente a programação de pagamento.

Outra ação relevante foi a revisão de todo o processo de desligamento programado para reparos na rede elétrica bem como as cartas enviadas aos clientes e as informações dos cancelamentos na Central

de Atendimento ao Clientes. Os indicadores de eficácia no cumprimento dos horários e datas programados desta ação apresentaram um crescimento de 13% em 2007.

2.6.5. Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM)

Outra vertente do projeto Estratégico Excelência no Relacionamento é o CRM. Em outubro de 2007 a Elektro iniciou, juntamente com uma consultoria especializada, o projeto de Gestão do Relacionamento com Clientes. Este projeto visa a atender e se relacionar com cada cliente de forma única, sustentável, justa e excelente, independente de canal e momento de interação para assegurar a geração de valor superior para a Elektro e seus acionistas.

O projeto contempla quatro etapas: 1. O entendimento da realidade e estratégia atual da Elektro em relação a cada segmento de cliente, como análise dos principais pontos de contato; 2. Conceituação da estratégia de CRM da Elektro em nível corporativo e por segmento de cliente, enfatizando a visão única do cliente Elektro; 3. Planejamento da implementação do projeto de CRM na estrutura organizacional da Elektro definindo os processos, impactos, nível de sinergia entre áreas, recursos e solução tecnológica necessários; 4. Desenvolvimento das métricas qualitativas e quantitativas, modelo de gestão da informação, previsão de retorno do investimento e cronograma de implantação do projeto.

O projeto está focado em definir a estratégia que será adotada e o conceito de visão única do cliente possibilitará a compreensão e gerenciamento das múltiplas necessidades, expectativas e experiências de cada cliente com a empresa.

A fase atual está voltada em organizar as informações necessárias e possíveis de cada cliente e grupo de clientes que permitirá o acesso imediato e ações voltadas ao relacionamento com clientes.

É importante ressaltar que processos, pessoas e sistemas estão diretamente relacionados com o cliente e exige muito foco para gerar valor.

2.6.6. Treinamento Relacionamento com Clientes

A qualidade do serviço prestado é avaliada pelos clientes da Elektro em cada momento de interação, seja solicitando uma informação no site, um serviço na Central de Atendimento ou por meio de um contato direto, realizado, normalmente pela linha de frente.

Em 2006 foi realizado um diagnóstico, feito por uma consultoria, que apontou necessidades de melhorias no relacionamento com clientes, tanto na Elektro como nas empresas parceiras. Por meio de uma amostra estatística foram ouvidas 175 pessoas da Elektro e das empresas parceiras, estrategicamente divididas em 3 Regionais e Sede a fim de analisar os principais momentos em que a empresa se relaciona com os clientes e os principais problemas existentes.

Os eletricitas, tanto da Elektro quanto das empresas parceiras são vistos pelos clientes muitas vezes como o primeiro ponto de contato com a empresa. Até então, não havia um treinamento específico em Relacionamento com o cliente, embora toda a força de trabalho da Elektro seja treinada e capacitada para executar tecnicamente suas atividades.

Portanto para incorporar e disseminar em toda a organização e nas empresas parceiras a cultura clientes foi organizado um treinamento intitulado “Excelência no Relacionamento com Clientes”.

Esse treinamento foi estruturado a partir das Diretrizes Comerciais e de Relacionamento com Clientes e dos Princípios do Relacionamento com o Cliente, com o objetivo de incorporar na força de trabalho da Elektro a importância da excelência no relacionamento com o cliente em cada contato.

O treinamento foi estruturado a partir de metodologias de atendimento e adaptado às necessidades de trabalho de todos aqueles que têm contato com o cliente. Mais de mil e trezentas pessoas foram

treinadas em 2007 e a previsão para 2008 é de 100% dos colaboradores que têm contato com os clientes.

2.6.7. Inovações

Com a ênfase na melhoria contínua e na inovação, foram criados cinco grupos focais responsáveis pelas análises das pesquisas realizadas pela Abradee, Aneel (Agência Nacional de Energia Elétrica) e outras pesquisas realizadas pela Elektro, e pela elaboração de planos de ações baseado nos *gaps* encontrados. Por meio da ação desses Grupos Focais foi possível aprofundar as análises das pesquisas, o que propiciou a identificação de melhorias de processos, além de aplicação de melhores práticas de acordo com cada atributo da pesquisa.

Outra ação importante foram os ciclos de palestras (Road Show) que consistem em apresentações feitas em todas as Regionais, CSRs (Célula de Serviços de Rede) e Sede para divulgar os resultados das Pesquisas de satisfação e discutir questões relevantes ligadas ao relacionamento com Clientes.

Nessas apresentações foram divulgados também para toda a organização a “Voz do Cliente”. A Elektro foi ouvir seus clientes nas ruas e nas praças e apresentou um vídeo com elogios e também críticas em relação ao serviço prestado, permitindo que as pessoas percebessem como as suas atividades impactam significativamente no cliente.

Com essa ação a participação dos colaboradores tornou-se mais efetiva no que se refere a relacionamento com clientes. Exemplo disso é a concretização de duas ações que foram sugeridas durante o primeiro ciclo de palestras: Informativo Temática Clientes (mensalmente divulgado para todos os gestores e destes para suas equipes com informações/atualizações e projetos ligados a clientes) e o Canal de Relacionamento com Clientes (formulário colocado à disposição das pessoas que têm contato direto com cliente para sugestão, críticas e informações relacionadas a clientes). Mais de 2,9 mil pessoas participaram dessas palestras.

2.6.8. Atuação na Comunidade

Com o objetivo de aproximar a Elektro com a Comunidade e também levar informações da Elektro a seus clientes, a Elektro pôs em prática uma série de iniciativas. Podemos destacar o circuito Cultural Elektro, montado em um caminhão de 13 metros de comprimento que abriga a maquete de uma usina geradora de energia, uma exposição sobre a história da eletricidade e diversos experimentos científicos com os quais o público pode interagir para aprender mais sobre temas como geração de corrente elétrica, alta tensão e campo magnético.

Até o final de 2007, mais de 40 cidades fizeram parte do roteiro, que alcançou um total de 37 mil visitantes.

Outro veículo de comunicação é a Rádio Elektro, onde a empresa orienta a comunidade sobre o uso seguro e adequado de energia elétrica e também divulga mensagens sobre outros temas de interesse da população, como saúde, cidadania e economia doméstica em boletins de dois minutos de segunda a quinta e, nas sextas feiras, em programas de doze minutos, em mais de 50 emissoras da área de concessão.

Na vertente social, podemos destacar o projeto “Energia Comunitária – Por uma Comunidade Melhor”, que é realizado com investimentos próprios e do programa de Eficientização Energética, e conta também com o apoio de alguns parceiros das localidades. Esse projeto contempla revitalização do local, plantio de árvores, coleta seletiva de lixo, reforma de creches e quadras de esportes, além de incluir algumas ações voltadas para a geração de renda das pessoas dessas localidades.

2.7. Temática Clientes

Todas as ações envolvidas no Projeto Estratégico Excelência no Relacionamento com os Clientes são acompanhadas, mensalmente, por representantes de todas as diretorias da Elektro. É nessa reunião, chamada de Temática Clientes, que são discutidas ações para estreitar ainda mais o relacionamento com os clientes, e neste fórum acontecem todas as deliberações e o acompanhamento dos indicadores do BSC relacionados a Clientes.

2.8. Resultados

Todas essas ações trouxeram resultados positivos para empresa nos últimos anos, com destaques para:

- Melhor Distribuidora de Energia Elétrica do País¹ (2004,2005 e 2007);
- Melhor Empresa na Avaliação de seus consumidores;

É notória a melhoria na percepção dos clientes medida por meio da pesquisa Abradee 2007 onde a Elektro apresentou uma significativa evolução nos atributos relacionados à qualidade percebida, conforme apresentado na TABELA 1, e pela primeira vez, ganhou o prêmio de melhor empresa na Avaliação de seus consumidores.

TABELA 1 – Evolução nos atributos relacionados à qualidade percebida (ISQP)²

	2005	2006	2007	Evolução 2006/2007
Fornecimento de energia	88,5%	86,2%	87,6%	1,4%
Informação e comunicação	61,3%	63,0%	78,1%	15,1%
Conta de luz	87,6%	85,1%	91,2%	6,1%
Atendimento ao cliente	82,8%	79,5%	85,1%	5,6%
Imagem da empresa	82,3%	80,5%	88,2%	7,7%
Índice de Satisfação e Qualidade Percebida	81,3%	79,0%	86,3%	7,3%

¹ Acima de 400 mil consumidores.

² Porcentagem de clientes que deram notas acima de 75.

3. Conclusões

Todas as ações apresentadas foram responsáveis por iniciar uma mudança cultural na Elektro, onde o cliente passa a ser considerado como parte integrante de todos os processos.

A satisfação e a boa imagem da empresa se formam na mente dos clientes em cada experiência que ele tem com a empresa e em cada ponto de contato. Isto transforma em essencial o papel das pessoas dentro da organização.

Os primeiros passos foram dados, porém existe um trabalho de consolidação das ações focadas no cliente para o ano de 2008 e nos próximos anos.

Prestar atenção nas características de cada cliente e encarando-o como único e especial, por meio de um tratamento diferenciado, é o grande objetivo da Elektro voltado à Excelência no Relacionamento com os Clientes.

4. Referências bibliográficas e/ou bibliografia

ABRADEE, Relatório da pesquisa de satisfação. Março de 2007.

Valor on line. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/02/22>.> Acesso em: 4 mar. 2008.