SNPTEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA

GME - 11
16 a 21 Outubro de 2005
Curitiba - Paraná

GRUPO VI
GRUPO DE ESTUDO DE MERCADOS DE ENERGIA ELÉTRICA - GME

UMA METODOLOGIA PARA O ESTUDO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GESTÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA DOS CLIENTES CORPORATIVOS PRIVADOS DA CELPE

Jõao Paes de B. Filho*	F. A. de A. L. Viana	Débora Eleonora P. da Silva	Mª Auxiliadora do N. Melo	Denise D. de Medeiros
CELPE	CELPE	UFPE	UFPE	UFPE

RESUMO

Este trabalho apresenta a metodologia elaborada para o diagnóstico e análise da qualidade percebida dos serviços prestados ao Grupo de Clientes Corporativos Particulares da CELPE. Para tanto, foram utilizados os conceitos relacionados aos Fatores Críticos de Sucesso e determinados os indicadores classificados de acordo com três objetivos de desempenho: “Qualidade no Fornecimento de Energia Elétrica e do Serviço de Energia Elétrica”, “Rapidez” e “Flexibilidade”. Um questionário foi construído para a coleta dos dados junto aos clientes.

PALAVRAS CHAVE:

Fatores Críticos de Sucesso, Grandes Clientes, Objetivos de Desempenho, Qualidade Percebida.

1.0 - INTRODUÇÃO

A história do Setor Elétrico Brasileiro é formada por quatro fases, a primeira é marcada pela presença das grandes companhias estrangeiras (1890-1934), na segunda etapa há a criação do Código de Águas e a tentativa de regular a atuação das grandes companhias estrangeiras (1934-1961), a terceira fase apresenta o início da intervenção estatal no setor com a construção das grandes hidrelétricas (1962-1990) e a quarta fase consiste na reestruturação do setor elétrico, essa fase foi marcada pela desestatização das atividades do setor (1991- até os dias atuais).A partir do final do ano 2000, o perfil do consumidor do setor elétrico foi modificado em razão da nova legislação e regulamentação (Resolução 456 de 29 de novembro de 2000), que tornou os clientes livres como consumidores, que podem optar pela compra de energia elétrica junto a qualquer fornecedor.
A Companhia Energética de Pernambuco - CELPE possui um conjunto de clientes denominado Grupo de Clientes Corporativos Particulares - CCP de 169 (cento e sessenta e nove) grandes clientes. Eles representam os maiores clientes da empresa, e juntos são responsáveis por cerca de 25% (vinte e cinco por cento) do faturamento em kWh mensal da CELPE. Destes clientes, 21 (vinte e um) já são considerados potencialmente livres, e a partir de julho de 2003 todos foram considerados potencialmente livres para escolher seus fornecedores de energia elétrica.
Considerando que os clientes do Grupo CCP representam uma parcela significativa do faturamento da CELPE, é de grande importância para a rentabilidade da empresa fidelizá-los, e manter-se competitiva. A fim de permitir a fidelização destes clientes considerados especiais, é necessário conhecer o que eles esperam da prestação de serviço, seja com relação aos aspectos técnico e comercial, como também de seu relacionamento com a CELPE. Assim, é preciso conhecer quais as características de qualidade esperadas de seus serviços oferecidos, do ponto de vista dos clientes.
Justifica-se desta maneira, a necessidade da elaboração de uma metodologia que permita estudar e estabelecer um método de avaliação da percepção de qualidade, e que avalie a percepção deste grupo de consumidores tão importantes para a CELPE, com o objetivo de dirigir ações gerenciais estratégicas e operacionais que permitam fidelizá-los.

*Avenida João de Barros, 111 – CEP 50.050-902 - Boa Vista - Recife - PE - BRASIL
Tel.: (81) 3217-5801- Fax: (81) 3217-5814 - e-mail: joaopaes@celpe.com.br

Esta metodologia também poderá ser usada posteriormente em outros grupos de clientes da CELPE, e de suas empresas parceiras, adaptando-se a mesma a algumas particularidades destes novos grupos de clientes. Sendo inclusive passível sua aplicação em outras empresas de distribuição de energia.
Este trabalho apresenta a metodologia desenvolvida para a determinação dos Fatores Críticos de Sucesso - FCS dos Clientes do Grupo CCP. A partir de sua aplicação será possível a CELPE desenvolver ações no sentido de obter os seguintes resultados:

- Estabelecer ações estratégicas importantes no processo de posicionamento da empresa diante da concorrência com o objetivo de melhor satisfazer seus Clientes do Grupo CCP e fidelizá-los;
- Priorizar os objetivos de desempenho que retratam as exigências dos clientes baseadas na qualidade percebida do serviço;
- Modelar seu sistema de medição de desempenho para este tipo de clientes em função dos fatores competitivos considerados por eles e para cada fator deverá haver uma ou mais medidas para avaliar a performance da empresa.

Espera-se assim, que a adoção da metodologia permita uma avaliação periódica, para acompanhar as novas expectativas do Grupo CCP, para poder aplicar o conceito de melhoria contínua no relacionamento da empresa com este tipo de cliente.

2.0 - CONCEITOS BÁSICOS

Para melhor compreensão da metodologia desenvolvida, apresenta-se primeiro os fundamentos teóricos que deram suporte ao trabalho de pesquisa.

2.1 A Diferenciação pela Qualidade

Há alguns anos, muitas empresas prosperaram sem se preocuparem com a qualidade de seus produtos e serviços oferecidos aos clientes. No entanto, hoje, uma das principais vantagens competitivas no mercado internacional, senão a maior, é a qualidade de produtos e serviços. Os padrões de qualidade estabelecidos no campo mundial afetam, até mesmo, as empresas de atuação regional, isso devido à competição cada dia mais global, visto que os consumidores não estão mais limitados pelas fronteiras nacionais.
Existe, portanto, uma revolução a fim de se oferecer qualidade cada vez mais voltada para o mercado, e o seu impacto afeta de forma muito maior o setor de serviços (saúde, transportes, etc.) que o de manufatura (1).
A qualidade em serviços pode ser definida como a capacidade de satisfazer os desejos dos clientes (1). Um serviço bem feito gera satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outros de seu relacionamento, aumentando, assim, a demanda e o lucro.
Com base em pesquisas realizadas, qualidade em serviços é a diferença existente entre percepções e expectativas (2) (3) (4). Ao avaliar a qualidade de um serviço, o cliente realiza comparações entre o desempenho da prestadora do serviço e suas expectativas. A qualidade em serviços é considerada uma conseqüência de uma avaliação global e está vinculada às predisposições individuais, por isso devem ser tomadas algumas precauções.
O consumidor forma suas expectativas de acordo com as promessas feitas pelos vendedores de serviços, pelas experiências passadas com a empresa ou concorrentes ou até mesmo com o comentário de outras pessoas. Essas expectativas são imprescindíveis para a satisfação, se o resultado da prestação do serviço se iguala ou ultrapassa a expectativa, o cliente fica satisfeito ou muito satisfeito, encantado. Mas, se o resultado ficar aquém das expectativas, os clientes ficarão insatisfeitos. O equilíbrio é proveniente de uma boa coordenação do nível da prestação de serviços e das promessas feitas aos clientes (5).
Em muitos casos, é difícil, para um cliente, avaliar a qualidade dos serviços que recebe. Por isso, com freqüência, ele a avalia conforme sua percepção. Assim, é importante para uma empresa prestar serviços com qualidade, monitorar como o cliente está percebendo seus serviços por meio de pesquisas e conversas diretas e, em alguns casos, até mesmo, treinar os clientes para que eles possam perceber melhor os serviços prestados (5).

2.2 Fatores Críticos de Sucesso

A abordagem metodológica dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foi desenvolvida por Rockart durante uma pesquisa do MIT – Massachusetts Institute of Technology em 1979, que possuía como finalidade principal identificar quais os fatores corporativos eram decisivos no processo de alcance do sucesso dos negócios, sendo determinantes para que o sistema de gestão atendesse aos objetivos para os quais foi planejado. Esta técnica, inicialmente desenvolvida e aplicada para áreas relacionadas à gestão de sistemas de informação, foi se consolidando como instrumento de planejamento estratégico e, atualmente, é bastante utilizada pelas organizações para nortear suas ações e seus processos gerenciais na direção de seus objetivos e metas de curto e longo prazo (6).
Os Fatores Críticos de Sucesso ou Fatores Chaves de Sucesso podem ser definidos “como sendo aquelas poucas áreas de atividades chaves em que os resultados favoráveis são absolutamente necessários para o gerenciamento e alcance de objetivos organizacionais, ou seja, são os poucos fatores onde as coisas precisam ir bem para que a organização obtenha sucesso” (7).

Os FCS “podem ser entendidos como sendo as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a empresa tenha sucesso no mercado. Esses fatores são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente de forças específicas que atuam em cada setor” (8).

Para alguns autores, os FCS podem ser os elementos condicionantes no alcance dos objetivos da organização, ou seja, são os aspectos ligados diretamente ao sucesso da organização. Assim, para identificar os FCS, deve-se fazer a seguinte pergunta: “o que se deve fazer para se ser bem-sucedido?” (9).

Destas definições, pode-se induzir três aspectos fundamentais cujos autores citados concordam entre si. São eles:

- A necessidade de ser específico na identificação dos FCS a fim de que o gerenciamento destes fatores possa agregar valor às estratégias da organização, ou seja, a organização deve procurar definir com o máximo de precisão aqueles fatores considerados críticos, evitando generalizações. Sobre isto, Furlan (10) explica “é comum serem citados como fatores chaves de sucesso ‘ter recursos financeiros’ e ‘ter pessoal capacitado’. Teoricamente, está correto; entretanto, do ponto de vista prático, pouco agrega ao modelo estratégico, visto que com dinheiro e bons profissionais podemos alcançar qualquer ambição no mundo dos negócios”;
- A existência de áreas onde as coisas necessariamente precisam evoluir da melhor maneira possível (eficácia e eficiência) e que o reconhecimento, a identificação e o gerenciamento destas áreas são fundamentais para garantir o desempenho competitivo da organização, pois são elas as responsáveis pela consecução dos objetivos corporativos, sendo que se os resultados destes fatores não forem adequados, os esforços da organização, no período, estarão abaixo do desejado (11);
- A necessidade de se trabalhar com um reduzido número de FCS. Isto porque se as áreas foram identificadas como críticas é porque seu funcionamento deve ser perfeito e, neste sentido, deverão receber 100% de atenção da organização. Daí a necessidade de um número limitado para que o controle possa ser plenamente eficaz.

No estudo dos FCS, faz-se ainda necessário esclarecer que os FCS não se confundem com os objetivos de longo prazo da organização e/ou com pressupostos. No primeiro caso, deve-se compreender que os objetivos empresariais referem-se ao que a empresa pretende alcançar ao longo do tempo, enquanto os FCS referem-se às condições fundamentais que devem ser atendidas para que a empresa possa alcançar estes objetivos.

Uma forma pela qual as empresas podem identificar os objetivos determinantes é através dos fatores críticos de sucesso: os fatores ganhadores de pedidos e os qualificadores, e os critérios de menos importância:

- Ganhadores de pedidos: são os objetivos que agem de forma determinante na hora da escolha de um produto.
- Qualificadores: são os objetivos que apesar de não serem os mais importantes são responsáveis pela tomada de decisão, já que eles precisam ter um padrão mínimo para atender as necessidades dos clientes, abaixo desse padrão os produtos ou serviços passam a nem serem considerados pelos consumidores.
- Critérios menos importantes: são aqueles que não são considerados importantes pelos clientes.

A influência dos concorrentes nos objetivos de desempenho surge quando uma empresa concorrente resolve mudar sua estratégia competitiva mudando o objetivo de desempenho do seu sistema produtivo, a fim de melhorar sua posição competitiva no mercado.

O posicionamento do mercado, cliente e concorrentes, deverão ser analisados sempre com relação ao ciclo de vida do produto/serviço, que compreende os seguintes estágios: introdução; crescimento; maturidade e declínio. Em cada estágio deverão ser observadas mudanças no sistema de produção e no sistema de vendas dos referidos produtos/serviços, devido às diferenças de comportamento apresentadas tanto pelos consumidores quanto pelos concorrentes.

Sendo assim, deve-se observar que os objetivos de desempenho diferem de acordo com o setor, pois são diferentes os clientes, os produtos/serviços oferecidos aos clientes e a forma de atuar dos concorrentes.

A escala de importância de nove pontos visa demonstrar o grau de prioridade das necessidades indicadas pelos clientes. Sendo assim, a apresentação dos objetivos é realizada em ordem decrescente, onde em primeiro surgem os Objetivos Ganhadores de Pedidos, subdivididos em três classes (12). O objetivo que apresentar a prioridade máxima junto aos clientes é considerado peso “1”, e é o principal impulsor da competitividade. O objetivo que recebe o peso “2” proporciona uma importante vantagem junto aos clientes e deverá sempre ser considerado. O objetivo que proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes recebe o peso “3” e é normalmente considerado.

Em seguida aparecem os Objetivos Qualificadores, que da mesma forma encontram-se subdivididos. Para receber o peso “4” o objetivo precisa estar pelo menos no nível considerado de bom padrão do setor analisado. O peso “5” é destinado ao objetivo que precisa estar em torno da média do padrão do setor analisado. Enquanto que para obter o peso “6” o objetivo precisa estar a pouca distância do restante do setor analisado.

Por fim, surgem os Objetivos Menos Importantes, que da mesma forma que os demais se encontram subdivididos. O objetivo recebe peso “7” quando normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro. O objetivo que muito raramente é considerado pelos clientes, recebe peso “8”. Finalmente, o objetivo que nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será, recebe peso “9”.

A matriz de importância/desempenho, representada pela figura 1, leva em consideração o grau de importância apontado pelos clientes com relação aos objetivos de desempenho, como também o desempenho da empresa mediante o desempenho dos seus concorrentes diante da variação do mercado competitivo. Vale ressaltar que esta avaliação é feita conjuntamente e que a lacuna entre a indicação de importância de cada objetivo de desempenho e o desempenho dele com relação aos concorrentes é o guia para a prioridade.

A relação entre a importância dos objetivos de desempenho atribuída pelos clientes e o seu desempenho em relação aos demais concorrentes é que define o grau de prioridade. A análise conjunta das escalas oferece a

oportunidade de se observar melhor as verdadeiras prioridades a fim de que se possa traçar os planos de melhorias. Deve-se observar, no entanto que é um processo dinâmico que envolve clientes e concorrentes, no momento que forem pontuadas estas escalas.

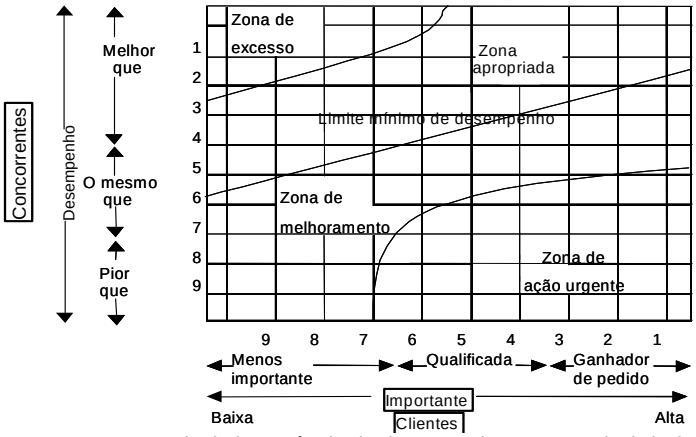

FIGURA 1 - Matriz de importância de desempenho - Fonte: Slack (12).

A matriz importância/desempenho, como pode ser vista na figura acima, é dividida em quatro zonas:

•Zona “apropriada” – Apresenta uma linha demarcatória de desempenho que indica o nível mínimo que a empresa pode atuar satisfatoriamente. Todos os esforços devem ser destinados para que os objetivos de desempenhos permaneçam acima desta linha.

•Zona de “melhoria” – A faixa de melhoria encontra-se logo abaixo da Zona “apropriada”. Os objetivos que forem localizados mais à esquerda e distantes da linha de limite mínimo de desempenho deverão receber atenção para melhorar os seus desempenhos, mas não exige da empresa uma ação urgente.

•Zona de “ação urgente” – Os objetivos de desempenho que estiverem localizados nesta zona necessitará de atenção especial por parte da empresa, pois estes são considerados pelos clientes de grande importância e encontra-se com baixo desempenho em relação aos seus concorrentes.

•Zona de “excesso” – Em caso de algum objetivo de desempenho ser localizado nesta área, a empresa deverá analisar o seu sistema de produção para ver se está havendo um excesso de recursos sendo destinado a esta área, caso haja estes recursos poderão ser remanejados para os objetivos de desempenho que encontram-se nas zonas de “ação urgente” ou de “melhoria”.

Sendo identificados os aspectos mais importantes para que a empresa venha a ter sucesso, os gerentes deverão analisar os recursos internos e definir a melhor forma como estes deverão ser utilizados. Da mesma forma, deverão ser analisados os fatores de sucesso das empresas concorrentes, a fim de que possam ser comparados com os fatores da empresa em questão e verificar as ameaças e oportunidades oferecidas pelo mercado. Após o levantamento dos fatores críticos de sucesso deverá ser feita uma análise comparativa, técnica que poderá ser feita através da utilização de um quadro comparativo.

Esta técnica fornece subsídios aos gerentes e é utilizada para orientar os mesmos nas suas tomadas de decisões, pois revela a realidade da empresa, em um dado momento, e o seu posicionamento com relação aos seus concorrentes. Desta forma, a empresa poderá obter vantagens competitivas no mercado atuante.

2.3 Objetivos de Desempenho

O objetivo de uma empresa seja ela produtora de bens ou fornecedora de serviços, é oferecer produtos/serviços que atendam as necessidades e as expectativas dos seus clientes. De fato, os clientes deveriam definir o que, como, quando e quanto as empresas devem produzir. Estas expectativas devem ser captadas pelo setor que lida diretamente com os clientes, pois este setor deve conhecer todo o processo das necessidades de seus clientes. Porém, deverá ser considerado também o modo como os concorrentes estão reagindo a estas alterações.

As informações obtidas pelo mercado deverão ser repassadas para o setor de desenvolvimento de produtos da empresa, o qual é responsável por transformar as expectativas dos clientes em produtos/serviços que atendam as suas necessidades. Os fatores que trarão as vantagens competitivas no mercado deverão considerar as informações vindas dos clientes que indicarão as suas necessidades, as quais serão repassadas à produção como objetivos de desempenho.

Deve-se observar, no entanto, que estas necessidades não são estáticas e que por este motivo sofrem alterações contínuas. O setor de produção e operações das organizações, no entanto, deverá desenvolvê-los de forma melhor que qualquer outro concorrente possa realizá-los. Os concorrentes, da mesma forma, buscam um aperfeiçoamento constante, com o intuito de melhorar o seu desempenho perante seus clientes, oferecendo além de melhores formas de atendê-los, também, procurando melhorar o seu posicionamento no mercado competitivo.

Sendo assim, cada setor que compõe a empresa será responsável pelo desempenho da mesma junto ao seu cliente final.
Os pontos principais a serem observados como objetivos de desempenho são:
•Objetivo Qualidade: significa fazer certo, ou seja, não cometer erros, fazer produtos/serviços que realmente são o que devem ser, produtos sem erros e sempre de acordo com as especificações de projeto.
•Objetivo Rapidez: significa fazer rápido, ou seja, fazer com que o intervalo de tempo entre o início do processo de manufatura e a entrega do produto ao cliente seja menor que o da concorrência.
•Objetivo Confiança: significa fazer pontualmente, ou seja, manter a promessa de prazos de entrega. Isso implica em estar apto a estimar datas de entrega com acuidade (ou, alternativamente, aceitar as datas de entrega solicitadas pelo cliente), comunicar essas datas com clareza ao cliente e, por fim, fazer a entrega pontualmente.
•Objetivo Flexibilidade: significa mudar o que está sendo feito, ou seja, ser capaz de variar e adaptar a operação, seja porque as necessidades dos clientes são alteradas, seja devido a mudanças no processo de produção, causadas, por exemplo, por mudanças no suprimento dos recursos. A flexibilidade pode ser também na variedade de produtos oferecidos.
•Objetivo Custo: significa fazer barato, ou seja, fazer produtos a custos mais baixos do que os concorrentes conseguem administrar. Em longo prazo, a melhor forma de conseguir isto é através da obtenção de recursos mais baratos e/ou transformando-os mais eficientemente do que os concorrentes. Este objetivo é o mais importante, mesmo quando outros objetivos são considerados prioritários, as empresas procurarão reduzir os custos, pois estes poderão ser transformados em lucros ou em vantagens competitivas no mercado, ou ainda, uma combinação dos dois.
Estes cinco objetivos de desempenho são os elementos básicos da competitividade, no que se refere às preocupações da produção e da prestação de serviço. As empresas devem priorizar os objetivos de acordo com as expectativas dos clientes, pois ser melhor nesses objetivos contribui para a competitividade como um todo. Qualquer operação da produção ou de serviço deveria ser capaz de estabelecer a importância relativa dos seus objetivos de desempenho e julgar o seu desempenho alcançado em termos de cada um deles.

3.0 - METODOLOGIA CRIADA PARA A ANÁLISE DA QUALIDADE PERCEBIDA

São apresentados a seguir, os principais passos adotados para a concepção da metodologia para identificação e anáise dos Fatores Críticos de Sucesso para o Grupo de Clientes Corporativos Particulares da CELPE.

3.1 Definição dos Indicadores

Os indicadores desenvolvidos neste trabalho foram constituídos a partir dos Padrões de Qualidade do atendimento prestado pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional que atendem diretamente aos cidadãos, estabelecidos pelo Decreto no 3.507, de 13 de junho de 2000 e de pesquisa bibliográfica. Assim, acredita-se que eles refletem as principais necessidades dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados pela CELPE.
A discussão de Indicadores de Qualidade dos Serviços de energia elétrica, de forma alguma exclui a necessidade de periódicas e consistentes pesquisas de opinião pública sobre a qualidade dos serviços percebida pelos consumidores.
Os indicadores da qualidade, a serem priorizados pelos clientes, foram elaborados com base nos requisitos evidenciado na abordagem de Paladini, onde ao definir um indicador é necessário ser associado a ele dois conjuntos de dados: a relação do indicador com o ambiente de avaliação e a estrutura do indicador (13).
Indicadores “devem ser utilizados como instrumento de gerenciamento da empresa, fornecendo subsídios para o planejamento do negócio, para a tomada de decisões, para os processos de prevenção e para a melhoria da qualidade e da produtividade” (14).
Para analisar, especificamente, a qualidade dos serviços de energia elétrica, podem-se utilizar indicadores que analisem, por exemplo, os vários objetivos de desempenho como Qualidade, Rapidez e Flexibilidade. O objetivo custo não entrará nesta análise, por se tratar de objeto de regulação do Governo Federal.
Os indicadores são meios essenciais para a melhoria da qualidade dos serviços, eles são determinados a partir do “feedback” dos clientes, consumidores, prestadores de serviços e da visão dos empresários. Desta forma, para analisar a qualidade dos serviços de energia elétrica o uso de indicadores mostra ser uma condição básica.
Porém, para que os indicadores sejam ferramentas úteis, devem ser produzidos com regularidade para a formação de séries temporais que permitam visualizar tendências no tempo, devendo, ainda, enfocar qualquer área ou especialidade, possibilitando até comparações internacionais.
Os indicadores desenvolvidos por este trabalho de pesquisa, para medir a qualidade dos serviços de energia elétrica, são indicadores de resultado, situados no ambiente “*on-line*”, por estarem justamente centrados na satisfação dos clientes corporativos da CELPE. Estes indicadores, derivados dos modelos do ambiente da qualidade, são considerados por Paladini os melhores indicadores para se iniciar a organização da forma de medir a qualidade (15).

3.2 Indicadores Escolhidos

Escolheu-se classificar os indicadores mais importantes para o propósito deste trabalho, em somente 3 tipos de Objetivos de Desempenho: Qualidade (aliando qualidade à confiança), Rapidez e Flexibilidade. Exemplos dos indicadores da qualidade propostos por este trabalho são apresentados nas Tabelas 1, 2, e 3 a seguir. Os indicadores traçados foram classificados de acordo com os objetivos de desempenho: **Qualidade** (dividido em Qualidade no Fornecimento de Energia Elétrica e Qualidade do Serviço de Energia Elétrica), **Rapidez** e **Flexibilidade**, buscando possibilitar a análise, através dos resultados provindos da aplicabilidade dos indicadores, de quais objetivos está se tendo o melhor e o pior desempenho.

TABELA 1: Exemplos de Indicadores do objetivo qualidade no fornecimento e no serviço de energia elétrica

OBJETIVO DE DESEMPENHO	INDICADORES
Qualidade no Fornecimento de Energia Elétrica	✓ FEC (freqüência equivalente de interrupção de energia elétrica por consumidor); ✓ DEC (duração equivalente de interrupção de energia elétrica por consumidor); ✓ FEV (Freqüência equivalente de violação de tensão /Ocorrência de violação de tensão); ✓ Quantidade de reclamações por cliente; ✓ Quantidade de reclamações de responsabilidade da CELPE, por cliente ✓ Responsável pela causa da reclamação; ✓ Grau de satisfação da empresa com relação à estabilidade no fornecimento de energia elétrica.
Qualidade do Serviço de Energia Elétrica	✓ TAC (tempo médio de restabelecimento da energia ao consumidor após o comunicado à concessionária); ✓ Taxa percentual de solução de reclamações; ✓ Aviso de ocorrência de reparos; ✓ Satisfação com o atendimento do setor comercial; ✓ Satisfação com o atendimento do setor operacional; ✓ Interação com o setor de manutenção; ✓ Ter boas referências no mercado.

TABELA 2: Exemplos de Indicadores do objetivo rapidez

OBJETIVO DE DESEMPENHO	INDICADORES
Rapidez	✓ Tempo médio para responder ao consumidor quando de reclamação sobre o faturamento; ✓ Tempo médio para responder ao consumidor quando de reclamação sobre interrupções; ✓ Tempo médio para responder ao consumidor quando de reclamação sobre oscilações; ✓ Tempo máximo para efetuar nova ligação de energia elétrica (em ponto onde há rede elétrica e a mesma não precisa de redimensionamento); ✓ Tempo médio para restabelecimento da energia; ✓ . Tempo médio para responder quando ocorre solicitação para aumentar a demanda contratada; ✓ Tempo mínimo para avisar consumidores a respeito de interrupções programadas de energia elétrica.

TABELA 3: Exemplos de Indicadores do objetivo flexibilidade

OBJETIVO DE DESEMPENHO	INDICADORES
Flexibilidade	✓ Expansão e ampliação do sistema elétrico; ✓ Capacidade de atendimento ao cliente em diversos lugares; ✓ Capacidade de atendimento em quantidades diferentes; ✓ Capacidade de lidar com diversos tipos de problemas; ✓ Capacidade de atender as necessidades de vários tipos de clientes; ✓ Facilidade de alternar a execução do serviço oferecido; ✓ Facilidade para alterar o planejamento de entrega do serviço;

3.3 Metodologia para Coleta dos Dados

A validade de qualquer método de investigação é correlacionada com a qualidade e a solidez da metodologia adotada na definição do problema central de pesquisa, na sua estrutura de planejamento, na correção da

elaboração dos questionários, na configuração apropriada do universo de pesquisa, nas tarefas de coleta de campo, no tratamento dos dados primários, quanto na sua classificação, mensuração e análise.
Para a posterior aplicação da metodologia pela CELPE foi desenvolvido um questionário para a coleta dos dados junto aos clientes do Grupo CCP. O questionário foi formulado a partir de técnicas das áreas de qualidade e de engenharia de produção, com base também nos Padrões de Qualidade do atendimento prestado pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional que atendem diretamente aos cidadãos, estabelecidos pelo Decreto no 3.507, de 13 de junho de 2000.
Desse modo, o questionário foi construído com base em questões retiradas dos artigos pesquisados. Após a aplicação do pré-teste, algumas questões serviram de inspiração para que novas fossem formuladas; e outras foram colocadas no questionário, com algumas modificações, ora acrescentando ou excluindo alternativas das questões originais, ora simplesmente alterando a redação das mesmas, de modo a atingir os objetivos da pesquisa proposta. Tentou-se propor perguntas que conduziriam facilmente às respostas de forma a não insinuarem outras colocações.
O questionário é composto por 64 questões, sendo as 15 primeiras perguntas sobre informações gerais do cliente (a empresa entrevistada). A lista de indicadores representa os principais aspectos que devem ser levados em consideração pelas concessionárias para que o seu cliente julgue o serviço oferecido como sendo de qualidade.
O questionário foi montado em cinco partes:
(1) Identificação da empresa respondente;
(2) Série I, com questões relacionadas aos indicadores do objetivo “Qualidade no Fornecimento de Energia Elétrica”;
(3) Série II, questões relacionadas aos indicadores do objetivo “Qualidade do Serviço de Energia Elétrica”;
(4) Série III, questões relacionadas aos indicadores do objetivo “Rapidez”;
(5) Série IV, questões relacionadas aos indicadores do objetivo “Flexibilidade”.
Seguem abaixo, dois exemplos de questões:

Nas questões a seguir, por favor, indique sua opinião em relação:

	Ótimo	**Muito Bom**	**Bom**	**Ruim**	**Péssimo**
a) Ao atendimento do setor comercial da CELPE.	☐	☐	☐	☐	☐
b) Ao atendimento do setor operacional da CELPE.	☐	☐	☐	☐	☐
...	☐	☐	☐	☐	☐
f) Ao cumprimento das alterações contratuais.	☐	☐	☐	☐	☐

FIGURA 2 - Parte de uma questão da Série II

Por favor, enumere dentre os aspectos abaixo, qual é o de maior e o de menor prioridade para a sua empresa. Utilize a classificação de 1 (menos importante) a 4 (mais importante):
( ) Rapidez para responder reclamações feitas por sua empresa.
( ) ...
( ) Rapidez para restabelecimento de energia

FIGURA 3 - Parte de uma questão da Série III

3.4 Análise Estatística Necessária para a Identificação dos FCS

Para se detectar características importantes acerca das relações entre diversos fenômenos medidos através do questionário, além de permitir uma síntese capaz de simplificar diversas formas de análise, é recomendável a utilização de indicadores matemáticos. Trata-se da combinação de duas ou mais variáveis para se calcular a partir delas um terceiro elemento (como, por exemplo, quando se divide uma ‘variação de distância’ por uma ‘variação de tempo’ para se calcular uma ‘velocidade média’).
No caso do questionário desenvolvido, existem diversas combinações de interesse que podem ser produzidas. A seguir são apresentados três exemplos:
•Índice de Interrupção de Energia (IIE): Multiplicação entre a resposta da pergunta Ia (valor entre 0 e 3) pela resposta à pergunta Ib (valor entre 0 e 5), gerando um número cujo valor pode variar entre 0 e 15, expressando a avaliação que o respondente faz do tempo total de interrupção.
•Índice de Variação de Tensão (IVT): Soma entre a resposta da pergunta Ic (valor entre 0 e 3) pela resposta à pergunta Id (valor entre 0 e 3), gerando um número cujo valor pode variar entre 0 e 9, expressando a avaliação que o respondente faz da quantidade total de episódios de variação de tensão.
•Índice de Satisfação com o Serviço (ISS): Soma entre a resposta da pergunta Ig (valor entre 1 e 5) pela resposta à pergunta Ih (valor entre 1 e 5), subtraindo-se 2 ao final, gerando um número cujo valor pode variar entre 0 e 8, expressando a avaliação que o respondente faz da capacidade da CELPE de realizar serviços de fornecimento de energia.
Além destes, ainda foram previstas outras combinações entre as diferentes variáveis do questionário, que possibilitam inferir sobre a preferência dos clientes, bem como sua satisfação atual com relação aos indicadores

de cada um dos objetivos de desempenho considerados. Estas análises estatísticas permitem a construção da matriz de importância de desempenho, conforme ilustração da figura 1.
Para a detecção de eventuais diferenças estatísticas entre as freqüências de diferentes respostas a uma mesma pergunta, ou entre diferentes perguntas, o que é importante em itens nominais, deve-se utilizar o Teste Canônico da Diferença entre Proporções. No presente caso, isso permite detectar: os perfis mais freqüentes; as prioridades mais relevantes e a principal atribuição de responsabilidade por problemas.
Para a identificação de diferenças estatísticas entre as respostas a diferentes perguntas no caso de variáveis ordinais deve-se utilizar o Teste Mann-Whitney U. No presente caso, isso permite detectar diferenças entre: a opinião acerca da capacidade Tecnológica versus Operacional; a qualidade dos diversos aspectos do serviço oferecido e a satisfação com diversos aspectos do serviço.
Em se tratando da diferença entre as respostas de itens que são variáveis intervalares/razão, é possível usar o Teste t de Student, mas somente quando se trata de uma variável gaussiana. Desse modo, é preferível adotar aqui também o Teste Mann-Whitney U, visto este último ser também aplicável a variáveis contínuas não-gaussianas.

4.0 - CONCLUSÕES

Durante o desenvolvimento da metodologia, um dos objetivos era de que a metodologia resultante desta pesquisa também pudesse ser adaptada posteriormente para outros segmentos de clientes da empresa. Isto será possível, através de uma adaptação necessária à legislação vigente para os outros tipos de clientes. Assim, acredita-se que esta metodologia poderá ser aplicada posteriormente a outros segmentos de clientes, desde que observada as suas particularidades. Esta metodologia pode inclusive ser aplicada em outras empresas de distribuição de energia, desde que verificadas as condições relacionadas às suas especificidades no momento da análise dos indicadores que serão avaliados.
É importante destacar que a preferência dos clientes (de qualquer segmento que esteja sendo avaliado) pode mudar com o tempo e uma nova coleta de dados deverá ser feita.
Acredita-se que um dos resultados obtidos com esta pesquisa foi a consolidação da integração do Grupo de Pesquisa com o setor elétrico. E para a Concessionária que participou do projeto, acredita-se que com a aplicação da metodologia criada para análise da qualidade percebida pelos clientes especiais, poderão ser obtidos os seguintes resultados:
- melhoria no relacionamento com os Clientes do Grupo de Clientes Corporativos Particulares, com o objetivo de fidelização,visto que a CELPE poderá conhecer o nível de satisfação e preferências de seus clientes;
- maximização dos esforços no sentido da prestação dos serviços, para alcance da melhoria contínua.

5.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) V. Mirshawka, Hospital: fui bem atendido, a vez do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1994.
(2) C. Grönroos, Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1982.
(3) U. Lehtinen and J. R. Lehtinen, Service Quality: A Study of Quality Dimensions. Service Management Institute, Helsinki, 1982.
(4) Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, vol. 49, pp. 41-50, 1985.
(5) L. Las Casas, Qualidade total em serviços: conceito, exercícios, casos práticos. 3ed. São Paulo: Atlas, 2000.
A.Marins, Um modelo de implementação da qualidade. Disponível em <http://martins.hpg.ig.com.br>. Acesso em: 13 jan. 2004.
(6) J. Rockart, The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective. Massachussetts Institute of Technology, 1982.
(7) P. Tiffany e S. D. Peterson, Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1988.
(8) Chiavenato, Gestão de Pessoas, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
(9) R. Robic e R. Sbragia, Sucesso em projetos de informatização: Critérios de avaliação e fatores condicionantes. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo. v.1, n.2, 1º sem, 1996.
(10) J. D. Furlan, Modelagem de negócio. Makron Books, São Paulo: 1997.
(11) N. Slack, Vantagem competitiva em manufatura São Paulo: Atlas, 2002.
(12) E. P. Paladini, Gestão da Qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atual, 2000.
(13) J. B. Mello e M. O. Camargo, Qualidade na Saúde. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.
(14) E. P. Paladini, Qualidade Total na Prática - Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total, São Paulo: Atlas, 1997.