

XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**Ações estratégicas para a redução de reclamações dos consumidores****NUNES FILHO, F. B. – COELBA**Email: fnunes@coelba.com.br**RESUMO**

Em 2002, quando o Balanced Scorecard, foi utilizado no planejamento estratégico da COELBA, como ferramenta de gestão empresarial, foram incluídos dois indicadores associados às reclamações dos consumidores: o IRR, que contabilizava a quantidade registrada nos vários canais de atendimento—agências, teleatendimento, internet— e o IRRA, que acompanhava aquelas registradas na Agência Reguladora (AGERBa). No planejamento estratégico para o ciclo 2004-2008, foram agregados mais quatro indicadores de 2º nível, para acompanhar o comportamento das reclamações de atendimento, cobrança, faturamento e qualidade do fornecimento. O objetivo deste trabalho é apresentar o desempenho destes indicadores ao longo de 2003, juntamente com as ações realizadas naquele ano, que introduziram melhorias nos processos internos da Empresa, e possibilitaram os resultados obtidos. Estas ações foram determinadas com base numa metodologia que previa as seguintes etapas: a elaboração de um diagnóstico, a realização de um workshop para nivelamento de todos os envolvidos, a formação de um grupo de trabalho e a execução e o acompanhamento das ações escolhidas como prioritárias. Apresentam-se, também, as ações que estão sendo desenvolvidas em 2004, juntamente com o desempenho dos indicadores no 1º semestre deste ano, que permitem visualizar a superação da meta pela maioria dos indicadores.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, planejamento estratégico, reclamações de consumidores.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, como parte do processo de reestruturação do setor elétrico brasileiro, foi introduzida a figura do agente regulador no âmbito das relações consumidor / concessionária, inserida em um cenário de fortalecimento da consciência de cidadania. Esta consciência produz um aumento nas reclamações feitas pelos clientes nas concessionárias, que devem desenvolver estratégias para tratar adequadamente estas reclamações.

Em conformidade com as mudanças ocorridas no cenário externo, a COELBA criou um setor específico, com o objetivo de identificar as causas das reclamações, propor e acompanhar ações de melhoria dos processos para eliminá-las, contribuindo para a melhoria da qualidade do fornecimento e a preservação da imagem institucional da empresa.

Neste sentido, foi desenvolvido um módulo de reclamações dentro do sistema comercial, que suporta a gestão desta reclamação desde sua abertura até o fechamento, com o envio da carta resposta ao cliente. Após a abertura, a reclamação é direcionada para um Centro Gestor, em função da localização geográfica da unidade consumidora objeto da reclamação. Este Centro Gestor é responsável pela análise, acompanhamento, abertura de uma ordem para execução de serviço de campo, solicitação de apoio de um colaborador da área operacional, emissão de carta ao cliente e fechamento desta reclamação.

Além destas medidas adotou-se uma decisão de incluir o acompanhamento destas reclamações como parte do planejamento estratégico da Empresa. O objetivo deste trabalho é apresentar o desempenho destes indicadores ao longo de 2003, juntamente com as ações realizadas em 2003, que introduziram melhorias nos processos internos e possibilitaram os resultados obtidos. Apresentam-se também, as ações que estão sendo desenvolvidas em 2004. Inicialmente, faz-se uma rápida referência aos conceitos da ferramenta utilizada neste planejamento —Balanced Scorecard—que foi desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton. Em seguida, são descritos os indicadores de reclamações definidos para o ciclo 2004-2008.

No segundo item, são apresentados os dados relativos ao acompanhamento dos indicadores nos anos de 2003 e 1º semestre de 2004, juntamente com os comentários acerca das causas dos respectivos desempenhos. No terceiro item, apresentam-se as ações realizadas em 2003, que resultaram nos ótimos desempenhos dos indicadores. Finalmente, no quarto item, são listadas as ações planejadas para 2004, que deverão contribuir para que os indicadores superem suas respectivas metas.

1. O BALANCED SCORECARD: ORIENTANDO A ORGANIZAÇÃO PARA A ESTRATÉGIA

1.1 Conceitos

Como aferir se uma estratégia de gestão está produzindo respostas positivas, constituiu-se numa preocupação para os gestores nas organizações. Em outras palavras, como definir indicadores eficazes que contribuam para uma gestão orientada para a estratégia e, durante o processo, ter as garantias de que o rumo segue conforme o planejado.

Buscando uma resposta a esta questão, Robert S. Kaplan e David P. Norton, dois dos “gurus” da estratégia empresarial, vêm desenvolvendo estudos que orientam os gestores na tomada de decisões, com base em indicadores definidos a partir dos objetivos e da visão estratégica de cada organização. Em continuidade as suas pesquisas, eles desenvolveram o Balanced Scorecard, como uma ferramenta para melhoria na gestão empresarial, onde o desempenho da organização é acompanhado através de metas e indicadores.

Esta ferramenta pretende ampliar o papel das medidas de desempenho, que não seriam estabelecidas sob a ótica de controle, mas sim focadas na visão e na estratégia da organização. O BSC – Balanced Scorecard, portanto, toma como referência a orientação estratégica definida pela direção da Empresa, condiciona a avaliação do desempenho da organização aos objetivos estabelecidos e, principalmente, permite que o planejamento estratégico se converta em um processo contínuo. (KAPLAN; NORTON, 2000, p.40)

A proposta inicial desta ferramenta, conforme seus autores, era avançar além do modelo que utilizava indicadores financeiros para medir o desempenho das organizações. Esta forma de acompanhamento apresentaria instantâneos de uma situação anterior, sem avançar para uma previsão do desempenho futuro. O BSC, ao contrário, conforme KAPLAN e NORTON (1997, p.43), foi estruturado para que possa ser utilizado para criação de valor, a partir de quatro diferentes perspectivas:

- **Financeira:** retorno sobre o investimento sob a perspectiva do acionista;
- **Cliente:** participação no mercado e satisfação, sob a perspectiva do cliente;
- **Interna:** qualidade dos processos, custos e novos produtos;
- **Aprendizado e crescimento:** clima organizacional e acesso as informações.

A implementação desta ferramenta, conforme KAPLAN e NORTON (1997, p.20) permite que as organizações a utilizem na gestão estratégica para as seguintes ações:

- comunicar a estratégia a todos os níveis da organização;
- traduzir e desagregar a estratégia em metas para todos os níveis;
- identificar as iniciativas a serem desenvolvidas em cada nível;
- traduzir o planejamento estratégico numa linguagem operacional;
- transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;
- gerar feedback para tornar a estratégia um processo contínuo.

1.2. Planejamento estratégico da COELBA

Após a privatização, a COELBA modernizou-se e introduziu novas tecnologias de gestão, implantando em 2002 a ferramenta do Balanced Scorecard em seu planejamento estratégico. A partir daí, foram listados indicadores, iniciativas e ações essenciais para a realização da estratégia e o cumprimento da missão da empresa, num processo em contínuo aperfeiçoamento.

Como parte deste planejamento, a estratégia “Melhorar o relacionamento e a eficiência na gestão do território”, vista na perspectiva interna, isto é, de melhoria da qualidade dos processos,

possuí indicadores de desempenho tais como índice de perdas, posição de devedores, custo de leitura, ligação na primeira visita e reclamações dos clientes.

1.3 Definindo indicadores de reclamações para o ciclo 2004 - 2008

Nos últimos três anos, como parte do seu planejamento estratégico, o desempenho das reclamações feitas pelos consumidores vêm sendo acompanhado pela COELBA através de indicadores corporativos que medem as reclamações feitas nos seus vários canais de atendimento —agências, teleatendimento, Internet—, juntamente com aquelas que são registradas na Agência Reguladora.

Neste ano, como parte integrante da estratégia “Relacionamento e eficiência na gestão do território”, sob a responsabilidade da Superintendência de Gestão do Território, o IRR, que contabiliza as reclamações registradas no sistema comercial da empresa, foi definido como indicador de 1º nível. Complementarmente, foram definidos outros indicadores, de 2º nível, que identificam as principais causas destas reclamações: atendimento, faturamento, cobrança e qualidade do fornecimento; também foi atribuído o 2º nível ao indicador das reclamações na AGERBA, o IRRA.

A seguir, para cada um destes indicadores, apresenta-se a definição, que consiste na relação percentual entre a quantidade de reclamações associadas a uma determinada causa e o número de contratos ativos no mês:

$$\text{IRR} = \frac{\text{Número de reclamações registradas no sistema comercial}}{\text{número de contratos ativos do mês da medição}} \times 100$$

$$\text{IRATD} = \frac{\text{Número de reclamações de atendimento (acumuladas)}}{\text{número de contratos ativos do mês da medição}} \times 100$$

$$\text{IRFAT} = \frac{\text{Número de reclamações de faturamento (acumuladas)}}{\text{número de contratos ativos do mês da medição}} \times 100$$

$$\text{IRCOB} = \frac{\text{Número de reclamações de cobrança (acumuladas)}}{\text{número de contratos ativos do mês da medição}} \times 100$$

$$\text{IRQF} = \frac{\text{Número de reclamações de qualidade de fornecimento (acumuladas)}}{\text{número de contratos ativos do mês da medição}} \times 100$$

$$\text{IRRA} = \frac{\text{Número de Reclamações Registradas na AGERBA}}{\text{número de contratos ativos do mês da medição}} \times 100$$

Na elaboração do planejamento estratégico, os indicadores foram estabelecidos para o ciclo 2004-2008. Para esta previsão, considerou-se o efeito do crescimento do número de contatos, o aumento do nível de consciência da população, inclusive dos que moram nos municípios menores, e o “efeito divulgação” que uma reclamação produz junto aos que participam das relações de conhecimento daquele cliente. No QUADRO 1, a seguir, estão listados os indicadores de reclamações, para o referido ciclo:

QUADRO 1
Indicadores de reclamações – Metas para o ciclo 2004 - 2008

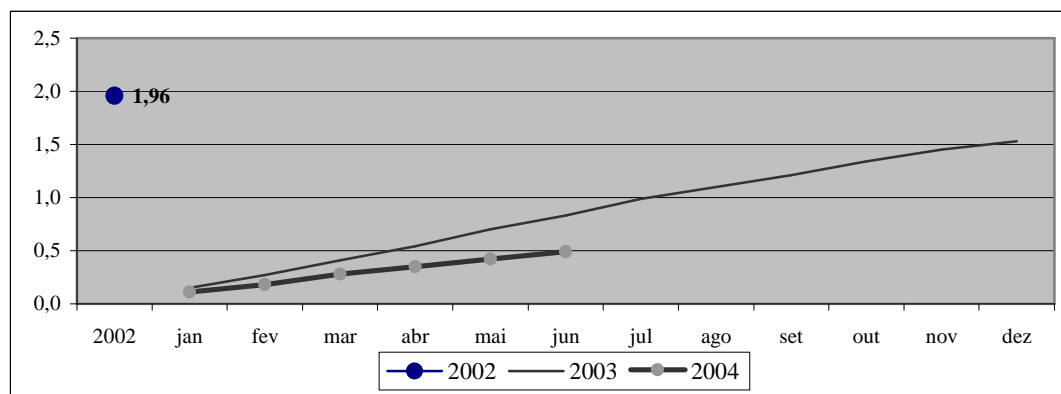
| Descrição | Sigla | nível | Realizado | | Metas | | | | |
|---------------------------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Total de reclamações | IRR | 1 | 1,96 | 1,530 | 1,750 | 1,690 | 1,630 | 1,570 | 1,510 |
| Qualidade do atendimento | IRATD | 2 | 0,101 | 0,067 | 0,065 | 0,063 | 0,061 | 0,059 | 0,057 |
| Qualidade da cobrança | IRCOB | 2 | 0,053 | 0,035 | 0,033 | 0,031 | 0,029 | 0,027 | 0,025 |
| Qualidade do faturamento | IRFAT | 2 | 1,231 | 0,694 | 0,486 | 0,460 | 0,434 | 0,408 | 0,382 |
| Qualidade do fornecimento | IRQF | 2 | 0,522 | 0,680 | 0,620 | 0,600 | 0,580 | 0,560 | 0,550 |
| Reclamações na AGERBA | IRRA | 2 | 0,13 | 0,12 | 0,12 | 0,11 | 0,10 | 0,10 | 0,09 |

2. ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES EM 2003 E 2004

2.1. Indicador de 1º Nível: IRR - Reclamações registradas no sistema comercial

No mês de dezembro de 2003 foram registradas 3.041 reclamações no Sistema Comercial da Coelba (SIC), totalizando 53.455 reclamações. Este desempenho resultou no valor de 1,53 para este índice, em 2003, inferior a meta de 1,75 %. No GRÁFICO 1, a seguir, apresenta-se esta evolução, juntamente com os valores obtidos no primeiro semestre de 2004, que apresentou registros inferiores aos previstos, prevendo que um desempenho para este indicador inferior a meta..

GRÁFICO 1
DESEMPENHO DO INDICADOR DE RECLAMAÇÕES – IRR, 2003 e 2004



Em 2003, cerca de 26,7% das reclamações originaram-se nos processos de atendimento/faturamento/cobrança, enquanto 36,7% nos serviços comerciais e 36,7% na qualidade do fornecimento. O desempenho positivo deste indicador deveu-se a redução nas reclamações de atendimento, associadas a discordância no consumo. Neste processo, a Coelba investiu em melhorias no processo de leitura, da consistência do faturamento e, principalmente, em ações preventivas de treinamento dos atendentes.

2.2 Indicadores de 2º nível

Conforme dito anteriormente, a estratégia “Relacionamento e eficiência na gestão do território”, agregou indicadores de 2º nível, com a finalidade de identificar e acompanhar as principais causas das reclamações, quais sejam: atendimento, faturamento, cobrança e qualidade do

fornecimento. Nos GRÁFICOS 2 a 5, apresenta-se o desempenho destes indicadores em 2003, e nos primeiros meses deste ano, Os GRÁFICOS 2 e 3, a seguir, referem-se aos indicadores de Atendimento(IRATD) e Cobrança(IRCOB), respectivamente:

GRÁFICO 2

DESEMPENHO DO IRATD, 2003 e 2004

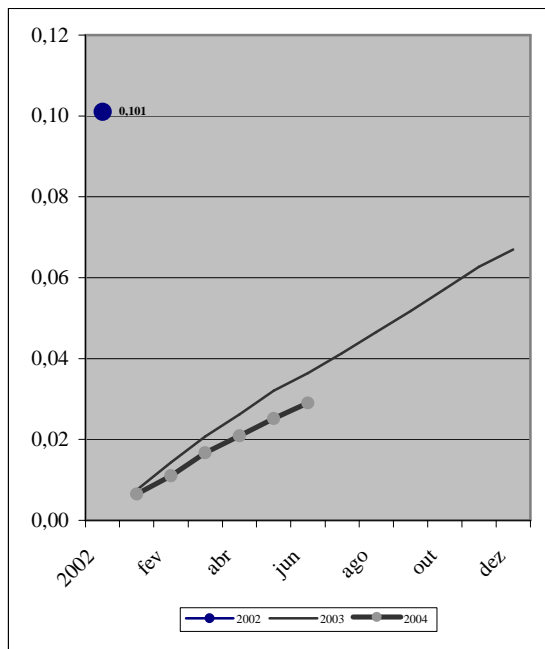
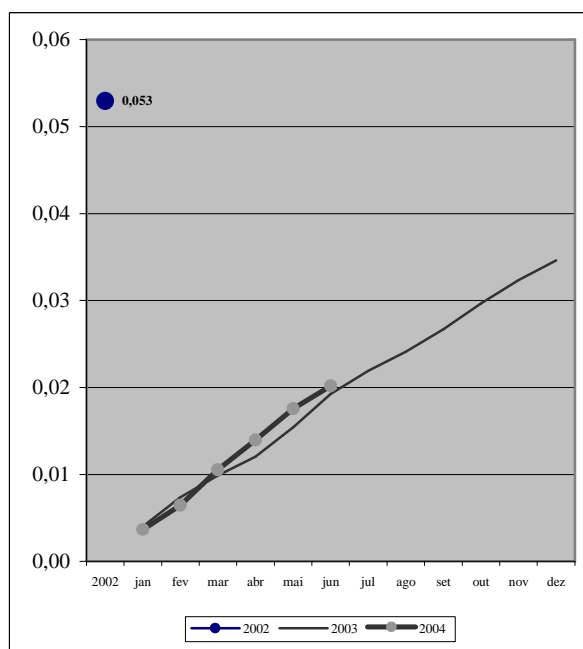


GRÁFICO 3

DESEMPENHO DO IRCOB 2003 e 2004



As reclamações controladas pelo Indicador de Atendimento (IRCOB) referem-se ao desempenho e postura dos atendentes, quer do atendimento personalizado nas Agências, quer no Call Center. Conforme o GRÁFICO 2, em 2003, em decorrência do treinamento dado aos atendentes, este indicador apresentou um excelente desempenho. A quantidade de reclamações para esta causa foi reduzida de 29% em 2003, relativo ao ano anterior, deixando o indicador distante da referência de 2002 (1,01).

As reclamações de cobrança estão associadas, principalmente, a presença de taxas nas faturas. Em 2003 verificou-se uma redução na quantidade de cerca de 30% relativo ao ano anterior. Na causa de Atendimento, ainda, foram incluídas as reclamações de religação fora do prazo que, pela sua natureza, se constituiria em um serviço comercial. Contudo, também para esta causa, em 2003 houve uma redução de cerca de 37%. O comportamento do indicador IRATD em 2004, ligeiramente superior ao realizado em 2003, está sendo causado por cobranças de taxas de auto-religação, produzidas por uma campanha maciça que busca dificultar a utilização deste tipo de recurso por parte do cliente que foi cortado por inadimplência.

Nos GRÁFICOS 4 e 5, respectivamente, apresentadas a seguir, pode-se observar o desempenho dos indicadores de Faturamento e Qualidade do Fornecimento, no ano passado e nos primeiros meses deste ano.

GRÁFICO 4

DESEMPENHO DO IRFAT, 2003 e 20 04

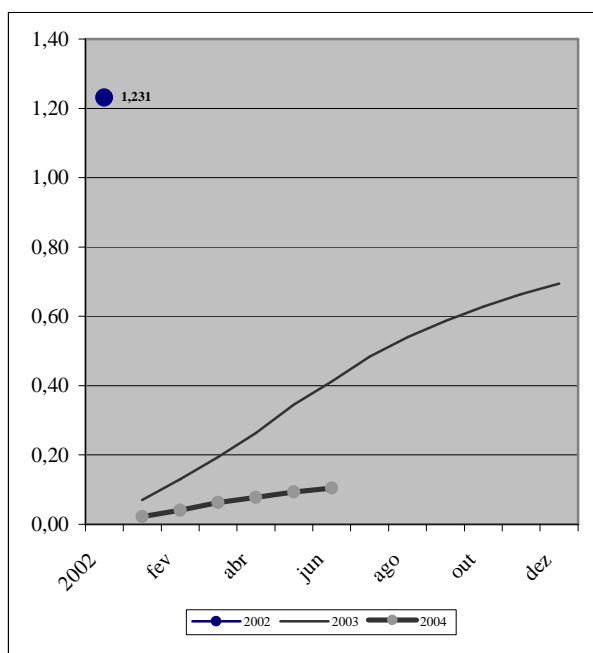
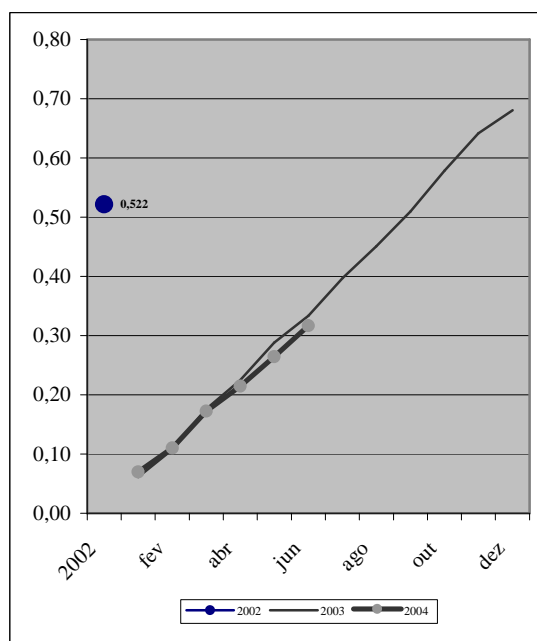


GRÁFICO 5

DESEMPENHO DO IRQF, 2003 e 20 04



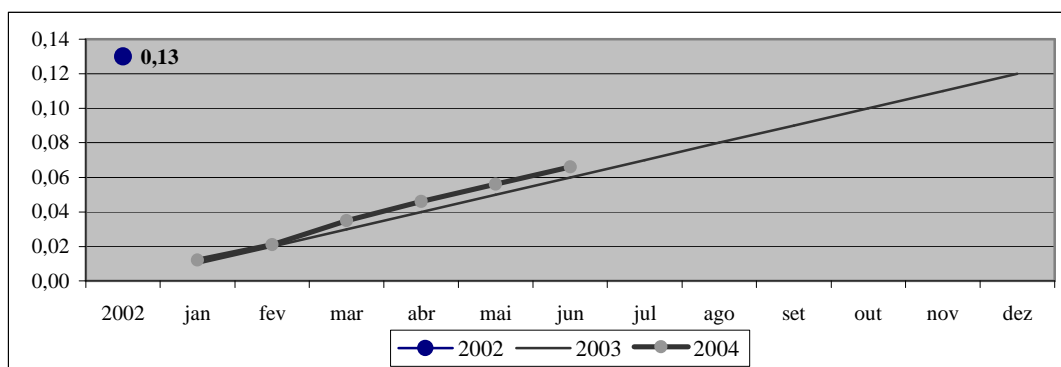
As reclamações controladas pelo Indicador IRFAT, de faturamento, referem-se a discordância do consumo, não concordância com a fatura e problemas na leitura—leitura não efetuada, conta não recebida e erro de cadastro. Conforme o GRÁFICO 4, em 2003, este indicador apresentou um excelente desempenho, distante da referência de 2002(1,231), devido a implementação de dois programas desenvolvidos operacionalmente no âmbito do processo de leitura:uma ação para garantir 100% de leitura e a entrega protocolada para condomínios. Também foram realizados treinamento com os atendentes do Call Center, a criação de uma “ilha” especializada neste setor, para tratamento das reclamações de consumo incompatível com os hábitos do cliente, além da adoção de medidas preventivas por ocasião do aumento tarifário.

Quanto ao indicador IRQF, de Qualidade do Fornecimento, ele controla as reclamações de interrupção, oscilação de tensão, manutenção/intervenção de segurança e danos elétricos, cujo comportamento em 2003 está apresentado no GRÁFICO 5 Pode-se verificar que seu desempenho em 2003 superou o realizado no ano anterior, sendo que este crescimento verificou-se em todas as causas, principalmente nas reclamações de danos elétricos. Para os órgãos operacionais da Empresa, este resultado deve ser atribuído a maior conscientização dos clientes. Em 2004, o realizado até o momento indicaria um desempenho ligeiramente inferior ao da meta estabelecida.

O Indicador IRRA foi definido pela primeira vez em 2001, quando a Coelba iniciou o acompanhamento sistemático das reclamações, e criou um setor responsável pela elaboração das respostas; naquele ano, o IRRA foi de 0,24. No ano seguinte, com base em ações ainda incipientes juntos aos setores operacionais, o indicador foi reduzido para 0,13, reduzindo-se para 0,12 em 2003.

No ano passado, as principais causas das reclamações na AGERBA foram “valores cobrados na conta” com 18,2%, “danos e ressarcimento” com 15,5%, e “relição”, “apresentação e entrega de conta” e “oscilação de tensão”, com participações próximas de 6,5%. No GRÁFICO 6, a seguir, apresenta-se esta evolução, juntamente com os valores obtidos no primeiro semestre deste ano, que indicam um desempenho acima da meta estabelecida.

GRÁFICO 6
DESEMPENHO DO IRRA, 2003 e 2004



3. AÇÕES REALIZADAS

Em 2003, adotou-se no setor de reclamações da COELBA, uma estratégia de acompanhamento das reclamações estruturada em quatro etapas:

a) **DIAGNÓSTICO** - elaboração de diagnósticos para as principais causas das reclamações, tomando por base o teor dos depoimentos feitos pelos clientes;

b) **NIVELAMENTO**: realização de Workshop para cada uma das causas, com as participações dos representantes das áreas envolvidas. Neste sentido foram realizados eventos sobre “Danos Elétricos”, “Valores Cobrados na Conta”, “Apresentação e entrega de Conta”, “Reliação”, “Ligação Nova” e Condições de Fornecimento, que englobou as reclamações de “Oscilação de Tensão”, “Interrupção” e “Manutenção/Melhoramento”.

c) **AÇÃO**: Criação de grupos de trabalho de melhoria de processos, originados nos eventos citados, que implementaram melhorias internas nos processos operacionais;

d) **ACOMPANHAMENTO**: acompanhamento mensal do desempenho das reclamações, para aferir os efeitos das ações implementadas.

Complementando esta estratégia, foram adotadas algumas medidas de natureza preventiva, tais como:

a) **LINHA DIRETA COM O PROCON**: a AGERBA tinha um acordo como PROCON, estabelecendo que o consumidor que procurasse aquele órgão de defesa do consumidor, também deveria ser encaminhado para aquela Agência para o registro da reclamação. Em fevereiro de 2003, foi

instalada e uma linha direta com o atendimento do PROCON, para solução rápida das solicitações feitas naquele órgão. Naquele ano, foram atendidas 565 consultas por esta linha telefônica, sendo que apenas 16% eram procedentes. Com isto, foram abertos cerca de 21 processos, onde não houve acordo, o que representou apenas 11% dos registros do ano anterior;

b) AUMENTO TARIFÁRIO. o período posterior ao aumento da tarifa caracteriza-se pelo aumento das reclamações de valores cobrados na conta. Esta ação preventiva, realizada no mês de abril, anterior ao reajuste tarifário, englobando treinamento de atendentes, campanhas na TV e distribuição de material informativo;

c) PROTOCOLO: Implantação do novo protocolo de registro de reclamações no sistema comercial, que evitou o registro em duplicidade na AGERBA, além de respeitar o vencimento do prazo legal de resposta da concessionária;

d) LINHA DIRETA AGERBA: Apresentação para apreciação da AGERBA do projeto de linha direta, nos mesmos moldes daquela feita para o PROCON. Esta solução foi adotada informalmente, para os casos que necessitavam de uma solução rápida, tais como corte indevido, religação de urgência e parcelamento;

e) ENTREGA DE CONTA: Ações emergenciais com clientes que possuíam vários registros no tele—atendimento de não recebimento de fatura, associados à entrega em outro domicílio;

f) PRAZO DE RESPOSTAS: controle do prazo de respostas e apoio aos colaboradores pertencentes aos Departamentos de Serviços, visando reduzir o tempo de resposta, juntamente com a melhoria do teor da resposta dada pela Empresa;

g) MANUTENÇÃO: visitas às agências para reforço de procedimentos e treinamento de pessoal envolvido no tratamento das reclamações, principalmente naquelas que apresentaram um alto índice de reiteração.

4. AÇÕES PLANEJADAS PARA 2004

As ações planejadas para 2004, foram distribuídas em três âmbitos, conforme detalhado a seguir, cada um com as principais ações:

a) Reduzir as reclamações no sistema comercial

- Divulgar para os órgãos operacionais o diagnóstico mensal para cada uma das causas;
- Capacitar os inspetores de verificação na medição no diagnóstico das instalações internas;
- Atuar junto ao órgão operacional para reduzir as reclamações de conta não recebida;
- Melhorar o índice de ligação na primeira visita;
- Programar reciclagem para atendentes;

b) Melhorar o relacionamento com a AGERBA e com os órgãos de Defesa do Consumidor

- Otimizar o acordo de cooperação com os PROCONS e AGERBA;
- Revisar o projeto de implantação da Ouvidoria COELBA;
- Implantar e acompanhar um projeto piloto da Ouvidoria;
- Reduzir o tempo médio de resposta às reclamações da AGERBA;
- Atuar nas áreas com maior índice de reiterações.

c) reduzir as reclamações na AGERBA

- identificar reclamações da AGERBA registradas com prazo inferior a 30 dias;
- Negociar cronograma de implantação do novo sistema de atendimento a RDE;
- Controlar o prazo de resposta através da divulgação mensal de um indicador;
- Visitar as agências para garantir o cumprimento do procedimento para respostas;
- Elaborar proposta para implantação do Comitê de Reclamações.

CONCLUSÕES

Em 2003 a COELBA se empenhou no objetivo de reduzir a quantidade de ocorrências de reclamações nos seus diversos canais de relacionamento, preservando a imagem institucional da empresa e contribuindo para a melhoria da qualidade do serviço prestado a população.

A eficácia da implantação da Linha Direta PROCON pode ser confirmada, além dos números anteriormente apresentados, na reportagem do jornal A TARDE de 27/12/03, na coluna Defesa do Consumidor, que classificou a COELBA como a empresa prestadora de serviços públicos com menor número de reclamações no PROCON e a 27ª do ranking. Ressalte-se que, em 2002, este mesmo jornal estampou como manchete a COELBA como campeã das reclamações no PROCON.

Destacamos que, a manutenção ou mesmo a redução da meta ano após ano, representa um desafio muito grande, face o crescimento de mercado, o impacto do forte reajuste tarifário, em maio de cada ano e, principalmente, a ampliação no nível de conscientização e informação do cliente.

Para uma concessionária, o objetivo de reduzir a quantidade de reclamações deve ser adotado em complementação ao da busca permanente da satisfação do consumidor, e em contraposição ao da perseguição dos resultados financeiros a qualquer custo e a qualquer preço.

Neste caso, o acompanhamento das reclamações feitas pelos consumidores deverá adotar como hipótese central que, o teor destas reclamações contém indicações de pontos de falhas nos processos internos da Concessionária. Neste sentido, ao invés da emissão de uma mera resposta específica e pontual, o tratamento desta reclamação deverá considerá-la como uma possibilidade de melhoria no processo interno a ela associado.

Finalmente, nosso objetivo neste trabalho foi o de ressaltar o papel estratégico que as reclamações dos consumidores podem desempenhar na avaliação da qualidade dos serviços prestados

pelas Concessionárias, e no aperfeiçoamento dos seus procedimentos operacionais. Para qualquer concessionária, interessa reduzir a quantidade de reclamações, manter a normalidade da relação com o consumidor, e negociar com equilíbrio os conflitos de interesses que possam surgir nesta relação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEEL. Resolução Nº 456/Condições gerais de fornecimento de energia elétrica. (Publicada no Diário Oficial da União em 29/11/2000)

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. —Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **A organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. —Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NUNES FILHO, Fernando B. ; SILVA, Josildo. Reclamações dos consumidores: oportunidades de melhorias no processo de recuperação de perdas comerciais. **Anais do XV SENDI**, novembro de 2002, Salvador, BA.

PENTEADO, J. R. W. **Marketing de serviços ou se somos tão competentes, porque os clientes reclamam tanto?** Revista da ESPM, março/abril de 2001, pg. 9-21.