



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA  
MESTRADO EM REGULAÇÃO DA INDÚSTRIA DE ENERGIA - MRIE**

**ADRIANNA NOVAIS GABRIELLI**

**IMPACTOS DA REGULAÇÃO VIA EMPRESA DE REFERÊNCIA PARA O  
ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR EM UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA:  
O CASO COELBA**

Salvador  
2010

**ADRIANNA NOVAIS GABRIELLI**

**IMPACTOS DA REGULAÇÃO VIA EMPRESA DE REFERÊNCIA PARA O  
ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR EM UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA:  
O CASO COELBA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Regulação da Indústria de Energia, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria Olívia de Souza Ramos

Salvador  
2010

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade  
Salvador –  
UNIFACS

Gabrielli, Adrianna Novais

Impactos da regulação via Empresa de Referência para o atendimento ao consumidor em uma concessionária de energia: o caso COELBA./ Adrianna Novais Gabrielli. – Salvador: UNIFACS, 2010.

113 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Regulação da Indústria de Energia, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Olívia de Souza Ramos.

1. Energia Elétrica - regulação. 2. Energia Elétrica - COELBA. I. Maria Olívia de Souza, Ramos, orient. II. Título.

CDD: 621

## TERMO DE APROVAÇÃO

ADRIANNA NOVAIS GABRIELLI

### IMPACTOS DA REGULAÇÃO VIA EMPRESA DE REFERÊNCIA PARA O ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR EM UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA: O CASO COELBA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Regulação da Indústria de Energia, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Maria Olívia de Souza Ramos – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Economia pela Université de Paris XII, França  
Universidade Salvador - UNIFACS

Cláudio Osnei Garcia \_\_\_\_\_  
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina -  
UFSC  
Centro Universitário Estácio FIB

José Ângelo Sebastião Araújo dos Anjos \_\_\_\_\_  
Doutor em Engenharia Mineral pela Universidade de São Paulo - USP  
Universidade Salvador - UNIFACS

Salvador, 16 de dezembro de 2010.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, meus pais, Aida e Pedro e irmãos, Pedro Guilherme e Eduardo (*in memoriam*) pelo exemplo quanto à busca incessante do conhecimento e todo incentivo para a realização dessa pesquisa; a Carlos Miguel pelo apoio incondicional; à Consuelo Novais pela de determinação e coragem e por ter feito da pesquisa e do saber alicerces da vida; ao colega, Mestre e Doutor Cláudio Osnei pelo convencimento quanto à possibilidade de realização; à minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Olívia pela confiança e análise crítica e por fim, à COELBA pela minha formação profissional e pela oportunidade de concretizar esse sonho!

## RESUMO

No Brasil, a Lei das Concessões de Serviços Públicos, número 8.987 de 13.02.1995 estabelece para os serviços públicos concedidos o conceito de serviço adequado, sendo um dos requisitos a modicidade tarifária. O regime de tarifa pelo preço, estimula a gestão eficiente das empresas. As concessionárias do serviço público de energia elétrica operam nessas condições. Em 2003, o método para o cálculo dos valores de reajustes anuais e da revisão da tarifária das distribuidoras de energia foi determinado pela ANEEL através da metodologia Empresa de Referência na da Nota Técnica 052 SER. Todos os custos da distribuidora devem ser remunerados por esse mecanismo, inclusive os custos do atendimento presencial ao consumidor nas Agências de Atendimento da COELBA e na rede COELBA Serviços. Esta dissertação analisou os impactos da Empresa de Referência para o atendimento a clientes, quanto à qualidade, disponibilidade e capilaridade requeridas e na perspectiva de redução dos custos para o cálculo da tarifa, por ganhos de eficiência. Conclui que o modelo proposto, decorrente da Empresa de Referência, estimula cada vez mais a gestão eficiente da concessionária gerando ganhos para o consumidor e para a distribuidora de energia elétrica: 1. Para o consumidor com a manutenção dos serviços de atendimento em qualidade, disponibilidade e capilaridade requeridas e na perspectiva de redução dos custos para o cálculo da tarifa no próximo reajuste tarifário. 2. Para a empresa, em função da tarifa resultar para o investidor em ganhos reais cobrindo os custos operacionais do negócio, em consonância com a determinação da ANEEL que entende que não é justo para o consumidor pagar tarifas de energia mais caras que as que seriam pagas se as distribuidoras estivessem em um mercado competitivo, portanto o modelo proposto pela Empresa de Referência estimula cada vez mais a gestão eficiente da concessionária, visando também o equilíbrio econômico financeiro do contrato. Como recomendação, foi proposta a implantação de sistemas para a gestão do atendimento comercial e dos serviços solicitados pelos clientes e o incremento da gestão das reclamações, além do estudo sobre os reflexos da Empresa de Referência nos serviços aos clientes. Para esta pesquisa foi usada a metodologia estudo de caso e como referenciais teóricos foram analisados: a Constituição Federal; o Código de Defesa do Consumidor e as Resoluções e Notas Técnicas da ANEEL relativas às condições do fornecimento de energia e reajustes tarifários.

**Palavras-chaves:** Empresa de Referência. Atendimento a clientes. Agências de atendimento. Rede credenciada de atendimento. Gestão eficiente.

## ABSTRACT

In 1995, Brazil passed the Public Service Concessions Law (no. 8.987, 13.02.1995), which established the concept of adequate service for public service concessions and required that price tariffs be moderated. Tariff price regimes encourage efficient company management. Public service concessionaries which provide electrical energy operate within these conditions. In 2003, the method for calculating annual readjustment values and the tariff reviews of energy distributors was defined in Technical Note 052 SER of the National Agency of Electrical Energy (Agência Nacional de Energia Elétrica: ANEEL) using the Reference Company methodological model. All of the distributor's costs must be reimbursed through this mechanism, including the personal customer service costs of COELBA's Customer Service Agencies and the COELBA Services network. This dissertation analyses the impact of the Reference Company model on customer service, in terms of the necessary quality, availability and coverage from the perspective of cost reduction in tariff calculation and efficiency gains. It concludes that the model proposed by the Reference Company stimulates increasing management efficiency in the concessionaries, generating gains both for the consumer and the energy distributor: 1. For the consumer gains are seen in the maintenance of the quality, availability and coverage necessary for customer service and also from the perspective of cost reduction for tariff calculation at the next moment of tariff readjustment. 2. For the company the tariff results in real gains for the investor, covering business operational costs and generating financial and economic balance in the contract. This is in line with ANEEL's resolution which considers it unfair for consumers to pay for more expensive electricity tariffs than they would otherwise pay if the distributors operated within a competitive market. The model proposed by the Reference Company, therefore, encourages the concessionary company to ever greater management efficiency whilst seeking financial and economic balance in the contract. As a recommendation, the work proposes the setting up of management systems for commercial services and those services requested by clients; an increase in complaint management; and a study of issues regarding the Reference Company model and customer services. Case study methodology was utilized for this work and the following theoretical references were analysed: the Federal Constitution; the Consumer Protection Code; and those ANEEL Resolutions and Technical Notes that refer to energy supply conditions and tariff readjustments.

**Key words:** Reference Company. Customer Service. Customer Services Agencies. Accredited Service Network. Efficient management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo Atender Clientes.....	31
Figura 2 - Solicitações de Atendimento por Tipo nas Agências COELBA.....	37
Figura 3 - Tela do Sistema BI Express Posição de Agências.....	42
Figura 4 - Tela Sistema BI Express: Posição de Atendentes por Agência .....	43
Figura 5 - Resultados do IASC COELBA para o período de 2000 a 2008 .....	50
Figura 6 - Organograma Empresa de Referência .....	60
Figura 7 - Processo Atender Clientes via Agências .....	77
Figura 8 - Mapa de Estratégias 2008 .....	85
Quadro 1 - Matriz: Definição da regulação X Macro Estratégias .....	86
Figura 9 - Mapa de Processos 2008 .....	87
Quadro 2 - Matriz: Definição da regulação X Processos da COELBA .....	88
Figura 10 - Fluxo de Atendimento para a Solicitação de Serviços - 2008 .....	94

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo dos Canais de Atendimento 2008 .....	29
Tabela 2 - Solicitações Efetuadas Mensalmente nas Agências COELBA em 2008..	33
Tabela 3 - Principais Solicitações de Atendimento nas Agências COELBA.....	36
Tabela 4 - Número de Reclamações na COELBA no período de 2006 a 2008 .....	46
Tabela 5 - Acompanhamento de Objetivos - 2008 .....	48
Tabela 6 - Itens de Avaliação IASC COELBA (2000-2008).....	49
Tabela 6 - Escritórios Comerciais.....	67
Tabela 7 - Parâmetros para o Atendimento Presencial da COELBA .....	69
Tabela 8 - Quadro de Pessoal do Departamento de Atendimento a Clientes (OAC) em 2008 .....	69
Tabela 9 - Pessoal do Atendimento Presencial – Agências Próprias e Terceirizadas e Rede COELBA Serviços .....	70
Tabela 10 - Custo Atendimento Primeira Revisão Tarifária .....	74
Tabela 11 - Custo Atendimento Segunda Revisão Tarifária .....	75
Tabela 12 - Revisão Tarifária 22/04/2008 .....	76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGERBA	Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia Transportes e Comunicação da Bahia
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
CCO	Departamento de Clientes Cooperativos.
COELBA	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
COM	Departamento de Gestão de Contratos
EPS	Empresas Prestadoras de Serviços
ER	Empresa de Referência.
IAS	Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MW	Megawatts
OAC	Departamento de Atendimento a Clientes
OER	Departamento de Expansão de Redes
OIN	Departamento de inspeção de Clientes
ONL	Departamento de Novas Ligações
OOE	Departamento de Obras Especiais
OSC	Departamento de Serviços Comerciais
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Pesquisa Mensal do Comércio

PME	Pesquisa Mensal do Emprego
POS	Ponto de Serviço
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio Micro e Pequenas Empresa
SCM	Superintendência Comercial e Mercado
SIC	Sistema Comercial de Atendimento
SIG	Sistemas Informatizado de Gestão
SOP	Superintendência de Operações
SPC	Superintendência de Planejamento e Controle
SRE	Superintendência de Regulação Econômica

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>17</b>
1.3 METODOLOGIA .....	17
<b>1.3.1 Delimitação da pesquisa</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3.2 Fontes e coletas de dados</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.3 Estrutura da dissertação</b> .....	<b>22</b>
<b>2 O ATENDIMENTO A CLIENTES NA COELBA</b> .....	<b>24</b>
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO: Legislação, consumidores e o atendimento .....	24
2.2 O PERFIL ORGANIZACIONAL DA COELBA .....	27
2.3 ESTRUTURA DO ATENDIMENTO A CLIENTES NA COELBA .....	28
2.4 O PROCESSO ATENDER A CLIENTES NA COELBA .....	30
<b>2.4.1 Aspectos gerais do atendimento a clientes</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.2 Canais de relacionamento para o consumidor de energia</b> .....	<b>32</b>
2.4.2.1 Etapas do fluxo do atendimento nas Agências e Rede Credenciada COELBA Serviços .....	35
2.4.2.2 Principais Serviços solicitados pelos clientes .....	35
2.4.2.3 Produtos e serviços disponibilizados aos clientes .....	37
2.5 A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR COM O PROCESSO DE ATENDIMENTO .....	38
2.5.1.1 A identificação dos pontos críticos .....	38
2.5.1.2 O acompanhamento remoto das Agências de atendimento a clientes .....	40
2.5.1.3 O monitoramento dos serviços solicitados pelo cliente .....	44
2.5.1.4 A gestão das reclamações .....	46
<b>2.5.2 A Pesquisa Anual de Satisfação dos Consumidores</b> .....	<b>48</b>
<b>3 A LEGISLAÇÃO RELATIVA AO ATENDIMENTO A CLIENTES</b> .....	<b>51</b>
3.1 EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO A CLIENTES .....	51
3.2 EMPRESA DE REFERÊNCIA .....	55
<b>3.2.1 Organograma</b> .....	<b>60</b>
<b>3.2.2 Empregados</b> .....	<b>61</b>
<b>3.2.3 Processos e atividades</b> .....	<b>62</b>
3.2.3.1 Atendimento a clientes .....	63

3.2.3.1.1 Escritórios Comerciais: tipo e dimensionamento .....	66
3.2.3.1.2 Qualidade do serviço .....	70
<b>3.2.4 Custos.....</b>	<b>71</b>
<b>4 DETERMINAÇÕES DA EMPRESA DE REFERÊNCIA PARA O ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR DE ENERGIA ELÉTRICA .....</b>	<b>77</b>
4.1 O ATENDIMENTO A CLIENTES E A EMPRESA DE REFERÊNCIA .....	77
<b>4.1.1 Variáveis que condicionam o atendimento a clientes .....</b>	<b>78</b>
4.1.1.1 O Acesso a COELBA: disponibilidade ao consumidor .....	78
4.1.1.2 Escritórios de atendimento .....	79
4.1.1.2.1 Qualidade no atendimento .....	79
4.1.1.3 Quantidade de escritórios e empregados.....	81
4.1.1.4 Cortesia, cordialidade no atendimento ao consumidor de energia elétrica ...	82
4.2 REFLEXOS DA EMPRESA DE REFERÊNCIA NO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL DA COELBA .....	83
<b>4.2.1 Planejamento estratégico .....</b>	<b>83</b>
4.3 PONTOS DE CONTROLE DO PROCESSO ATENDER A CLIENTES .....	90
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO A – Concessionárias de Distribuição de Energia Elétrica .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO B – Postos de Atendimento aprovados: segunda revisão tarifária.....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 JUSTIFICATIVA

As empresas distribuidoras de energia elétrica no Brasil estão inseridas em um mercado regulado. Sofrem ação direta da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e são avaliadas pelo consumidor e pelo mercado de capitais que exigem indicadores de desempenho para comprovar a solidez, previsão de lucro aos acionistas e a atratividade do negócio. As empresas buscam melhores posições no ranking nacional das distribuidoras de energia elétrica, fortalecendo a competitividade, ainda que velada no monopólio regulado. No Brasil existem sessenta e quatro concessionárias de distribuição de energia elétrica relacionadas no ANEXO A dessa pesquisa.

Segundo a ANEEL, as concessionárias estão sob controle dos governos federal, estadual e municipal. Em várias concessionárias<sup>1</sup> do serviço público de energia elétrica existe a presença de grupos de controle privados: empresas nacionais, norte-americanas, espanholas e portuguesas. Essas concessionárias atendem cerca de 47 milhões de unidades consumidoras, das quais 85% são consumidores residenciais, em mais de 99% dos municípios brasileiros (ANEEL, 2010).

Na primeira rodada de revisão tarifária das concessionárias, ciclo 2001/2005, a ANEEL adotou a metodologia Empresa de Referência para definir as tarifas de serviços aos consumidores. Com a implantação dessa metodologia, as empresas foram obrigadas a dar conhecimento à ANEEL sobre seus custos e respectivas memórias de cálculo, justificando a sua capacidade de operação em relação aos reajustes propostos para a tarifa de energia de forma fidedigna, o que está contribuindo para a diminuição da assimetria da informação entre o órgão regulador e as concessionárias distribuidoras de energia.

A metodologia Empresa de Referência passou a ditar os valores de reajustes anuais e da revisão tarifária, que ocorre em média a cada quatro anos.

---

<sup>1</sup> A concessão de serviço público é o acordo de vontades entre a Administração Pública e um particular, pelo qual a primeira transfere ao segundo a execução de um serviço público, para que este o exerça em seu próprio nome e por sua conta e risco, mediante tarifa paga pelo usuário. De acordo com o artigo 175, da Constituição Federal, "incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos". (CONCESSÃO..., 2010).

Um dos objetivos da Empresa de Referência é estabelecer tarifas justas para o consumidor, cuidando para que este não pague encargos indevidos ou valores que não sejam suficientes para manter o serviço no nível de qualidade requerida. Todos os custos das distribuidoras de energia elétrica devem ser remunerados por esse mecanismo, inclusive, os custos do atendimento comercial ao cliente, cujo fornecimento de energia elétrica ocorre em baixa tensão, objeto desta dissertação.

Esta pesquisa é um estudo de caso realizado na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (COELBA) e pretende analisar o seguinte problema:

Como a Empresa de Referência impacta o atendimento presencial ao consumidor da Coelba?

Para a análise pretendida será identificado até que ponto a qualidade dos serviços prestados pela concessionária passa a ser estabelecida pelo mecanismo da empresa de referência e quais as conseqüências para o atendimento ao consumidor e para a lucratividade da empresa; supõe-se que para isso, a empresa de referência funcione como estímulo a uma gestão eficiente da empresa real, de forma a obter ganhos que possam ser incorporados pela organização; e que o consumidor de energia elétrica possa ser beneficiado com a metodologia Empresa de Referência.

Ao final serão apontadas algumas recomendações para a melhoria dos serviços ao cliente, viabilizando o aumento do nível da sua percepção quanto à imagem da COELBA. Essa condição permitirá a empresa conhecer a necessidade de controlar as variáveis que causam a diminuição da qualidade percebida, o trabalho repetido e conseqüentemente a elevação do custo do serviço e a diminuição do lucro.

A COELBA é uma concessionária de serviço público de distribuição de energia elétrica, faz parte do grupo Neoenergia que tem como um dos seus objetivos a remuneração dos acionistas.

Conhecer as variáveis do custo de atendimento, e as parcelas que não são cobertas pela proposta de reajuste ou de recomposição tarifária pela empresa de referência, antecipadamente, viabiliza a implantação de mecanismos de controle e mitigação, já que o governo estabeleceu para o setor elétrico o teto tarifário e o reajuste por índice de preços. Este mecanismo de realinhamento de preços favorece a diminuição de

custos nas empresas reguladas. O preço teto impõe a busca pelo lucro através da diminuição dos custos da empresa. De acordo com Araújo e Oliveira (2005, p.95-97):

No modelo de reajuste por preço teto o contrato regulatório fixa tarifas iniciais e uma fórmula de reajustes periódicos em intervalos regulares após o que, é iniciado um novo período para reajustes. Qualquer redução real de custos acima das metas será apropriada pela concessionária, ou seja, reduções de custos acentuadas maiores que as metas de produtividade fixadas podem ser apropriadas pela concessionária, que terá então incentivos para reduzir custos.

Com relação à qualidade percebida pelos consumidores sobre as distribuidoras, a ANEEL realiza anualmente desde 2000, a pesquisa com os clientes residenciais medindo o indicador, Índice Aneel de Satisfação do Consumidor (IASC). Este indicador tem por finalidade estimular a melhoria dos serviços prestados pela empresa, sempre orientado para a satisfação dos consumidores em sintonia com a missão<sup>2</sup> da COELBA. Os resultados contribuem para as atividades de fiscalização e para o aperfeiçoamento da regulação do setor. O prêmio é dividido em nove categorias, reunindo as distribuidoras com características semelhantes (ANEEL, 2010).

A melhoria progressiva da qualidade comporá o valor percebido para o investidor de mercado, refletindo diretamente na sua imagem e conseqüentemente na valorização da empresa.

Quanto aos impactos na lucratividade da empresa, o controle de desperdícios favorece a diminuição dos custos, ampliando as margens de lucro. A tarifa deve resultar para o investidor em ganhos reais cobrindo os custos operacionais do negócio.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo dessa dissertação é identificar até que ponto a Empresa de Referência define a qualidade dos serviços de atendimento presencial, realizados nas Agências

---

<sup>2</sup> Ser uma empresa de referência na distribuição de energia. Ser a luz e a energia da Bahia, contribuindo para o seu desenvolvimento.

de atendimento e rede COELBA Serviços, prestados pela COELBA, aos consumidores de energia elétrica, cujo fornecimento ocorre em baixa tensão, indicando os pontos de acompanhamento e controle.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Identificar situações que propiciam queda na qualidade do atendimento a clientes e desperdícios diminuindo os ganhos por eficiência.

Avaliar a necessidade de controlar variáveis que geram desperdícios e aumento de trabalho para o processo atender clientes.

Analisar o nível de dependência entre os processos de atendimento e serviços a clientes.

Identificar de que forma a análise proposta desta pesquisa contribui para a evolução do planejamento empresarial da COELBA.

Demonstrar vínculo entre a gestão eficiente, ganhos por eficiência e o aspecto tarifário.

### **1.3 METODOLOGIA**

Esta dissertação foi elaborada pela metodologia estudo de caso, que é um dos métodos das ciências sociais para realização de pesquisas. No estudo de caso se investiga um fato, um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

Este método foi escolhido em função da pesquisa se propor a analisar uma situação real, ou seja, as condições em que a COELBA opera o atendimento presencial aos clientes, consumidores de energia elétrica, em 2008, nas Agências de Atendimento e na rede credenciada COELBA Serviços, no estado da Bahia e como os critérios estabelecidos pela Empresa de Referência influenciam essa relação, esta é a delimitação da pesquisa proposta.

O estudo de caso tem a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações e que conta com muitas técnicas utilizadas nas pesquisas históricas, acrescenta a observação direta

e a série sistemática de entrevistas. Além disso, é o método que melhor propicia a análise de questões que decorrem de indagações “como” e “por que”; se aplica também, “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. (YIN, 2001 p. 19- 27).

Para o estudo pretendido é preciso analisar o processo atender clientes em etapas. O atendimento começa na recepção ao cliente e termina após a finalização, quando o atendente entrega para o cliente o número de protocolo do serviço realizado caso a conclusão tenha ocorrido ou quando, houve o registro da solicitação do serviço no sistema da empresa para posterior execução da empresa.

### **1.3.1 Delimitação da pesquisa**

Para melhor entendimento da delimitação da pesquisa estão detalhadas abaixo as etapas do processo de atendimento que ocorrem nas Agências e na rede credenciada COELBA Serviços.

**Agência:** recepção ao cliente/identificação da solicitação do cliente: serviços/informações ou reclamações/encaminhamento para espera caso haja fila; ou atendimento com o registro da sua solicitação em sistema pelo atendente/recebimento do número protocolo.

**Credenciado COELBA Serviços:** recepção ao cliente/identificação da solicitação do cliente: serviços/informações ou reclamações/registo em sistema da solicitação do cliente via central de apoio telefônico ou via terminal eletrônico Ponto de Serviço (POS).

A linha de raciocínio adotada para desenvolvimento dessa pesquisa foi conhecer o atendimento da empresa COELBA e as expectativas de seus consumidores. Em seguida, identificar as determinações da Empresa de Referência e da legislação em relação ao atendimento das concessionárias de energia elétrica, e em particular da empresa em estudo. Em seguida, identificar de que forma essas variáveis atingem ao consumidor através do processo de atendimento presencial a clientes, cujo fornecimento de energia ocorre em baixa tensão, nas Agências e rede credenciada COELBA Serviços.

As pesquisas sobre a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia e o atendimento presencial foram aprofundadas. Em seguida, houve necessidade de observar como a Empresa de Referência impacta o atendimento a clientes e por fim, concluir analisando as conseqüências decorrentes dessa situação.

### **1.3.2 Fontes e coletas de dados**

Para a realização do estudo proposto foram utilizadas as seguintes fontes de evidências:

**Documentos:** acrescenta informações e a ajuda a corroborar evidências. Durante a pesquisa realizada na COELBA foram analisados dados estatísticos relativos ao atendimento, relatórios gerenciais departamentais e relatórios empresariais anuais, conforme detalhado em tópicos de referência nos capítulos bem como, listados individualmente nas referências desse trabalho, todos relativos à área de atendimento a clientes e a área de regulação. Houve embasamento teórico em matérias encontradas em livros de economia e marketing, bem como em artigos, revistas especializadas em atendimento ao consumidor e sites que contribuíram para a interpretação do tema pesquisado, indicando ao pesquisador, conteúdos vinculados a atividade empresarial atualizada; saindo um pouco do teórico e fornecendo visões práticas e atualizadas sobre os assuntos em estudo.

**Entrevistas:** foram efetuadas com colaboradores da empresa da área de atendimento comercial, lotados no Departamento de Atendimento a Clientes da COELBA, OAC. As pessoas selecionadas conhecem profundamente as questões abordadas, executivos e técnicos com vasta experiência no atendimento comercial, segmento objeto dessa dissertação. Houve também, a colaboração do pessoal da área de regulação da empresa. Essas entrevistas ocorreram para obter informações de interesse dessa pesquisa. Foram formuladas perguntas com objetivo definido, frente a frente com empregados graduados na área de atendimento, previamente indicados pela COELBA.

**Observação direta:** foi instrumento de análise de fatos considerados nesta dissertação e está inclusa na técnica observação da vida real (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.107).

O capítulo dois foi formatado por entrevistas realizadas na COELBA, no Departamento de Atendimento a Clientes, com executivos e empregados qualificados na área de atendimento. Foram observados e analisados os dados dos relatórios gerenciais de acompanhamento do atendimento a clientes gerados no OAC, em 2008. Também foram analisados os *Relatórios de Sustentabilidade da COELBA de 2007 e 2008*.

Para o item relativo à qualidade do atendimento foi utilizado o relatório da pesquisa *IASC ANEEL: Relatórios COELBA Prêmio IASC 2007 e 2008*, ANEEL da Superintendência de Regulação da Comercialização da Eletricidade, de documentação indireta que favorecem a observação, análise e interpretação dos fatos relativos ao comportamento dos indivíduos na relação consumidor – atendente, sem qualquer interferência do pesquisador. Com a pesquisa explicativa, buscou-se conhecer a satisfação alcançada pelo cliente e a relação com a empresa, segundo Andrade (2002) através dessa pesquisa pode-se registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, procurando identificar seus fatores determinantes.

No capítulo três, foi identificada a curva evolutiva da legislação para o atendimento a clientes relativo às concessionárias do serviço público de energia elétrica, para isso foram pesquisados: *A Constituição Federal do Brasil; O Código de Defesa do Consumidor*, e os documentos do Regulador como a *Resolução 456 ANEEL de 2000; A Nota Técnica número 052/2003/SER/ANEEL da Audiência Pública 014/2003* por ser o documento sobre a Metodologia Empresa de Referência para a revisão do primeiro ciclo tarifário. Em seguida foi verificada a *Nota Técnica número 352/2007 - SRE/ANEEL* que trata do aperfeiçoamento da Metodologia Empresa de Referência para o segundo ciclo de revisão tarifária, a qual foi fechada em caráter definitivo pela *Nota Técnica Número 115/2009/SRE – ANEEL*.

A análise da *Nota Técnica 115/2008/SRE - ANEEL* foi fundamental para conhecer os parâmetros de fechamento do segundo ciclo da revisão tarifária da COELBA e para relacionar os itens que atingem diretamente o atendimento comercial presencial ao cliente da empresa.

Em complemento, também foram pesquisados: o *Relatório de Contribuições*

*Audiência Pública 016/2008*, onde foram encontradas informações adicionais da Concessionária para o aprimoramento da segunda revisão tarifária periódica e *Relatório de Consulta Pública 011/2009*, onde constam as argumentações da COELBA, quanto aos parâmetros para os cálculos da estrutura de atendimento ao cliente.

No capítulo quatro foram abordadas as condições ditadas pela regulação via Empresa de Referência e *Resolução ANEEL 456*, no tocante ao processo atender clientes com o objetivo de entender a relação existente. Novamente houve necessidade de referenciar as Notas Técnicas que detalham a Empresa de Referência a *052 SRE/ANEEL (2003)* e a *343 SRE/ANEEL (2008)*, além das de número *115/2008* e *115/2009* que finalizam o processo da segunda revisão tarifária, além dos *Relatórios de Contribuições à Audiência Pública 016/2008* e *Contribuições à consulta pública 011/2009*. Esses documentos ajudaram a entender como a regulação determina a estrutura e a qualidade do atendimento da COELBA ao consumidor de energia elétrica.

A pesquisa anual IASC foi referenciada através do *Relatório IASC COELBA 2008 ANEEL*, quando foi necessário identificar os aspectos da percepção do cliente, obtida para relacioná-los com as condições determinadas pela regulação.

Foi necessário conhecer o Planejamento Empresarial da COELBA, o Mapa de Estratégias da Empresa e Mapa de Processos para conhecer de que forma o atendimento a clientes está presente no planejamento empresarial da COELBA. Foram obtidas as informações sobre o “Ciclo do Planejamento ano base 2008” através do material em apresentação do mesmo nome, onde se tornou conhecida a metodologia *Balanced Scorecard* usada para a disseminação entre empregados do ciclo de planejamento da empresa, 2008 a 2012, incluindo orçamento para subsidiar a transformação das estratégias em ações. Todo material da análise foi obtido na Superintendência de Controle e Planejamento (SPC), onde ocorreram entrevistas com executivos e graduados desse setor da empresa.

Após a análise documental, foi usada a estratégia de verificação do conteúdo para organização das informações obtidas, as matrizes: Definição da Regulação x Macro Estratégias e Definição da Regulação X Processos da Empresa. Foram também

identificados pontos de controle do processo atender clientes que visam aperfeiçoar o processo e mitigar os custos por ineficiências.

Nas considerações finais da dissertação está toda análise efetuada por observação e estudo de dados, também estão recomendadas as ações propostas para melhoria aos processos de atendimento, serviços e reclamações, bem como está sugerido o estudo posterior para a análise sobre os impactos da Empresa de Referência no processo serviços a clientes.

### **1.3.3 Estrutura da dissertação**

Para o desenvolvimento do tema proposto a dissertação foi elaborada em três capítulos, além da introdução e considerações finais.

Na Introdução são encontradas as justificativas sobre o tema, sua importância e seus objetivos geral e específico. Em seguida, foi elaborado um breve texto sobre a metodologia escolhida, estudo de caso e como ela foi desenvolvida durante a pesquisa realizada na COELBA, retratando as situações relativas ao atendimento presencial em 2008, realizado nas Agências e na rede Credenciada COELBA Serviços.

O desenvolvimento do segundo capítulo aborda: O Atendimento a Clientes. No referencial teórico, foram contextualizadas as expectativas do consumidor de energia elétrica em relação aos avanços tecnológicos e as situações que o atingiram como: o Código de Defesa do Consumidor e o racionamento<sup>3</sup> de energia elétrica ocorrido em 2000. Houve relato sobre a COELBA, a estrutura de atendimento e canais de relacionamento, identificando a satisfação dos consumidores com o atendimento oferecido e os serviços solicitados. Na questão qualidade e satisfação do consumidor foram observadas as reclamações que apontam para os desperdícios e propiciam o aumento de custos da concessionária, em relação ao atendimento.

Em seguida, no capítulo três, a proposição foi apontar a legislação que atinge o

---

<sup>3</sup> O racionamento produziu impacto no consumo de energia elétrica de forma singular, provocando redução no consumo brasileiro em torno de 24 %, influenciando até onde não houve racionamento e mantendo efeitos no consumo mesmo após o seu término (BARDELIN, 2004).

atendimento a clientes, identificando as determinações da Empresa de Referência nesse relacionamento. Foram observadas a *Resolução ANEEL 456* e a Empresa de Referência, relacionando os principais pontos da ER para no capítulo seguinte identificar os impactos na COELBA.

Seguindo a linha de raciocínio proposta, no quarto capítulo foram relacionados os impactos para o atendimento a clientes e identificando pontos de evolução para o planejamento estratégico da COELBA. Os pontos de controle foram relacionados e indicados para acompanhamento no intuito de mitigar seus efeitos para a organização.

Por fim, nas considerações finais da dissertação proposta, foram mostradas as relações geradas entre a legislação e o atendimento a clientes na empresa. Houve recomendação para o aperfeiçoamento da gestão do processo atender clientes presencialmente, observando inclusive, o processo de serviços a clientes em decorrência da forte relação que o consumidor faz entre esses processos: atender clientes e serviços ao cliente; o que poderá ser realizado em pesquisa semelhante a esta.

## **2 O ATENDIMENTO A CLIENTES NA COELBA**

Neste capítulo será analisada a estrutura do atendimento da COELBA, os canais de relacionamento Agências e Rede COELBA Serviços. Serão identificados os principais serviços solicitados pelos consumidores de energia elétrica e serão observadas as condições para a satisfação com o atendimento oferecido. Serão observadas ainda, as reclamações que apontam para os desperdícios e propiciando o aumento de custos do processo de atendimento. Posteriormente, no capítulo subsequente (três) serão analisados os impactos da Empresa de Referência em relação ao processo atender clientes.

### **2.1 REFERENCIAL TEÓRICO: LEGISLAÇÃO, CONSUMIDORES E O ATENDIMENTO.**

Os consumidores das empresas distribuidoras de energia elétrica estão cada vez mais conscientes dos seus direitos e ansiosos por diferenciais que sejam colocados a sua disposição. A globalização, a legislação regulatória e a tecnologia da informação estão imprimindo novas características ao consumidor brasileiro em relação aos seus conceitos de qualidade de serviços.

O consumidor de energia elétrica procura a COELBA, no intuito de fazer uma solicitação de informação, serviço ou reclamação. Segundo Kotler (1992, p.26) “a qualidade do atendimento que é oferecido pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia”.

Superar as expectativas dos clientes é um grande desafio para as empresas modernas, neste aspecto o atendimento a clientes pode ser um diferencial, principalmente para as empresas que prestam serviço, como são as distribuidoras de energia elétrica, no caso a COELBA.

Na busca pela excelência do atendimento, caberá a distribuidora descobrir os anseios dos seus consumidores para estabelecer bases para um relacionamento estável com o cliente num mercado definido como monopólio natural, sendo eles: serviços efetuados nos prazos acordados e nas condições reguladas; tratamento personalizado; capacidade de manter o serviço com preço justo; consumidor com

suas demandas de informações supridas.

Conforme explica Gonçalves (2009),

Não existe empresa estabilizada que prospere e conquiste mercado sem clientes satisfeitos. Ainda assim, organizações de todos os portes persistem em atendê-los com desatenção. Consumidores mais maduros e exigentes com concorrência, a cada dia, mais acirrada é uma equação devastadora para as empresas que negligenciam o atender bem. Portanto, a maneira como uma empresa atende o seu Cliente pode ser a diferença entre obter sucesso ou fracassar nos negócios.

Após o racionamento de energia ocorrido no Brasil em 2000, os consumidores se tornaram mais cientes dos seus direitos, entre eles os estabelecidos na Resolução 456 da ANEEL, Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica, que será abordada no capítulo 3 desta dissertação. Passaram também, a conhecer melhor o Código de Defesa do Consumidor.

Nesse panorama, as empresas concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica passaram a perseguir os seguintes objetivos em relação ao atendimento: ampliar os meios de comunicação com os clientes, homogeneizar o atendimento, reorganizar a estrutura comercial e definir um sistema de gestão para acompanhamento dos serviços aos clientes.

A Companhia de Eletricidade do estado da Bahia potencializou o atendimento ao cliente através do aumento da sua rede Agências incorporando a ela, a Rede COELBA Serviços em todos os municípios do estado da Bahia. A rede credenciada é formada por pequenas empresas contratadas para o atendimento ao consumidor e a arrecadação de faturas de energia.

A empresa ampliou também o serviço de tele atendimento que passou a ter o funcionamento ininterrupto todos os dias. Disponibilizou o atendimento via internet para diversos serviços; sua implantação foi balizada na redução do custo de atendimento, hoje é um canal que cresce vertiginosamente. As possibilidades de acessos dos clientes a empresa foram incrementadas com essas ações.

O fortalecimento da estrutura de atendimento, a diversificação dos canais de relacionamento, a implantação das novas tecnologias e ampliação do acesso do cliente aos serviços são ações que visam oferecer comodidade ao cliente e são

formas de assegurar a sua satisfação.

O atendimento presencial, personalizado, na COELBA é realizado nas Agências e da rede credenciada COELBA Serviços instalados em todo estado, atendendo as determinações da Resolução 456 da ANEEL (ANEEL, 2000).

A satisfação do cliente passou a ser é um foco, tanto para a sociedade quanto para a ANEEL. Na concessionária, a qualidade do atendimento é assunto sistematicamente com tratado com relevância. Quanto ao órgão regulador, muitas são as discussões, audiências públicas e rigorosas fiscalizações pelas quais passam as distribuidoras com objetivo de assegurar as condições reguladas para um atendimento de qualidade.

Segundo Mckenna (1992, p. 42):

Todo cliente deve ser atendido rapidamente não por uma questão de eficiência, nem cortesia, mas pelo fato de, ao ter esperado cinco minutos, não saber se terá de esperar mais cinquenta minutos para conseguir o que quer. Esperando o pior, o cliente pode desistir e ir para a concorrência.

As distribuidoras de energia elétrica inseridas num mercado dinâmico e evolutivo; têm a certeza da necessidade de mudanças contínuas, tentam buscar um atendimento de qualidade eliminando burocracias, evitando obstáculos para as novas iniciativas no atendimento a clientes. Essas empresas têm se destacado através de novos projetos que implementam facilidades e melhorias nos processos de atendimento e relacionamento com clientes.

As empresas distribuidoras estão ajustando continuamente seus processos para alcançar ou melhorar a sua eficiência econômica. Implantam novas formas de gestão para alcançar a melhoria contínua para os clientes. A estrutura de marketing foi fortalecida nas distribuidoras de energia e pode ser encarada como uma ferramenta para auxiliar a busca do lucro da organização, adequando o produto ou serviço às necessidades do consumidor, visando resultados financeiros ou na própria melhoria de imagem.

Segundo Abadalla Neto (2010), o marketing de serviços está voltado, basicamente, para o tratamento adequado do consumidor, na interpretação e leitura adequada de suas necessidades, levando-se em conta os fatores que influenciam em seu

comportamento. Assim, as distribuidoras têm que conhecer seu cliente para suprir suas necessidades, uma das formas é incrementar o relacionamento nos seus canais de atendimento com objetivo de ampliar a credibilidade.

## 2.2 O PERFIL ORGANIZACIONAL DA COELBA

A COELBA é uma companhia de capital aberto, concessionária de serviço público de distribuição de energia elétrica, regulamentada pela Lei das sociedades anônimas e com suas atividades fiscalizadas e regulamentadas pela ANEEL, Nota Técnica número 115 item 15/2008 - SRE/ANEEL (ANEEL, 2008a).

É a terceira distribuidora de energia elétrica do Brasil em número de clientes, a sétima em volume de energia fornecida e a maior concessionária do Norte/Nordeste, segundo o *Relatório de Sustentabilidade da COELBA* (COELBA, 2008c).

Segundo a *Nota Técnica número 115 item 15, 2008 - SRE / ANEEL* a empresa está presente em 415 municípios do estado da Bahia dos 417 (ANEEL, 2008a). Fora do estado a COELBA atende ainda dois municípios: Delmiro Gouveia em Alagoas e Dianópolis no Tocantins. Sua área de concessão de 563 mil quilômetros quadrados, fornecendo energia a 4,5 milhões de clientes, sendo que 87% das unidades consumidoras são residenciais. A empresa fornece 60% da energia elétrica consumida no estado, cerca de 11 milhões de MWh com faturamento da ordem de R\$ 3 bilhões de reais.

O consumo de energia é distribuído da seguinte forma: 33,8% residencial; 24,2% industrial; 19% comercial; 8,1% rural; 14,9% outras classes. Já quanto ao número de clientes por classe de consumo, a distribuição é a seguinte: 85,5% residencial; 6,8% comercial; 4,7% rural; 1,5 % Outros e 0,5% industrial.

Segundo a COELBA (2008d) a empresa atendeu a 1.167.544 consumidores, registrou em sistema 3.064.785 solicitações serviços em suas Agências; enquanto que na rede COELBA Serviços foram registradas 2.636.099 solicitações. Sua força de trabalho em 2008 era de 12.292 pessoas, sendo que 2.646 colaboradores, 146 estagiários, 73 jovens aprendizes e 9.427 parceiros (prestadores de serviço contratados por empresas terceirizadas).

Em 1997 o serviço público de energia elétrica distribuído pela a COELBA aos consumidores foi concedido ao consórcio Guaraniãna por R\$ 1,73 bilhão de reais, com ágio de 77,3% sobre o preço mínimo de 975,81 milhões, em leilão realizado na bolsa de valores do Rio de Janeiro. Na época, o consórcio era formado pela operadora espanhola Iberdrola, a Previ e o Banco do Brasil - Banco de Investimento (BB-BI). O lote de 9,8 bilhões de ações ordinárias arrematados corresponde a 65,4% do seu capital votante, que estava em poder do governo baiano. A partir desse momento, a gestão da empresa passou a ter as características que movem setor privado, com forte visão para remuneração ao acionista.

Atualmente o consórcio se chama NEOENERGIA, e ainda tem a mesma composição acionária: PREVI: 49%; IBERDROLA: 39%; Banco do Brasil Investimentos: 12%.

Segundo a COELBA (2008a), a empresa é controlada pelo grupo Neoenergia que tem mais de dez anos de atuação, sendo o terceiro maior investidor privado do setor elétrico brasileiro, tem atuação em nove estados brasileiro e seus investimentos totalizam R\$ 15 bilhões. É o maior do país em número de clientes, 8,4 milhões de unidades consumidoras nos estados de Pernambuco, Bahia e Rio Grande do Norte, tendo fornecido 27.296 GWh em 2008. São negócios ligados as áreas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica.

A Nota Técnica 115/2008 item 16, define os contratos de concessão das distribuidoras de energia elétrica, assinados a partir de 1995, estabeleceu as tarifas iniciais e definiu o mecanismo para alteração: reajuste tarifário anual; revisão tarifária extraordinária; revisão tarifária periódica (ANEEL, 2008a).

### 2.3 ESTRUTURA DO ATENDIMENTO A CLIENTES NA COELBA

A COELBA, ao longo do tempo, vem ajustando as suas estruturas e experimentando novas formas de gestão para a melhoria contínua na prestação de serviços a clientes. De acordo com os critérios da resolução 456 da ANEEL para o atendimento ao consumidor, a COELBA disponibilizou canais para relacionamento, são eles: Agências, Rede COELBA Serviços, tele atendimento e internet (através de seu site); nesses canais o consumidor faz as suas solicitações.

Na Resolução 456 ANEEL (ANELL, 2000) não está definido o quantitativo de postos

de atendimento por município e respectivo número de atendentes, embora exista a determinação para disponibilizar ao consumidor a possibilidade de registrar as suas solicitações, sem que haja o deslocamento do seu município. Para atender a essa determinação, a empresa ampliou em 2000, o serviço de teleatendimento, possibilitando o acesso de ligações de todo estado da Bahia. Até então, a COELBA operava esse serviço atendendo regionalmente a algumas cidades, além de sua maior ênfase ser para o atendimento as ocorrências de emergência quanto ao fornecimento de energia elétrica: falta de energia, oscilação de tensão, objetos na rede elétrica dentre outros.

Ampliado o serviço de tele atendimento, inclusive com maior disponibilização dos serviços de origem comercial como: ligação nova, religação, informação de débito etc; a empresa ampliou também a rede COELBA Serviços e os serviços disponibilizados via Internet. Com isso implantou pelo menos um credenciado COELBA Serviços por município para o atendimento a clientes e a arrecadação das contas de energia.

A nova modelagem da rede COELBA Serviços, do tele atendimento e da internet propiciou condições para a empresa adequar sua rede de Agências a municípios de maior relevância no estado da Bahia; com isso o consumidor de qualquer município através da política comercial, recebe da empresa um atendimento homogêneo em relação aos procedimentos, no que se refere ao atendimento para suas solicitações (informações, serviços e reclamações). Os canais relacionamento, Agências, COELBA Serviços, Tele atendimento e Internet, funcionam de forma integrada.

Tabela 1 - Comparativo dos Canais de Atendimento 2008

	SERVIÇOS	%
Agências	3.064.785	28
Tele atendimento	5.291.024	48
COELBA Serviços	2.636.099	24
TOTAL	10.991.908	
	ACESSOS	%
Internet	8.210.720	90
Totem	950.657	10
TOTAL	9.161.377	

Fonte: COELBA (2009b).

## 2.4 O PROCESSO ATENDER A CLIENTES NA COELBA

### 2.4.1 Aspectos gerais do atendimento a clientes

As solicitações dos consumidores de energia elétrica dividem-se em três grandes grupos: Serviços, informações e reclamações.

As informações em geral são atendidas durante o contato do cliente com o atendimento da empresa; quando não é possível, o atendente fornece ao consumidor um número de protocolo e compromete-se a ir buscar a resposta e solução da solicitação. Todas as solicitações, inclusive as de serviços são registradas nos sistemas da empresa, seja comercial ou de emergência.

As concessionárias distribuidoras de energia elétrica têm alguns dos serviços regulados pela ANEEL em relação a preços, prazos e condições para os quais a COELBA mantém rigoroso controle para o cumprimento dessas determinações.

As reclamações também são registradas via sistema. São tratadas no intuito de atender a legislação conforme dispõe o Art. 97 da resolução 456 ANEEL:

A concessionária deverá comunicar ao consumidor, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, sobre as providências adotadas quanto às solicitações e reclamações recebidas do mesmo.

Parágrafo único. A concessionária deverá informar o respectivo número do protocolo de registro quando da formulação da solicitação ou reclamação, sempre que o atendimento não puder ser efetuado de imediato. (ANEEL, 2002).

O processo atender clientes é muito semelhante tanto nas agências como na rede COELBA Serviços. Em ambos os canais de atendimento, o cliente passa pelas seguintes etapas: recepção, em seguida, o atendimento que é o momento em que ele se dirige ao atendente para formalizar a sua solicitação e por fim a conclusão, etapa em que a solicitação é finalizada por ter sido concluída ou registrada em sistema para posterior execução por parte da empresa.

O credenciado COELBA Serviços tem a gestão do atendimento comercial a clientes vinculada a uma das Agências regionais da COELBA, que são ligadas ao Departamento de atendimento a clientes - OAC. Já o serviço de arrecadação de faturas é controlado pelo Departamento de Arrecadação - FAR. A rede COELBA

Serviços tem 1.067 credenciados, destes 487 realizam o atendimento comercial ao cliente da empresa (COELBA, 2008d).

O processo atender cliente na COELBA está demonstrado sinteticamente na Figura 1. O consumidor registra na concessionária sua solicitação que é encaminhada para execução através dos processos de serviços aos clientes, caso não seja solucionada no ato do atendimento. Quando a solicitação é atendida dentro dos requisitos de qualidade, dentre eles o prazo o processo é finalizado com o cliente satisfeito.

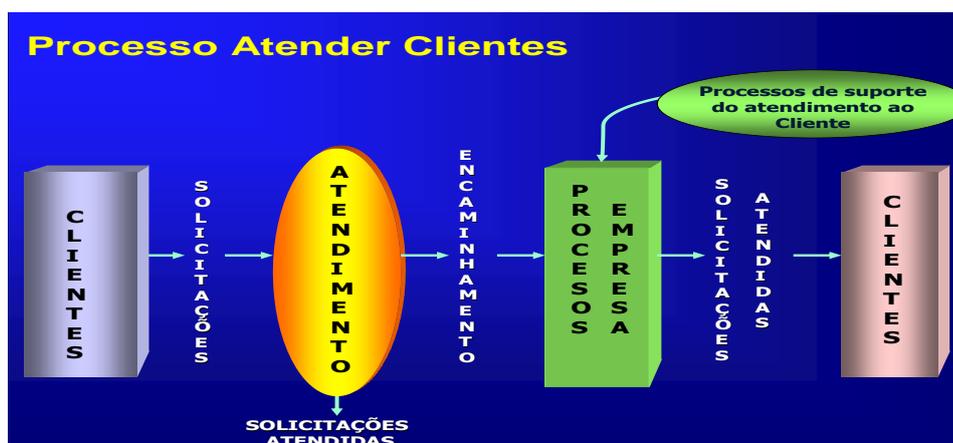


Figura 1 - Processo Atender Clientes  
Fonte: COELBA (2008d).

O cliente, consumidor de energia, receberá da empresa o número de protocolo para acompanhar a sua solicitação. Se for atendida com critérios de qualidade, provavelmente o cliente ficará satisfeito com empresa.

As solicitações dos clientes são registradas nos sistemas de atendimento da empresa, suas notas de serviços adotam nomes específicos de acordo com o sistema comercial da concessionária.

Em 2008, a COELBA operava o atendimento a clientes com o sistema comercial denominado: SIC; nele a ordem de serviço eletrônica era chamada de Ordem de Trabalho (OT). Sua origem é no canal de relacionamento em que o cliente escolheu para fazer a sua solicitação, segue eletronicamente para as áreas de solução que podem ser executoras de serviços em campo ou não.

## 2.4.2 Canais de relacionamento para o consumidor de energia

A Companhia de Eletricidade do estado da Bahia disponibiliza aos seus clientes os seguintes canais de relacionamento:

### a) Agências de Atendimento

Para o atendimento presencial ao consumidor de energia elétrica, a COELBA tem uma rede de quarenta e uma Agências no estado da Bahia, sendo doze delas conhecidas como Agências Regionais, situadas em municípios de maior representação no estado. As Agências restantes operam com pessoal terceirizado.

Inovando, a COELBA ampliou a contratação dos serviços terceirizados para o atendimento em suas Agências incluindo além de atendentes, gerentes para executarem as atividades relacionadas à gestão do atendimento. Atendentes realizam as atividades que complementam as solicitações dos consumidores, indo buscar na organização soluções e negociações para resolver as suas demandas. Portanto, exemplificando: a Agência Vitória da Conquista é uma Agência regional que tem subordinada a ela, as Agências de Brumado e Itapetinga, além da rede COELBA Serviços dessas regiões.

As Agências terceirizadas continuam vinculadas as Agências Regionais; seu quadro de pessoal é formado por gestores, coordenadores e atendentes, e analistas; *staff* capacitado para atendimento ao cliente e as atividades de suporte a esse processo.

Na Tabela 2 que segue pode ser visualizada a rede de Agências, cuja gestão é própria e contratada. As Agências contratadas registraram 1.966.919 que corresponde a 64% do total de atendimentos de 2008 e as Agências próprias as Regionais atenderam a 1.097.866 serviços do total de 3.064.785 de 2008.

Tabela 2 - Solicitações Efetuadas Mensalmente nas Agências COELBA em 2008

AGÊNCIAS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
Ag Múveis	682	530	378	965	2.339	1.387	1.973	1.314	896	2.558	1.446	1.009	15.477
Alagoinhas	3.944	2.443	3.053	3.583	3.472	3.618	3.958	4.158	4.290	3.359	7.383	4.700	47.961
Barcelinas	3.408	2.015	3.159	3.242	2.322	3.402	3.972	4.118	4.547	3.130	3.539	3.478	40.332
Bom Jesus da Lapa	1.608	1.660	2.058	2.676	2.981	3.181	3.834	3.444	4.193	3.453	3.284	3.046	35.418
Brumado	5.641	4.217	4.691	4.714	4.766	4.892	6.017	4.813	5.705	4.827	4.164	3.662	58.109
Camagari	6.634	3.933	5.747	6.325	7.720	8.906	10.494	10.279	9.473	9.351	8.452	6.944	94.258
Candéias	5.138	4.642	4.734	4.474	4.702	3.929	4.852	5.911	4.999	5.079	4.724	2.888	56.072
Eunápolis	5.639	5.529	5.504	7.760	9.077	7.531	5.564	6.761	6.574	3.783	4.644	3.475	71.841
Feira de Santana	13.479	11.758	10.136	11.783	11.239	10.598	11.708	13.238	14.559	13.147	18.576	7.983	148.199
Guanambi	2.499	3.563	2.639	2.519	1.957	1.938	2.886	3.372	3.555	2.696	2.489	2.443	32.556
Ibotirama	2.916	1.416	2.106	1.974	1.874	1.931	2.534	2.027	2.920	2.145	2.153	1.941	25.937
Ilhéus	6.190	5.301	6.507	5.784	6.020	5.990	6.621	7.560	7.930	8.749	7.955	7.449	82.056
Ipiou	4.501	2.589	3.025	3.416	3.822	2.772	4.088	7.988	6.502	5.622	3.474	2.678	50.237
Irecê	7.633	3.982	4.254	5.639	6.245	7.029	9.191	5.344	5.922	5.829	5.529	4.219	70.816
Itaberaba	3.539	2.536	2.477	2.794	2.773	2.877	3.759	3.251	3.305	3.035	5.630	2.576	38.552
Itabuna	7.542	6.142	6.171	6.714	6.381	7.245	7.722	8.799	8.208	7.663	7.998	5.596	86.181
Itaparica	1.619	1.420	1.012	1.011	1.093	903	1.353	1.079	913	999	1.143	1.051	13.596
Itapetinga	3.984	2.777	2.555	4.326	3.916	2.855	2.796	2.813	3.067	2.910	3.092	1.987	37.078
Itapúa	8.497	8.104	8.607	8.301	9.005	9.732	10.480	11.876	12.348	12.225	11.793	10.253	121.221
Jacobina	5.743	4.019	2.590	3.988	4.559	4.199	4.935	5.324	5.142	5.405	4.783	4.893	55.580
Jaquicé	7.156	6.012	5.364	4.286	4.130	5.905	6.989	6.983	6.590	7.043	7.953	6.172	74.583
Juazeiro	7.093	8.357	6.282	7.560	7.131	7.001	11.063	8.533	7.130	7.510	6.913	6.077	90.650
L Freitas	6.184	6.255	6.163	5.706	6.581	6.801	8.156	10.092	9.447	8.064	9.650	10.657	93.756
Liberdade	8.304	6.324	5.506	5.927	5.577	4.663	5.529	6.181	7.003	5.659	6.174	5.077	71.924
Paulo Afonso	2.682	2.614	2.488	2.707	3.016	2.633	3.512	2.793	3.464	2.506	2.869	2.610	33.894
Periperi	13.675	9.945	11.003	10.063	8.804	9.425	8.826	9.242	9.349	9.088	11.050	6.794	117.264
Pirajá	14.583	12.244	12.373	11.479	9.672	8.632	9.650	9.732	9.853	11.843	12.162	9.728	131.951
Porto Seguro	8.880	8.414	8.576	6.911	8.453	6.502	7.398	6.377	7.339	6.876	6.536	8.479	90.741
Praga da Sé Comercial	14.555	11.238	12.598	12.330	10.662	11.185	13.179	14.197	14.428	14.259	14.463	11.140	154.234
Praga da Sé Perdaz	12.187	11.447	10.542	8.970	10.803	11.775	16.112	12.504	10.565	8.463	8.717	4.725	126.810
Ribeira do Pombal	2.721	2.105	2.050	3.822	3.673	2.466	3.210	2.757	2.555	2.250	1.980	1.671	31.260
SAC Barra	1.260	954	1.007	1.207	2.060	2.890	3.371	2.306	1.951	1.762	1.506	1.408	21.682
SAC Cajazeiras	2.043	2.037	2.014	2.165	1.718	1.647	2.046	1.706	2.297	1.803	2.117	1.705	23.298
SAC Comércio	4.841	3.635	3.907	4.777	4.233	4.102	5.297	5.177	5.187	4.000	5.076	3.638	53.870
SAC Iguatemi	12.797	12.576	13.832	14.139	13.713	13.974	15.822	13.570	14.076	13.481	12.002	12.363	162.345
Santo Antonio de Jesus	5.348	4.246	6.253	5.223	4.870	4.279	5.892	5.679	6.780	6.353	7.219	5.517	67.659
Senhor do Bonfim	5.477	2.631	3.190	3.586	3.709	3.353	3.216	3.714	3.466	3.644	2.934	1.449	40.369
Serinha	3.535	2.065	3.523	2.435	3.218	3.486	4.815	4.562	3.531	3.161	3.340	3.961	41.632
Simões Filho	5.121	3.737	4.487	4.554	3.530	3.388	5.258	6.377	5.416	5.179	5.516	3.452	56.015
Teixeira de Freitas	6.039	4.520	5.251	5.859	6.010	6.047	8.588	6.778	7.124	6.764	6.506	6.145	75.721
Valença	4.124	3.173	3.226	2.889	2.474	3.164	3.262	2.639	4.228	3.213	2.939	2.846	38.177
Vitória Center	5.285	4.011	4.283	4.144	3.962	3.981	3.915	2.971	4.472	4.069	4.351	2.725	48.169
Vitória Conquista	15.910	14.803	14.135	19.332	26.212	26.995	24.248	27.304	7.669	31.015	17.114	12.567	237.304
<b>ABSTENHA-SE</b>	<b>79.468</b>	<b>77.889</b>	<b>74.879</b>	<b>88.489</b>	<b>77.638</b>	<b>95.143</b>	<b>119.847</b>	<b>108.693</b>	<b>87.537</b>	<b>101.148</b>	<b>93.175</b>	<b>64.495</b>	<b>1.897.844</b>
<b>PROVIDER</b>	<b>191.148</b>	<b>144.039</b>	<b>152.584</b>	<b>151.170</b>	<b>152.604</b>	<b>150.044</b>	<b>176.029</b>	<b>176.955</b>	<b>181.491</b>	<b>172.780</b>	<b>178.250</b>	<b>148.482</b>	<b>1.946.919</b>
<b>TOTAL AGÊNCIAS</b>	<b>270.616</b>	<b>221.919</b>	<b>227.463</b>	<b>242.659</b>	<b>230.242</b>	<b>249.209</b>	<b>288.091</b>	<b>285.638</b>	<b>269.028</b>	<b>273.928</b>	<b>271.425</b>	<b>213.177</b>	<b>3.064.785</b>

Fonte: COELBA (2008d).

## b) A Rede Credenciada COELBA Serviços

A rede COELBA Serviços é formada por empresas de pequeno porte, contratadas para prestar o serviço de atendimento comercial e arrecadação de contra de energia. O credenciado COELBA Serviços tem classificação por tipos. O tipo 03 é o que disponibiliza atendente exclusivo ao cliente; no seu ponto comercial existe local separado, específico, destinado ao atendimento do consumidor COELBA. Nos demais credenciados classificados pela COELBA como tipo 04 e tipo 05, o atendente tanto arrecada faturas de consumo de energia com atende as solicitações dos clientes da COELBA.

No COELBA Serviços o atendente credenciado poderá efetuar o serviço solicitado pelo cliente através de três modalidades: ele poderá informar ao cliente através de

conhecimento adquirido em treinamento na sua relação com sua Agência vinculada; poderá solicitar o serviço eletronicamente, via POS (ponto de serviço) ou poderá efetuar a solicitação no apoio telefônico, através de um número exclusivo para esse fim. Em todas as situações, o cliente sairá dos escritórios comerciais portando o número do seu protocolo, referente ao serviço solicitado, conforme definido pela regulação e implantado na empresa.

A rede credenciada COELBA Serviços e rede de Agências juntas realizam o atendimento presencial ao consumidor de energia elétrica do estado da Bahia.

### **c) Tele atendimento**

Central de atendimento via telefone, disponível ao cliente 24 horas todos os dias. Atende aproximadamente a 500.000 chamadas por mês.

O serviço de tele atendimento da COELBA é contratado, incluindo a central de telefônica. Trata-se de um contrato de grande porte, onde a concessionária ao lançar a licitação, determina todas as condições para o funcionamento do serviço, mediante regras e indicadores estabelecidos pela Agência Reguladora, ANEEL.

A operacionalização do serviço de tele atendimento ocorre com pessoal próprio, entre eles gestor, coordenador, analista e atendentes que gerenciam o contrato da prestadora de serviço acompanhando e controlando indicadores, atualizando informações bem como, adotando ações para corrigir não conformidades apuradas no atendimento ao cliente.

### **d) Internet**

Atendimento disponível a qualquer usuário através do site da Coelba: [www.coelba.com.br](http://www.coelba.com.br), onde o consumidor pode solicitar informações e serviços. Após o registro das solicitações de serviços elas são enviadas eletronicamente, para a execução nos processos de serviços ao cliente, são emitidas e encaminhadas para a execução. Para a gestão do atendimento via internet, estão alocados empregados da concessionária: gestor; coordenadores, analistas e atendentes. Na COELBA esses recursos são compartilhados pelos canais tele atendimento e internet.

#### 2.4.2.1 Etapas do fluxo do atendimento nas Agências e Rede Credenciada COELBA Serviços

Nesta subseção serão apresentadas as etapas do fluxo do atendimento nas Agências e Rede Credenciada COELBA Serviços, quais sejam:

**Recepção e Triagem:** Quando o cliente é identificado e recebe uma senha para o atendimento; no COELBA Serviços a etapa é a mesma, no entanto o consumidor ainda não recebe a senha.

**Espera:** É o tempo decorrente entre o recebimento da senha de atendimento e a recepção do atendente para com o cliente.

**Atendimento:** É o momento em que o cliente informa o que deseja ao atendente e aguarda a conclusão da sua solicitação, que poderá ser concluída imediatamente, ou ser incluída em sistema. Para o atendimento realizado no COELBA Serviços como já visto, a solicitação poderá ser registrada no eletronicamente no ponto de serviço ou via número exclusivo para esse fim. Conforme determina a legislação, Resolução 456 ANEEL, para todo atendimento o cliente recebe um número protocolo.

#### 2.4.2.2 Principais Serviços solicitados pelos clientes

Os principais serviços solicitados pelos clientes do grupo B que são aqueles, cujo fornecimento de energia elétrica ocorre em baixa tensão, são serviços relativos à cobrança das faturas ao consumidor e serviços relativos à ligação nova em baixa tensão com ênfase no cadastramento para obtenção da tarifa social baixa renda de energia, sendo eles: informação de débito; segundo via da fatura de energia; informação sobre parcelamento e simulação; atualização cadastral; atendimento para o cadastro da tarifa social baixa renda; solicitação para ligação nova do grupo b; informação sobre o padrão de entrada para a conexão da ligação de energia elétrica; reclamação sobre o consumo de energia. Na Tabela 3 estão relacionadas as principais solicitações.

Tabela 3 - Principais Solicitações de Atendimento nas Agências COELBA

	Nº.	%
<b>Reclamação</b>	<b>13.496</b>	<b>6,50</b>
Consumo	7.024	
Danos elétricos	1.302	
Conta não recebida	610	
Reclamação de erro no cadastro	478	
Outras	4.082	
<b>Serviços</b>	<b>81.303</b>	<b>39,15</b>
Unificação de cliente	18.791	
Ativação de contrato	12.555	
Segunda via de conta	6.835	
Religação de urgência	5.779	
Outros	37.343	
<b>Informação</b>	<b>99.724</b>	<b>48,03</b>
Débito	50.008	
Padrão	10.274	
Parcelamento e Simulação	9.899	
Documentos necessários para troca de titularidade	5.792	
Outros	23.751	
<b>Baixa Renda</b>	<b>13.121</b>	<b>6,32</b>
Cadastro	4.978	
Informações	3.849	
Mudança de titularidade	1.997	
Entrega de formulário	1.118	
Outros	1.179	
<b>TOTAL</b>	<b>207.644</b>	

Fonte: COELBA (2008d).

Considerando o relatório de dezembro de 2008, a informação de débito lidera em solicitações com 24% do total. Pela análise realizada, essa procura se deve ao fato da empresa ter uma política de cobrança definida com ações rigorosas, desde a cobrança por empresas contratadas até o corte da energia elétrica, o que determina que o consumidor se dirija a um escritório de atendimento para obter o valor da dívida e definir pelo pagamento à vista ou parcelado.

Foi observado que a demanda do consumidor para o serviço de parcelamento é alta na rede COELBA Serviços onde existe uma facilidade agregada: no credenciado o cliente poderá fazer o pagamento das faturas de energia.

Pode ser concluído que a capilaridade do atendimento presencial é fundamental para que o consumidor obtenha o atendimento no seu município, o que propicia à empresa maior eficiência na gestão da cobrança, permitindo facilidades para regularização de débitos existentes dos consumidores de energia elétrica.

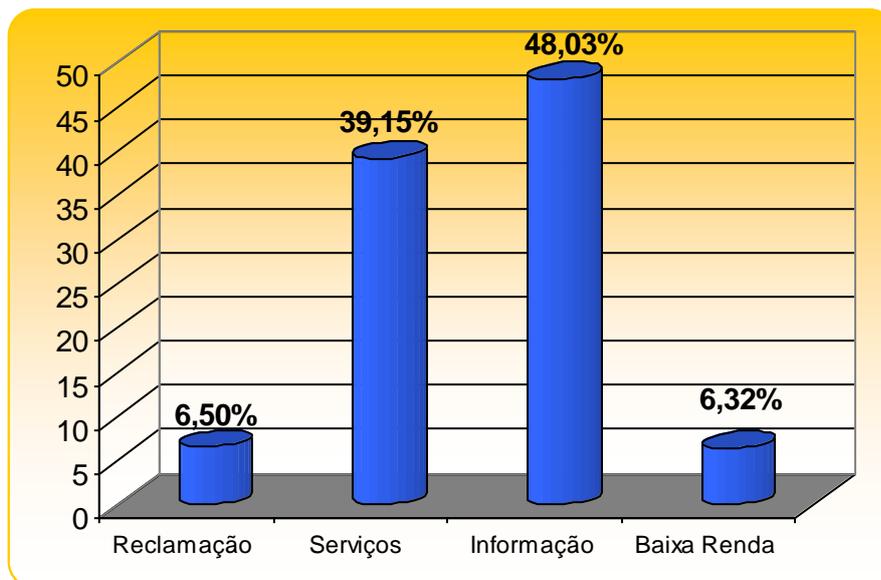


Figura 2 - Solicitações de Atendimento por Tipo nas Agências COELBA  
Fonte: COELBA (2008d).

Os serviços correspondem a 39,15 % do total das solicitações, enquanto que os atendimentos relativos a informações e cadastramento da tarifa social baixa renda correspondem a 6,32% quanto às informações e reclamações correspondem respectivamente a 48,03% e 6,50 %.

#### 2.4.2.3 Produtos e serviços disponibilizados aos clientes

Durante esta pesquisa foi observado que a COELBA tem projetos inovadores de serviços aos clientes um deles é a Loja Certificada. São lojas de material de construção em várias cidades do estado, que têm pessoal treinado pela concessionária para orientar o cliente na compra de materiais para a instalação do padrão de entrada de energia.

Na loja certificada o cliente poderá solicitar o contato com pessoal especializado em montagem do padrão de ligação em baixa tensão, obtendo serviço de qualidade para este fim e criando condições necessárias para a que ligação nova de energia seja efetivada na primeira visita da COELBA, o que mantém o custo de atendimento e execução do serviço no valor adequado, já que não existirão excessos para a execução do serviço solicitado.

Outras iniciativas inovadoras são: O Portal Imobiliário onde as empresas de

construção civil, através da Internet, acompanham projetos, obras e ligações de energia e o Seguro Proteção Familiar Premiada COELBA, que protege a residência, o cliente e sua família em situações desfavoráveis (COELBA, 2008d).

## 2.5 A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR COM O PROCESSO DE ATENDIMENTO

A percepção do atendimento para o consumidor de energia elétrica passa por variáveis que atingem o processo atender clientes no escritório comercial, sendo uma agência ou um credenciado COELBA Serviços ou por variáveis que atingem a execução dos serviços solicitados pelo consumidor. Durante o desenvolvimento desta pesquisa foi observada uma forte relação do atendimento com o processo de serviços ao cliente. O não cumprimento dos aspectos regulatórios quanto às condições/prazos/preços dos serviços são fundamentais para consolidar a percepção do consumidor sobre a empresa.

Para a gestão do processo atender clientes é necessário avaliar e acompanhar os pontos críticos do processo de atendimento, desde a recepção ao cliente no escritório comercial, seu tratamento e conforto, a performance do pessoal de atendimento e os sistemas, até o processo relativo a execução de serviços, referentes as solicitações que foram efetuadas pelos consumidores.

Nas próximas seções serão apresentados os Pontos críticos do processo atender clientes.

### 2.5.1.1 A identificação dos pontos críticos

Muitas vezes na COELBA o processo não é controlado de uma forma planejada, mas por ocorrências que apontam para essa necessidade e que normalmente geram algum tipo de insatisfação do consumidor, identificada por registros de reclamações ou aumento do fluxo de clientes nos canais de atendimento. Os pontos críticos dos processos devem ser conhecidos e controlados.

Para a identificação dos pontos críticos a empresa avalia no seu diagrama ou mapa de estratégias quais são os impactos que estão ocorrendo. Em seguida, identifica o processo que causa esses impactos e os respectivos pontos críticos para controle.

Estabelece as ações para melhoria e os acompanhamentos necessários (monitoramento), identifica e analisa o que poderá dar errado com objetivo de resolver tal possibilidade.

Na avaliação e monitoria é identificado o que precisa de controle para ser melhorado. Para a organização as ações de correção atuam nas não conformidades dos processos e conseqüentemente, evitam desperdícios de recursos disponíveis para a execução da atividade.

A identificação dos pontos de controle do processo de serviços aos clientes dá ao gestor da área comercial a oportunidade para atuar, garantindo as condições de atendimento, sejam elas de serviços regulados ou não, antecipando-se assim, as possíveis reclamações pelo não atendimento dessas condições.

O gestor de atendimento a clientes pode atuar preventivamente, na sinalização para intervenções de rotinas ou melhorias radicais do processo de atendimento ou ainda, indicar melhorias para o processo de serviços aos clientes. Tais sinalizações evitam agregar custos desnecessários aos serviços gerados por imprecisão ou falta de informações, no momento da solicitação ou mesmo, na execução dos serviços em campo.

Pontos críticos são etapas de processos que podem gerar não conformidades no processo atender a clientes como: o não cumprimento de prazos ou condições das solicitações efetuadas ou ainda, não conformidades à empresa distribuidora que oneram desnecessariamente o processo atender a clientes. A falta de monitoramento desses pontos críticos pode ocasionar reclamações do consumidor quanto à qualidade do atendimento, prazos e condições de execução dos serviços.

Identificar o fluxo das solicitações de serviços, além do ponto de equilíbrio para execução da demanda permite o acompanhamento de prazos e o conhecimento prévio da necessidade de incrementar recursos para garantir sua realização.

Avaliar o sistema de gestão de atendimento e apontar mecanismos que melhorem a qualidade do processo é quase uma rotina nos canais de relacionamento com o cliente: Agências, COELBA Serviços, Tele atendimento e Internet. Os executivos dessas áreas atuam sistematicamente, porém de forma não estruturada na melhoria

do processo atender clientes, resolvem atendimentos prioritários e provenientes de reclamações. Foi observado que não atuam planejadamente para impedir não conformidades.

Um método para a gestão da rotina onde exista a visualização do grande fluxo de ordens de trabalho solicitadas pelos clientes é um controle tende a mitigar etapas e condições que não incorporem valor aos processos, ampliando a qualidade do atendimento. O acompanhamento das condições e prazos de execução dos serviços solicitados são pontos críticos dos processos: atender e serviços ao cliente.

#### 2.5.1.2 O acompanhamento remoto das Agências de atendimento a clientes

No processo de terceirização, a COELBA contratou pessoal para realizar as atividades inerentes ao posto de trabalho atendente para suas menores agências; o atendimento a clientes passou a ser operado por essa mão de obra. A empresa contratou apenas a mão de obra atendente e efetuou com seu pessoal próprio, a gestão dos serviços de atendimento.

No contrato seguinte, com a PROVAIDER, cuja duração ocorreu de 01 de setembro de 2006 até 31 de março de 2009, a empresa contratou o serviço de atendimento comercial prestado por atendentes e gerentes de atendimento e incluiu neste contrato a gestão do atendimento a clientes. Os profissionais alocados pelo contrato de prestação de serviços passaram a se relacionar diretamente com unidades operativas da COELBA para questões relacionadas às solicitações dos clientes. A mão de obra contratada foi alocada nas Agências menores, que permaneceram na estrutura original sob comando da Agência Regional, que estão situadas nos maiores municípios da Bahia, reconhecidos como cidades pólo: Agência Praça da Sé; Camaçari; Feira de Santana; Santo Antônio de Jesus; Itabuna; Eunápolis; Vitória da Conquista; Guanambi; Barreiras; Ribeira do Pombal e Juazeiro.

Através deste contrato, a COELBA implantou em 2006, o monitoramento do fluxo de clientes nas Agências, via sistema. Passou a acompanhar remotamente o que está ocorrendo em tempo real nessas áreas. Esse sistema possibilitou a visualização de pontos críticos do processo atender clientes. O acompanhamento *on-line* dos principais indicadores de tempos se tornou possível não só na Agência, mas

também na Unidade de Gestão do Departamento de Atendimento a Clientes. Apesar dessa possibilidade, foi observado que esse acompanhamento não ocorre de forma sistemática, avaliando os tempos que atingem o cliente ou adequando o número de atendentes nas Agências que funcionam com pessoal terceirizado.

O monitoramento do atendimento nas Agências por meio de sistema integrado de gestão tornou conhecido o fluxo de pessoas, os tempos de espera e o tempo de atendimento, a produtividade por atendente e ao número de atendimentos que cada um realiza em minuto/hora/dia/mês e ano.

Os indicadores monitorados por sistema são: Tempo médio de espera (TME) para ser atendido; Tempo médio de atendimento (TMA); Tempo médio de permanência TMP; Tempo médio de ociosidade (TMO). Quantidade de atendentes disponíveis ao atendimento ao cliente. Quantidade de atendimento concluído por atendentes.

Esses dados geram a oportunidade de aumentar a produtividade, estabelecendo metas de atendimento por atendente, adequando o trabalho ao ponto de equilíbrio, onde não exista falta ou excesso de mão de obra para atender ao público solicitante.

Com a continuidade dos contratos, o sistema de acompanhamento das Agências evoluiu para o *BI Express* conforme telas demonstradas nas Figuras 3 e 4:

BIExpress - Posição das Agências até o momento

Cadastros Suporte Gerador Templates Painéis Relatórios Sobre

Consulta Agência

Data Início 17/06/2010

Posição das Agências		Posição Atual do Atendimento	Posição por Serviço		Agências sem senhas emitidas		Tempo Médio							
Nome	Agência	Conceito	Ponto de #	Na Fil	> Tempo Espera	Atendidas	Canceladas	Espera	Atendimento	Ociosidade	Permanencia	Parada	Conceito	
Alagoinhas	😊	Bom	4			149	1	00:05:08	00:07:20	02:44:34	00:12:32	00:39:32	00:00:01	0C
Barreiras	😊	Bom	2	2	00:44:25	61		00:16:53	00:08:17	01:28:39	00:25:10	01:12:54	00:00:01	0C
Bom Jesus da Lapa	😊	Bom	4	1	00:03:14	105		00:08:01	00:08:24	03:25:27	00:16:26	01:02:02	00:00:01	0C
Brumado	😊	Otimo	4	1	00:53:05	60		00:02:00	00:06:06	05:28:47	00:08:06	00:27:21	00:00:00	0C
Camaçari	😊	Bom	8			227	13	00:05:53	00:10:13	02:59:36	00:16:25	00:24:56	00:00:01	0C
Candeias	😊	Regular	3			122	7	00:13:08	00:05:29	01:41:54	00:18:45	01:02:47	00:01:47	0C
Eunápolis	😊	Bom	4	1	00:01:25	119	3	00:22:02	00:09:16	02:42:49	00:31:32	00:35:53	00:00:01	0C
Feira de Santana	😊	Otimo	6	3	00:11:31	221	23	00:17:01	00:10:06	01:38:56	00:27:42	00:28:24	00:00:00	0C
Guanambi	😊	Bom	2	4	00:16:30	100	1	00:04:12	00:05:26	03:26:58	00:09:38	00:14:22	00:00:00	0C
Ibotirama	😊	Bom	2			44		00:00:44	00:05:44	05:38:14	00:06:29	01:00:46	00:00:00	0C
Ilhéus	😊	Bom	4	5	00:16:25	127	9	00:09:58	00:06:50	01:45:36	00:17:17	00:24:33	00:00:06	0C
Ipiaú	😊	Otimo	4			31		00:01:59	00:09:04	05:50:37	00:11:03	00:42:02	00:00:01	0C
Irecê	😊	Bom	4			173		00:02:00	00:06:12	03:03:32	00:08:12	00:45:01	00:00:01	0C
Itaberaba	😊	Bom	2			55		00:06:06	00:06:26	03:56:17	00:12:32	00:42:49	00:00:01	0C
Itabuna	😊	Bom	6			170	8	00:06:13	00:09:16	02:18:55	00:15:45	00:22:49	00:00:01	0C
Itaparica	😊	Otimo	2			43		00:01:52	00:04:57	05:37:54	00:06:50		00:00:01	0C
Itanhim	😊	Otimo	4			94		00:05:58	00:07:32	02:52:47	00:13:31	00:43:21	00:00:01	0C
						4.854	116							

Serviço Atendente

Denize da Costa Fernandes Pereira Versão: 2.6.0.8 Layout: Windows XP Tempo decorrido(hh:mm:ss) 00:00:05

Iniciar 9 Micro... 3 SAP L... Insta... Perfis 2 Micro... Calculadora 2 Inter... 3 Micro... Biexpress 16:12

Figura 3 - Tela do Sistema BI Express Posição de Agências  
Fonte: COELBAOAC (2010).

Com o Sistema BI as Agências podem monitorar os seguintes itens: conceito de agência se refere ao conceito que o cliente dá sobre o atendimento recebido; número de atendentes; quantidade de clientes na fila e maior tempo de espera para ser atendido, quantidade de atendimentos executados além dos tempos: TME, TMA, TMO, TMP. Enfim, é obtido um retrato de como está o desempenho do atendimento a clientes naquela Agência monitorada.

BIExpress - Posição das Agências até o momento

Consulta Agência

Data Início: 17/06/2010

Posição das Agências | Posição Atual do Atendimento | Posição por Serviço | Agências sem senhas emitidas

Serviço	Atendente	Qtd. Senha Atendida	Qtd. Serviços Ati	T.M.A.	Tempo Total	Conceito	Tempo Extra	Tempo Parada
	Andraia Gusmão França	1	1	00:01:08	00:01:08		00:00:00	
	David Magalhaes Silva	36	108	00:10:09	06:05:50	Ótimo	01:38:36	00:54:51
	Eliane Santos Mello	26	81	00:14:09	06:08:15		03:26:10	01:04:32
	Grasiele Nascimento Lisboa Melo	31	95	00:13:23	06:55:16	Ótimo	02:35:17	01:19:16
	Jessika Ferreira dos Santos	17	47	00:15:27	04:22:55	Ótimo	02:22:28	00:57:50
	Joise de Jesus Costa	38	153	00:10:09	06:25:54	Ótimo	01:24:13	01:02:08
	Jose da Conceição Ferreira	33	33	00:01:12	00:39:54		00:00:00	
	Luciene Bispo da Silva	17	151	00:22:31	06:45:33	Ótimo	01:51:31	01:09:44
	Ramon Borges Costa	23	49	00:14:26	05:32:04	Ótimo	03:44:05	00:55:24
	Suzana Maria Neves Porto	29	42	00:11:45	05:40:48	Ótimo	03:31:39	00:06:51
	Vivian Guedes Torres	10	31	00:30:34	05:05:43	Ótimo	03:29:30	01:10:16
		261	791					

Denize da Costa Fernandes Pereira | Versão: 2.6.0.8 | Layout: Windows XP | Tempo decorrido(hh:mm:ss) 00:00:07

Figura 4 - Tela Sistema BI Express: Posição de Atendentes por Agência  
Fonte: COELBAOAC (2010).

A tela Sistema *BI Express*, Posição de Atendentes por Agência, informa dados para o acompanhamento da produtividade de cada atendente. Esse recurso permite adequar à mão de obra à necessidade demandada de clientes pela Agência e encontrar o ponto de equilíbrio do contrato para que não haja excessos quanto ao custo.

Durante esta pesquisa, foi observado que muito pouco se faz através da análise dos dados do sistema de monitoramento das Agências. Na Unidade Operativa do Atendimento, no Departamento de Atendimento a Clientes existe a iniciativa de divulgar diariamente aos respectivos gestores das Agências, suas posições quanto aos indicadores de tempo, mas existe a possibilidade de melhoria ou adequação do quadro para atingir a produtividade necessária e custo adequado do serviço, como também a avaliação do tempo de espera até o início do atendimento rotineiramente.

O acompanhamento desses pontos permitiria a adequação dos recursos humanos e materiais, para alcançar o equilíbrio entre o atendimento presencial e a demanda de clientes. O fluxo do atendimento nas agências ocorreria no tempo necessário,

aumentando a qualidade percebida pelo cliente, o que refletiria na possibilidade de melhoria do Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC) a ser pesquisado pela ANEEL anualmente, que tenderia a evoluir positivamente; uma vez que implantado o sistema monitoramento do fluxo de clientes e do atendimento em si, as reclamações dos consumidores tenderiam a diminuir.

#### 2.5.1.3 O monitoramento dos serviços solicitados pelo cliente

Os serviços solicitados pelos clientes também são pontos críticos. A falta de monitoramento dos serviços pendentes de execução, cujos prazos estão vencidos ou acumulados pode gerar insatisfação e reclamação dos consumidores. Esta é uma das condições que mais aborrecem os consumidores. Indica a necessidade de implantar acompanhamento do processo de serviços por parte dos gestores e gerentes das Agências de Atendimento. A falta de informação no momento adequado impede os executivos de atendimento (gerentes e gestores de Agências) de agirem ou solicitarem ações para impedir não conformidades ou até, corrigir o que já foi apurado.

O acompanhamento das notas de serviço realizado fora do prazo ou não realizado identifica a necessidade de melhorar a qualidade da emissão dos registros dos serviços pelo atendimento (um dos fatores que pode não permitir o cumprimento de prazos dos serviços é a geração de notas com erros pelo atendimento) como, por exemplo, um pedido de ligação nova efetuado por um cliente onde o atendente registre o endereço com erro ou mesmo, a carga a ser usada pela unidade consumidora.

Nesta pesquisa foi observado que apesar da Agência processar via sistema as solicitações dos clientes, não existe o acompanhamento da situação relativa a conclusão; não é possível visualizar a situação quanto ao fluxo dos serviços solicitados, encaminhados via ordens de trabalho para as áreas de serviço e respectivos prazos de execução ou seja, o processo de execução dos serviços solicitados não é visualizado pela área solicitante, neste caso Agências de atendimento. A falta desse acompanhamento pela área de atendimento deixa o processo atender a cliente vulnerável; reclamações dos clientes podem surgir pela

falta de atendimento dos serviços nas condições e prazos definidos.

Com o monitoramento do fluxo de serviços seria possível identificar processos de execução que necessitam de maior força de trabalho para conclusão, além de obter permanente visão desse fluxo, possibilitando o apoio de outros processos até a normalização da execução das notas de serviços que estejam acumuladas.

Os serviços que ultrapassem a capacidade operacional da área executora estarão contribuindo para o aumento do custo e a diminuição da percepção de qualidade por parte do cliente, estando essa situação contrária ao sugerido pela Empresa de Referência quando define na Nota Técnica número 052 ANEEL/SRE (ANEEL, 2003, p.4):

A regulação econômica não deve se ocupar do controle da execução das atividades empresariais e sim monitorar seus resultados (*outputs*) dessa gestão, ou seja, a qualidade do serviço que recebem os clientes cativos; e Nota Técnica número 052 ANEEL/ SRE: A ação do regulador de um serviço monopolista deve estar orientada para a obtenção simultânea de dois objetivos fundamentais”. Por um lado, trata-se de estabelecer níveis de tarifas que resultem justos para os consumidores, o que significa evitar que paguem encargos indevidos, assim como valores insuficientes que conduzem à deterioração na qualidade dos serviços que recebem. Por outro lado os níveis tarifários devem prover, às empresas prestadoras que atuam com eficiência ganhos suficientes para cobrir seus custos operacionais e obter um retorno razoável sobre o capital investido.

Haverá maior cobrança por parte do consumidor que comparece ao escritório de atendimento ou liga mais de uma vez, permanece irritado com o serviço fora do prazo previsto e com isso, derruba o conceito da qualidade do atendimento, portanto o monitoramento do atendimento e do fluxo de serviços são condições para o aumento da qualidade percebida pelo consumidor, já que visam garantir as condições de realização dos serviços nos prazos acordados como, por exemplo: o serviço solicitado de ligação nova de energia elétrica, cujo prazo de execução: determinado pela ANEEL na Resolução 456 é de três a cinco dias; o cliente e a empresa criam expectativa que o serviço seja concluído na primeira visita, assim não haverá nova cobrança do cliente para execução do serviço nem a empresa irá aumentar seus custos para realização do mesmo.

#### 2.5.1.4 A gestão das reclamações

Quanto às reclamações, foi observado que após a privatização, com a implantação do SIC, a empresa mudou sua forma de gestão, adotando as seguintes ações: criou procedimento específico para registro e a análise das reclamações; definiu que elas passariam a ser registradas no sistema de atendimento por tipo; implantou uma unidade em seu organograma para a gestão das reclamações, OAGR, subordinada ao Departamento de Atendimento a Clientes OAC. As reclamações dos clientes no processo de atendimento presencial nas Agências ou na Rede Credenciada COELBA Serviços, são registradas no sistema comercial para posterior resposta ao cliente no prazo máximo de 30 dias, em conformidade com as determinações da Resolução 456 ANEEL.

Na COELBA em 2008 foram registradas 76.184 reclamações, 10.513 reclamações a menos que no ano anterior.

Tabela 4 - Número de reclamações na COELBA no período de 2006 a 2008

<b>Origem</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
COELBA	67.207	73.330	63.155
Pela ANEEL/AGERBA	3.124	3.495	2.803
Pelo Procon	144	335	238
Pela Justiça	4.616	7.530	7.980
<b>Total</b>	<b>77.097</b>	<b>86.697</b>	<b>76.184</b>

Fonte: COELBA (2008d).

Em 2008, houve diminuição do número de reclamações procedentes da COELBA através da melhoria ou modificação dos processos, a empresa apresentou no *Relatório de Sustentabilidade* (COELBA, 2008c) os seguintes dados quanto as reclamações procedente: 2006 (34.000); 2007 (30.000) e 2008 (24.700), sendo os principais motivos das reclamações: 17,24% danos elétricos, 16,38% prazos de execução de serviços, 14,33% contas não entregues, 5,71% fornecimento inadequado de energia e 3,89% Leitura/consumo; nesses dados 41,80% das reclamações foram classificadas em outros motivos o que deve ser novamente analisado pela empresa em decorrência de percentual muito alto para esse tipo de classificação.

Como ação inovadora, foi encontrada a linha telefônica direta de atendimento com o PROCON, que tem como objetivo tratar as questões relacionadas aos clientes que procuram esse órgão, com objetivo de resolver as reclamações naquele instante,

evitando assim o registro da reclamação e a sua gestão e respectivos custos para a concessionária.

O monitoramento do processo gestão das reclamações ocorre muito mais em relação ao prazo da carta resposta que é de trinta dias (30) dias, do que em relação ao acompanhando da solução final do problema informado pelo consumidor. A empresa acompanha a resposta, mas falta monitoramento para a solução definitiva, isso favorece a insatisfação do cliente e a possibilidade do registro de uma nova reclamação.

As reclamações são instrumentos de análise para a organização, através delas pode ser gerado um diagnóstico da empresa na visão do cliente, consumidor de energia elétrica, o que permite a COELBA elaborar um plano de ação para corrigir processos, mitigar custos e recuperar o cliente insatisfeito, melhorando assim a imagem da empresa.

Foi observado na COELBA, a oportunidade de melhorar o processo gestionar reclamações introduzindo a análise do histórico de causas de forma permanente e sistemática. As causas dão para a empresa o diagnóstico com foco na visão do consumidor já que decorre do registro das reclamações, sinalizam também, a necessidade de corrigir processos rapidamente se levar em conta à expectativa do consumidor. Ao longo de três anos (2006 a 2008) houve uma queda significativa do número de reclamações registradas, o que indica a possibilidade de conhecer as ações da empresa que levaram a essa situação.

Conforme apresentado na tabela que segue as reclamações estão inseridas como objetivos setoriais a alcançar nos departamentos da empresa, em função do seu registro afetar a percepção do cliente, em relação à imagem da organização, impactando assim, as estratégias empresariais e conseqüentemente o planejamento estratégico que definiu o atendimento a clientes como uma das estratégias da organização, a ser perseguida com excelência.

Tabela 5 - Acompanhamento de Objetivos - 2008

Objetivos	Pond.	Meta	Unid	DEZEMBRO		Pontuação
				Esperado	Realizado	
<b>Deduc_Limina</b> Redução do nº de Processos c/Liminares Concedidas ou Cassação das mesmas, considerando o estoque até 31/12/2007	75	20	%	20	43,07	 75
<b>IRP</b> Resultado da Revisão Tarifária Coelba	100	80	%	80	116,98	 100
<b>CPGD_OAC</b> Consolidar o Programa de Gestão de Desempenho PGD-Ações da OAC	50	60	Nº de Pontos	60	100	 50
<b>IRPEND</b> Regularizar as Unidades Consumidoras do Grupo B Inspeccionadas e Encontradas com Perdas	100	4,8	nº pend	4,8	2,16	 100
<b>IRRA</b> Reduzir o Índice de Reclamações na ANEEL/AGERBA	150	0,098	%	0,098	0,06	 150
<b>ALL</b> Aumentar o Lucro Líquido	50	-2,5	%	-2,5		
<b>PDD</b> Melhorar o Resultado da PDD	100	26571	R\$Mil	26571	16434	 100
<b>DOG_DIST_OPER</b> Despesas Operacionais Gerenciáveis Líquidas	75	2,5	%	2,5	-8	 75
<b>IRR</b> Reduzir o Índice de Reclamações	200	1,32	%	1,32	0,56	 200
<b>PDtrans</b> Compartilhar recursos com objetivo de reduzir custos	100	218544	el	218544	391805	 100

## PONTUAÇÃO OAGR

Previsto	1000	
Realizado 2008	950	
Pontuação Equivalente	1000	

## LEGENDA

Excelente	
Muito Bom	
BOM	
Suficiente	
Insuficiente	
Não Esperado	
Não Disponível	
Indeterminado	

Nota: Extraído de Relatório de Gestão OAC - 2008 (COELBA, 2008c).

## 2.5.2 A Pesquisa Anual de Satisfação dos Consumidores

A ANEEL efetua a pesquisa com clientes residenciais anualmente para obter o indicador IASC estimulando assim o crescimento da percepção do cliente em relação a qualidade com os serviços da concessionária de energia elétrica.

Essa pesquisa tem por finalidade estimular a melhoria dos serviços prestados pelas empresas, em sintonia com a sua missão. A concessionária melhor avaliada em cada categoria recebe além do troféu, o selo IASC – marca que poderá ser utilizada

nas faturas de energia (contas de luz) e material institucional da empresa. Um diferencial para estimular o setor a melhorar os serviços prestados ao consumidor residencial (ANEEL, 2010).

Analisando os objetivos da pesquisa encontrados no *Relatório COELBA IASC 2008* (COELBA, 2008e, p.4) a concessionária pode avaliar a percepção do seu consumidor bem como identificar o seu posicionamento em relação às outras empresas do setor avaliando o indicador alcançado regionalmente e nacionalmente, além de obter a comparação por porte entre as empresas do setor elétrico.

Ainda no *Relatório COELBA IASC 2008* (COELBA, 2008e, p.5) está descrita às contribuições dessa pesquisa para a concessionária com relação aos serviços ofertados a partir da percepção do seu consumidor para aprimorá-los. Quanto às contribuições para o consumidor, ele manifesta seu grau de satisfação com os serviços prestados pela concessionária que se constitui na mais legítima forma de orientação para a melhoria dos serviços.

Na Tabela 6 está demonstrada a evolução dos itens de avaliação do IASC da COELBA, *Relatório COELBA IASC 2008* (COELBA, 2008e, p.18-19), no período de 2001 a 2008, além dos indicadores Região Nordeste, Brasil e o *Benchmark*.

Tabela 6 - Itens de Avaliação IASC COELBA (2000-2008)

ITENS DE AVALIAÇÃO	PESO PLS	MÉDIA (X)	DESV PAD (X)	COELBA								Região Nordeste	BRASIL	Benchmark	Erro IASC	
				2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007					2008
<b>Qualidade Percebida</b>				60,68	57,90	64,33	65,60	61,91	61,49	53,34	57,18	66,72	60,01	64,15	90,59	
Confiabilidade	0,91	7,16	1,31													
Acesso	0,87	7,30	1,38													
Informação	0,78	6,50	1,77													
<b>Satisfação</b>				60,8	57,38	64,82	63,73	59,96	60,31	57,37	57,60	71,35	62,12	62,62	83,98	2,92
Satisfação Global	0,82	7,52	1,81													
Desconformidade	0,92	7,32	1,81													
Distância para o Ideal	0,89	7,43	1,74													
<b>Confiança</b>				-	59,74	63,34	65,63	59,37	59,79	53,70	56,07	65,44	59,95	62,36	85,19	
Confiança Geral	0,96	6,90	2,34													
Preocupação Clientes	0,94	6,72	2,52													
Competência	0,94	7,06	2,32													
Informações Corretas	0,94	6,88	2,41													
<b>Rdidade</b>				35,24	34,96	32,33	35,2	36,83	30,55	32,22	39,68	44,13	40,41	42,53	67,86	
Melhor Preço	0,96	4,81	3,20													
Melhor Fornecimento	0,99	5,05	3,17													
Melhor Atendimento	0,99	5,05	3,18													
<b>Valor</b>				40,63	45,71	46,99	43,97	43,21	35,82	41,70	42,97	37,51	40,85	39,91	55,16	
Preço/Benefícios	0,99	4,37	1,93													
Preço/Fornecimento	1,00	4,37	1,96													
Preço/Atendimento	0,99	4,38	2,00													

Fonte: COELBA (2008e).

Em relação à satisfação do consumidor, a empresa em 2008, obteve 71,35% de

aprovação dos consumidores e foi premiada como maior crescimento anual 23,37% em relação a 2007. Obteve também, o primeiro lugar no Nordeste e terceiro no Brasil entre as empresas com mais de 400.000 clientes, com média maior que a média Região Nordeste com 62,12% e Brasil com 62,62%.

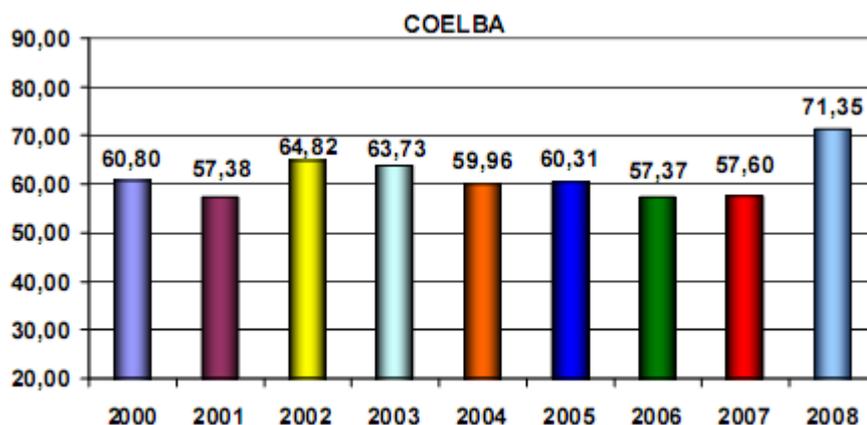


Figura 5 - Resultados do IASC COELBA para o período de 2000 a 2008  
Fonte: COELBA (2008e).

Com relação à metodologia de aplicação da Pesquisa IASC 2008, o *Relatório COELBA IASC* (COELBA, 2008e) comenta que o IASC Brasil 2008 foi obtido a partir da aplicação da metodologia sobre o conjunto das 19.520 entrevistas realizadas nas 64 distribuidoras de energia elétrica do país.

### 3 A LEGISLAÇÃO RELATIVA AO ATENDIMENTO A CLIENTES

Será analisada neste capítulo a legislação para o atendimento a clientes e a metodologia empresa de referência; em seguida, o mecanismo pelo qual é gerado o reajuste e a recomposição tarifária; ao final essa análise será relacionada ao processo atender clientes presencialmente nas agências e na rede credenciada COELBA Serviços.

Conforme dados da Aneel (2010),

a legislação básica do setor elétrico se formou ao longo de quase 70 anos de história. É uma soma de artigos da Constituição, leis complementares e ordinárias, decretos, portarias interministeriais, portarias do Ministério de Minas e Energia (MME) e do extinto Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), resoluções da ANEEL, conjuntas e do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA). Os marcos da modernização deste segmento, quando esgota o papel do Estado investidor, são a Lei de Concessões de Serviços Públicos, de fevereiro de 1995 e Lei 9.427/1996, que trata da criação da ANEEL. Inclui os atos legislativos atualizados diariamente e suas eventuais alterações, republicações, retificações, inclusões e revogações, efetivadas pelo Centro de Documentação.

#### 3.1 EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO A CLIENTES

De acordo com a ANEEL (2008c), o reajuste e as revisões são mecanismos pelos quais as tarifas de energia elétrica podem ser alteradas. Estão previstos nos contratos de concessão e permitem a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro das concessionárias.

A metodologia Empresa de Referência passou a ditar o método para o cálculo dos valores de reajustes anuais e da revisão da tarifária que ocorre a cada quatro anos. Todos os custos da distribuidora devem ser remunerados por esse mecanismo, inclusive, os custos do atendimento comercial ao cliente, cujo fornecimento de energia elétrica ocorre em baixa tensão, objeto desta dissertação.

O reajuste tarifário anual tem por objetivo repassar os custos não gerenciáveis e atualizar monetariamente os custos gerenciáveis. O reajuste acontece anualmente, na data de “aniversário” do contrato de concessão. É importante que a empresa conheça o mecanismo relativo ao custo dos serviços ao cliente para garantir que sejam remunerados pelos reajustes definidos pela ANEEL.

Considerando a empresa de referência, seguem os fatos relacionados sobre primeira e segunda revisão tarifária:

- a) 2003: Primeira revisão tarifária da COELBA através da Nota Técnica nº. 052 SRE/ANEEL-2003;
- b) 2005: Fechamento da revisão tarifária de 2003: Resolução Homologatória nº. 104;
- c) 2007: Audiência Pública nº. 052/2007 para avaliar a metodologia proposta para o segundo ciclo da revisão tarifária, cujos detalhes constam na Nota Técnica nº. 352/2007-SRE/ANEEL.
- d) 2008: Segunda Revisão Tarifária da COELBA, fechamento provisório através da Nota Técnica nº. 343 SRE/ ANEEL; Nota Técnica nº115/2008 SRE/ANEEL.
- e) 2009: Fechamento da Segunda Revisão da COELBA, Nota Técnica nº. 115/ SRE/ANEEL.

Conhecer a importância da regulação para a eficiência das distribuidoras de energia elétrica e identificar situações que propiciam desperdícios pode viabilizar ações que tenham como objetivo mitigar esses efeitos.

Segundo a Nota Técnica nº. 115/2008 SRE/ANEEL (ANEEL, 2008a), a COELBA é uma companhia de capital aberto, concessionária de serviço público de distribuição de energia elétrica, regulamentada pela Lei das Sociedades Anônimas e com suas atividades fiscalizadas e regulamentadas pela ANEEL.

Em 8 de agosto de 1997, foi assinado o Contrato de Concessão nº. 10/97 – ANEEL, entre a União representada pelo Ministério das Minas e Energia (MME) e pelo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), e a COELBA. Esse contrato tem por objeto a regulação da exploração pela concessionária, de serviços públicos de distribuição de energia elétrica da concessão de que a mesma é titular.

A Constituição Federal de 1988 definiu no seu Art. 21: “Que compete à União explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão: os

serviços e instalações de energia elétrica”. (BRASIL, 1988).

O Art. 175: “incumbe ao Poder Público, na forma da Lei diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.”

Parágrafo único. A Lei disporá sobre:

I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II - os direitos dos usuários;

III - política tarifária;

IV - a obrigação de manter serviço adequado. (BRASIL, 1988).

Já a Lei nº. 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências:

No capítulo I, das Disposições Preliminares é definido:

Art. 1º As concessões de serviços públicos e de obras públicas e as permissões de serviços públicos reger-se-ão pelos termos do art. 175 da Constituição Federal, por esta Lei, pelas normas legais pertinentes e pelas cláusulas dos indispensáveis contratos.

Parágrafo único. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão a revisão e as adaptações necessárias de sua legislação às prescrições desta Lei, buscando atender as peculiaridades das diversas modalidades dos seus serviços. (BRASIL, 1995a).

A Lei Nº. 9.074, de 7 de julho de 1995, estabelece normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos e dá outras providências.

No Capítulo II: Dos serviços de Energia Elétrica, Seção I: das Concessões, Permissões e Autorizações, Art. 4º define que as concessões, permissões e autorizações de exploração de serviços e instalações de energia elétrica e de aproveitamento energético dos cursos de água serão contratadas, prorrogadas ou outorgadas nos termos desta e da Lei nº. 8.987, e das demais.

Define ainda no § 3º que as concessões de transmissão e de distribuição de energia elétrica, contratadas a partir desta LEI, terão o prazo necessário à

amortização dos investimentos, limitado a trinta anos, contado da data de assinatura do imprescindível contrato, podendo ser prorrogado no máximo por igual período, a critério do poder concedente, nas condições estabelecidas no contrato. (BRASIL, 1995b).

A ANEEL, através da Resolução 456 de 29 de novembro de 2000, estabelece as condições gerais de fornecimento de energia elétrica. Nos artigos 95 e 98 define sobre responsabilidades quanto à prestação do serviço concedido ao consumidor e dispõe:

Das responsabilidades.

Art. 95.

A concessionária é responsável pela prestação de serviço adequado a todos os consumidores, satisfazendo as condições de regularidade, generalidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, modicidade das tarifas e cortesia no atendimento, assim como prestando informações para a defesa de interesses individuais e coletivos.

Art. 98.

A concessionária deverá dispor de estrutura de atendimento adequada às necessidades de seu mercado, acessível a todos os consumidores da sua área de concessão que possibilite a apresentação das solicitações e reclamações, bem como o pagamento da fatura de energia elétrica.

§ 1º A estrutura adequada é a que, além de outros aspectos vinculados à qualidade do atendimento, possibilita ao consumidor ser atendido em todas as suas solicitações e reclamações sem que, para tanto, tenha que se deslocar do município onde reside.

§ 2º Nos locais em que as instituições prestadoras do serviço de arrecadação das faturas de energia elétrica não propiciarem um atendimento adequado, a concessionária deverá implantar estrutura própria para garantir a qualidade do atendimento.

§ 3º A concessionária deverá dispensar atendimento prioritário, por meio de serviços individualizados que assegurem tratamento diferenciado e atendimento imediato, a pessoas portadoras de deficiência física, idosos com idade igual ou superior a 65 (sessenta e cinco) anos, gestantes, lactantes e as pessoas acompanhadas por crianças de colo, nos termos da Lei nº. 10.048, de 8 de novembro de 2000. (ANEEL, 2000).

Os dois artigos aqui apresentados, o 95 e 98 da Resolução 456 ANEEL, definem os requisitos para as características do atendimento presencial ao consumidor objeto desse estudo.

Para a COELBA, que fornece energia ao estado da Bahia, o desafio é uma rede de atendimento para todo estado, de forma que o consumidor não faça deslocamentos entre municípios para realizar solicitações à empresa ou/e efetuar os pagamentos das faturas de energia.

Os canais de atendimento disponibilizados pela COELBA para atender as solicitações dos seus clientes, a rede de Agências e a Rede Credenciada COELBA Serviços estão adequados ao determinado na Resolução ANEEL 456 nos seguintes aspectos: Tornar acessível aos consumidores de quaisquer municípios do estado da Bahia o atendimento presencial para as solicitações, sejam elas de informações, serviços, reclamações, ocorrências sobre falta de energia ou outras situações de impacto na rede de energia elétrica, viabilizando o atendimento ao cliente para que seja possível em qualquer município do estado, sem o deslocamento do consumidor à outra cidade para este fim (ANEEL, 2000).

Na COELBA existem 41 Agências de atendimento, sendo 12 em municípios pólos do estado são 1.036 pontos credenciados da Rede COELBA Serviços donde, 487 realizam o atendimento aos clientes da empresa presencialmente.

### 3.2 EMPRESA DE REFERÊNCIA

As distribuidoras de energia elétrica estão inseridas no mercado de monopólio natural, aquele onde existe apenas um prestador de serviço. Essa condição determinou a criação da agência reguladora, a Agência Nacional de Energia Elétrica a ANEEL, através da Lei 9.427/1996.

A Empresa de Referência é a metodologia definida pela ANEEL para a revisão tarifária periódica, foi aplicada no Brasil a partir de 2003, através ANEEL / SRE– Superintendência de Regulação Econômica que editou e divulgou a Nota Técnica ANEEL nº. 052/2003 determinando a primeira revisão tarifária, estando a COELBA neste ciclo.

Através da Empresa de Referência é possível associar os custos para a execução dos processos e atividades da gestão comercial de clientes, bem como as demais: operação e manutenção das instalações elétricas, direção e administração em condições que assegurem a atingir o nível de qualidade dos serviços exigidos.

Na metodologia Empresa de Referência os custos são reconhecidos pela construção de uma empresa eficiente, fictícia, operando na área da empresa real. Os custos operacionais são calculados com base em frequências e tempos de execução de tarefas previamente definidas.

Para a segunda rodada de revisões tarifárias das Concessionárias de Distribuição de Energia Elétrica, a ANEEL, editou e divulgou a Nota Técnica nº. 352/2007-SER/ANEEL de 12 de dezembro de 2007, que apresenta a metodologia Empresa de Referência aprimorada para o cálculo dos custos operacionais das concessionárias de distribuição de energia elétrica.

De acordo com a Nota Técnica ANEEL nº. 052 (ANEEL, 2003, p.2) a ação do Regulador no serviço público de distribuição e comercialização energia elétrica, tem os seguintes objetivos: prover reajustes justos para o consumidor e ganhos suficientes as empresas para cobrir os custos operacionais e obter retorno razoável sobre o capital investido. Na busca por esta eficiência, para estabelecer níveis justos de tarifas é necessário evitar encargos indevidos assim como, valores insuficientes que possam vir a deteriorar a qualidade do serviço recebido.

Para a análise pretendida nesta dissertação é fundamental conhecer a proposta de remuneração para o atendimento presencial aos consumidores de energia elétrica, nas Agências da COELBA e rede Credenciada COELBA Serviços definidos pela metodologia – Empresa de Referência - e sua evolução até 2008, período em que ocorreu a segunda revisão tarifária da Coelba, ainda que esta última revisão tenha sido fechada em caráter provisório através da Nota Técnica nº. 115/2008 SRE/ANEEL, em função da metodologia estar em processo de aperfeiçoamento, tendo sido concluído em 2009 através da Nota Técnica nº. 115/2009 – SRE/ANEEL, Resultados da Revisão Tarifária.

De acordo com a Nota Técnica ANEEL nº. 052 (ANEEL, 2003, p.2-3) o Regulador substitui a concorrência intervindo diretamente no mercado, fixando um conjunto de incentivos e restrições que permitem simular condições competitivas com objetivo de promover condições para que as empresas operem de forma eficiente e que assim os custos levados à tarifa sejam também eficientes.

Deve ser observado quanto a custos operacionais eficientes, o enfoque para a

remuneração dos ativos necessários para prestar o serviço de distribuição de energia elétrica com o nível de qualidade requerido.

Os temas regulatórios para que o serviço público de distribuição de energia elétrica seja prestado nos níveis de qualidade exigidos pela legislação são: Estrutura; custo de capital, a base de remuneração regulatória; os custos operacionais requeridos.

A Nota Técnica que trata da versão final da metodologia Empresa de Referência de 2008, cujo número é 343/2008-SRE/ANEEL, item II. 1.2.1.-Parâmetros Globais informa parâmetros para a tomada de decisões ou o estabelecimento de tarifas.

Os parâmetros podem ser globais ou específicos: Os parâmetros globais: São os que definem a tarifa e estão associados ao regime regulatório adotado, ou seja, associados à receita requerida.

**Po:** Corresponde ao nível inicial de preços, definido no momento da revisão. É resultado da receita requerida para o ano teste aplicada ao correspondente mercado projetado, devendo ser justo, observando a modicidade tarifária ao mesmo tempo em que estimula a eficiência das empresas.

**Fator X:** Corresponde à forma como será corrigida o Po. Seu objetivo é garantir que o equilíbrio definido no momento da revisão dos parâmetros se mantenha ao longo do ciclo tarifário. É obtido a partir da projeção dos custos que compõem a receita necessária para a prestação do serviço de forma eficiente e prudente.

**Período Regulatório:** Período no qual, os preços fixados no momento da revisão tarifária são apenas corrigidos pelo Fator X. Em geral esse período varia entre três e cinco anos. (BRASIL, 2008b, grifos nossos).

Quanto aos parâmetros específicos, a Nota Técnica nº. 343, item II. 1.2.2. informa que são aqueles que:

Definem a composição da receita e estão intrinsecamente relacionados à forma de cálculo dos custos. Considerando que a receita de uma concessionária deve cobrir as despesas operacionais, a remuneração do capital investido, bem como todos os custos envolvidos com a compra de energia, relaciona-se os seguintes parâmetros:

**Custo de Capital:** refere-se à taxa de remuneração a ser aplicada à base de capital das distribuidoras de energia elétrica, tendo em vista uma remuneração justa e adequada.

**Custos Operacionais:** referem-se aos custos de administração, operação e manutenção.

**Base de Remuneração:** refere-se a base do capital investido e sobre o qual a concessionária auferirá a remuneração .

**Inadimplência:** Refere-se a receitas irrecuperáveis, onde se deve reconhecer apenas a parcela não gerenciável pela empresa.

**Compra de Energia e Perdas:** Refere-se ao montante de energia compatível com o mercado atendido, bem como o nível máximo de perdas regulatórias.

**Outras Receitas:** Referem-se às receitas que devem ser revestidas para modicidade tarifária. (ANEEL, 2008b, grifos nossos).

Segundo comentado Nota Técnica ANEEL nº. 052 (ANEEL, 2003, p.4), a possibilidade da assimetria de informações entre os agentes, regulador e empresas, ocorria em nível muito alto. O regulador possuía mecanismos para mitigar esta situação através auditorias, inspeções, acompanhamentos, pedidos de esclarecimentos e detalhamento de dados dentre outros, porém, esses controles terminaram por desgastar o relacionamento e provocar conseqüências de custos de controles não necessários. Através da Empresa de Referência, o regulador definiu os parâmetros de eficiência para determinar as tarifas dos serviços regulados, sendo que estes são também, referências para orientação da gestão empresarial.

A Empresa de Referência (ER), monitora resultados da gestão, avaliando a qualidade dos serviços que recebem os clientes cativos. Não tem foco, no gerenciamento real e sim para resultados, além disso, com sua aplicação o processo de assimetria da informação entre as empresas e o regulador tende a diminuir.

Como está definido na Nota Técnica ANEEL nº. 052 (2003, p.2):

A ER é uma companhia responsável pelo serviço de distribuição e comercialização de energia elétrica que atua em área geográfica definida, para prestar o serviço nas condições de eficiência e adaptação econômica ao ambiente no qual desenvolve sua atividade, este operador deverá prestar o serviço concedido nas condições definidas no contrato de concessão.

São premissas para a construção da Empresa de Referência como visto Nota Técnica ANEEL nº. 052 (2003, p.5):

Identificar todos os processos inerentes para a gestão que deve realizar a ER descrevendo as principais atividades que compõem cada um deles.

Determinar o custo eficiente de cada um dos processos para a gestão de todas as atividades inerentes a uma concessionária distribuidora de energia elétrica; para o cálculo é considerado: Preço de contratação de execução ou para casos em que o mercado de provisão não exista ainda, é considerado por projeção as atividades e tarefas, agregando recursos humanos e materiais e os custos correspondentes para a concessionária.

Esta metodologia tem como objetivo assegurar ao consumidor tarifas que contemplam a eficiência na prestação do serviço característico do monopólio regulado.

Na metodologia final de 2008, a premissa adotada é estabelecer uma referência de mercado para os custos operacionais que sejam aderentes às condições reais da área geográfica de concessão. Com isso a concessionária é estimulada a controlar seus custos comparando-os com os propostos na empresa de referência.

A Empresa de Referência é um balizador para a concessionária, nela está descrito o que será reconhecido na tarifa de distribuição de energia elétrica.

Para as concessionárias que conseguem operar a um nível de custos mais baixo do que aquele definido pela ER e conseguem manter as premissas da concessão do serviço, em relação aos aspectos de eficiência e qualidade para o cliente atendido, a diferença será o benefício durante o período tarifário.

A missão da empresa de referência, descrita na Nota Técnica n. 052 (ANEEL, 2003, p.9) é:

Fornecer eficientemente os serviços elétricos aos clientes localizados em sua região geográfica de atuação (área de concessão), através do cumprimento das atividades básicas de distribuição de energia elétrica, contemplando os requisitos de qualidade do produto oferecido e do serviço prestado, estabelecido nas normas regulatórias.

As decisões em relação à gestão da concessionária não fazem parte da metodologia empresa de referência; como por exemplo: decisões que estabeleçam o uso de recursos próprios ou contratação de serviços.

A metodologia define os processos e as atividades operadas pela Empresa de

Referência em situação de eficiência econômica<sup>4</sup> nesta situação as tarifas máximas cobradas deverão propiciar retorno adequado ao capital investido.

### 3.2.1 Organograma

A metodologia Empresa de Referência define a estrutura em organograma para o funcionamento da empresa de modo que ela possa ser eficiente no desempenho de todas as suas atividades.

#### •Empresa de Referência: Organograma

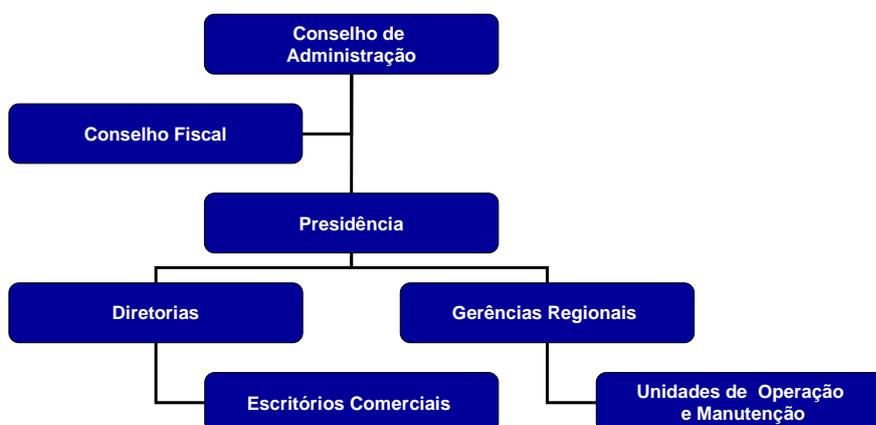


Figura 6 - Organograma Empresa de Referência  
Fonte: Nota Técnica 052 ANEEL (ANEEL, 2003).

Na Empresa de Referência, o atendimento a clientes presencialmente, está inserido nos escritórios comerciais. Com relação aos principais processos tratados pela empresa de referência, seguem a estruturação hierárquica:

**Presidência:** Assessoramento Legal/Controle Estratégico de Gestão/Relações Institucionais.

**Diretorias:** Administração/Financeira /Comercial/Distribuição.

<sup>4</sup> Eficiência econômica: é alcançada quando não há como reorganizar a produção ou alocação de bens de uma maneira que uma pessoa melhore sem que a outra piore (HALL; LIEBERMAN, 2003, p. 483).

Gerências Regionais: Administração/Comercial/Operação e Manutenção.

Escritórios Comerciais: Atendimento ao Cliente/Serviço Técnico/Gestão Comercial.

Unidades de Operação e Manutenção: Operação/Manutenção e Logística.

### **3.2.2 Empregados**

A Empresa de Referência efetua todos os seus processos e atividades com recursos próprios. Considerando essa premissa e a condição de terceirizar serviços das concessionárias distribuidoras, que criam um mercado de serviços terceirizados com demanda constante, em função das suas características operativas, seja para as atividades do ciclo comercial, para a operação e a manutenção do sistema elétrico, a ER associada a uma concessionária um número de empregados maior que a empresa real ou parcerização do serviço prestado comprometendo os níveis de qualidade.

Conclui-se então, que a Empresa de Referência cria condições para as concessionárias manterem serviços de qualidade aos seus clientes, vez que não induz a terceirização agressiva.

A contratação de serviços terceirizados cria margem já que pagam salários mais baixos, reduzindo o custo com a mão de obra própria estimada na ER. Está demonstrado na Nota Técnica nº 052 (ANEEL, 2003, p.7) que as empresas do setor de serviços reais, podem pagar salários até 17 % menores que a média do mercado. Situação esta encontrada para mercado de monopólio natural regulado pelo custo do serviço ou auto regulado como é do o mercado das concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica.

O cálculo dos salários é definido por pesquisas, estimativas e ajustes por realidade regional, também através de indicadores fornecidos por elas: pesquisas *Price Wather House Coopers* (PWC) e a pesquisa do *Hay Group*; ambas as empresas conceituadas no setor elétrico no segmento pesquisas.

### 3.2.3 Processos e atividades

A Empresa de Referência define os processos e atividades considerando a estrutura ótima e sua missão, onde é enfatizada a proposta de prestar serviços elétricos relativos às atividades básicas de distribuição e comercialização de energia elétrica, dentro dos requisitos de qualidade do produto oferecido e do serviço prestado, estabelecido nas normas regulatórias aplicáveis.

De acordo com a Nota Técnica nº. 052 da ANEEL (2003, p. 9-10): “A gestão eficiente prevê a otimização dos recursos e custos atribuídos ao desempenho de cada processo e atividade, que cumprem as seguintes funções”:

**a) Estratégia, direção e controle:** Direção e Gerência Superior/Controle de Gestão/ Assessoramento Legal/Relações Institucionais.

**b) Administração:** Contabilidade/Gestão de Recursos Humanos/Compras e Contratos/ Informática e Comunicação.

**c) Finanças:** Áreas de gestão financeira de curto e longo prazo incluindo atividades para obtenção de recursos financeiros necessários a operação da Empresa de Referência e o controle do endividamento da concessionária.

**d) Distribuição:** Operação e Manutenção das Instalações, Planejamento Técnico, Engenharia e Operação.

**e) Comercial:**

- Atendimento ao Cliente: Inclui o atendimento personalizado e telefônico aos clientes. A atividade é desenvolvida em distintos níveis de acordo com o tipo de cliente.

- Ciclo Comercial Regular: leitura, faturamento, entrega de faturas e outros e cobrança.

- Serviço Técnico Comercial: Novas conexões – ligação nova-, corte religação e controle de perdas não técnicas.

- Gestão Comercial: planejamento, monitoramento e controle da execução dos processos comerciais e o atendimento aos clientes, acompanhamento das perdas não técnicas, laboratórios de medidores e previsões de recursos.

Com relação aos processos e atividades de operação e manutenção do sistema elétrico, e a necessidade de atender aos consumidores de todas elas na

manutenção preventiva e corretiva bem como, nas operações necessárias para a continuidade do serviço, os gastos de operação e manutenção são orçados pela avaliação de preços de mercado. A COELBA estruturou centros de serviços para atuar regionalmente, devido à dimensão do estado da Bahia e necessidade de atender a todos os seus consumidores.

A Nota Técnica ANEEL nº. 052 (ANEEL, 2003), pesquisada, relata que a relação de consumidores em situação de normalidade, com suas empresas de *utilities*, no caso em estudo concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica é passiva. Se o consumidor tem seu desejo satisfeito quanto a receber um serviço de qualidade, a um preço justo, dificilmente interage com a empresa. Portanto, não devem ser consideradas situações especiais de crises ou campanhas no cálculo dos custos, mas devem ser considerados os recursos associados para a determinação dos custos das mesmas que devem ser reconhecidos.

#### 3.2.3.1 Atendimento a clientes

A concessionária não poderá se eximir de um dos princípios fundamentais na concessão do serviço público: A satisfação do cliente, Nota Técnica nº. 052 (ANEEL, 2003, p.6). Explicitamente definido nessa Nota Técnica, em mesma página, está à necessidade de atender ao consumidor em as suas demandas quanto a informações/serviços/reclamações e pagamentos de faturas, de acordo com a premissa para maximizar a comodidade do cliente. Esta definição implica em a concessionária disponibilizar uma rede de escritórios para o atendimento presencial com objetivo não imputar ao cliente, transtornos e ou custos indevidos de deslocamento entre outros, ressalta ainda que o serviço de atendimento por telefone deva ser complementar e não exclusivo ao consumidor de energia elétrica.

A primeira Empresa de Referência detalhada na Nota Técnica nº 052 (ANEEL, 2003, p.18). A SRE ANEEL determinou o número mínimo de 418 escritórios comerciais, que na COELBA são considerados as Agências de Atendimento e credenciados da Rede COELBA Serviços:

Para a ação operativa Comercial estabeleceram-se 418 escritórios comerciais nas cidades mais importantes obtendo-se assim uma correta rede distribuída de atendimento. O tamanho dos escritórios foi classificado

em níveis de acordo com a quantidade de clientes que atendem. Os recursos comercialização foram dimensionados de acordo com as produtividades médias rurais e urbanas de cada processo e atividade, exceto a Cobrança que se considera contratada.

Conforme já comentado neste capítulo, de acordo com o *Relatório de Sustentabilidade*, em 2008 a COELBA contava com uma estrutura de 41 Agências; quanto à rede credenciados COELBA Serviços era composta por 1067 credenciados, donde 487 efetuam o serviço de atendimento comercial, portanto 528 pontos de atendimento ao cliente, consumidor de energia elétrica (COELBA, 2008c, p.32).

Para a implantação da Rede Credenciada COELBA Serviços foram contratados pequenos estabelecimentos comerciais com objetivo de executar o atendimento ao Cliente e a arrecadação das faturas de energia. A rede COELBA Serviços de atendimento tem uma grande capilaridade no estado, atinge a mais de 90% dos municípios da Bahia.

O regulador ao redigir a Nota Técnica nº. 052 ANEEL 2003 observa que as concessionárias devem maximizar a comodidade para seus clientes e sugere que os pontos de arrecadação sejam adaptados para efetivação do atendimento comercial ao cliente, assim a Empresa de Referência obterá efeitos benéficos como: redução significativa de custos de cobrança e melhora na condição de segurança física de seus escritórios comerciais (ANEEL, 2003).

O atendimento telefônico eficiente, de qualidade (considerar para isso sistemas modernos e tecnologias avançadas disponíveis no mercado) também deve ser considerado para a gestão comercial de uma concessionária, sem prejuízo, no entanto, do atendimento pessoal como opção para o cliente. Os custos com a central de atendimento telefônico serão cobertos pela tarifa por ser uma das opções de atendimento de menor valor.

A Nota Técnica nº. 052 ANEEL (2003, p.6) considera ainda que “é uma atitude inadmissível da parte da concessionária realizar, de forma unilateral, o fechamento de escritórios comerciais ou qualquer outra ação que represente um retrocesso na qualidade de atenção ao cliente”.

Portanto, foi observada na metodologia proposta a preocupação em manter o serviço ao cliente disponível e com a qualidade requerida, apesar da ER estar sustentada em proposta de custos eficientes.

As atividades relativas ao controle e supervisão da gestão comercial, atendimento ao cliente ciclo comercial regular, estão na Empresa de Referência na Diretoria Comercial.

Na COELBA a estrutura do atendimento presencial, Agências e Rede COELBA serviços, bem como todas as unidades relacionadas aos processos de atendimento ao consumidor cujo fornecimento de energia elétrica é de baixa tensão, estão na Diretoria de Distribuição na Superintendência de Operação (SOP), o planejamento, gestão e controle do atendimento; gestão dos débitos do poder público, gestão das reclamações da COELBA são unidades vinculadas ao Departamento de Atendimento a Clientes (OAC).

A Empresa de Referência determina o número de empregados, a função, o valor do salário para a execução das referidas atividades que completam o ciclo para o atendimento ao cliente, consumidor de energia em baixa tensão através do número de consumidores da concessionária.

Também na estrutura Gerencia Regional existem funções comerciais relativas ao atendimento do consumidor de energia em baixa tensão, já que essa gerência tem:

como principal atividade fiscalizar e controlar as atividades comerciais e de distribuição em seu âmbito territorial, garantindo o efetivo atendimento aos clientes, uma efetiva gestão comercial, assim como a operação e manutenção da rede de forma eficiente. (ANEEL, 2003, p.38).

Algumas dessas tarefas, realizadas pelas gerencias regionais inclui o controle e acompanhamento do funcionamento de cada escritório comercial, relativo a qualidade do atendimento como também a indicadores de gestão.

Na empresa real, a COELBA, a estrutura do atendimento presencial está no OAC. Este departamento tem unidades de atendimento em todo estado; para atender os consumidores em praticamente todos os municípios. Regionalmente existem as unidades de serviços ao cliente que são solicitados nos canais de atendimento; Agências, Rede COELBA Serviços, Internet, Tele atendimento.

### 3.2.3.1.1 Escritórios Comerciais: tipo e dimensionamento

Na Nota Técnica nº. 052 (ANEEL, 2003) a Empresa de Referência considera que os escritórios são estruturas são responsáveis regionalmente pelo atendimento personalizado a todos os clientes da empresa com relação à gestão comercial e do serviço técnico.

Os escritórios comerciais têm como função principal fiscalizar e controlar as atividades de Comercialização em seu âmbito geográfico definido, garantindo um efetivo atendimento aos clientes, uma efetiva gestão comercial e do serviço técnico em seu âmbito de ação. Basicamente esses escritórios atendem a todos os clientes da região, mas sua responsabilidade específica é sobre os médios e pequenos clientes. (ANEEL, 2003).

As funções a serem desempenhadas pelos escritórios comerciais são:

- a) Gerenciamento e supervisão;
- b) Gestão comercial;
- c) Atendimento ao cliente: direto e personalizado;
- d) Serviço técnico: conexões (ligações das unidades consumidoras), desconexões (desligamentos das unidades consumidoras), perdas;
- e) Leitura e distribuição de faturas;
- f) Administração e logística.

A Nota Técnica nº. 052 (2003, p.18) considera para a execução da

função comercial 418 escritórios que foram classificados em níveis de acordo com a quantidade de clientes que atendem. Os recursos foram dimensionados de acordo com a produtividade média de cada sede regional aos clientes mais distantes de sua área de influência. No estado da Bahia existem 417 municípios.

Com relação à localização, os escritórios estão funcionando nas principais cidades, em relação à densidade de clientes. Esse critério favoreceu a uma gestão regional propiciando a diminuição dos custos de deslocamento.

Foram definidos na Nota Técnica nº. 052 (2003, p.44- 46) quatro tipos de escritórios:

Escritório tipo 01: de 100.000 a 300.000 clientes; escritório representativo em média

200.000 clientes: quantidade de escritórios 3.

Escritório tipo 02: de 40.000 a 100.000 clientes; escritório representativo em média 70.000 clientes; quantidade de escritórios 8.

Escritório tipo 03: de 10.000 a 40.000 clientes; escritório representativo em média 25.000 clientes; quantidade de escritórios 29.

Escritório tipo 04: 0 a 10.000 clientes, escritório representativo em média 3.000 clientes; quantidade de escritórios 378 (densidade populacional mais baixa).

Tabela 6 - Escritórios Comerciais

<b>Tipo</b>	<b>Quantidade de consumidores</b>	<b>Representante médio</b>	<b>Quantidade</b>
1	100.000 a 300.000	200.000	3
2	40.000 a 100.000	70.000	8
3	10.000 a 40.000	25.000	29
4	0 a 10.000	3.000	378
<b>Total</b>			<b>418</b>

Fonte: Nota técnica nº. 052/2003 – ANEEL (ANEEL, 2003).

A metodologia define para todos os escritórios o quadro funcional e os respectivos salários para desempenhar a função atendimento a clientes e especifica o número de escritório por tipo, levando em consideração a quantidade de consumidores de cada município.

Através da Consulta Pública nº. 011/2009, a COELBA submete a ANEEL considerações sobre aspectos do atendimento a clientes com objetivo de obter parâmetros mais próximos a sua realidade operativa, aproximando a revisão tarifária a sua realidade. Neste documento, a empresa informa como parâmetros de atendimento: o tempo médio de atendimento de 15 minutos e a frequência de atendimento de 50% dos consumidores, o que conduziu a Empresa de Referência ao dimensionamento de 378 atendentes para a área de concessão da COELBA (COELBA, 2009a, p.66).

A Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia argumentou junto a ANEEL sobre a estrutura de atendimento proposta de 378 atendentes reconhecidos como

necessários na ER, enquanto que na minuta da Resolução 456, já estava definida as horas para atendimentos disponíveis nos municípios, levando em consideração a quantidade de unidades consumidoras de cada um deles. Para atender ao critério dessa resolução que determina que o atendimento deva estar disponível em todos os municípios da área geográfica concedida, foi necessário solicitar a ANEEL a ampliação da estrutura de atendimento, considerando para essas as despesas com a estrutura do imóvel, móveis, energia, água e outros insumos; Consulta Pública Número 011/2009 (COELBA, 2009a, p.67).

A ER considerou os parâmetros propostos e ajustou a sua memória de cálculo para postos estruturados de atendimento considerando os 15 minutos de atendimento e 50 % dos clientes, o número de horas que o atendimento deve estar disponível ao cliente, vide o ANEXO B – Postos de Atendimento aprovados: segunda revisão tarifária, onde já se encontra dimensionado o número de postos de atendimento proposto, conforme minuta para a revisão da Resolução 456 ANEEL, chegando então ao número de 568.

Os critérios para disponibilidade de horas de atendimento por município, propostos na minuta para a revisão da Resolução 456 ANEEL são:

As distribuidoras devem disponibilizar atendimento presencial em todos os municípios de sua área de concessão ou permissão. Sendo os tempos mínimos de atendimento:

I – 8 (oito) horas semanais em Municípios de até 2000 unidades consumidoras de classe residencial.

II- 4 (quatro) horas diárias em Municípios com mais de 2.000 (duas mil) e até 10.000 ( dez mil ) unidades consumidoras da classe residencial.

III- 8 (oito) horas diárias em Municípios com mais de 10.000 (dez mil) unidades consumidoras da classe residencial. (ANEEL, 2000).

A ER então reconheceu como necessários ao serviço de atendimento na área de concessão da COELBA, os 405 atendentes propostos pela empresa e não mais os 378 atendentes anteriores. Esse número de empregados foi calculado levando em consideração os parâmetros de produtividade, horas de trabalho e número de consumidores dos municípios, vide Tabela 7:

Tabela 7 - Parâmetros para o Atendimento Presencial da COELBA

Parâmetros	%
% Mínimo de municípios com posto fixo	100%
Nº. mínimo de Ucs por município	0
Frequência de atendimentos	50%
Número de municípios	418
Número mínimo de municípios com atendimento	418
Nº. Total de Atendentes	404,9

Fonte: Nota Técnica n. 115/2008 ANEEL (ANEEL, 2008a).

Durante esta pesquisa foi obtido no Departamento de Gestão de Pessoas da COELBA o quadro de pessoal de 2008, do Departamento de Atendimento a Clientes (OAC). São 245 pessoas que impulsionam todo processo de atendimento na COELBA ao consumidor de energia de baixa tensão, aí inclusos também todos os canais de relacionamento considerando que a operação, ou seja, o serviço de atendimento telefônico do Tele atendimento é contratado e que a rede COELBA Serviços também é contratada, portanto a estrutura de pessoal desses canais não está inclusa nesse quadro de pessoal (245 pessoas).

Tabela 8 - Quadro de Pessoal do Departamento de Atendimento a Clientes (OAC) em 2008

Cargo	Jan./2008	Dez./2008	Varição
Agente	4	4	-
Analista	36	33	(8,33)
Atendente	161	152	(5,59)
Coordenador	42	39	(7,14)
Gerente	1	1	-
Gestor	15	16	6,67
Total	259	245	(5,41)

Fonte: Arquivo eletrônico do Departamento de Gestão de Pessoas (GDP) da COELBA (2008).

Portanto, considerando o atendimento presencial e apenas as atividades diretas de atendimento junto ao consumidor, estando aí excluídas as atividades das Agências Regionais que complementam as atividades geradas no atendimento ao cliente via Agências e COELBA Serviços, para um comparativo entre o que a empresa disponibiliza e o que a Empresa de Referência aprovou pode ser considerado: 680 pessoas entre as Agências Próprias e COELBA Serviços e 405 atendentes aprovados pela Empresa de Referência.

Tabela 9 - Pessoal do Atendimento Presencial – Agências Próprias e Terceirizadas e Rede COELBA Serviços

<b>Atendimento presencial</b>						
<b>COELBA 2008</b>		<b>Gestor</b>	<b>Atendente</b>	<b>Coordenador</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Agências próprias		16	152	39	207	0,30
Agências Terceirizadas		-	-	-	188	0,28
COELBA Serviços		-	285	-	285	0,42
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>437</b>	<b>39</b>	<b>680</b>	<b>-</b>
<b>Aprovado</b>	<b>Nota</b>	<b>Técnica</b>	-	<b>405</b>	-	<b>405</b>
<b>115/2009</b>						-

Fonte: COELBA 2008.

Nos 487 credenciados existem 83 atendentes exclusivos para os serviços comerciais da COELBA e nos demais 404 são atendentes compartilhados entre os serviços de arrecadação das faturas de energia e o atendimento comercial, portanto pode-se compor o quadro do COELBA Serviços em 285 atendentes sendo 83 desses exclusivos ao serviço de atendimento que não trabalham compartilhando a atividade de arrecadar faturas de energia elétrica.

### 3.2.3.1.2 Qualidade do serviço

As empresas distribuidoras de energia elétrica contam com sistemas informatizados de gestão (SIG) que permitem o monitoramento das funções de suporte do ciclo comercial, assim como a gestão das anomalias no fornecimento elétrico que recebem o cliente; é um recurso efetivo para medir a qualidade do serviço técnico, e comercial.

As concessionárias de energia elétrica estão em um mercado de monopólio regulado, cabe a ANEEL estabelecer metas para que os serviços sejam mantidos em nível de qualidade adequado, são parâmetros de ordem técnica como as durações e frequências de interrupções do fornecimento da energia ou parâmetros relativos ao atendimento comercial como prazos máximos para execução de serviços solicitados pelos consumidores que vão garantir a qualidade mínima para os serviços.

O regulador fiscaliza as empresas para verificar se seus consumidores estão recebendo os serviços na qualidade requerida.

Para isso devem estar definidos segundo a Nota Técnica 052 ANEEL/2003 (ANEEL, 2003, p.67):

A determinação de parâmetros de qualidade e valores dos mesmos que reflitam um nível de qualidade mínimo;

A efetiva medição desses parâmetros para cada cliente individual;

A definição e aplicação de penalidades, sendo desejável que a empresa pague ao consumidor afetado.

Com o sistema informatizado de gestão, a ANEEL poderá acompanhar os serviços, bem como a gestão das reclamações efetivadas na distribuidora.

### **3.2.4 Custos**

Para o cálculo dos custos operacionais eficientes que serão usados na revisão tarifária, a ANEEL aborda o modelo que busca estabelecer parâmetros de eficiência, de modo a determinar os custos associados à execução dos processos e atividades de operação e manutenção das instalações elétricas, direção e administração, em condições que assegurem que a concessionária poderá obter os níveis de qualidade do serviço exigidos; os ativos necessários manterão sua capacidade inalterada durante toda sua vida útil. Adota ainda, a premissa de estabelecer uma referência de mercado para os custos operacionais, aderente às condições reais da área geográfica da concessão. É uma referência típica com a qual a concessionária deverá competir de modo a manter seus custos dentro dos valores reconhecidos para lograr a rentabilidade esperada ou superá-la. No Brasil, os custos operacionais baseiam-se nos dados reais de ativos físicos, consistente com o tratamento dado pela Empresa de Referência para a base de remuneração, onde se reconhece os ativos reais da empresa, Nota Técnica 343/2008, SRE/ANEEL, item II4 (ANEEL, 2008b, p.65-70).

A Nota Técnica 343/2008, SRE/ANEEL, item II4, cita que os custos de forma simplificada na Empresa de Referência, se distinguem em custos fixos e variáveis:

Custos fixos: custo anual que incorre a empresa para possibilitar a prestação de serviço, independente do número de prestações efetuadas do serviço em questão.

Custos variáveis: custo anual que incorre a empresa pela execução de todas as tarefas associadas a um determinado serviço. Este custo varia com o número de execuções realizadas, incluem mão-de-obra, salários, matérias primas, aumentando quando o volume de produção ou serviço cresce. (ANEEL, 2008b, p.71).

Quanto ao custo total de produção de qualquer produto ou serviços, o item II4, da mesma nota técnica define:

É o custo obtido pela soma dos insumos multiplicados por seus respectivos preços. Assim, supondo que existam somente insumos de capital e trabalho, teríamos a seguinte equação para os custos da empresa:

$$C = wL + rK$$

Onde: L: quantidade do fator produção de trabalho; K: quantidade do fator de produção do capital; w: salários e r: remuneração. (ANEEL, 2008b, p.72).

Conforme Nota Técnica 343/2008, SER/ANEEL, item II4,

Os custos estimados no modelo brasileiro são construídos a partir da multiplicação das quantidades médias de mercado. Entendem-se como quantidades, por exemplo, as freqüências e tempos de execução de tarefas operacionais, enquanto os preços se referem aos salários e preços de insumos, como materiais e serviços. (ANEEL, 2008b, p.73).

A Empresa de Referência define cálculos para os custos diretos e indiretos das atividades na distribuição de energia elétrica; tanto atividades comerciais como atividades de operação e manutenção. Para isso, avalia os recursos diretamente aplicáveis como recursos humanos, materiais e transportes e os indiretos como estrutura de gerenciamento, supervisão e controle, sistemas informatizados, comunicações, alugueis, e gastos diversos.

A Nota Técnica 343/2008, SER/ANEEL, no item II4, informa que o modelo Empresa de Referência proposto tem as seguintes características:

É um modelo normativo, pois se utiliza de padrões técnicos e não de custos reais das empresas.

Determina uma função de produção média das empresas, com algum grau de eficiência ao não se utilizar diretamente dos preços praticados pelas empresas e sim dos preços de mercado. (ANEEL, 2008b, p.74).

Para os cálculos da primeira revisão tarifária, os preços considerados tiveram base dezembro de 2001, depois foram reajustados para abril de 2003, época da

efetivação da recomposição tarifária. Foram considerados ainda: Taxa de retorno antes dos impostos: 11,26% .

Quanto à definição da taxa de retorno para a segunda revisão tarifária, a Nota Técnica nº. 343/2008 item III. 3, define:

Todos os custos apresentados estão referenciados a preços de agosto de 2007. A taxa de retorno antes dos impostos, para efeito do cálculo das anuidades dos investimentos considerados na ER foi de 15,08%, que corresponde ao retorno antes dos impostos estabelecidos pela ANEEL. (ANEEL, 2008b, p.144).

Para a definição da estrutura de funcionamento do processo atender clientes na empresa real, COELBA, ainda é preciso determinar custos relativos às atividades de gerenciamento, suporte e controle; considerando que a estrutura de atendimento e serviços que é descentralizada, sendo o atendimento através da rede de Agências e Credenciados COELBA Serviços e os Centros Regionais de Serviços que funcionam em todo estado.

A Empresa de Referência proposta na Nota Técnica 052/2003 ANEEL garante que os ativos durante toda sua vida útil, cumpram os serviços necessários, o que está em consonância com Resolução ANEEL nº. 493, de 3 de setembro de 2002, que estabelece metodologia e critérios gerais para definição da base de remuneração, visando à revisão tarifária periódica das concessionárias de distribuição de energia elétrica.

A metodologia proposta assegura que os custos operacionais serão reconhecidos nas tarifas e calculados para manter os ativos em plena capacidade produtiva, assim como a empresa operará para obter receitas necessárias para a prestação de serviço, nos moldes determinados pelo contrato de concessão.

Em relação ao cálculo dos custos que serão considerados, a Nota Técnica 052/2003/SER/ANEEL, define:

Todos os gastos com pessoal, material, reposição de equipamento elétrico, serviços.

Todas as anuidades de investimento de curto período de recuperação ex: hardware, software; veículos; gruas; ferramentas e equipes etc.

Toda infra-estrutura de edifícios de uso geral, que se considera alugada.

Os custos não incluem os investimentos em ativos associados especificamente para a prestação do serviço, ou seja, para a rede elétrica composta de linhas e subestações. (ANEEL, 2003, p.47).

O regulador entende que não é justo para o consumidor pagar tarifas de energia mais caras que aquelas que seriam pagas se as empresas distribuidoras de energia elétrica estivessem em um mercado competitivo. Um dos mecanismos usados para que essa condição não ocorra, ou que seja mitigada, é considerar para os custos operacionais calculados para a tarifa o valor dos salários de cada mercado concedido. Tem sido observado que em geral as empresas pagam valores maiores que esses.

A Empresa de Referência Nota Técnica 052/2003/SRE/ANEEL determinou o seguinte quadro de custo para o exercício da atividade comercial de atendimento a clientes para a totalidade dos 418 escritórios comerciais definidos (ANEEL, 2003, p.46-47).

Tabela 10 - Custo Atendimento Primeira Revisão Tarifária

Item de custo	Custo de Pessoal (R\$)	Custo Materiais e Serviços (R\$)	%
Pessoal	19.048.148,00		58,22
Aluguel de escritório		606.840,00	1,85
Comunicação		933.600,00	2,85
Informática		967.113,00	2,96
Transporte		9.337.705,00	28,54
Insumos e outros gastos		1.821.336,00	5,57
<b>Custos Totais (R\$)</b>	<b>19.048.148,00</b>	<b>13.666.594,00</b>	<b>100,00</b>
		<b>32.714.742,00</b>	

Fonte: Nota Técnica n. 052/2003/SRE/ANEEL (ANEEL, 2003).

Para o atendimento presencial, a empresa de referência aprovou na primeira revisão o valor de R\$ 32.714.742,00, sendo R\$ 9.337.705,00 no item transporte.

Em relação ao custo dos escritórios comerciais a remuneração representa 58%, o restante 42% estão distribuídos nos itens da sua composição; conforme visto na Nota Técnica 052 ANEEL (2003, p.47):

**Pessoal:** Recursos humanos incluídos encargos sociais e outros encargos e obrigatórios.

**Aluguel de Escritório:** escritório equipado com um tamanho de acordo com o dimensionamento de pessoal mais área de serviço. Se o escritório for da empresa o custo refletirá a amortização e a manutenção do edifício.

**Comunicação:** gastos de telefone e as linhas dedicadas para interligação de computadores, correspondentes a escritórios comerciais.

**Informática:** amortização e dos PC, a compra de software para os PC e a manutenção não. Dimensionado seguindo o critério um equipamento por pessoa que trabalhe no escritório.

**Transporte:** inclui os gastos de transporte dos escritórios de veículos próprios ou contratados.

**Insumos e outros gastos:** corresponde a gastos correntes do escritório como material de escritório, manutenção de copiador a, fax e outras compras menores. Incluídos serviços como limpeza, segurança, mensageiro, custeado como serviços contratados de terceiros, a preços de mercado, e os serviços de água e eletricidade.

Na segunda revisão tarifária, a Nota Técnica 115/2009, definiu o valor do atendimento presencial nas Agências e rede Credenciada COELBA Serviços em R\$ 26.634.441,57. Vale ressaltar que na tabela a seguir, não mais está incluída a despesa com transportes embora na empresa real esse custo exista.

Tabela 11 - Custo Atendimento Segunda Revisão Tarifária

	01/08/2007			22/04/2008		
	Custos/Pessoal (R\$)	Custos mat. E serv. (R\$)	Total (R\$)	Custos/0 Pessoal (R\$)	Custos mat. e serv. (R\$)	Total (R\$)
Teleatendimento	17.436.668,75	14.403.799,67	31.840.468,41	18.070.654,78	15.617.044,67	33.687.699,46
Sistema Call Center (Software +Hardware)	-	2.277.800,00	2.277.800,00	-	2.469.661,14	2.469.661,14
Atendimento Comercial	<b>21.016.550,89</b>	<b>4.476.668,60</b>	<b>25.493.219,50</b>	<b>21.780.699,14</b>	<b>4.853.742,43</b>	<b>26.634.441,57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>38.453.219,64</b>	<b>21.158.268,27</b>	<b>59.611.487,91</b>	<b>39.851.353,92</b>	<b>22.940.448,24</b>	<b>62.791.802,17</b>

Fonte: Nota Técnica n.115/2008 e n.115/2009/SRE/ANEEL

A segunda revisão tarifária fechou provisoriamente em 2007 no valor de R\$ 25.493.219,00 e corrigindo posteriormente o valor em 2008 para R\$ 26.634.441,57, sem o item transporte.

Na planilha da segunda revisão tarifária da COELBA que segue as despesas com o atendimento comercial presencial encontram-se nos processos comerciais que totaliza no geral em R\$ 223.763.364,36. Trata-se do fechamento provisório via Nota Técnica 115/2008 SRE/ANEEL. O fechamento definitivo da segunda revisão tarifária

só ocorreu em 2009 com a Nota Técnica 115/SRE/ANEEL.

Tabela 12 - Revisão Tarifária 22/04/2008

DATA DA REVISÃO	22/04/08			
SETORES DA EMPRESA	CUSTOS PESSOAL (R\$)	CUSTOS MAT. E SERV. (R\$)	CUSTOS TOTAIS / ANO (R\$)	% SOBRE TOTAL
<b>ADMINISTRATIVO</b>	119.489.759,41	72.925.001,41	192.414.760,82	31,64%
ESTRUTURA CENTRAL	66.746.618,41	13.095.186,08	79.841.804,49	13,13%
ESTRUTURA REGIONAL	52.743.141,01	8.080.950,19	60.824.091,20	10,00%
SISTEMAS	0,00	51.748.865,13	51.748.865,13	8,51%
<b>PROCESSOS DE O&amp;M</b>	90.418.765,86	68.274.032,31	158.692.798,16	26,10%
<b>PROCESSOS COMERCIAIS</b>	125.562.278,82	98.201.085,44	223.763.364,26	36,80%
TAREFAS COMERCIAIS	54.867.202,98	10.397.074,14	65.264.277,13	10,73%
FATURAMENTO	41.070.403,83	69.572.264,25	110.642.668,09	18,19%
PERDAS NÃO-TÉCNICAS	11.554.017,22	2.614.702,37	14.168.719,59	2,33%
TELEATENDIMENTO	18.070.654,78	15.617.044,67	33.687.699,46	5,54%
<b>CUSTOS ADICIONAIS</b>	385.871,44	32.843.881,84	33.229.753,28	5,46%
ADMINISTRATIVO	-1.142.052,46	11.742.303,82	10.600.251,36	1,74%
OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO	3.864.374,09	18.353.036,47	22.217.410,55	3,65%
COMERCIAL	-2.362.031,69	2.748.541,56	386.509,87	0,06%
GERAÇÃO PRÓPRIA	25.581,49	0,00	25.581,49	0,00%
<b>CUSTOS TOTAIS POR ANO</b>	<b>335.856.675,52</b>	<b>272.244.000,99</b>	<b>608.100.676,52</b>	<b>100,00%</b>

Nota: Extraído da planilha anexa a Nota Técnica n. 115/2008/ANEEL.

A COELBA estabelece orçamentos anuais para o desenvolvimento de suas atividades, a empresa já tem alguns custos estruturados por processos para algumas dessas atividades. No Departamento de Atendimento a Clientes (OAC) estão os dados relativos às despesas com o atendimento a clientes de 2008. O orçamento refere-se a todas as despesas com atendimento. A empresa opera o atendimento presencial com eficiência, gerando nesse processo ganhos que serão acumulados até a próxima revisão tarifária.

## 4 DETERMINAÇÕES DA EMPRESA DE REFERÊNCIA PARA O ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR DE ENERGIA ELÉTRICA

Neste capítulo serão analisados os impactos da regulação via Empresa de Referência para o atendimento ao consumidor de energia elétrica e o reflexo no planejamento estratégico da COELBA. Serão identificados os pontos de controle necessários para que ocorra a mitigação dos impactos gerados na organização, deixando claras as vantagens de conhecer essas variáveis.

### 4.1 O ATENDIMENTO A CLIENTES E A EMPRESA DE REFERÊNCIA

A COELBA disponibiliza para o atendimento presencial aos seus clientes a sua estrutura de Agências e a rede COELBA Serviços. Vários são as condições que impactam o cliente, consumidor de energia elétrica e conseqüentemente, o processo atender clientes nesses escritórios comerciais de atendimento.



Figura 7 - Processo Atender Clientes via Agências

Fonte: Material Expositivo do Departamento de Atendimento a Clientes (OAC) da COELBA em 2008.

Abordando aspectos regulatórios definidos na metodologia Empresa de Referência e confirmados nas notas técnicas da primeira e segunda revisão tarifária, está à questão da condição de acesso do consumidor de energia à COELBA e a estrutura

definida para o atendimento a clientes. Não só o número de postos de atendimento, mas também as respectivas despesas para o funcionamento desses como: despesas para os serviços de comunicação e dados (informática), o aluguel, os impostos, as despesas com água e uma série de custos que decorrem da instalação para o funcionamento.

As Notas Técnicas a 052/2003 a 343/2008 ANEEL/SRE definem valores para que a empresa real possa custear as despesas com toda a estrutura do atendimento presencial, englobando como foi visto, as despesas de remuneração com pessoal, orçadas inclusive, como mão de obra própria, enquanto no setor, diversas são as empresas que já operam o atendimento com serviços contratos, inclusive a COELBA, que em 2008 tinha em sua estrutura de funcionamento Agências com pessoal próprio e Agências com pessoal contratado.

A resolução ANEEL 456, no Art. 95 define que a concessionária é responsável pelo serviço adequado, discrimina as condições para os serviços e a cortesia no atendimento.

#### **4.1.1 Variáveis que condicionam o atendimento a clientes**

##### **4.1.1.1 O Acesso a COELBA: disponibilidade ao consumidor**

O artigo Art. 98 da Resolução ANEEL 456, detalha que a concessionária deve dispor de estrutura de atendimento adequada para as necessidades de seu mercado e acessível a todos os consumidores em relação ao atendimento as solicitações. Complementa a interpretação no Art. 98 definindo a estrutura adequada para o atendimento: “além de outros aspectos vinculados à qualidade de atendimento, possibilita ao consumidor ser atendido em todas as suas solicitações e reclamações sem que, para tanto, tenha que se deslocar do município onde reside”. (ANEEL, 2000, p.22).

As condições colocadas pelo regulador na Resolução ANEEL 456 estão inseridas nos documentos que formulam e retratam a Empresa de Referência e suas revisões, assim, entende-se que a regulação garantirá via tarifa, o reembolso à empresa para

que exista pelo menos um posto de atendimento em cada município do estado da Bahia.

Foi comprovada na primeira revisão tarifária, que a ANEEL reconheceu 418 escritórios de atendimento, ou seja, pelo menos um para cada município, Nota Técnica 052/2003 SRE ANEEL (ANEEL, 2003). Essa condição, encontrada na Resolução ANEEL 456 e nas notas técnicas de Referência a 052/2003 e 342 /2008 SRE, imputam para a concessionária operar e manter extensa rede de postos de atendimento presencial ao cliente. Para a COELBA, são as quarenta e uma (41) agências de atendimento e mais quatrocentos e oitenta e sete Credenciados COELBA Serviços (487), portanto a rede de atendimento presencial real da empresa é de 528 escritórios comerciais, enquanto que a Empresa de Referência aprovou na segunda revisão tarifária 568 postos de atendimento com suas respectivas estruturas para funcionamento.

O fato de a empresa real operar o atendimento com o número de escritórios inferior ao autorizado pela Empresa de Referência está em consonância com seus princípios, no que se refere à proposição do modelo de gestão eficiente e ganhos de eficiência até a nova revisão tarifária.

#### 4.1.1.2 Escritórios de atendimento

##### 4.1.1.2.1 Qualidade no atendimento

Não deve ser esquecida nessa análise que o regulador, em toda documentação relativa ao atendimento ao consumidor de energia elétrica, reforça os aspectos de eficiência nos serviços elétricos, cumprindo requisitos de qualidade tanto do produto, quanto do serviço prestado. Portanto pode ser interpretado que dentro da qualidade do serviço prestado está o atendimento ao cliente.

A Empresa de Referência monitora os resultados de gestão, avaliando a qualidade dos serviços que recebem os clientes cativos. A ANEEL através da pesquisa IASC, aúfere a qualidade percebida pelo consumidor quanto à imagem da empresa, anualmente.

Além de levar em consideração a percepção do cliente, como visto na pesquisa IASC, o consumidor também leva em consideração os tempos de atendimento nas Agências e rede COELBA Serviços, sendo eles: tempo médio de espera para ser atendido, tempo médio de atendimento, tempo médio de permanência.

Como iniciativa, foi observado que na COELBA existe o monitoramento das Agências terceirizadas de atendimento. Esse acompanhamento também ocorre remotamente na unidade de gestão do atendimento, OAOA, ligada diretamente ao OAC. Através do monitoramento são acompanhados os tempos de atendimento das Agências terceirizadas.

Com a implantação do sistema de monitoramento do atendimento, a empresa pode adequar o número de atendentes para obter a produtividade necessária, acompanhando o desempenho dos atendentes com objetivo de conseguir gerar o fluxo adequado ao processo de atendimento, ficando o consumidor satisfeito com o serviço recebido nas instalações da empresa.

Foi observado na COELBA que o registro das reclamações e sua gestão estão enquadrados na proposta da regulação já que, a Resolução ANEEL 456 estabelece o prazo de trinta (30) dias para que a concessionária responda ao consumidor sobre sua reclamação manifestada.

O acompanhamento dessas reclamações dá a organização, a possibilidade de obter o diagnóstico das ocorrências da empresa do ponto de vista do consumidor, dessa forma, a empresa pode identificar os principais problemas que afetam seus clientes.

Através do diagnóstico das reclamações a concessionária poderá corrigir processos, analisando suas causas e propondo ações para mitigar custos que estão sendo acrescidos na empresa, em função da insatisfação dos consumidores.

Ainda em relação a qualidade, analisando o *Relatório IASC COELBA/2008 ANEEL SRC*:

Percebe-se então que a maior influência sobre a Satisfação vem da Qualidade Percebida (0,70). Da mesma forma, a Qualidade Percebida tem impacto na Confiança (0,40), seguida da Satisfação (0,38). Desta forma, os investimentos em Qualidade revelam-se como prioritários para a melhoria do IASC (Satisfação) e conseqüentemente da confiança na distribuidora. (SRC, 2008, p.24).

#### 4.1.1.3 Quantidade de escritórios e empregados

Além do número autorizado de postos de atendimento, quinhentos e sessenta e oito, 568, que no seu conjunto definem a rede de atendimento presencial, o regulador define também os critérios para o estabelecimento desses postos, ou seja, relaciona o número de consumidores do município em questão com o número adequado de postos de atendimento e número de atendentes para os escritórios, tendo reconhecido na última revisão tarifária quatrocentos e cinco (405) empregados vinculados ao atendimento a clientes.

Para definir o número de 405 atendentes, o regulador usou critérios como tempo médio de atendimento de 15 minutos e frequência de 50% dos consumidores que procuram a concessionária ao ano. No *Relatório de Contribuição à Consulta Pública 011/2009*, (COELBA, 2009a, p. 66-70) a COELBA pediu revisão do cálculo do número de atendentes, o que foi considerado no número aprovado de 405. Para municípios com número de consumidores entre 2.000 e 10.000, e abaixo de 2.000 a capacidade de atendimento não pode ser calculada em tempo integral. O regulador considerou então a proposta, levando em consideração a minuta da revisão da Resolução 456, que informa 8 (oito) horas semanais para municípios de 2.000 a 10.000 unidades consumidoras residenciais e 4 (quatro) diárias para municípios com mais de 10.000 unidades consumidoras residenciais.

Na realidade em dezembro de 2008 existiam na COELBA seiscentos e oitenta (680) empregados vinculadas diretamente ao atendimento, donde duzentos e oitenta e cinco (285) são atendentes do COELBA Serviços e trezentas e noventa e cinco (395) são atendentes das Agências, entre contratados e próprios, um número bem menor do que o número aprovado pela ANEEL. Quanto aos 568 pontos de atendimento aprovados, empresa tinha na ocasião 41 Agências próprias e 487 credenciados de atendimento COELBA Serviços totalizando 528 escritórios de atendimento presencial ao consumidor de energia elétrica, ou seja, a empresa opera do atendimento com estrutura menor que a aprovada dentro dos critérios da Empresa de Referência que induz incorporação dos ganhos de eficiência até a próxima revisão tarifária.

#### 4.1.1.4 Cortesia, cordialidade no atendimento ao consumidor de energia elétrica.

Com relação à cortesia no atendimento, a COELBA tem uma cultura consolidada. Essa situação foi observada tanto nas Agências e como na rede credenciada COELBA Serviços, além de confirmada em entrevista realizada no Departamento de Atendimento a Clientes, com técnicos e executivos de carreira na área de atendimento.

O regulador mantém o monitoramento da qualidade do atendimento avaliando a percepção do cliente em relação às informações obtidas, o acesso à empresa e a confiabilidade nos serviços. Em relação à cordialidade no *Relatório da Pesquisa IASC* (COELBA, 2008e, p.10), é um dos itens avaliados no segmento acesso à empresa, dentre outros como: facilidade para entrar em contato com a empresa; respostas rápidas às solicitações dos clientes; pontualidade na prestação de serviços; cordialidade no atendimento; e facilidade de acesso aos postos de recebimento da conta.

Os três agrupamentos para dezessete itens da pesquisas, refletem muito do atendimento a clientes, em relação à qualidade percebida no contato com o atendimento da empresa, inclusive daí a pesquisa IASC ser um balizador confiável da visão do consumidor sobre a concessionária.

Em relação às informações ao consumidor, muito pode ser realizado nos escritórios comerciais no ato do atendimento ao cliente: esclarecimento sobre seus direitos e deveres; informação / orientação sobre riscos associados ao uso da energia; detalhamento das contas; explicação sobre o uso adequado da energia elétrica; atendimento igualitário a todos os consumidores; e segurança no valor cobrado.

Já em relação ao acesso a empresa, o consumidor pontuará quanto à facilidade para entrar em contato (para o atendimento presencial trata-se da disponibilidade de escritórios em todos os municípios do estado); respostas rápidas às solicitações dos clientes (trata-se do monitoramento da solicitação do cliente como objetivo de efetuar sua solicitação no prazo acordado); pontualidade na prestação de serviços; cordialidade no atendimento (esse item engloba as questões relativas ao tratamento ao cliente, linguagem, postura dentre outras condições); e facilidade de acesso aos postos de recebimento da conta. Já as questões relacionadas à confiabilidade dos

serviços, se referem ao fornecimento de energia elétrica e sua continuidade.

## 4.2 REFLEXOS DA EMPRESA DE REFERÊNCIA NO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL DA COELBA

### 4.2.1 Planejamento estratégico

Na apresentação da Superintendência de Planejamento e Controle da COELBA:

*Ciclo de Planejamento Ano Base 2008* está descrito:

O Compromisso da COELBA é com a satisfação dos seus Clientes, o desenvolvimento dos seus Profissionais, a justa remuneração aos seus Acionistas e com responsabilidade social frente à Sociedade Baiana. (COELBA, 2008f).

Além disso, na sua missão: Ser uma empresa referência na distribuição de energia da Bahia, contribuindo para o seu desenvolvimento, está implícita as situações relativas ao relacionamento da empresa com seus clientes para alcançar o desenvolvimento.

A concessionária vem aprimorando seu mecanismo de gestão continuamente, através do planejamento empresarial, alcançou uma evolução bastante significativa, que a tem levado para uma das melhores posições nacionais no setor elétrico.

Em 2008 era a terceira distribuidora em número de clientes, segundo o *Relatório de Sustentabilidade* (COELBA, 2008c). Tem grande capacidade para se adequar a novos cenários e também as inovações. Além de sua força de trabalho, utiliza o planejamento estratégico bem definido com ações de possível realização, que ajudam a empresa a alcançar os objetivos estratégicos traçados para atingir a novas marcas desafiadoras.

A Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia está inserida no grupo Neoenergia que tem seu modelo de gestão focado em resultados; com esse objetivo a holding tem o desafio de transformar as estratégias da empresa em ações de todos os empregados. Os processos das empresas do grupo são permanentemente revistos para melhorias contínuas.

O Planejamento empresarial da COELBA está alinhado com as determinações do

grupo Neoenergia. A empresa avalia os cenários externo e interno identificando os desafios de sobrevivência, as oportunidades de crescimento, e os aspectos fundamentais para maximizar as suas capacidades e minimizar os riscos. O planejamento estratégico é alicerçado no *Balanced Scorecard*<sup>5</sup> que permite a empresa definir sua gestão considerando as estratégias nas seguintes perspectivas; Econômico Financeiro, Clientes, Processos Críticos e Facilitadores. Disseminando para as equipes de trabalho seus objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

Na COELBA a condução do Ciclo de Planejamento ocorre através da Superintendência de Planejamento e Controle, vinculada à Diretoria de mesmo nome. O Departamento de Planejamento e Controle de Gestão é responsável pela definição metodológica e pela execução operacional do trabalho.

Durante a pesquisa, foi observado que o planejamento estratégico está implantado e alinhado em toda empresa. Existem metas setoriais das unidades operativas e objetivos individuais dos colaboradores. Para a realização desses objetivos são definidas ações e para cada uma delas, os recursos necessários (previsão orçamentária) com os respectivos prazos de implantação. O acompanhamento dos objetivos ocorre por indicadores individuais definidos.

No Mapa de Estratégia 2008 da COELBA existem quatro macros estratégias: A Satisfação do Cliente, Remuneração dos Acionistas, Responsabilidade Social e Desenvolvimento Profissional.

Avaliando o Planejamento Empresarial da COELBA foi observado que a Satisfação dos Clientes é uma das macro estratégias da empresa, dada a importância que tem para a organização. No Mapa de Processos existe a perspectiva de atuação chamada Cliente onde o objetivo é: Fortalecimento de Imagem e Reconhecimento do Cliente e da Sociedade.

Com relação à perspectiva Processos Internos, muitas são as ações que se refletem

---

<sup>5</sup> O *Balanced Scorecard* é o modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam comportamentos e performance. O Foco do BSC é traduzir a visão da Concessionária para os níveis operacionais e o objetivo é fazer com que as estratégias aconteçam nos processos (COELBA, 2008e).

no atendimento ao consumidor: Garantir a eficiência da gestão dos serviços; Garantir a eficiência das empresas prestadoras de serviços (EPS) que serão executados para os consumidores; Reduzir a inadimplência e Reduzir as perdas por furto de energia.

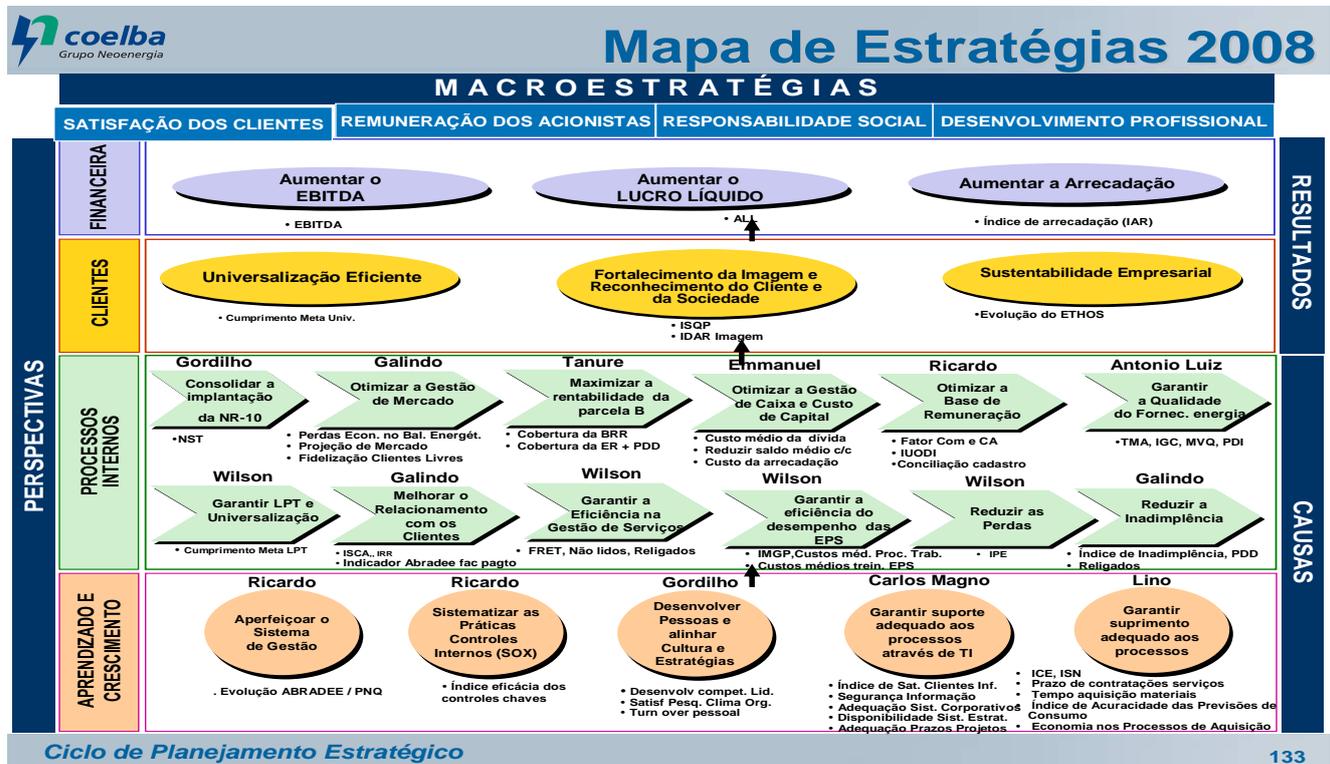


Figura 8 - Mapa de Estratégias 2008  
Fonte: COELBA/SPC. Ciclo de Planejamento 2008 (COELBA, 2008f).

Usando a matriz definições da regulação X macro estratégias para organizar as informações obtidas no Departamento de Planejamento e Controle (SPC) da COELBA, pode ser percebido o quanto as macro estratégias satisfação do cliente, remuneração dos acionistas e responsabilidade social são amplamente impactadas pela qualidade do atendimento a clientes, a quantidade de escritórios e a quantidade de empregados para esse fim.

<b>COELBA: PLANEJAMENTO 2008</b>				
<b>MATRIZ : DEFINIÇÃO DA REGULAÇÃO X MACRO ESTRATÉGIAS</b>				
<b>DEFINIÇÕES DA REGULAÇÃO</b>	<b>MACRO ESTRATÉGIAS</b>			
<b>ATENDIMENTO A CLIENTES</b>	<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b>	<b>REMUNERAÇÃO DOS ACIONISTAS</b>	<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL</b>
<b>ACESSO À COELBA</b>				
Estrutura em todos municípios	X	X	X	
<b>ESTRUTURA DOS ESCRITÓRIOS</b>				
Qualidade no atendimento	X	X	X	X
Quantidade de escritórios	X	X	X	
Quantidade de empregados	X	X	X	X

Quadro 1 - Matriz: Definição da regulação X Macro Estratégias

Fonte: COELBA/SPC. Ciclo de Planejamento 2008 (COELBA, 2008f).

Quanto às razões, pode-se supor que desde os aspectos físicos dos escritórios de atendimento ao cliente, até os aspectos que englobam juntamente o dimensionamento do quadro de atendentes, seu respectivo preparo, seja quanto ao tratamento ao cliente ou em relação a aspectos técnicos do atendimento intrínseco, a velocidade de processamento do sistema comercial e as condições de execução dos serviços solicitados são determinantes para a obtenção ou não, da satisfação do cliente, portanto, a relação entre eles pode ser considerada alta.

A satisfação do cliente contamina a satisfação do acionista, que também é considerado um elemento essencial para o planejamento estratégico dos negócios.

Tanto a qualidade do atendimento, quanto a quantidade de empregados, no caso atendentes, é fortemente influenciada pela estratégia desenvolvimento profissional. Através dela haverá desenvolvimento de ações de aperfeiçoamento desses profissionais, quer seja no uso de ferramentas que dinamizem o processo atender clientes, quer seja no conhecimento dos empregados quanto ao conteúdo do trabalho.

Considerando ainda, a estratégia responsabilidade social, o fato de a empresa manter escritórios em todos os municípios, fortalece as ações do projeto de responsabilidade social da COELBA: O Projeto Energia para Crescer em que Consumidores e clientes; Comunidade; Meio ambiente dentre outros, são segmentos de atuação do projeto, que tem suas ações facilitadas pela grande capilaridade da rede de escritórios de atendimento da empresa, Agências e COELBA Serviços.

Conforme relato com executivos do OAC, gestores de Agência, foi constatado que o credenciado COELBA Serviços atua organizando e resolvendo situações que

viabilizem a realização desses Programas na sua cidade, como no caso do Programa COELBA ao Seu Lado que é realizado em comunidades para esclarecimento de dúvidas quanto ao fornecimento de energia elétrica, direitos e deveres e sobre o uso eficiente de energia para captar as demandas da comunidade, com relação aos serviços elétricos, dando ao cliente consumidor respostas aos seus anseios, em relação ao serviço elétrico necessário.

No detalhamento do Mapa de Processos da COELBA, a dimensão clientes está inserida em todos os quadrantes, seja para o Relacionamento com o Cliente, na Comercialização, na Capacidade da rede ou no seu Desempenho o que está em sintonia, por ser a empresa uma concessionária do serviço público de distribuição de energia elétrica e ser a satisfação dos clientes uma de suas macro estratégias.

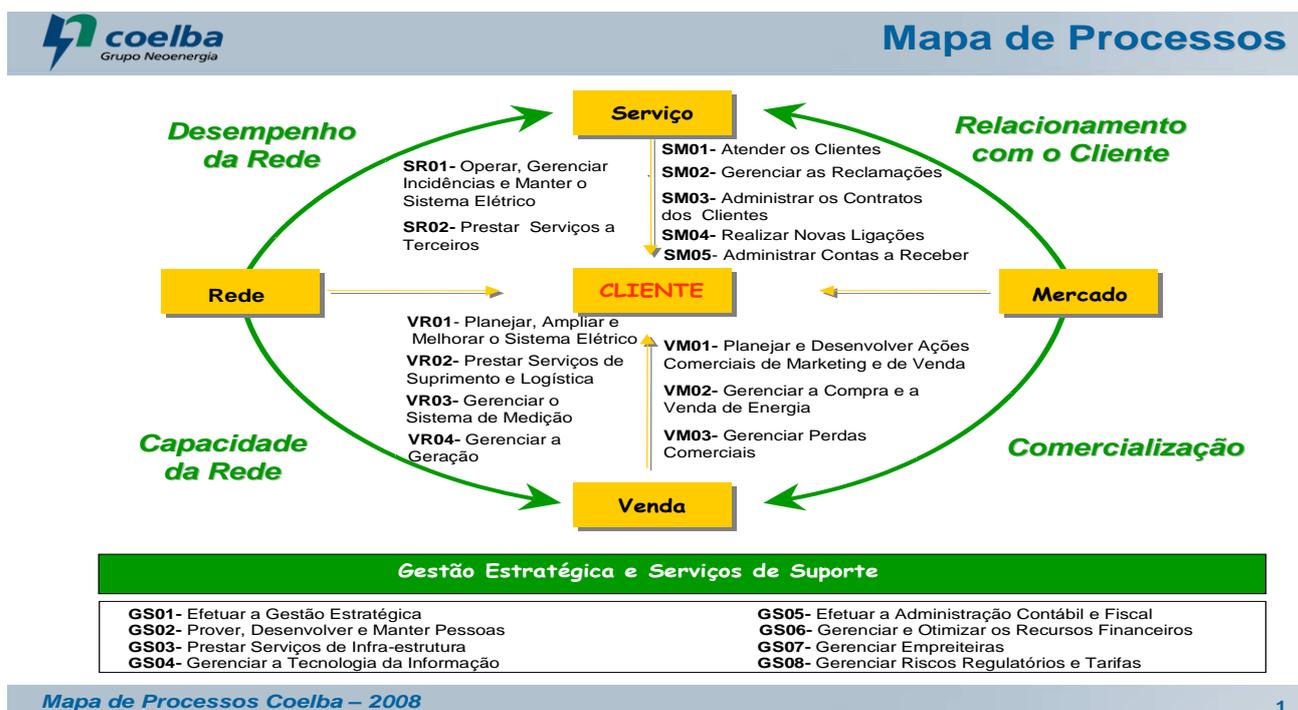


Figura 9 - Mapa de Processos 2008

Fonte: COELBA/SPC. Ciclo de Planejamento 2008 (COELBA, 2008f).

Usando novamente a matriz como estratégia para análise de conteúdo de informações obtidas, é demonstrada a forte relação que as definições da regulação têm com os processos correlatos ao atendimento a clientes, conforme analisado em seguida.

<b>COELBA: PLANEJAMENTO 2008</b>					
<b>MATRIZ : DEFINIÇÃO DA REGULAÇÃO X PROCESSOS</b>					
<b>DEFINIÇÕES DA REGULAÇÃO</b>	<b>PROCESSOS</b>				
<b>ATENDIMENTO A CLIENTES</b>	<b>ATENDER CLIENTES</b>	<b>GERENCIAR RECLAMAÇÕES</b>	<b>ADMINSTRAR CONTRATOS DE CLIENTES</b>	<b>REALIZAR NOVAS LIGAÇÕES</b>	<b>ADMINSTRAR CONTAS A RECEBER</b>
<b>ACESSO À COELBA</b>					
Estrutura em todos municípios	X	X	X	X	X
<b>ESTRUTURA DOS ESCRITÓRIOS</b>					
Qualidade no atendimento	X	X	X	X	X
Quantidade de escritórios	X	X	X	X	X
Quantidade de empregados	X	X	X	X	X

Quadro 2 - Matriz: Definição da regulação X Processos da COELBA

Fonte: COELBA/SPC. Ciclo de Planejamento 2008 (COELBA, 2008f).

Na matriz definição da regulação x processos está demonstrado que todas as definições da Empresa de Referência impactam os processos relacionados, onde também observamos que todos se relacionam com o atendimento a clientes.

Atender Clientes:

O processo atender clientes é fortemente impactado por todas as definições de Empresa de Referência, tanto nas questões que envolvem a disponibilidade dos escritórios comerciais que relacionam desde a capilaridade da rede até a estrutura do escritório comercial considerando também, a qualidade do processo que relaciona desde os insumos até o preparo e a adequação do quadro de atendentes.

Gerenciar Reclamações:

A gestão das reclamações é uma atividade que poderá recuperar o cliente insatisfeito, mitigar custos desde que a empresa atue nas causas aperfeiçoando processos. Além disso, através do registro das reclamações e a sua análise, a empresa obterá um diagnóstico de seus serviços, que poderá ser usado para balizar para as ações aqui relatadas, sobre o aperfeiçoamento do processo reclamado.

Com relação aos impactos sofridos para gerenciar reclamações, existe desde o prazo de resposta que está regulado em trinta (30) dias, até o término do processo com a solução final para o consumidor; passando por todas as etapas já discriminadas no processo atender clientes, ou seja: disponibilidade de escritórios em todos os municípios, número de pessoas dedicadas ao atendimento, quantidade adequada de escritórios, cortesia no atendimento etc.

Administrar os contratos dos Clientes:

Neste processo, estão o controle de qualidade dos dados de faturamento e seus insumos, como também os valores captados nas leituras dos medidores, instalados nas unidades consumidoras, que geram mensalmente o consumo a ser cobrado na fatura de energia.

É um processo que impacta o cliente, já que a reclamação de consumo e de leitura por erro, reflete em grande insatisfação do consumidor por onerar o consumo de energia cobrado. Este processo também será influenciado por todas as condições que afetam o processo atender a clientes.

Além disso, caso a qualidade dos dados que geram o faturamento não estejam no nível requerido, os consumidores irão procurar os canais de atendimento para formalizar suas queixas e novamente, se deparam com a estrutura de funcionamento proposta na Empresa de Referência e as condições definidas pela Resolução ANEEL 456.

Realizar novas ligações:

É na ligação nova para o uso da energia elétrica que se dá o primeiro contato do cliente com a concessionária, muitas vezes é aí que o consumidor percebe a empresa, em relação a imagem que terá da organização.

Obter o serviço no prazo é mais que uma expectativa, é um direito do consumidor definido na Resolução ANEEL 456 Art. 27. Qualquer dificuldade que gere atraso na execução propiciará o retorno do cliente ao canal de atendimento onde ele registrou a sua solicitação de serviço. Neste caso, o consumidor poderá retornar a Agência de atendimento ou a Rede Credenciada COELBA Serviços, aumentando o custo da empresa para esse atendimento.

Administrar contas a receber:

Neste processo a empresa avalia suas contas a receber e a estrutura disponível para a arrecadação. Mantém a estrutura do corte de energia para a unidade consumidora inadimplente e respectivos avisos ao consumidor; além de estar implantado o processo de cobrança realizado por empresa contratada.

As ações de cobrança: a carta aviso e o corte de energia se realizadas fora do padrão de respeito exigido pela concessionária para com seus consumidores, levará os consumidores a registrarem reclamações nos canais de atendimento, dentre eles os aqui estudados, Agência e COELBA Serviços. O que aumentará o fluxo de clientes e o custo do serviço, emitir e gerenciar reclamação.

O processo de arrecadação das faturas de energia ocorrerá normalmente. O cliente procura a COELBA para o nos credenciados nos credenciados COELBA Serviços; que são influenciados pelas condições definidas pela Empresa de Referência, já comentadas anteriormente no processo atender clientes.

Esses processos podem ter seus impactos melhor avaliados, em estudo semelhante ao que foi realizado nesta dissertação para o processo atender clientes presencialmente. É importante conhecer os impactos para a gestão dos serviços ao cliente, arrecadação das faturas de energia, dentre outros, que também estão especificados na Empresa de Referência.

#### 4.3 PONTOS DE CONTROLE DO PROCESSO ATENDER A CLIENTES

Uma das propostas desta pesquisa é identificar pontos de controle do processo atender a clientes para que o custo do serviço se mantenha no patamar adequado, ou seja, pelo menos igual ou abaixo ao sugerido pela Empresa de Referência.

O processo atender clientes é fortemente vinculado à estrutura de atendimento dos escritórios comerciais definida pela regulação, seja via Resolução ANEEL 456, ou seja, pela Empresa de Referência.

Um dos requisitos para o funcionamento dos escritórios, conforme já relatado nessa pesquisa, é garantir a qualidade dos serviços prestados, evitando a segunda visita do cliente por alguma não conformidade no processo. Essa situação colabora para manter a rede de atendimento presencial na estrutura adequada para a demanda dos clientes, tanto nas Agências quanto no credenciado COELBA Serviços.

Muitas vezes, a demanda de consumidores é aumentada pontualmente em uma localidade, onde é preciso executar uma quantidade de serviços acima da sua capacidade normal. Essa situação pode aumentar o fluxo de consumidores para

formalizar suas solicitações no ponto de atendimento. Esse aumento pode decorrer de determinação do governo, que possa vir a influenciar as condições de faturamento das unidades consumidoras; ou de algum programa para obras de caráter social como, por exemplo: O Programa Nacional de Universalização e Uso da Energia Elétrica (Luz para Todos) ou ainda, programas específicos de efficientização do uso de energia com o Programa de Eficiência Energética da COELBA - Projeto Nova Geladeira que substitui geladeiras antigas por geladeiras eficientes para o consumidor que já tem o faturamento enquadrado na tarifa social baixa renda.

O fluxo de clientes aos escritórios comerciais também pode ser reflexo de situações específicas, como as que serão discutidas à seguir. É benéfico para a organização identificar tais situações e acompanhar seus reflexos:

a) Implantar sistema de acompanhamento das solicitações dos clientes nos escritórios de atendimento.

Esse recurso permitirá à visualização do fluxo da nota de serviço desde a geração até a conclusão. O sistema poderá ter recursos semelhantes ao já existente desenvolvido via P&D - COELBA / UNIFACS - cujo nome é: “Ferramenta de Análise do Relacionamento da Central de Tele atendimento com as áreas internas de serviços da concessionária”, observado na Unidade Operacional de Tele atendimento e Internet (OATL), vinculada ao Departamento de Atendimento a Clientes onde foi realizada essa pesquisa.

O sistema dará à gestão dos escritórios comerciais a possibilidade de identificar os pontos estratégicos, no que se refere ao processo de execução dos serviços, e permitirá que as seguintes situações sejam visualizadas através do monitoramento das notas de serviços geradas no atendimento presencial, Agências e rede credenciada COELBA Serviços: demanda de serviço por tipo e por área de serviços a clientes; acúmulos de notas de serviço pendentes de execução; identificação de prazos de execução de serviços.

Através desses acompanhamentos, os escritórios comerciais poderão sinalizar para as áreas de serviços ao cliente, a necessidade de rever os recursos para o atendimento de campo e ou a necessidade de modificar o fluxo de trabalho com

objetivo de mitigar custos excedentes gerados pela ineficiência da execução do serviço ao cliente.

Logicamente que essa ação poderá ser refletida na melhoria dos tempos de execução dos serviços, acarretando a melhora da percepção do cliente em relação à empresa e seu atendimento, com isso o fluxo de clientes também tende a ser o normal, já que não haverá outras visitas por ineficiência de execução de serviços.

O fluxo de pessoas às Agências e rede COELBA Serviços decorre da necessidade de solicitar informações, serviços ou registrar reclamações.

b) Ampliar para as Agências próprias o monitoramento do atendimento via sistema, já implantado nas Agências terceirizadas.

Essa ação identifica a produtividade do atendimento presencial, possibilitando a adequação do sistema (nas questões quanto à disponibilidade e tempos de processamento) e mão de obra, com isso a empresa poderá aumentar a utilização de toda a capacidade produtiva contratada.

c) Ampliar os objetivos da gestão da reclamação para efetivamente propiciar que a COELBA possa adequar os processos que geram reclamações, ajustando-os, quanto a possíveis excessos que causam ineficiências.

As causas das reclamações podem ocorrer por ineficiências no atendimento ou na execução de serviços. Podem ser geradas no ato do registro do serviço solicitado, quando o atendente interage com o cliente e registra o serviço no sistema, ou quando da execução do serviço pelas turmas de campo ou por alguma responsabilidade do cliente que não adotou as orientações técnicas da COELBA.

Outras causas de reclamação que levam os consumidores a empresa:

**Serviços não executados ou executados fora do prazo informado:** Essa é uma das situações em que o consumidor é levado a procurar novamente um escritório comercial de atendimento por não ter tido a sua solicitação de serviços atendida no prazo informado, em decorrência de alguma não conformidade, obtendo então o novo prazo de execução. Tal situação também poderia ser minorada com a implantação do sistema de monitoramento de notas de serviços. Neste caso, além

do esforço adicional para regularizar a situação em relação à solicitação do serviço, existem custos cumulativos para a empresa pela não execução.

**Fatura de energia entregue com erro e fatura não entregue:** O consumidor procura a concessionária para obter a correção do suposto erro de faturamento do consumo de energia através da obtenção de uma nova fatura ou no caso da fatura não entregue, para obter a segunda via da mesma, visando viabilizar o pagamento. Para minorar essas situações, a concessionária mantém rigoroso programa de controle de qualidade do faturamento das contas de energia acompanhando por indicador mensalmente a qualidade do faturamento.

**Fornecimento em nível inadequado de energia:** Trata-se da oscilação de tensão que pode levar as ocorrências elétricas as como as de danos em equipamentos ou na unidade do consumidor ou ainda, outras causas ligadas ao fornecimento de energia como o aumento de carga da unidade consumidora à revelia da empresa.

As situações aqui relatadas são apenas algumas das causas que fazem com que a empresa mantenha a rede de atendimento, muitas vezes superior à demanda real de seus consumidores, por isso é importante controlar essas variáveis (as causas que levam o cliente ao escritório de atendimento) tendo como referência o que está aprovado pelo regulador; este controle propicia também o controle do custo de atendimento e de execução dos serviços ao cliente por ineficiências.

## Fluxo para Atendimento as Solicitações de Serviços



Figura 10 - Fluxo de Atendimento para a Solicitação de Serviços - 2008  
Fonte: COELBA (2008d).

Na figura apresentada pode ser observado que os acréscimos de custos para o atendimento são decorrentes de solicitações atendidas fora do padrão de qualidade ou não atendidas, inclusive essas causas são geradoras de reclamações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que atendem clientes estão passando por transformações contínuas em função de inovações que atingem a sociedade, principalmente no campo das exigências de seus direitos. A globalização rapidamente nivela conceitos, recursos e técnicas entre as organizações e a sociedade, onde estão inseridos os consumidores de energia elétrica.

Com a divulgação do Código de Defesa do Consumidor, Lei número 8.078, de 11 de setembro de 1990, os consumidores passaram a apresentar um maior nível de exigência dos seus direitos, principalmente com relação aos produtos e serviços adquiridos. Essa exigência é um dos fatores que impulsionam as empresas a experimentarem novos modelos e técnicas para a gestão, neste caso do atendimento a clientes.

Através da Lei das Concessões, n.º.987 de 13 de fevereiro de 1995, o regulador estabeleceu para as distribuidoras de energia elétrica o regime de tarifa pelo preço, substituindo o regime custo de serviço, estimulando assim a eficiência pela modicidade tarifária.

O reajuste e as revisões são mecanismos pelos quais as tarifas de energia elétrica podem ser alteradas. Estão previstos nos contratos de concessão e permitem a manutenção do equilíbrio econômico - financeiro das concessionárias, conforme visto nesta pesquisa. As Agências e credenciados COELBA Serviços têm seus custos de funcionamento remunerados pela Empresa de Referência.

A metodologia Empresa de Referência definida na Nota Técnica 052/2003/SRE/ANEEL passou a ditar o método para o cálculo dos valores de reajustes anuais e da revisão da tarifária. Todos os custos da distribuidora devem ser remunerados por esse mecanismo, inclusive, os custos do atendimento comercial ao cliente, cujo fornecimento de energia elétrica ocorre em baixa tensão.

Considerando o problema proposto para esta dissertação: Como a Empresa de Referência impacta no atendimento presencial da Coelba? Foi necessário conhecer as definições das Notas Técnicas 052/2003/SRE/ANEEL e da Nota Técnica 343/2008/SRE/ANEEL; Nota Técnica 115/2008/SRE/ANEEL e Nota Técnica

115/2009SRE/ANEEL quanto ao atendimento ao cliente via Agências e rede COELBA Serviços.

Foi constatado que a COELBA mantém uma extensa rede de escritórios comerciais, com pelo menos um posto de atendimento por município, neles os consumidores podem fazer as solicitações para a concessionária.

A rede de postos de atendimento foi dimensionada considerando características para o atendimento como: a produtividade dos atendentes, a frequência estimada em que os consumidores procuram os escritórios de atendimento, critérios de disponibilidade de horas de atendimento por tipo de município, que está em proposta na minuta de revisão da Resolução ANEEL 456.

Com base nesses parâmetros, a Empresa de Referência aprovou na segunda revisão tarifária, 568 postos de atendimento; observando que o posto de atendimento conceitualmente não é o escritório comercial e sim o conjunto atendente e estrutura.

O conceito “postos de atendimento” surgiu associado à determinação de horas mínimas de atendimento, o que impõe a concessionária usar o atendimento itinerante e compartilhado entre municípios, principalmente para aqueles com até 2.000 unidades consumidoras e que precisam ter no mínimo 8 horas semanais de atendimento para a classe residencial.

A despesa com a remuneração de pessoal da Empresa de Referência é calculada com base em valores pagos ao pessoal próprio. A contratação de serviços terceirizados cria margem para a empresa, já que pagam salários mais baixos, reduzindo o custo com a mão de obra própria estimada na Empresa de Referência. Está demonstrado na Nota Técnica 052 (ANEEL, 2003, p.7) que as empresas reais do setor de serviços, podem pagar salários até 17% menores que a média do mercado.

O quadro aprovado pela Empresa de Referência na segunda revisão é de 405 atendentes.

Em dezembro de 2008 existiam seiscentos e oitenta (680) empregados vinculados diretamente ao atendimento; duzentos e oitenta e cinco (285) atendentes do

COELBA Serviços e trezentas e noventa e cinco (395) são atendentes das Agências, entre contratados e próprios.

Mesmo que a força de trabalho relacionada diretamente ao atendimento não seja reconhecida integralmente na Empresa de Referência, pode ser concluído que a estrutura da COELBA em 2008 atende a demanda dos clientes. Os consumidores não se deslocam dos seus municípios para efetuarem as suas solicitações e o atendimento presencial é realizado com cortesia e conforto na maioria dos escritórios.

Além disso, na Pesquisa IASC - Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor a COELBA obteve 71,35 % de aprovação dos consumidores; média maior que a Região Nordeste 62,12% e o Brasil com 62, 62%. Foi premiada como a empresa de maior crescimento anual 23,37% em relação a 2007. Obteve o primeiro lugar no nordeste e terceiro no Brasil entre as empresas com mais de 400.000 clientes. Mantém o serviço de tele atendimento através do número 08000710800, atende a todo estado da Bahia, 24 horas, todos os dias ininterruptamente.

Em relação à estrutura a rede de escritórios comerciais atende a demanda dos consumidores da COELBA, nos moldes determinados pela na Resolução ANEEL 456 e na Empresa de Referência, nos aspectos analisados nesta dissertação:

- a) Acesso do cliente a empresa;
- b) Quantidade de escritórios por municípios;
- c) Quantidade de empregados vinculados ao atendimento presencial ao cliente;
- d) Qualidade no atendimento; neste caso foram analisadas as situações relativas a:
  - Mão de obra: preparo do atendente nos aspectos tratamento ao cliente incluindo a cortesia, comentado na seção 4.1.1.4 que discorre sobre a Pesquisa IASC – 2008.
  - Processo atender clientes: situação analisada quanto à visita do cliente ao escritório de atendimento, incluindo aí os tempos que envolvem o cliente desde a recepção o até a finalização do atendimento.

e) Qualidade dos serviços solicitados: neste aspecto, esta pesquisa apenas ponderou sobre a dependência que o processo de atender clientes tem do processo executar serviços aos clientes.

As não conformidades na execução dos serviços podem fazer o cliente retornar ao escritório de atendimento para registrar uma reclamação. O não atendimento ou atendimento fora do prazo dos serviços solicitados pelo cliente, gera uma série de consequências para a concessionária como: o aumento do custo do serviço, reflexos na imagem da empresa, dentre outros.

Com a melhoria da gestão, os custos gerados por não conformidades ou ineficiências poderão diminuir o que refletirá em ganhos por eficiência na empresa real, até a próxima revisão tarifária. Nesta ocasião, para o cálculo da tarifa será considerado o custo eficiente, conseqüentemente haverá reflexos positivos para o consumidor em relação ao novo valor de tarifa calculado.

Como recomendação, esta pesquisa se deteve a indicar as ações que seguem, na expectativa da melhoria do processo de gestão atender clientes e conseqüentemente, poderá aumentar a percepção dos consumidores de energia elétrica quanto à imagem da COELBA.

a) Ampliar para todas as Agências a implantação do sistema de monitoramento do atendimento, implantado apenas nas Agências terceirizadas.

b) Implantar nas Agências o sistema de acompanhamento das notas de serviços geradas pelas solicitações dos consumidores.

c) Ampliar o potencial de gestão das reclamações na COELBA visando aperfeiçoar processos, recuperar o cliente insatisfeito e melhorar imagem e com isso mitigar custos gerados por ineficiências.

d) Obter o diagnóstico da empresa a qualquer tempo através da análise das reclamações.

Com relação a análise do Relatório de Acompanhamento de Objetivos de 2008, relativos ao Departamento de Atendimento a Clientes, não foram encontrados dados relevantes de insatisfação quanto ao atendimento prestado pela concessionária.

Como balizador para essa afirmação foram observados os objetivos anuais relativos às reclamações:

- a) Reduzir o índice de reclamação na ANEEL e na AGERBA: A COELBA em 2008 realizou 150% da meta proposta anual.
- b) Reduzir o índice de reclamações na empresa: A COELBA em 2008 realizou 200% da meta proposta anual.

A empresa alcançou desempenho anual excelente nos objetivos relacionados a mitigar índices de reclamação. Até agosto de 2008, foram registradas 39.920 reclamações, o que confirma a sugestão sobre a necessidade da COELBA ajustar os processos que causam insatisfação aos seus consumidores; conseqüentemente o seu custo de atendimento seria adequado, mitigando as não conformidades causas de reclamações, mesmo considerando que tenham sido atendidos presencialmente 5.700.884 serviços em 2008, sendo 3.064.785 com origem nas Agências e 2.636.099 na rede COELBA Serviços.

A Empresa de Referência funciona como estímulo a uma gestão eficiente, pensar o novo para fazer diferente e assim obter ganhos que possam ser incorporadas para a concessionária, podendo aumentar o seu lucro. Quando a empresa real passa a conhecer os parâmetros definidos pela Empresa de Referência, tem a partir daí uma referência de valor máximo a atingir. Na próxima revisão tarifária, o custo eficiente proporcionará ao cliente uma redução nas tarifas de energia.

Uma das ferramentas para que não existam os excessos, seja em relação à estrutura de atendimento e quadro de pessoal, seja com relação ao trabalho repetido para normalizar serviços reclamados ou não realizados, é que seja mantida a rede de postos de atendimento presencial, no modelo eficiente, conforme visto na Empresa de Referência, e que para isso exista na organização, formalmente, a gestão do atendimento e dos serviços solicitados pelos clientes, além da gestão da reclamação, com os respectivos sistemas de apoio já sugeridos.

Concluída a análise do problema proposto: Como a Empresa de Referência impacta o atendimento comercial da COELBA, é recomendado que haja a complementação do estudo, no intuito de conhecer como a Empresa de Referência atua no processo

serviços a clientes, em função do forte vínculo que esse processo tem com o processo atender a clientes, desenvolvido nesta dissertação. A nova pesquisa deverá identificar até que ponto, a qualidade dos serviços prestados pela concessionária passa a ser estabelecida pela Empresa de Referência; não mais no aspecto do processo atender clientes, mas sim na questão da execução dos serviços de campo.

Considerando que a COELBA é uma concessionária do serviço público de distribuição de energia e está inserida em um mercado de monopólio natural, esta pesquisa conclui que a metodologia Empresa de Referência está sendo benéfica para a organização, em função das incorporações decorrentes de ganhos por eficiência, para o cliente, consumidor de energia elétrica em baixa tensão, a contrapartida, conforme análise realizada nesta pesquisa, ocorre em relação a manutenção dos serviços de atendimento em qualidade, disponibilidade e capilaridade requeridos e na perspectiva de redução dos custos para o cálculo da tarifa no próximo reajuste tarifário.

O modelo proposto, decorrente da Empresa de Referência, estimula cada vez mais a gestão eficiente da concessionária; existem ganhos para o consumidor e para a empresa, já que o regulador entende que não é justo para o consumidor pagar tarifas de energia mais caras que as que seriam pagas se as distribuidoras estivessem em um mercado competitivo. A tarifa deve resultar para o investidor em ganhos reais cobrindo os custos operacionais do negócio.

Um método para a gestão da rotina com a visualização do grande fluxo de ordens de trabalho solicitadas pelos clientes, suas condições e prazos, e o acompanhamento dos pontos críticos do processo atender cliente e serviços ao cliente poderá adequar o custo ao necessário. Esse controle tende a mitigar etapas e condições que não agreguem valor aos processos, ampliando a qualidade do atendimento e os indicadores de qualidade estabelecidos pela ANEEL, o que consolida posições para a concessionária no ranking nacional das distribuidoras do serviço público de energia elétrica.

## REFERÊNCIAS

ABADALLA NETO, J. **Marketing de serviços**. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)> Acesso em: 26 jun. 2010.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANEEL - AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. [Site oficial]. Disponível em: <[www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)> Acesso em: 26 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. Superintendência de Regulação Econômica. **Nota Técnica nº. 052/2003/SER/ANEEL. Audiência Pública AP 014/2003**. Brasília, 2003.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica nº. 115/2008/SRE/ANEEL**. Brasília, 2008a.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica nº. 343/2008/SRE/ANEEL**. Brasília, 2008b.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica nº. 352/2009/SRE/ANEEL**. Brasília, 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº. 456 de 29 de novembro de 2000**. Brasília, 2000. Disponível em: <[www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)> Acesso em: 20 out. 2010.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº. 493, de 3 de setembro de 2002**. Brasília, 2002. Disponível em: < [www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)> Acesso em: 20 out. 2010.

\_\_\_\_\_. **Tarifas das distribuidoras de energia elétrica**. 2008c. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=623>> Acesso em: 26 jun. 2010.

ARAÚJO J. L. (Org.); OLIVEIRA, A. **Diálogos da energia: reflexões sobre a última década 1994 -2004**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2005.

BARDELIN, C. E. A. **Os efeitos do racionamento de energia elétrica ocorrido no Brasil em 2001 e 2002 com ênfase no consumo de energia elétrica**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa de 1988**. Brasília: Presidência da República, Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 20 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 8.987 de 13 de fevereiro de 1995**. Brasília, 1995a. Disponível em: <<http://www.plnalto.gov.br>> Acesso em: 20 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 9.074 de 07 de julho de 1995**. Brasília, 1995b. Disponível em: <<http://www.plnalto.gov.br>> Acesso em: 20 jun. 2009.

COELBA. **Relatório de acompanhamento de objetivos 2008**. Salvador, 2008a.

\_\_\_\_\_. **Relatório de contribuições à Audiência Pública 016/2008**. Salvador, 2008b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de contribuições à Consulta Pública 011/2009**. Salvador, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Relatório COELBA IASC 2008**. Salvador, 2008e.

COELBA. Departamento de Atendimento Comercial da COELBA (OAC). **Relatório de sustentabilidade da Coelba**. Salvador, 2008c.

COELBA. Superintendência de Planejamento e Controle – SPC. **Ciclo de planejamento**. Salvador, 2008f.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão do atendimento COELBA 2008**. Salvador, 2008d.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão do atendimento COELBA 2009**. Salvador, 2009b.

COELBA. Superintendência de Planejamento e Controle – SPC. **Ciclo de planejamento**. Salvador, 2008f

CONCESSÃO de serviço público. In: DICIONÁRIO jurídico concessão de serviços públicos. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/dicionario/exibir/827/Concessao-de-servico-publico>> Acesso em: 20 out. 2010.

DURÃO, V. S. Coligadas do BB terão 61% do capital. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1 ago. 1997. <<http://infoener.iee.usp.br>. > Acesso em: 20 out. 2010.

GONÇALVES, A. **Excelência no atendimento**: atraindo, convertendo e fidelizando clientes. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 26

jun. 2010.

HALL R. E.; LIEBERMAN M. **Microeconomia**: princípios e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOTLER, P. **Marketing de A à Z**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

LAKATOS, M. E. ; M. M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégia bem sucedida para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTAL KNOW NET. [Site oficial]. Disponível em: <<http://www.portalpch.com.br>> Acesso em: 26 jun. 2010.

PORTAL PCH. [Site oficial]. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/economia/eficienciaprodutiva.htm>> Acesso em: 26 jun. 2010.

PYNDICK R. S.; RUBINFELD, D. L. **Micro economia**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006.

SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO DA COMERCIALIZAÇÃO DA ELETRICIDADE – SRC. **Prêmio IASC COELBA 2007**. Relatório Brasil. [S.I.]: COELBA; ANEEL, maio 2008.

SUPERINTENDÊNCIA DE REGULAÇÃO DA COMERCIALIZAÇÃO DA ELETRICIDADE – SRC. **Prêmio IASC COELBA 2008**. Relatório Brasil. [S.I.] COELBA; ANEEL, maio 2008.

YIN, R. K. **Estudos de casos, planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

**ANEXO A – Concessionárias de Distribuição de Energia Elétrica**

CONCESSIONÁRIA	UF
01. AES SUL Distribuidora Gaúcha de Energia S/A AES SUL	RS
02. AMPLA Energia e Serviços S/A AMPLA	RJ
03. Bandeirante Energia S/A BANDEIRANTE	SP
04. Boa Vista Energia S/A BOVESA	RR
05. Caiuá Serviços de Eletricidade S/A CAIUÁ	SP
06. Centrais Elétricas de Carazinho ELETROCAR	RS
07. Centrais Elétricas de Rondônia S/A CERON	RO
08. Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A CELESC	SC
09. Centrais Elétricas do Pará S/A CELPA	PA
10. Centrais Elétricas Mato-grossenses S/A CEMAT	MT
11. Companhia Campolarguense de Energia COCEL	PR
12. Companhia de Eletricidade de Nova Friburgo CENF	RJ
13. Companhia de Eletricidade do Acre ELETROACRE	AC
14. Companhia de Eletricidade do Amapá CEA	AP
15. Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia COELBA	BA
16. Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins CELTINS	TO
17. Companhia Energética da Borborema CELB	PB
18. Companhia Energética de Alagoas CEAL	AL

19.	Companhia Energética de Brasília CEB	DF
20.	Companhia Energética de Goiás CELG	GO
21.	Companhia Energética de Minas Gerais CEMIG	MG
22.	Companhia Energética de Pernambuco CELPE	PE
23.	Companhia Energética de Roraima CER	RR
24.	Companhia Energética do Amazonas CEAM	AM
25.	Companhia Energética do Ceará COELCE	CE
26.	Companhia Energética do Maranhão CEMAR	MA
27.	Companhia Energética do Piauí CEPISA	PI
28.	Companhia Energética do Rio Grande do Norte COSERN	RN
29.	Companhia Estadual de Energia Elétrica CEEE	RS
30.	Companhia Força e Luz Cataguazes-Leopoldina CFLCL	MG
31.	Companhia Força e Luz do Oeste CFLO	PR
32.	Companhia Hidroelétrica São Patrício CHESP	GO
33.	Companhia Jaguari de Energia CJE	SP
34.	Companhia Luz e Força Mococa CLFM	SP
35.	Companhia Luz e Força Santa Cruz CLFSC	SP
36.	Companhia Nacional de Energia Elétrica CNEE	SP
37.	Companhia Paranaense de Energia COPEL	PR
38.	Companhia Paulista de Energia Elétrica CPEE	SP
39.	Companhia Paulista de Força e Luz CPFL	SP

40.	Companhia Piratininga de Força e Luz PIRATININGA	SP
41.	Companhia Sul Paulista de Energia CSPE	SP
42.	Companhia Sul Sergipana de Eletricidade SULGIPE	SE
43.	Cooperativa Aliança COOPERALIANÇA	SC
44.	Departamento Municipal de Energia de Ijuí DEMEI	RS
45.	Depto. Municipal de Eletricidade de Poços de Caldas DMEPC	MG
46.	Elektro Eletricidade e Serviços S/A ELEKTRO	SP
47.	Eletropaulo Metropolitana - Eletricidade de S. Paulo S/A	
	ELETRO-PAULO	SP
48.	Empresa de Dist. de Energia Vale Paranapanema S/A EDEVP	SP
49.	Empresa Elétrica Bragantina EEB	SP
50.	Empresa Energética de Mato Grosso do Sul S/A ENERSUL	MS
51.	Empresa Energética de Sergipe S/A ENERGIPE	SE
52.	Empresa Força e Luz João Cesar Ltda JOÃO CESA	SC
53.	Empresa Força e Luz Urussanga Ltda EFLUL	SC
54.	Empresa Luz e Força Santa Maria S/A ELFSM	ES
55.	Espírito Santo Centrais Elétricas S/A ESCELSA	ES
56.	Força e Luz Coronel Vivida Ltda. FORCEL	PR
57.	Hidroelétrica Panambi S/A HIDROPAN	RS
58.	Iguaçu Distribuidora de Energia Elétrica Ltda. IGUAÇU	SC
59.	Light Serviços de Eletricidade S/A LIGHT	RJ

60.	Manaus Energia S/A MANAUS	AM
61.	Marin & Cia. Ltda. MUXFELDT	RS
62.	Rio Grande Energia S/A RGE	RS
63.	S/A de Eletrificação da Paraíba SAELPA	PB
64.	Usina Hidroelétrica Nova Palma Ltda NOVA PALMA	RS

## ANEXO B – Postos de Atendimento aprovados: segunda revisão tarifária



			Reconhecido	
			568	
	NOME DO MUNICÍPIO	Nº CONSUMIDORES	Nº Atendentes	
1	SALVADOR	894.821	65	65
2	FEIRA DE SANTANA	175.896	13	13
3	VITORIA DA CONQUISTA	95.565	7	7
4	CAMACARI	75.609	6	6
5	ITABUNA	70.707	6	6
6	LAURO DE FREITAS	58.293	5	5
7	ILHEUS	56.522	5	5
8	JUAZEIRO	53.618	4	4
9	JEQUIE	47.181	4	4
10	ALAGOINHAS	43.756	4	4
11	BARREIRAS	42.479	4	4
12	TEIXEIRA DE FREITAS	40.661	3	3
13	PORTO SEGURO	39.983	3	3
14	PAULO AFONSO	32.005	3	3
15	SIMÕES FILHO	31.910	3	3
16	EUNAPOLIS	30.531	3	3
17	SANTO ANTONIO DE JESUS	29.110	3	3
18	JACOBINA	27.527	2	2
19	VALENCA	25.607	2	2
20	CANDEIAS	25.436	2	2
21	GUANAMBI	23.762	2	2
22	SENHOR DO BONFIM	23.709	2	2
23	SERRINHA	23.347	2	2
24	VERA CRUZ	22.555	2	2
25	IRECE	21.026	2	2
26	BRUMADO	20.705	2	2
27	ITAPETINGA	19.801	2	2
28	CONCEICAO DO COITE	19.368	2	2
29	DIAS D AVILA	18.774	2	2
30	ITAMARAJU	18.626	2	2
31	CAMPO FORMOSO	18.282	2	2
32	SANTO AMARO	18.132	2	2
33	ITABERABA	17.937	2	2
34	CRUZ DAS ALMAS	17.620	2	2
35	BOM JESUS DA LAPA	16.879	2	2
36	EUCLIDES DA CUNHA	16.116	2	2
37	CATU	15.640	2	2
38	RIBEIRA DO POMBAL	15.292	2	2
39	IPIRA	14.672	2	2
40	JAGUAQUARA	14.163	2	2
41	IPIAU	13.994	2	2
42	POCOES	13.964	2	2
43	TUCANO	13.934	2	2
44	SANTO ESTEVAO	13.379	1	1
45	CAETITE	13.349	1	1
46	LUIS EDUARDO MAGALHAES	12.946	1	1
47	SEABRA	12.343	1	1
48	SAO SEBASTIAO DO PASSE	12.209	1	1
49	NOVA VICOSA	11.985	1	1
50	LIVRAMENTO DE NOSSA SENHORA	11.898	1	1
51	ARACI	11.888	1	1
52	MATA DE SAO JOAO	11.864	1	1
53	ENTRE RIOS	11.778	1	1
54	CASA NOVA	11.576	1	1
55	MARAGOGIPE	11.209	1	1
56	SANTA MARIA DA VITORIA	10.979	1	1
57	XIQUE-XIQUE	10.968	1	1
58	POJUCA	10.808	1	1
59	CICERO DANTAS	10.489	1	1
60	MUCURI	10.141	1	1
61	AMARGOSA	10.093	1	1
62	CACHOEIRA	10.073	1	1
63	MORRO DO CHAPEU	9.759	1	1
64	MACAUBAS	9.756	1	1
65	CANAVIEIRAS	9.634	1	1

66	SANTA LUZ	9.535	1	1
67	INHAMBUPE	9.501	1	1
68	BARRA	9.261	1	1
69	MURITIBA	9.258	1	1
70	CAPIM GROSSO	9.257	1	1
71	JAGUARARI	9.252	1	1
72	SAO GONCALO DOS CAMPOS	9.227	1	1
73	RIACHAO DO JACUIPE	9.200	1	1
74	CONCEICAO DO JACUIPE	9.186	1	1
75	MONTE SANTO	9.124	1	1
76	JEREMOABO	9.113	1	1
77	SERRA DO RAMALHO	9.103	1	1
78	ESPLANADA	8.951	1	1
79	MIGUEL CALMON	8.948	1	1
80	CAMACA	8.935	1	1
81	SAO FRANCISCO DO CONDE	8.832	1	1
82	GANDU	8.753	1	1
83	RUI BARBOSA	8.565	1	1
84	BARRA DO CHOCA	8.377	1	1
85	IBICARAI	8.302	1	1
86	PARIPIRANGA	8.243	1	1
87	ITIUBA	8.230	1	1
88	REMANSO	8.202	1	1
89	IRARA	8.148	1	1
90	CANDIDO SALES	8.114	1	1
91	ITABELA	8.102	1	1
92	PRADO	8.102	1	1
93	NAZARE	8.078	1	1
94	IBOTIRAMA	8.011	1	1
95	LAPAO	7.925	1	1
96	IACU	7.869	1	1
97	ITAPARICA	7.844	1	1
98	RIACHO DE SANTANA	7.738	1	1
99	CORRENTINA	7.732	1	1
100	AMELIA RODRIGUES	7.731	1	1
101	CANSANCAO	7.623	1	1
102	OLINDINA	7.577	1	1
103	SANTANA	7.564	1	1
104	COARACI	7.475	1	1
105	ITAPICURU	7.467	1	1
106	MEDEIROS NETO	7.381	1	1
107	CASTRO ALVES	7.333	1	1
108	CANARANA	7.314	1	1
109	NOVA SOURE	7.155	1	1
110	SANTA CRUZ DE CABRALIA	7.138	1	1
111	CORCAO DE MARIA	7.069	1	1
112	VALENTE	7.047	1	1
113	CAMAMU	7.005	1	1
114	MARACAS	7.002	1	1
115	PARATINGA	7.000	1	1
116	SENTO SE	6.967	1	1
117	SOBRADINHO	6.920	1	1
118	CARINHANHA	6.884	0,5	1
119	ITUBERA	6.675	0,5	1
120	CACULE	6.529	0,5	1
121	PLANALTO	6.524	0,5	1
122	UAUA	6.499	0,5	1
123	QUEIMADAS	6.473	0,5	1
124	IRAQUARA	6.463	0,5	1
125	JOAO DOURADO	6.387	0,5	1
126	CONDE	6.376	0,5	1
127	SAUBARA	6.376	0,5	1
128	ITORORO	6.347	0,5	1
129	ITAJUIPE	6.336	0,5	1
130	MUTUIPE	6.298	0,5	1
131	CURACA	6.294	0,5	1
132	PIRITIBA	6.267	0,5	1
133	UBAITABA	6.236	0,5	1
134	IGUAI	6.223	0,5	1
135	MUNDO NOVO	6.191	0,5	1
136	ITANHEM	6.160	0,5	1
137	ALCOBACA	6.156	0,5	1
138	PINDOACU	6.062	0,5	1
139	ITAMBE	5.986	0,5	1

140	CRISOPOLIS	5.957	0,5	1
141	TEOFILANDIA	5.928	0,5	1
142	MADRE DE DEUS	5.859	0,5	1
143	LAGE	5.823	0,5	1
144	TANHACU	5.821	0,5	1
145	UBATA	5.816	0,5	1
146	GOVERNADOR MANGABEIRA	5.793	0,5	1
147	BOQUIRA	5.779	0,5	1
148	RIACHAO DAS NEVES	5.743	0,5	1
149	IBIRATAIA	5.713	0,5	1
150	OLIVEIRA DOS BREJINHOS	5.697	0,5	1
151	SAO FELIPE	5.689	0,5	1
152	SANTA RITA DE CASSIA	5.672	0,5	1
153	UTINGA	5.657	0,5	1
154	BUERAREMA	5.654	0,5	1
155	CARAVELAS	5.647	0,5	1
156	SAO DESIDERIO	5.642	0,5	1
157	URUCUCA	5.549	0,5	1
158	CONCEICAO DA FEIRA	5.525	0,5	1
159	BARRA DA ESTIVA	5.513	0,5	1
160	IBITITA	5.483	0,5	1
161	SAO GABRIEL	5.465	0,5	1
162	SANTA BARBARA	5.463	0,5	1
163	BELMONTE	5.445	0,5	1
164	PRESIDENTE TANCREDO NEVES	5.441	0,5	1
165	UNA	5.436	0,5	1
166	QUIJINGUE	5.387	0,5	1
167	RAFAEL JAMBEIRO	5.364	0,5	1
168	UBAIRA	5.335	0,5	1
169	CONCEICAO DO ALMEIDA	5.328	0,5	1
170	PARAMIRIM	5.217	0,5	1
171	MAIRI	5.208	0,5	1
172	FATIMA	5.203	0,5	1
173	IBIPEBA	5.189	0,5	1
174	ITUACU	5.141	0,5	1
175	OUROLANDIA	5.118	0,5	1
176	ANAGE	5.108	0,5	1
177	SAPEACU	5.070	0,5	1
178	CIPO	5.062	0,5	1
179	ENCRUZILHADA	5.013	0,5	1
180	BAIXA GRANDE	4.997	0,5	1
181	SERRA PRETA	4.983	0,5	1
182	CAMPO ALEGRE DE LOURDES	4.886	0,5	1
183	CAIRU	4.877	0,5	1
184	BELO CAMPO	4.870	0,5	1
185	GUARATINGA	4847	0,5	1
186	CAFARNAUM	4819	0,5	1
187	CENTRAL	4812	0,5	1
188	IBIRAPITANGA	4758	0,5	1
189	CONDEUBA	4741	0,5	1
190	ACAJUTIBA	4705	0,5	1
191	APORA	4693	0,5	1
192	SERRA DOURADA	4677	0,5	1
193	ITACARE	4643	0,5	1
194	ITARANTIM	4622	0,5	1
195	BARRA DO MENDES	4612	0,5	1
196	PRESIDENTE DUTRA	4594	0,5	1
197	PIATA	4587	0,5	1
198	FORMOSA DO RIO PRETO	4583	0,5	1
199	MIRANGABA	4543	0,5	1
200	BOA VISTA DO TUPIM	4528	0,5	1
201	AMERICA DOURADA	4520	0,5	1
202	IBITIARA	4512	0,5	1
203	MACARANI	4465	0,5	1
204	BREJOES	4461	0,5	1
205	SALINAS DA MARGARIDA	4448	0,5	1
206	IBICOARA	4446	0,5	1
207	IBICUI	4404	0,5	1
208	FILADELFIA	4403	0,5	1
209	SOUTO SOARES	4392	0,5	1
210	BURITIRAMA	4357	0,5	1
211	SATIRO DIAS	4349	0,5	1
212	UIBAI	4336	0,5	1

213	VARZEA DA ROCA	4324	0,5	1
214	PALMAS DO MONTE ALTO	4319	0,5	1
215	PONTO NOVO	4272	0,5	1
216	SERROLANDIA	4266	0,5	1
217	RETIROLANDIA	4263	0,5	1
218	RIO DE CONTAS	4259	0,5	1
219	IGAPORA	4229	0,5	1
220	COCOS	4179	0,5	1
221	AGUA FRIA	4141	0,5	1
222	ITIRUCU	4128	0,5	1
223	MASCOTE	4125	0,5	1
224	WENCESLAU GUIMARAES	4088	0,5	1
225	SAUDE	4079	0,5	1
226	TANQUE NOVO	4070	0,5	1
227	JUSSARA	4058	0,5	1
228	SAO FELIX DO CORIBE	4025	0,5	1
229	JAGUARIFE	4003	0,5	1
230	ITAETE	4001	0,5	1
231	PINDAI	3986	0,5	1
232	BARRO ALTO	3965	0,5	1
233	TAPIRAMUTA	3960	0,5	1
234	ANTAS	3953	0,5	1
235	CORIBE	3926	0,5	1
236	PILAO ARCADE	3899	0,5	1
237	RIO DO ANTONIO	3899	0,5	1
238	ANGICAL	3895	0,5	1
239	CRISTOPOLIS	3892	0,5	1
240	GLORIA	3873	0,5	1
241	TREMEDAL	3861	0,5	1
242	ITAGIBA	3855	0,5	1
243	BROTAS DE MACAUBAS	3842	0,5	1
244	ANDORINHA	3834	0,5	1
245	LICINIO DE ALMEIDA	3825	0,5	1
246	BAIANOPOLIS	3803	0,5	1
247	RIBEIRA DO AMPARO	3801	0,5	1
248	TERRA NOVA	3777	0,5	1
249	MALHADA	3775	0,5	1
250	BIRITINGA	3747	0,5	1
251	CAEN	3726	0,5	1
252	JITAUNA	3720	0,5	1
253	VARZEA NOVA	3690	0,5	1
254	URANDI	3683	0,5	1
255	BONITO	3668	0,5	1
256	ITATIM	3635	0,5	1
257	BANZAE	3616	0,5	1
258	ANDARAI	3558	0,5	1
259	HELIOPOLIS	3530	0,5	1
260	BONINAL	3517	0,5	1
261	CAPELA DO ALTO ALEGRE	3506	0,5	1
262	SANTA BRIGIDA	3500	0,5	1
263	AURELINO LEAL	3498	0,5	1
264	COTEGIPE	3482	0,5	1
265	CABACEIRAS DO PARAGUASSU	3479	0,5	1
266	SAO FELIX	3478	0,5	1
267	BARROCAS	3471	0,5	1
268	ADUSTINA	3470	0,5	1
269	CANDIBA	3467	0,5	1
270	SANTA INES	3463	0,5	1
271	DOM BASILIO	3460	0,5	1
272	JACARACI	3443	0,5	1
273	ITAGI	3441	0,5	1
274	MARAU	3439	0,5	1
275	BOA NOVA	3431	0,5	1
276	NOVA CANAA	3426	0,5	1
277	MULUNGU DO MORRO	3425	0,5	1
278	TAPEROA	3421	0,5	1
279	IPECAETA	3392	0,5	1
280	CORONEL JOAO SA	3389	0,5	1
281	JEQUIRICA	3384	0,5	1
282	MORTUGABA	3383	0,5	1
283	MILAGRES	3314	0,5	1
284	GENTIO DO OURO	3273	0,5	1
285	UMBURANAS	3227	0,5	1

286	MANOEL VITORINO	3210	0,5	1
287	LAGOA REAL	3193	0,5	1
288	MUCUGE	3186	0,5	1
289	FLORESTA AZUL	3176	0,5	1
290	SITIO DO QUINTO	3168	0,5	1
291	CANUDOS	3147	0,5	1
292	PE DE SERRA	3143	0,5	1
293	ABARE	3118	0,5	1
294	NOVO HORIZONTE	3081	0,5	1
295	SANTA LUZIA	3079	0,5	1
296	ITAPEBI	3077	0,5	1
297	IRAMAIA	3076	0,5	1
298	WANDERLEY	3051	0,5	1
299	IBIASSUCE	3021	0,5	1
300	RIO DO PIRES	3001	0,5	1
301	VARZEA DO POÇO	2996	0,5	1
302	ABAIRA	2993	0,5	1
303	ANTONIO GONCALVES	2986	0,5	1
304	SITIO DO MATO	2983	0,5	1
305	SAO JOSE DO JACUIPE	2972	0,5	1
306	SAO MIGUEL DAS MATAS	2897	0,5	1
307	ITAPE	2891	0,5	1
308	ARACAS	2876	0,5	1
309	POTIRAGUA	2856	0,5	1
310	PRESIDENTE JANIO QUADROS	2840	0,5	1
311	TEODORO SAMPAIO	2816	0,5	1
312	LENCOIS	2799	0,5	1
313	MACAJUBA	2779	0,5	1
314	PAU BRASIL	2776	0,5	1
315	SAO DOMINGOS	2748	0,5	1
316	PALMEIRAS	2740	0,5	1
317	TABOCCAS DO BREJO VELHO	2723	0,5	1
318	QUIXABEIRA	2715	0,5	1
319	MARCIONILIO DE SOUZA	2700	0,5	1
320	SEBASTIAO LARANJEIRAS	2691	0,5	1
321	IUIU	2686	0,5	1
322	WAGNER	2668	0,5	1
323	DARIO MEIRA	2647	0,5	1
324	ELISIO MEDRADO	2611	0,5	1
325	ARAMARI	2587	0,5	1
326	BOTUPORA	2586	0,5	1
327	NILO PECANHA	2582	0,5	1
328	JUSSIAPE	2574	0,5	1
329	ANTONIO CARDOSO	2571	0,5	1
330	NORDESTINA	2562	0,5	1
331	PIRIPA	2558	0,5	1
332	CALDEIRAO GRANDE	2543	0,5	1
333	VARZEDO	2539	0,5	1
334	ERICO CARDOSO	2536	0,5	1
335	ITAGUACU DA BAHIA	2536	0,5	1
336	MAIQUINIQUE	2518	0,5	1
337	ARATACA	2498	0,5	1
338	MORPARA	2489	0,5	1
339	TANQUINHO	2466	0,5	1
340	ARACATU	2448	0,5	1
341	IBIPITANGA	2444	0,5	1
342	SANTA TEREZINHA	2433	0,5	1
343	LAGEDO DO TABOCAL	2430	0,5	1
344	BREJOLANDIA	2407	0,5	1
345	MANSIDAO	2398	0,5	1
346	ITAQUARA	2395	0,5	1
347	CARAIBAS	2394	0,5	1
348	SANTANOPOLIS	2392	0,5	1
349	ITAPITANGA	2378	0,5	1
350	CHORROCHO	2376	0,5	1
351	PINTADAS	2344	0,5	1
352	NOVA REDENCAO	2333	0,5	1
353	CARDEAL DA SILVA	2330	0,5	1
354	CANAPOLIS	2311	0,5	1
355	CANDEAL	2307	0,5	1
356	NOVA FATIMA	2306	0,5	1
357	PLANALTINO	2304	0,5	1
358	ANGUERA	2280	0,5	1

359	IBIRAPOA	2273	0,5	1
360	NOVO TRIUNFO	2254	0,5	1
361	MUNIZ FERREIRA	2247	0,5	1
362	MATINA	2223	0,5	1
363	ITAMARI	2193	0,5	1
364	TEOLANDIA	2179	0,5	1
365	MUQUEM DO SAO FRANCISCO	2160	0,5	1
366	ITAGIMIRIM	2156	0,5	1
367	RIBEIRAO DO LARGO	2155	0,5	1
368	CORDEIROS	2141	0,5	1
369	IPUPIARA	2106	0,5	1
370	BOM JESUS DA SERRA	2105	0,5	1
371	IGRAPIUNA	2078	0,5	1
372	RODELAS	2075	0,5	1
373	ITAJU DO COLONIA	2070	0,5	1
374	OURICANGAS	2038	0,5	1
375	IRAJUBA	2025	0,5	1
376	ARATUIPE	2018	0,5	1
377	GONGOGI	1992	0,2	1
378	MALHADA DE PEDRAS	1987	0,2	1
379	GUAJERU	1977	0,2	1
380	ALMADINA	1955	0,2	1
381	NOVA ITARANA	1946	0,2	1
382	JUSSARI	1937	0,2	1
383	CAATIBA	1903	0,2	1
384	MIRANTE	1902	0,2	1
385	PEDRO ALEXANDRE	1848	0,2	1
386	ICHU	1847	0,2	1
387	PEDRAO	1837	0,2	1
388	BARRO PRETO	1813	0,2	1
389	APUAREMA	1796	0,2	1
390	LAMARAO	1793	0,2	1
391	CAETANOS	1785	0,2	1
392	SAO JOSE DA VITORIA	1769	0,2	1
393	JABORANDI	1762	0,2	1
394	VEREDA	1734	0,2	1
395	JUCURUCU	1682	0,2	1
396	MAETINGA	1605	0,2	1
397	ITANAGRA	1585	0,2	1
398	PIRAI DO NORTE	1579	0,2	1
399	FIRMINO ALVES	1569	0,2	1
400	MACURURE	1540	0,2	1
401	SANTA CRUZ DA VITORIA	1537	0,2	1
402	CATURAMA	1493	0,2	1
403	FEIRA DA MATA	1471	0,2	1
404	LAGEDAO	1466	0,2	1
405	NOVA IBIA	1378	0,2	1
406	CRAVOLANDIA	1352	0,2	1
407	BARRA DO ROCHA	1296	0,2	1
408	DOM MACEDO COSTA	1284	0,2	1
409	AIQUARA	1265	0,2	1
410	CONTENDAS DO SINCORA	1241	0,2	1
411	LAFAIETE COUTINHO	1170	0,2	1
412	CATOLANDIA	1112	0,2	1
413	GAVIAO	1109	0,2	1
414	DELMIRO GOUVEIA	1051	0,2	1
415	IBIQUERA	1008	0,2	1
416	LAGEDINHO	811	0,2	1
417	RIO REAL	29	0,2	1
418	DIANOPOLIS	2	0,2	1