



## Inovação no processo em busca da satisfação do cliente: o caso da Copel Distribuição

Carla Cristina Barboza (UEPG) [carla@ibema.com.br](mailto:carla@ibema.com.br)  
Sérgio Escorsim (UEPG) [escorsim@uol.com.br](mailto:escorsim@uol.com.br)  
Anderson Ricardo Costin (UEPG) [andcpg@ibest.com.br](mailto:andcpg@ibest.com.br)  
Andrea Arnaud (UEPG) [andrea\\_arnaud@hotmail.com](mailto:andrea_arnaud@hotmail.com)  
Péricles Damião Machado (UEPG) [pericles.machado@hotmail.com](mailto:pericles.machado@hotmail.com)

### Resumo:

Através deste artigo busca-se identificar quais os resultados atingidos com a implantação de uma inovação no processo. Neste contexto, o caso da Copel Distribuição, uma das cinco unidades de negócios da Companhia Paranaense de Energia - COPEL, utilizando-se de uma inovação no processo de atendimento ao cliente externo, denominado CALL BACK ou pró-atividade no atendimento, melhorou a imagem da empresa; reduziu as filas no atendimento (personalizado e telefônico); proporcionou a inclusão de novos tipos/motivos de solicitações para separação das solicitações por origem, cliente ou interna; reduziu o número de reclamações na Ouvidoria, ANEEL e Procon; viabilizou a execução de serviços com impedimento devido a falta de acesso e principalmente elevou a satisfação do cliente. Através da criação de postos especializados em dar retorno ao cliente, prestando-lhe contas do resultado do atendimento a sua solicitação ou reclamação.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, Inovação, Qualidade em Serviço, Satisfação do Cliente.

### 1. Introdução

Atualmente dentro do contexto da globalização as mudanças tecnológicas, econômicas e sociais têm afetado diretamente a relação entre as pessoas e as organizações, tendo a inovação de processos, papel relevante na busca da satisfação do cliente, sendo este um mecanismo que contribui para garantir a existência e o sucesso das organizações, independente do setor de atuação.

De acordo com Hammer (1997 apud SOARES, et al., 2006, p. 52),

a partir de 1985, muitas empresas perceberam que seus métodos tradicionais de desenvolvimento de produto, fabricação, venda e assistência técnica já não se mostravam compatíveis com a concorrência global e com clientes cada vez mais exigentes, assim como as ferramentas e técnicas disponíveis para melhorar a qualidade e a satisfação dos clientes e reduzir custos não estavam apresentando resultados satisfatórios. Muitas dessas empresas decidiram implementar a inovação de processos.

Davenport (1994), ressalta que a inovação de processos proporciona estratégias de: satisfação do cliente; redução de custos e do preço do produto/serviço; inovação de produtos; aumento da receita/market share e melhoria da lucratividade. Davenport salienta ainda que um processo deve

ser projetado com objetivo de satisfazer as exigências do cliente, assim, deve ter a voz e a perspectiva dos clientes embutidos. Em muitos casos, esses processos são adotados com a mínima utilização de tecnologia avançada ou abordagens radicais da administração dos recursos humanos. Eles são simplesmente lógicos, equilibrados e compactos.

Segundo Barbosa (2004), o setor de serviços cresceu vertiginosamente nos últimos tempos e hoje é bastante expressivo na economia brasileira, sendo nas nações mais desenvolvidas uma realidade consolidada. Neste paradoxo surge a preocupação das empresas com a melhoria dos serviços e a qualificação do pessoal envolvido na prestação de serviços pois o nível de exigência dos consumidores e a concorrência no mercado crescem juntamente com a importância do setor. Sendo assim a satisfação do cliente deve ser um dos principais objetos de pesquisa em qualquer organização, para buscar maneiras de cada vez mais atender e antecipar-se em relação às necessidades de seus clientes. Visando proporcionar melhor desempenho e conquistar vantagem competitiva, a inovação em seus processos e a melhoria contínua assumem papel relevante para se atingir tais objetivos.

A característica mais relevante do serviço é o fato de produção e consumo serem simultâneos. Não se estoca serviços e a avaliação da qualidade do mesmo é muito rápida ou até mesmo instantânea, tendo o cliente participação efetiva no processo de prestação de serviço (BARBOSA, 2004).

O objetivo deste artigo é identificar quais os resultados atingidos com a implantação de uma inovação no processo em relação à qualidade de serviço e a satisfação do cliente, mostrando referenciais bibliográficos de autores que descreveram sobre tal assunto.

## **2. Satisfação do Cliente**

Hayes (1995, p. 41), define que “os clientes podem sorrir quando falam sobre o produto ou serviço. Eles podem fazer bons comentários acerca do produto ou serviço. Estas duas ações são manifestações ou indicadores de um conceito básico que podemos chamar de satisfação do cliente”.

Joss (2002), aborda que gerar soluções para atender as necessidades de seus clientes é o objetivo comum a todas organizações, e seu sucesso será alcançado prestando ao consumidor serviços que, atendam ou superem suas expectativas, na sua percepção. Mas, as necessidades dos clientes evoluem e mudam constantemente, para obter vantagem competitiva neste cenário é necessário a empresa antecipar-se a essas mudanças. Primeiramente para satisfazer o cliente é necessário ter uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades.

A satisfação do cliente há quem julgue como sendo um sentimento de prazer ou de desapontamento em relação ao que se espera pelo serviço ou produto ligado as expectativas da pessoa, podemos dizer então que é um tema de natureza multidisciplinar, onde envolve muitos fatores, entretanto nunca se evidenciou de maneira tão explícita como nos dias atuais, os desejos e a vontade de satisfazê-los. E por ser um alvo móvel e que envolve sentimentos, é que as organizações precisam desdobrar-se para entender o que o cliente espera.

Devido as grandes alterações que estão surgindo na economia global as organizações precisam ter uma referência bastante clara sem a qual não fará nenhum sentido atender a todas as exigências se não for para total satisfação do cliente, segundo Shiozawa (1993, p. 47), “é o permanente foco no cliente que pode calibrar as grandes estratégias que estarão sendo traçadas

para readequar as empresas a nova realidade”. Abdalla (2007), destaca que a globalização, devido a competitividade crescente e a comunicação na era da Internet, coloca um novo desafio as organizações: desenvolver algo que o cliente perceba como um diferencial entre o produto de uma empresa e o da concorrência.

### **3. Inovação**

Muito mais que um modismo, a inovação volta a ocupar uma posição de destaque dentro das estratégias de crescimento. As organizações estão cada vez mais criando projetos inovadores para a satisfação dos clientes, para um maior comprometimento e fidelidade. Conforme Kanter (2006, p. 29), “a inovação voltou ao topo da pauta empresarial. Jamais um modismo, mas sempre em voga ou não, a inovação é redescoberta como um motor de crescimento a cada seis anos (a duração aproximada de uma geração administrativa)”.

Segundo Christensen (2007, p. 56), “para as grandes companhias sobreviverem na era da globalização, é preciso explorar novos mercados e desenvolver produtos e serviços inovadores”.

As empresas que são capazes de usar a inovação para melhorar os seus processos ou diferenciar os seus produtos e serviços apresentam um melhor desempenho econômico-financeiro do que as suas concorrentes. Nicolsky (2001), salienta que na maioria as inovações não exigem que seja gerado um novo conhecimento, mas são simplesmente o uso criativo de conhecimentos já existentes. A inovação é uma atividade econômica, executada no ambiente da produção, e que se destina a dar mais competitividade a uma tecnologia, ou descoberta tecnológica, de um produto ou processo, ampliando a sua parcela de mercado e, assim, agregando valor econômico e lucratividade.

Na sequência normal temos que a inovação no processo se dá pela necessidade do cliente, quem antecipar e identificar essas necessidades estará um passo à frente. Para Hamer (1997, p. 11), “a palavra mais importante na definição do processo é cliente. Uma perspectiva de processo em um negocio é a perspectiva do cliente. O cliente não vê estrutura organizacional e as filosofias gerenciais da empresa nem esta interessado nelas”. Ou seja, o cliente enxerga apenas produtos e serviços da empresa não importando-se com seus processos.

Durante toda a evolução histórica industrial houve mais compradores do que produtos á serem comprados, as empresas eram limitadas em produção e não pela demanda do mercado, e a venda se deu de maneira automática. Hoje a realidade é outra, uma empresa que não se focalize no seu cliente e os processos que geram valor para seus clientes não pode fazer parte deste mundo. Chegando assim a hora do processo onde o mesmo não poderá ser órfão do negocio, sem o devido reconhecimento e respeito.

Shiozawa (1993, p. 104), salienta que “inovar exige pensamento de longo prazo. Exige investimento em pesquisa e educação. Exige um aperfeiçoamento continuo dos produtos e serviços alem de manutenção ou substituição de instalações físicas, equipamentos e mobiliários”. Para fazer com que a inovação floresça uma organização conforme Kanter (2006, p. 39), “pode ampliar a busca de novas idéias, afrouxar controles e estruturas rígidos demais, forjar conexões melhores entre inovadores e operações convencionais e, ainda, cultivar a capacidade de comunicação e de colaboração”.

De acordo com Hamel (2006), a inovação move a geração de riquezas, pois, nas dificuldades econômicas tem-se a tentação de cortar despesas, mas é nesses momentos que a inovação surge

como único meio de avançar. Em um mundo descontínuo, somente a inovação conseguirá criar riquezas novas.

#### **4. Qualidade em serviço**

Neste ambiente de intensa competitividade as organizações estão direcionando-se e buscando foco no cliente. Ou seja, o atendimento ao cliente esta transformando-se em um diferencial competitivo. Shiozawa (1993), destaca que para se ter realmente um diferencial competitivo é preciso se ter produtos e serviços não esperados, é preciso constantemente gerar novos atrativos e benefícios, baseando-se na profunda compreensão dos desejos e necessidades do cliente.

Gianesi (2007), resalta que o cliente considera um conjunto de critérios de avaliação da qualidade do serviço. São eles: tangíveis, consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso e custo. Identificando estes critérios a empresa tem uma forma de compreender as expectativas dos clientes.

A qualidade em serviços esta ligada as expectativas dos clientes que desempenham um papel essencial na avaliação do serviço de uma organização e que para conquistar reputação através da qualidade do serviço, elas devem realizar seus serviços em níveis que os clientes sintam que suas expectativas estão sendo atingidas ou ultrapassadas, por isso é de vital importância que se compreendam as necessidades do cliente, independente do serviço que se queira avaliar.

Shiozawa (1993, p. 50), ainda acrescenta “temos assistido a multiplicação de casos em que a empresa tem buscado gerar o produto ou serviço total. São aquelas organizações que estão se reposicionando-se para economia global, cativando cada um de seus clientes, fazendo do atendimento seu principal fator critico de sucesso”.

Muitas empresas para se ter este total cuidado com seus clientes estão investindo em formação dos seus funcionários, não somente na questão formal, mas no tratamento pessoal partindo da premissa que é necessário tratar os funcionários da forma como a empresa quer tratar seus clientes. Barbosa (2004), salienta que a empresa necessita investir em processos de treinamento e capacitação profissional, pois, atender somente com educação e cortesia não basta, os funcionários devem conhecer o serviço ou produto que estão vendendo, objetivando superar as expectativas do cliente. Em serviços, além de se trabalhar com as pessoas da organização tem-se também, o cliente envolvido no processo.

Para Hayes (1995), o que se pode considerar necessário ao cliente são as características do produto ou serviço ao qual representam dimensões importantes. Podemos listar essas dimensões da qualidade como disponibilidade, presteza e pontualidade para determinadas empresas ou organizações, para outras deve ter dimensões da qualidade adicionais.

#### **5. O caso da Copel Distribuição**

A Companhia Paranaense de Energia - Copel, é hoje a maior empresa do Paraná, detém concessão do governo federal para a prestação de serviços públicos, parte em condições de monopólio natural e parte em regime de mercado competitivo. A Copel, ao iniciar as atividades de distribuição de gás canalizado, telecomunicações e água e saneamento, além da eletricidade, assumiu a condição de multiutility, aproveitando, com mais racionalidade e eficácia, toda sua estrutura e agregando mais valor ao que faz. A Copel Distribuição é uma das cinco unidades de negócios da COPEL responsável pela comercialização e distribuição de energia elétrica, produtos e serviços correlatos. A Copel Distribuição sempre manteve como princípio básico, a satisfação

de seus clientes, tendo procurado cumprir, conseqüentemente, o preceito de melhoria contínua definida em seu planejamento.

A Copel considera o cliente um impulsionador de seus negócios, e suas ações são voltadas a excelência no atendimento aos clientes além de promover e valorizar novas idéias dos seus colaboradores. Verificamos esse conceito na superintendência regional de Ponta Grossa, de onde surgiu uma inovação no processo de atendimento ao cliente externo, com a criação de um posto especializado em efetuar contato com o cliente, após a análise ou atendimento de sua solicitação, reclamação ou elogio, denominado CALL BACK ou pró-atividade no atendimento, elaborado com os objetivos de melhorar a imagem da empresa, reduzir filas no atendimento (tanto telefônico quanto personalizado) nos horários de pico, viabilização da execução de serviços com impedimento devido a falta de acesso e principalmente aumentar a satisfação dos clientes.

O CALL BACK surgiu em agosto de 2005, onde foi formulada a proposta e apresentada à gerência da Superintendência Regional de Ponta Grossa; em março de 2006, foi designado um funcionário para execução da atividade, sendo iniciado o treinamento, elaboradas as formas de registros e acompanhamento dos resultados; maio de 2006 foi iniciado os retornos aos clientes, solicitantes de: confirmações de leitura e vistorias; em junho iniciaram-se os registros de origem das solicitações sem telefone cadastrado e a sinalização às áreas responsáveis. E agosto foi incluído no monitoramento as solicitações de desligamento a pedido e religação, concluídas com impedimento.

Basicamente o funcionamento ocorre com o acompanhamento "on-line" dos serviços não executadas devido a impedimentos, sendo os casos analisados de imediato e, na seqüência, feito contato com o cliente, buscando a melhor forma de contornar o problema e proporcionar o atendimento (Fig. 1).



Figura 1 – Fluxo CALL BACK

O contato inesperado com o cliente, gera surpresa e principalmente satisfação, derrubando as barreiras (resistências) à aceitação das justificativas e esclarecimentos repassados, em parte isto se deve ao preparo adquirido antes do atendimento, onde o atendente se intera do caso do cliente, e embasado repassa confiança e certeza nas colocações, sendo convincente e objetivo. Observa-se outro ponto positivo, agilização do atendimento devido ao conhecimento prévio da solicitação, análise de históricos e resultado da execução do serviço solicitado. Em alguns casos que o cliente já obteve do executor (eletricista ou leiturista) a informação desejada, nestes casos direciona-se a conversa no sentido de buscar o parecer e sentimento do cliente, desde o primeiro contato até

aquele momento, onde via de regra observa-se um sentimento de satisfação.

Os resultados alcançados a partir da implementação desta inovação no processo de atendimento, são os seguintes: redução no número de atendimentos telefônico e personalizado; redução no número de reclamações na Ouvidoria, ANEEL e Procon; redução de perdas com sucessivas tentativas de execução de serviços em locais sem acesso; aumento na satisfação dos clientes; atualização dos dados cadastrais com inclusão de número de telefones, para possibilitar o contato com os clientes; inclusão de novos tipos/motivos de solicitações (OSE-Ordem de Serviço a Executar) para separação das solicitações por origem, cliente ou interna. A iniciativa do contato evitará, para o cliente, o stress causado pela necessidade de repetição da descrição do problema a cada novo contato e, para o atendente, a situação de ser pego despreparado.

A proposta do Call Back, ou pró-atividade no atendimento, é acabar com a inércia que sempre foi peculiar a empresa. O que se pretende é ir em busca do cliente, surpreendendo-o e fazendo com que a insatisfação, que na maioria dos casos originou a solicitação ou reclamação, transforme-se em satisfação e oportunidade de melhoria.

## 6. Conclusão

O atual cenário do mercado global fez com que as organizações buscassem alternativas para conseguir vantagens competitivas para defrontar os desafios da nova era. Assim, todos os empenhos devem ser orientados para obter, atender e principalmente fidelizar os clientes, pois a disputa é acirrada, e é elevado o número daqueles que ofertam o mesmo produto e serviço, portanto, o diferencial está na qualidade. Vale salientar que será necessário investir recursos e tempo na prática desta filosofia, procurando-se cada vez mais inovar em seus processos, exigindo recursos ininterruptos, mas, leva certo tempo para se atingir resultados, porém, certamente vale a pena.

Tal procedimento é plenamente justificável: o consumidor de energia elétrica será sempre e cada vez mais exigente no tocante à qualidade dos serviços, uma vez que, tanto mais sofisticadas as máquinas e equipamentos, mais sensíveis se mostram a variações e interrupções na alimentação elétrica. Como as expectativas dos clientes estão sempre mudando, oferecer serviços e produtos de qualidade tornou-se indispensável, por isso é preciso dar um tratamento personalizado e diferenciado. O cliente anseia que seja dispensado a ele uma atenção que justifique cada real por ele gasto.

## Referências

ABDALLA, João. **Atendimento de Qualidade ao Cliente**. São Paulo: [s.n.], [2004 ?]. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimentao\\_qualidade\\_cliente.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimentao_qualidade_cliente.aspx)>. Acesso em: 02 jun. 2007.

BARBOSA, Renato. **Valorizando o cliente interno: Em busca pela qualidade na prestação de serviços**. [S.I:s.n.], 2004. Disponível em: <[http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeservicos/2004/02/20/2004\\_02\\_20\\_0004.2xt/-template\\_interna](http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeservicos/2004/02/20/2004_02_20_0004.2xt/-template_interna)>. Acesso em: 02 jun. 2007.

CHRISTENSEN, Clayton. **A Inovação Pode Virar Ciência?**. [S.I]: *Época*, São Paulo, n. 463, p. 56, 2 abr. 2007. Entrevista concedida a Maria Laura Neves.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIANESI, Irineu G. N. ; CORREA, Henrique L. C. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMEL, Gary. O Laboratório de Inovação em Gestão. [S.I.]: **HSM Management**, São Paulo, ano 10, v. 5, n. 58, p. 120-126, set.-out. 2006. Entrevista concedida a Des Dearlove.

HAMMER, Michael. **Além da Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAYES, Bob E. **Medindo a Satisfação do Cliente**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1995.

JOOS, Carlos D. **Em Busca da Satisfação do Cliente**. [S.I.: s.n.], 2002. Disponível em: <<http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/Em%20busca.html>>. Acesso em: 02 jun. 2007.

KANTER, Rosabeth M. Inovação: os erros clássicos. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 84, n. 11, p. 29-39, nov. 2006.

NICOLSKY, Roberto. **Os Desafios Para Transformar Conhecimento Em Valor Econômico**. [S.I.: s.n.], 2001. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/cientec/cientec12.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2007.

SHIOZAWA, Ruy S. C. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOARES, Débora. *et al.* Inovação De Processos - Um Estudo Comparativo Sobre Sua Implementação. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 02, n. 04, p. 51-62, dez. 2006.