



Transformando a Experiência do Cliente na Prestação de Serviços em Distribuição de Energia Elétrica

Tema: Comunicação e Relacionamento com o cliente

Autores: Glauber Niero - glauber.niero@reenergisa.com.br, Gustavo Biazotto de Lorenzo - gustavo.lorenzo@reenergisa.com.br

Co-Autores: Flaviano Carvalho de Souza - flaviano.souza@reenergisa.com.br, Melina Ribeiro Pinheiro Machado - melina.ribeiro@reenergisa.com.br

Empresa: (re)energisa

Resumo

A (re)energisa deu um passo significativo rumo à excelência no relacionamento com seus clientes, implementando o Programa Voz do Cliente (VoC) em um mercado onde a prática de ouvir o cliente ainda é pouco difundida, especialmente em Serviços de Valor Agregado. Esse segmento é focado em prestação de serviços de engenharia de grande porte para o mercado B2B, e enfrenta desafios únicos, pois os projetos frequentemente envolvem alta complexidade técnica e múltiplos stakeholders. Foi nesse contexto que a (re)energisa implementou o Programa VoC, com o objetivo de preencher essa lacuna e transformar a experiência dos seus clientes. A partir de feedbacks valiosos coletados, desenvolveram-se estratégias e ações que não apenas melhoraram a percepção dos serviços, mas também permitiram a empresa alcançar resultados expressivos em satisfação. Foi estabelecido um ciclo contínuo de aprendizado e adaptação, além de fortalecer a relação de confiança e proximidade com os clientes.

1. Introdução

A (re)energisa, marca do Grupo Energisa, leva ao mercado um ecossistema de soluções para acelerar a transição energética no Brasil.

Ela é composta por três unidades de negócios: geração distribuída de energia solar, através da empresa Alsol Energias Renováveis; gestão e comercialização de energia no Mercado Livre, através da empresa Energisa Comercializadora; e prestação de Serviços de Valor Agregado (SVA) de construção, operação, manutenção e automação usinas de geração de energia renovável, redes, linhas e subestações até 500kV, através da empresa Energisa Soluções.

A (re)energisa atua em todo o território nacional, atendendo mais de 15mil clientes, sejam pessoas físicas ou empresas, de todos os portes na cidade e no campo.

Ao mesmo tempo em que é um ecossistema próprio de negócios, a (re)energisa atua em sinergia com as 09 distribuidoras de energia operadas pelo Grupo Energisa, que somam cerca de 20 milhões de clientes, 120 anos de história e é o maior grupo empresarial privado do setor elétrico brasileiro com capital 100% nacional. Em SVA, a (re)energisa posiciona-se como um parceiro de negócios, atuando em serviços técnicos e comerciais de baixa e média tensão; construção e manutenção de redes de baixa e média tensão;

construção e manutenção de linhas de distribuição e subestações até 138kV; automação, telecomunicações e fabricação de painéis elétricos.

Em 2021, iniciou-se um trabalho para fortalecer a voz do cliente na tomada de decisões e nas definições estratégicas, com a implementação de disciplinas como Consumer Insights, Mapeamentos de Jornadas e Design de Soluções, impulsionando a cultura de centralidade no cliente.

Destaca-se a implantação do Programa Voz do Cliente (VoC) e Close the Loop em diferentes momentos da jornada, com o objetivo de captar através de pesquisas as oportunidades de melhoria e necessidades dos clientes. A partir de métodos como Customer Satisfaction Score (CSAT), Net Promoter Score (NPS) e Net Promoter Score Transacional (tNPS), são realizadas agendas estratégicas com a alta gestão para priorização das dores e jornadas críticas. A partir destes fóruns são realizadas cocriações do desenho e redesenho de jornadas para que seja possível viabilizar as melhorias.

O case deste artigo materializa esse movimento e a evolução de resultados na unidade de negócios de SVA, que alcançou melhorias expressivas na satisfação de cliente ao longo dos dois últimos anos.

2. Desenvolvimento

O modelo de atuação de Customer Experience (CX) na (re)energisa conecta as áreas da empresa com o objetivo comum: solucionar todos os pontos de dor na jornada de cada cliente o surpreender positivamente, entregando sempre um serviço de excelência. Para compreender profundamente suas dores e desafios, avalia-se cada momento do ciclo de relacionamento que ele pode percorrer, iniciando até mesmo antes da contratação efetiva, conforme apresentado na figura 01.



Figura 01: Ciclo de relacionamento do Cliente com a (re)energisa

A jornada começa no momento de atração, quando um cliente é impactado por alguma campanha ou escuta sobre a marca através de qualquer fonte de informação. A partir daí são inúmeras jornadas possíveis que um cliente pode percorrer, seguindo para etapa de contratação, o momento que o serviço começa a ser prestado de fato, o acompanhamento do projeto, pagamento, eventuais atendimentos caso seja necessário algum tipo de suporte, e por fim o momento “eu deixo”, quando uma obra ou projeto é entregue e finalizado, no caso de SVA.

Cada etapa é avaliada cuidadosamente para identificar as melhores oportunidades de coleta da voz do cliente e trazer insights assertivos sobre as interações. Assim, definiu-se pela implementação da pesquisa do NPS Relacional, que foi a primeira e continua sendo a principal para a (re)energisa. Ela percorre todas as etapas do ciclo de relacionamento e pode contemplar diferentes jornadas, com o objetivo de medir a lealdade e probabilidade de recomendação da marca. O conjunto destas jornadas é o que corresponde à experiência do cliente.

Em 2023, foram realizadas três ondas de pesquisas do NPS Relacional em SVA, seguidas por mais duas ondas em 2024. O NPS foi apurado visando medir a lealdade dos clientes em relação à experiência que eles têm com a empresa como um todo, mapeando detratores, neutros ou promotores conforme ilustrados (figura 02).



Figura 02: Metodologia de cálculo do NPS

Essas pesquisas foram conduzidas por meio de e-mails e ligações telefônicas, permitindo uma abordagem personalizada e direta com os clientes. A partir dessas interações, coletaram-se feedbacks cruciais que ajudaram a identificar os principais pontos de dor na experiência dos clientes. Esses insights foram fundamentais para orientar a implementação de ações de melhoria, focadas em atender às expectativas e necessidades específicas do público da (re)energisa.

Aplicou-se de maneira consistente a metodologia de Customer Experience chamada “Fechamento de Problemas” para garantir a efetividade do trabalho (figura 03). A metodologia é sustentada por três pilares principais: Ouvir o Cliente, Gerar Insights e Identificar Soluções, em direção ao objetivo estratégico de integrar a voz do cliente nos processos de tomada de decisão de alto nível, com base em dados e evidências.

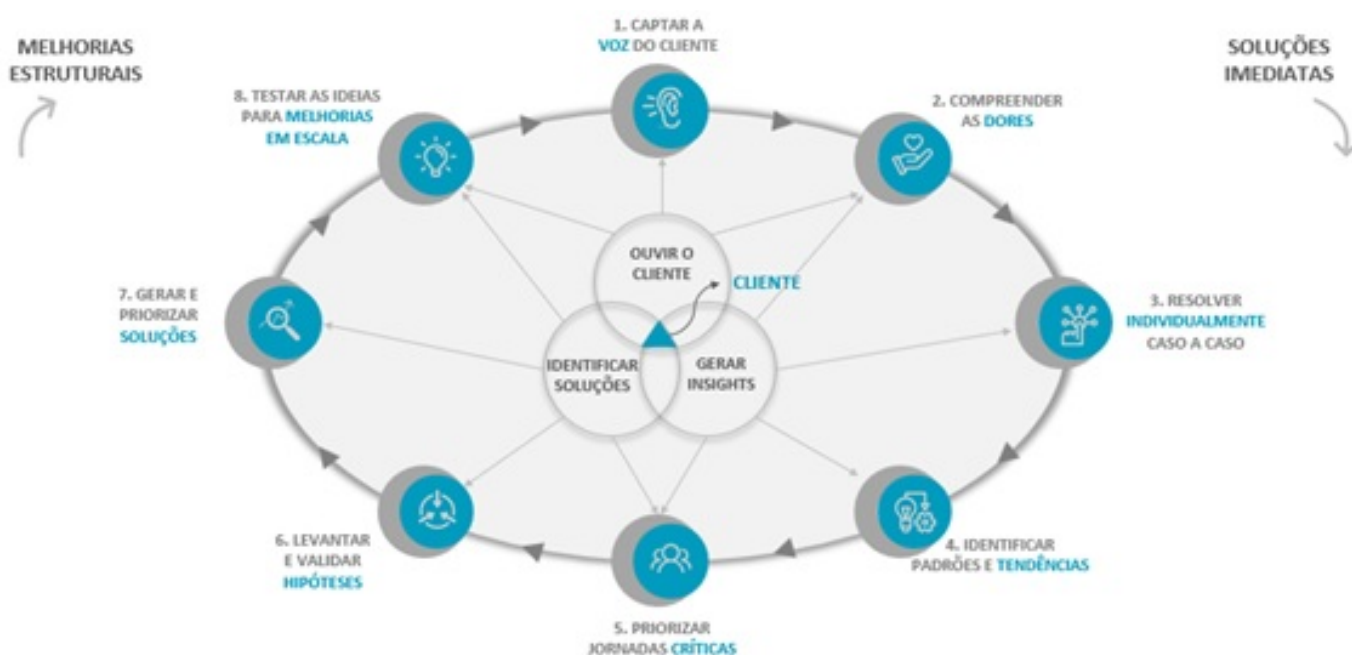


Figura 03: Etapas da metodologia de CX “Fechamento de Problemas”

Ao redor destes três pilares, várias etapas são percorridas, começando pela captação da voz do cliente, através das pesquisas e análise de dados. Em seguida, foi construída a priorização das dores identificadas, utilizando critérios de relevância e impacto para o negócio. Por fim, trabalhou-se na identificação e implementação de melhorias, sempre com foco na solução dos problemas mais críticos e no aumento da satisfação dos clientes. Essa abordagem permitiu a (re)energisa atuar de forma mais direcionada, entregando resultados concretos e alinhados às expectativas do mercado.

Durante a etapa de imersão nos problemas e antes de escalar e compartilhar os resultados de pesquisas, foi mapeada uma persona que represente aquele grupo de clientes (figura 04) e sua jornada típica vivenciada (figura 05). Essa análise minuciosa sobre as características e desafios vivenciados pelo cliente, amplia a capacidade de empatia e promove geração de ideias mais aderentes ao perfil que se busca atingir.

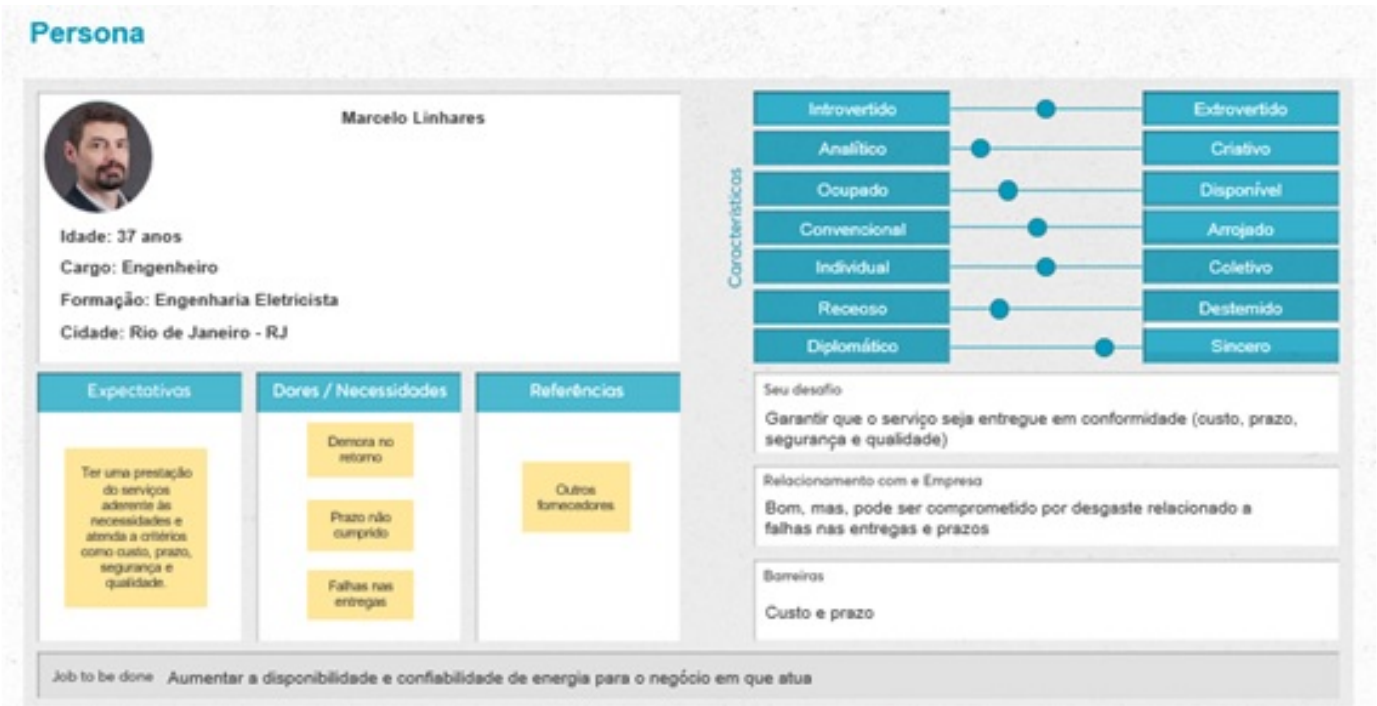


Figura 04: Persona mapeada durante um exercício de design de soluções em agosto/2024, representando um grupo de clientes detratores em SVA.

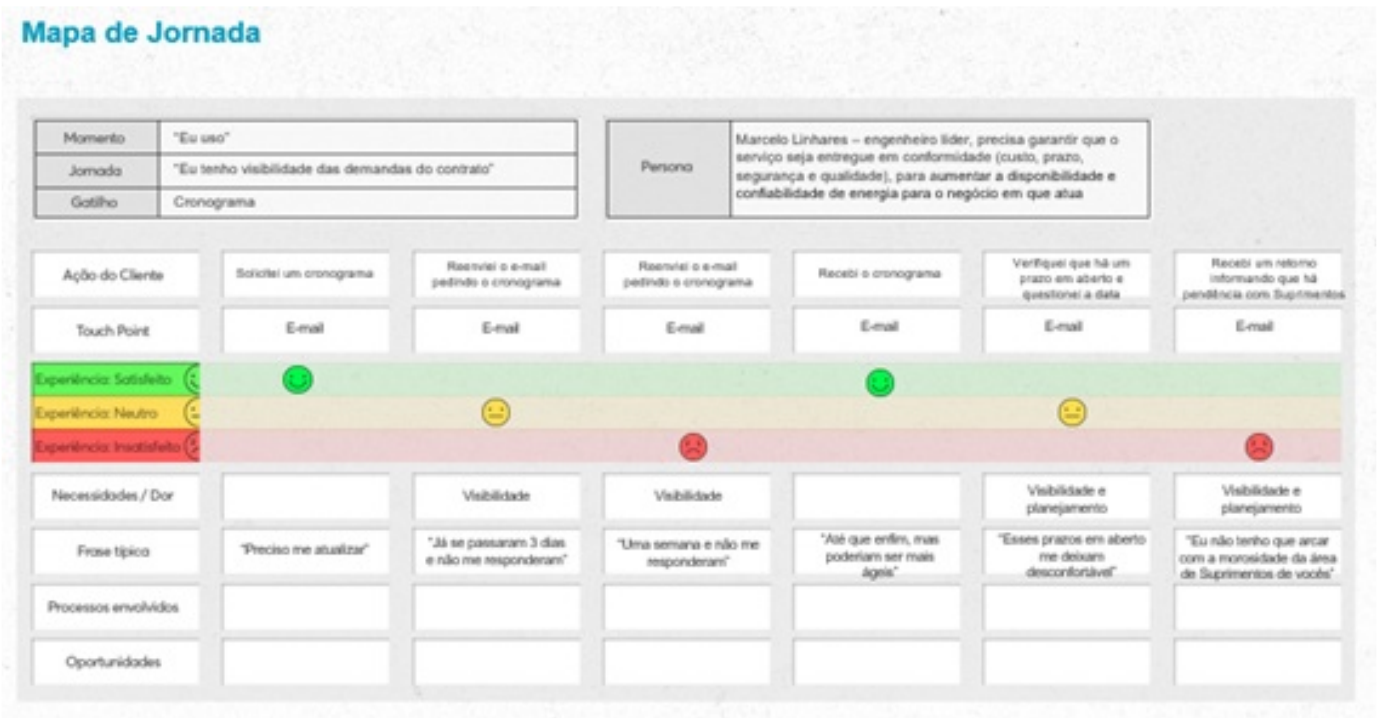


Figura 05: Mapeamento da jornada de “Visibilidade das demandas do contrato”, realizada durante exercício de design de soluções em agosto/2024.

O mapeamento da jornada do cliente difere do mapeamento de processos pois se concentra na experiência pela perspectiva de quem a vivência, priorizando um olhar humano e centrado na pessoa. Já o mapeamento de processos tem um enfoque operacional e detalha as etapas de execução. O mapeamento da jornada não pretende ser um retrato do processo, mas sim uma representação visual de quem passa por ele. Esta fase é crucial para identificar as etapas exatas e canais de contato que apresentam pontos de fricção e consequentemente mais oportunidades de melhoria na experiência. Cada jornada mapeada não retrata a vivência de todos nossos clientes, mas de um grupo de clientes pois é vivenciada de forma pessoal, portanto cada pessoa poderá vivenciar a jornada de formas diferentes, e passar ou não pelos passos retratados em cada exercício.

Os mapeamentos realizados e resultados das pesquisas foram compartilhados em Comitês de Experiência dos Clientes, nos quais os gestores e stakeholders tiveram acesso aos conteúdos coletados para tratá-los. A rotina utilizada em 2024 está ilustrada na figura 06.



Figura 06: Rotina de pesquisas, divulgação e tratamento do NPS Relacional do ciclo 2024

Durante a etapa de captação da voz do cliente, identificou-se uma insatisfação generalizada, marcada por comunicação ineficiente com o cliente, baixa adesão à metodologia de gestão, falta de alinhamento estratégico dos líderes de equipes de campo, cultura organizacional fragilizada e longos tempos de resposta às solicitações dos clientes à luz das cláusulas previstas nos contratos de prestação de serviços. Estes clientes estavam desacreditados e descontentes com a gestão de obras e de manutenções, apontando atrasos recorrentes, improdutividade, riscos à segurança do trabalho, inconsistências nas entregas e falhas na comunicação. Esse contexto gerou uma deterioração na confiança dos stakeholders, impactando negativamente tanto a equipe interna quanto os clientes.

O principal desafio identificado foi a urgente necessidade de estabelecer uma gestão mais eficiente e confiável. Com o aumento de vendas de contratos e a complexidade crescente das operações, cada vez mais dispersa e presente em dezenove estados do Brasil, ficou evidente que desvios de prazo e custo estavam comprometendo a capacidade de atender os padrões de qualidade exigidos pelos clientes. Esse cenário de insatisfação e desconfiança catalisou a criação de novas iniciativas, voltadas para a reestruturação de processos e reformulação de práticas de gestão operacional e de pessoas.

Com os feedbacks coletados pelo time de Experiência do Cliente, cada gestor operacional teve à sua disposição informações e autonomia para identificar e implementar ações personalizadas de acordo com

as necessidades e especificidades de cada contrato. Essa abordagem permitiu que as soluções fossem adaptadas ao perfil de cada cliente, considerando suas particularidades e expectativas.

Com esse modelo, os gestores operacionais, que possuem um conhecimento profundo sobre seus projetos e clientes, puderam adotar estratégias mais assertivas, garantindo maior alinhamento, satisfação e resultados positivos nas entregas.

Alguns exemplos das identificações e implementações de melhorias foram:

- Com o Energisa Mato Grosso do Sul, a (re)energisa estruturou um plano de ação robusto, que incluiu a análise detalhada dos processos de gestão de obras de subestações e linhas de distribuição até 138kV, a redefinição de metas compactuadas com os clientes, a capacitação da equipe através de treinamentos e o estabelecimento de um canal de comunicação direto com o cliente por intermédio de reuniões sistemáticas. Essas ações resultaram em maior alinhamento estratégico e eficiência operacional num portfólio de investimentos de R\$190MM nos últimos três anos. Além disso, a (re)energisa colaborou ativamente nos processos de revisão tarifária, fortalecendo a relação com as metas estratégicas do cliente e mostrando um comprometimento consistente com os objetivos do contrato;
- Na Energisa Sul-Sudeste, a (re)energisa implementou ações como a reestruturação das equipes de serviços técnicos, serviços comerciais, construção e manutenção de redes de baixa e média tensão. Os pontos fortes foram as ações voltadas para ganho de produtividade como capacitação de supervisores de equipes de campo e encarregados de linha viva e linha morta, a implementação de novas rotinas de gestão de almoxarifados e as melhorias das instalações das bases operacionais. A resposta nos resultados financeiros foi imediata: esses contratos entregaram margem de contribuição de 24,51% em 2023 e 25,05% em 2024, um aumento de 2,21% em um ano mantendo o escopo contratado e a mesma estrutura mobilizada. Esses esforços não apenas melhoraram as entregas técnicas e financeiras, mas também aperfeiçoaram a comunicação com o cliente e promoveram uma maior transparência e detalhamento nos processos, aumentando a confiança mútua. Outro destaque foi o trabalho em segurança, que incluiu a sensibilização das equipes de campo, um ponto crítico na visão do cliente. Em 2024 os contratos com esse cliente finalizaram o ano sem nenhum acidente com afastamento, uma evolução frente a 2023, quando um acidente deixou um profissional 30 dias ausente das suas atividades;
- Já na Energisa Tocantins, a (re)energisa realizou uma reformulação na gestão de obras que gerou resultados notáveis, como por exemplo o aumento no indicador ponderado de cumprimento prazos e custos de obras de 81,57% em 2022 para 101,59% em 2023 e 103,79% em 2024. Durante esse período o volume de investimentos e obras aumentou. Foram geridos R\$49,4MM em 2022, R\$43,7MM em 2023 e R\$121,9MM em 2024, entregando realizações como a construção de linhas de transmissão, bays e subestações, além de projetos ambientais e fundiários. O reconhecimento veio quando a empresa venceu o prêmio de Gerente de Projetos Destaque e o atingiu mais de 95% de aderência à metodologia de gerenciamento de projetos previstas em contrato.



Figura 07: Celebração da premiação do Prêmio Gerente de Projeto Destaque da Energisa Tocantins, no qual a (re)energisa foi vencedora

Por meio de esforços colaborativos e inovação contínua, a (re)energisa transformou desafios em oportunidades, reconquistando a confiança dos clientes e consolidando-se como referência em SVA. Através do Programa Voz do Cliente, observou-se que as ações resultaram em aumento de 57 p.p entre a onda de maio/23 e outubro/24 do NPS Relacional (figura 08).



Figura 08: Evolução do NPS Relacional da (re)energisa desde maio/2023

Com esse resultado o SVA da (re)energisa saltou da "Zona Crítica" para a "Zona de Qualidade" na classificação do NPS (figura 09).



Figura 09: Qualificação do NPS do SVA da (re)energisa como “Zona de Qualidade”

Testemunhos dos clientes destacam a melhoria perceptível no serviço:

“Não é perfeito, mas quando identifica desvios e agente se reúne, trata e consegue evoluir” – Novembro/2023.

“O atendimento atende plenamente, as melhorias a gente vai vendo conforme desenvolve o trabalho, com o andar do serviço, quando precisa de melhoria são acatas.” – Novembro/2023.

“Eu sei do engajamento de melhoria contínua. Não é feito de qualquer jeito, sempre busca oferecer o melhor ao cliente. Você vê a preocupação que tem em fazer. Se precisa de ajuste, procuram resolver, tem todo um planejamento estratégico que é feito todo ano. Envolvimento e engajamento desde a diretoria até o eletricitista.” – Março/2024.

“Tivemos uma ótima experiência com toda a Equipe, tanto em relação à mão de obra, como segurança, qualidade na comunicação e na elaboração do plano de execução. Eu só tenho boas recomendações em relação a esse contrato.” – Outubro/2024.

“Tem sido uma experiência bem positiva, estamos fazendo muitos alinhamentos e com isso, acredito que a experiência vai melhorar ainda mais.” – Outubro/2024.

“A empresa desenvolveu as ações do projeto cumprindo as etapas de acordo com o que estava previsto com eficácia.” – Outubro/2024.

3. Conclusão

A implementação do Programa Voz do Cliente foi um marco na evolução dos Serviços de Valor Agregado da (re)energisa. Além de transformar a experiência dos clientes, permitiu que a organização adotasse uma postura mais proativa e focada em melhorias contínuas.

O aumento expressivo do NPS notado de meados de 2023 até o fim de 2024 foi um reflexo do compromisso com a excelência e do engajamento em construir uma relação de confiança e valor com os clientes. O Programa continua a ser um pilar estratégico para o futuro da empresa, guiando as decisões e consolidando a (re)energisa como referência em experiência do cliente no setor de energia.

4. Referências bibliográficas