



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM PRODUÇÃO EM  
COMUNICAÇÃO E CULTURA

**ADRIANA REIS SOARES**

**COMUNICANDO PARA 4,5 MILHÕES DE CLIENTES:  
O CASO DA FATURA DE ENERGIA DA COELBA**

Salvador  
2009

**ADRIANA REIS SOARES**

**COMUNICANDO PARA 4,5 MILHÕES DE CLIENTES:  
O CASO DA FATURA DE ENERGIA DA COELBA**

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de bacharel em Comunicação com habilitação em Produção em Comunicação e Cultura, pela Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Guimarães Cardoso

Salvador  
2009

A

Augusto e Márcia, meus pais,  
meus exemplos e meus heróis,  
“Sempre ao meu lado”.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, meu porto seguro em todos os momentos.

A Claudio, professor, orientador e amigo, por me acompanhar durante todo o curso e me guiar.

A Mayra, Larissa, Veronica e Laís, colegas e amigas, que fizeram destes cinco anos uma experiência inesquecível.

A Pedro, por me incentivar diariamente – e incessantemente – a escrever este trabalho.

Aos colegas e amigos da Coelba, por me acolherem no que posso chamar 'início' da minha carreira.

E a todos que tiveram qualquer tipo de participação neste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

Nas organizações do futuro, a vantagem competitiva estará tanto na qualidade dos produtos e serviços quanto na qualidade dos relacionamentos, internos e externos.

Marcio Polidoro

SOARES, Adriana Reis. *Comunicando para 4,5 milhões de clientes: O caso da fatura de energia da Coelba*. 64 f. 2009. Monografia (Graduação) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

## RESUMO

A equipe de comunicação da Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba) enfrenta desafios em relação à humanização do relacionamento com cada um de seus 4,5 milhões de clientes. Os estudos mais recentes na área da comunicação organizacional apontam cada vez mais para tendências como a segmentação, aproximação com o cliente e individualização dos relacionamentos. Estes temas vêm sendo inseridos nas políticas e práticas de comunicação de muitas empresas, inclusive da Coelba. Entretanto, no que diz respeito à fatura de energia, enfrenta-se um desafio: como transformar um documento fiscal em um produto atrativo e moderno, que seja facilmente entendido por 4,5 milhões de clientes dispersos em todo o nordeste brasileiro? Este trabalho tem como objetivo relatar as mudanças sofridas no posicionamento de comunicação da Coelba, desde sua privatização até os dias atuais, tomando como exemplo sua conta de energia.

**Palavras-chave:** Coelba – Comunicação – Conta de energia – Setor elétrico

SOARES, Adriana Reis. *Communicating to 4.5 million costumers: The Coelba energy bill document case*. 64 pp. 2009. Monograph (Graduation) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009

## **ABSTRACT**

Coelba's (Electricity Company of the State of Bahia) Communication Team faces challenges related to relationship customization with each of its 4.5 million clients. The most recent studies in Organizational Communication indicate segmentation, client approaching and relationship customization as trends. These subjects have been applied into policies and communication practices of many companies, including Coelba. However, when it comes to the energy bill, a challenge is faced: How to transform a tax document into an attractive and modern product, that can be easily comprehended by 4.5 million clients abroad all Northeastern Brazil? This work aims to relate the changes occurred in Coelba's communication position, from its privatization until nowadays, taking as an example its energy bill document.

**Keywords:** Coelba – Communication – Energy Bill – Electric Sector

SOARES, Adriana Reis. *Comunicando para 4,5 millones de clientes: El caso de La factura de electricidad de Coelba*. 64 p. 2009. Monografía (Graduación) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

## RESUMEN

El equipo de comunicación de la Compañía de Electricidad de Bahía (Coelba) se enfrenta a desafíos en términos de humanización de la relación con cada uno de sus 4,5 millones de clientes. Los estudios más recientes en el ámbito de la comunicación organizacional apuntan cada vez más a tendencias tales como criterio de segmentación, aproximación con el cliente e individualización de los relacionamiento. Estas cuestiones han sido incluidas en las políticas y prácticas de comunicación de muchas empresas, incluyendo Coelba. Entretanto, con respecto a la factura energética, se enfrenta a un desafío: ¿Cómo hacer que un documento fiscal sea transformado en un producto moderno y atractivo, que sea fácilmente comprendido por los 4,5 millones de clientes repartidos en el noreste de Brasil? Este trabajo tiene como objetivo informar de los cambios sufridos en el posicionamiento de la comunicación de Coelba, desde su privatización hasta la actualidad, tomando como el ejemplo de su factura de energía.

**Palabras clave:** Coelba - Comunicación – Factura de electricidad - Sector de Energía



SOARES, Adriana Reis. *Communiquer à 4,5 millions de clients: Le cas de la facture d'électricité de Coelba*. 64 f. 2009. Monographie (Graduation) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

## RÉSUMÉ

L'équipe de communication de La Compagnie d'Électricité de Bahia (Coelba) fait face à des défis en termes de personnalisation de la relation avec chacun de ses 4,5 millions de clients. Des études plus récentes dans le domaine de la communication organisationnelle indiquent des plus en plus des tendances telles que l'approche de segmentation avec le client et des relations personnalisées. Ces thèmes ont été insérées dans les politiques et les pratiques de déclaration de nombreuses entreprises, y compris Coelba. Toutefois, au regard de la facture d'électricité, est confrontée à un défi: comment faire un document d'impôt dans un produit moderne et attrayant qui soit facilement compris par les 4,5 millions de clients répartis dans le Nord-Est du Brésil? Le présent document vise à signaler les changements intervenus dans le positionnement de la communication Coelba, depuis sa privatisation et jusqu'à aujourd'hui, en prenant l'exemple de sa facture énergétique.

**Mots-clé:** Coelba – Communication – Facture d'Électricité – Secteur Électrique

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica
ADVB-BA	Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
AGERBA	Agência Nacional de Regulação de Serviços Públicos de Energia
AMC	Assessoria de Marketing e Comunicação
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ARPE	Agência de Regulação de Pernambuco
CELPE	Companhia Energética de Pernambuco
CGC	Departamento de Gestão Comercial
CMSE	Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico
COELBA	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
COSERN	Companhia Energética do Rio Grande do Norte
CPF	Cadastro de Pessoa Física
EMBASA	Empresa Baiana de Água e Saneamento
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
CCEE	Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
FMI	Fundo Monetário Internacional
IASC	Índice Aneel de Satisfação do Cliente
ISQP	Índice de Satisfação da Qualidade Percebida
kWh	Kilowatt-hora
P&A	Pesquisa e Análise
PCIC	Unidade de Imagem Corporativa
PCMK	Unidade de Marketing e Relacionamento
PCRI	Unidade de Relação com a Imprensa
PR	Presidência
PRI	Departamento de Informática

PRC	Departamento de Comunicação Institucional
PROCEL	Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica
RE-SEB	Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro
SAMP	Seminário Abradee de Melhores Práticas
SE	Subestação
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
SIN	Sistema Interligado Nacional

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os 4P's do Marketing.....	20
Figura 2 - Marca antiga da Coelba, utilizada até 2004 .....	32
Figura 3 - Marca atual da Coelba.....	34
Figura 4 - Marca do Grupo Neoenergia.....	34
Figura 5 - Marca da Companhia de Eletricidade de Pernambuco .....	34
Figura 6 - Marca da Companhia Energética do Rio Grande do Norte.....	34
Figura 7 - Organograma da Coelba.....	35
Figura 8 - Organograma atual do PRC.....	38
Figura 9 - Novo modelo da conta de energia (verso) .....	49
Figura 10 - Detalhe da nova conta (cabeçalho).....	51
Figura 11 - Detalhe da nova conta (aviso de débitos) .....	52
Figura 12 - Detalhe da nova conta (interno).....	53
Figura 13 - Detalhe nova conta (gráfico horizontal e gráfico vertical).....	54
Figura 14 - Detalhe da nova conta (tirinha) .....	55
Figura 15 - Detalhe nova conta (endereço).....	56
Figura 16 - Peça da campanha para busdoor .....	57
Figura 17 - Peça da campanha para outdoor I.....	57
Figura 18 - Peça da campanha para outdoor II.....	58
Figura 19 - Gráfico comparativo do IDAT de "Facilidade de entendimento da conta" .....	59
Figura 20 - Gráfico Qualidade Percebida com relação ao detalhamento das contas.....	59

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>DA COMUNICAÇÃO À ESTRATÉGIA.....</b>	<b>15</b>
2.1	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA. ....	15
2.2	A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO .....	17
2.3	COMUNICAÇÃO DE MARKETING .....	19
<b>3</b>	<b>HISTÓRICO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO.....</b>	<b>22</b>
3.1	HISTÓRIA DA COELBA.....	22
3.2	CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL.....	24
3.3	A AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA .....	27
<b>4</b>	<b>A COMUNICAÇÃO NA COELBA .....</b>	<b>31</b>
4.1	ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO DA COELBA .....	31
4.2	A CONTA DE ENERGIA .....	38
<b>5</b>	<b>O CASO DA NOVA CONTA DE ENERGIA DA COELBA.....</b>	<b>44</b>
5.1	PLANO DE MARKETING SUPERAÇÃO – O CAMINHO PARA A NOVA CONTA DE ENERGIA.....	44
5.2	A NOVA CONTA DE ENERGIA .....	47
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>65</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Devido à aproximação com o mercado de trabalho durante a graduação em Comunicação Social, através de estágios e da participação na empresa júnior da faculdade, emergiram afinidades com a área da Comunicação Organizacional, com maior interesse acerca das formas de relacionamento das instituições com seus públicos. Durante a experiência profissional vivida na Unidade de Marketing da Coelba, no decorrer do curso, pôde-se acompanhar a consolidação da nova conta de energia, o surgimento de projetos de eficiência energética e a continuação do plano “Superação”. Surge então um interesse pela Comunicação de Marketing e pelo aprofundamento de questões relativas à área e, mais especificamente, à conta de energia elétrica.

A Coelba é a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia, empresa distribuidora de energia elétrica, responsável pelo fornecimento de energia para o Estado desde 1960. Em 1997, a empresa passou pelo processo de privatização e foi adquirida pelo grupo Iberdrola. Hoje, a companhia atende mais de 4,5 milhões de clientes em 415 municípios e conta com mais de 1.100 pontos de atendimento distribuídos por toda a Bahia. Ao longo das últimas décadas, a Coelba sofreu mudanças na sua gestão e no seu posicionamento perante a sociedade e, junto com elas, vieram as alterações na fatura de energia. Este trabalho se propõe então a analisar estas modificações, no período de 1991 até 2009, traçando um paralelo entre a evolução da conta e as mudanças na estrutura de comunicação da companhia, dando destaque à fatura de energia lançada em 2006 e à relação que esta se propõe a estabelecer com seus clientes.

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos para melhor entendimento do contexto em análise. A falta de literatura específica sobre comunicação nas faturas de energia ou de outro tipo de fatura, fez com que a bibliografia se limitasse a temas gerais relacionados à comunicação empresarial. Portanto, no capítulo inicial, será feita uma revisão da literatura sobre Comunicação Organizacional, Marketing e Imagem, apresentados por autores como Margarida Kunsch, Wilson Bueno, Paulo Nassar e outros estudiosos do campo.

O segundo capítulo relatará brevemente o histórico da companhia, abordará as especificidades do setor elétrico brasileiro e apresentará a Agência Nacional de Energia Elétrica e sua influência sobre a comunicação da Coelba.

A partir do terceiro capítulo, trataremos das mudanças que ocorreram na companhia e que influenciaram sua estrutura de comunicação. Exemplificaremos algumas campanhas institucionais realizadas no período e faremos uma retrospectiva sobre a conta de energia, partindo de 1991. Na primeira parte do quarto capítulo, introduziremos o plano de Marketing Superação, explanaremos sobre seu surgimento, objetivos, resultados e de que forma este influenciou na mais recente mudança na fatura de energia da Coelba. Em seguida, apresentaremos o novo modelo da conta de energia, explicaremos os motivos da mudança, de que forma esta foi conduzida e seus efeitos na comunicação da empresa. Por fim, dedicaremos um capítulo para a conclusão do trabalho, no qual recapitularemos os aspectos mais relevantes da análise e faremos uma comparação entre os objetivos propostos e os resultados alcançados.

## 2. DA COMUNICAÇÃO À ESTRATÉGIA

Em um contexto mercadológico cada vez mais competitivo e saturado, as empresas se vêem obrigadas a investir em diferenciais que a destaquem perante seus concorrentes. Uma Comunicação Organizacional bem estruturada vem se destacando nas últimas décadas como elemento essencial no processo de alinhamento de estratégias e consolidação de mercados, pois “o ambiente fortemente competitivo do mercado econômico não nos permite mais negligenciar a comunicação ou confiná-la fora do alcance dos responsáveis pela gestão estratégica das organizações” (IASBECK, 2009, p. 7).

Veremos neste capítulo de que forma a Comunicação Organizacional conquistou um espaço estratégico dentro da organização e deixou de ser um mero agrupamento de atividades, desenvolvidas de maneira descontinuada, para constituir-se em um processo integrado que norteia o relacionamento da organização com todos os seus públicos.

### 2.1. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA

Como ponto de partida para uma análise da comunicação de qualquer empresa, produto ou serviço, faz-se necessário delimitar o que entendemos por comunicação nas organizações. Neste trabalho, adotaremos o conceito de Bueno (2003) ao considerar que a Comunicação Organizacional, enquanto sinônimo de Comunicação Empresarial, Corporativa ou Institucional,

[...] compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade [...] junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas etc) ou junto à opinião pública. (BUENO, 2003, p. 24)

Esta noção incorpora entendimentos mais recentes da Comunicação Organizacional, a partir dos quais esta atividade teria deixado seu caráter



meramente operacional para ser vista como parte integrante da estratégia da organização. Nesta perspectiva, as barreiras que configuravam a comunicação enquanto funcional foram superadas para integrá-la ao processo geral de tomada de decisão (BUENO, 2003), no qual o sistema de comunicação atribui consistência às estratégias de planejamento da organização.

No mercado, é cada vez maior o número de organizações que definem a comunicação como fator fundamental para os bons resultados. Contudo, esta não é a realidade de todas as empresas, pois há ainda as que não investem os seus esforços na construção de estratégias comunicacionais coerentes com suas necessidades. Muitas delas não conseguem perceber a diferença entre a existência de uma comunicação organizacional bem estruturada e a simples existência de uma equipe de comunicação. Esta compreensão é fundamental para se transpor os limites propostos por Bueno (2003) e aproximar o discurso da prática. Neste sentido, alguns autores defendem que atualmente as organizações precisam de uma comunicação “[...] pensada como um *continuum*, íntegra, abrangente, culta e cujas mensagens sejam legitimadas pela sociedade ou por quem se interesse por elas” (NASSAR, 2009, p. 324).

Para Kunsch (1997a), “não basta simplesmente haver alguma comunicação nas organizações. É preciso vê-la de maneira mais abrangente e planejá-la globalmente, numa perspectiva de comunicação integrada”. Neste caso, a Comunicação Integrada é um termo adotado para definir

Uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam [...] o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p.150)

Esta ideia admite a pluralidade de atividades exercidas por cada profissional ao mesmo tempo em que possibilita, através do trabalho integrado, uma unidade comunicacional, na qual se faz uma leitura mais adequada dos valores e propósitos da organização. Para isso, torna-se necessário alinhar as atividades dos profissionais de comunicação com as do restante da empresa

para que as ações sejam planejadas e monitoradas de acordo com a realidade de cada setor. Neste sentido, os profissionais de comunicação devem buscar

[...] participar da gestão e do planejamento estratégico, resolver problemas que digam respeito à comunicação e aos relacionamentos, coordenar pesquisas, interagir com o marketing, com a propaganda e as demais áreas estratégicas de resultado de uma companhia. (KUNSCH, 2001, p. 6)

Ao entender a matéria-prima da comunicação como “a diversidade cultural, que aproxima e produz bons consensos” (NASSAR, 2009, p.324), é essencial pensar a comunicação em um sentido mais amplo, abrangendo os objetivos comuns da organização, e evitar tomar decisões embasadas apenas em conhecimentos técnicos. Deve-se compreender o processo geral de planejamento e gestão da empresa a fim de mobilizar esforços para consolidar suas crenças e impulsionar a obtenção de melhores resultados. A interligação das partes do negócio é, em si, um processo de comunicação e por isso ao se organizar uma empresa, de fato se está organizando a comunicação entre as partes.

## 2.2. A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO

O termo ‘imagem’ pode ser definido como uma representação de determinado objeto ou pessoa ou mesmo uma metáfora que substitui o real significado de alguma coisa. Para fins de análise, consideraremos aqui a imagem institucional enquanto uma representação mental, a partir da qual “todas as pessoas e organizações do ambiente irão regular a sua maneira de agir, em relação a essa organização” (TONI, 2009, p. 237). A imagem aqui não representa somente o que a instituição é, mas um conjunto de conceitos e ideias que as pessoas fazem dela e que são consequência das ações desenvolvidas por ela.

Por ser um aspecto relativo ao imaginário, sentimentos e crenças de alguém com relação a uma organização, a imagem torna-se um tanto quanto individualizada, na medida em que a impressão que o cliente tem com o

teleatendimento não é necessariamente a mesma que a comunidade tem no contato com o Relações Públicas da empresa e assim sucessivamente.

As pessoas que pertencem aos diversos grupos de interesse para as organizações [...] vão formar, cada uma na sua individualidade e segundo as crenças culturais de seus grupos de referência (categoria profissional, classe social, cultura da região em que habitam), uma imagem própria da organização, de suas marcas e de seus produtos. (TONI, 2009, p. 244)

O autor aponta ainda que, apesar de cada indivíduo formar uma imagem mental, esta não é usada apenas para o reconhecimento da organização, mas também para a comunicação entre os indivíduos. As representações mentais são compartilhadas por grupos sociais que exercem influência na formação destas imagens, “sendo essa influência responsável por grande parte das ideias que serão agregadas a cada uma de suas imagens mentais [dos indivíduos]” (TONI, 2009).

A imagem se torna assim o elemento mais importante na construção e qualificação dos seus relacionamentos com os públicos de interesse. A variedade de canais de relacionamento entre a empresa e seus públicos torna a tarefa de administrar a imagem da organização um desafio para a Comunicação Institucional. Esta deve então

[...] usar a multiplicidade de meios ou pontos de contato que ofereçam o melhor modo de enviar mensagens e promover relações com os seus públicos. Nesse sentido, o simples fato de integrar as várias competências comunicacionais é, em síntese, a mera busca pela otimização dos investimentos. [...] A comunicação emitida por esses pontos de contato, porém, deve estar sincronizada, isto é, deve ser transmitida ao consumidor de maneira clara, concisa e integrada. (GALINDO, 2009, p. 230)

A Comunicação Integrada deve ser responsável pela transmissão uniforme de valores corporativos em todos os canais de relacionamento com o cliente, pois este contato traduz e amplia a imagem de marca das organizações. Vale lembrar que “a tarefa de administração da imagem nas organizações deverá ser claramente delegada, apoiada e respeitada pela

direção” (TONI, 2009, p. 238), conferindo credibilidade à Comunicação Organizacional e, conseqüentemente, à própria organização.

A transmissão de informações, porém, não é atividade suficiente para integrar a companhia. A troca de experiências, o diálogo e o *feedback* são determinantes para uma comunicação efetiva entre as partes e também para a organização compreender de que forma seu público a enxerga. “Não há maneira de saber qual imagem os diversos públicos fazem de uma organização, uma marca ou um produto, a não ser que se pergunte a eles” (TONI, 2009, p. 237). Por isso, existem ferramentas de pesquisa de opinião, canais de atendimento e caixas de sugestões para que o cliente possa ter diferentes formas de comunicação com a empresa. Estas ferramentas ajudarão a conhecer as qualidades percebidas pelo cliente, bem como os defeitos da organização, além de constituírem um canal de escuta, através do qual os públicos podem fazer sugestões e críticas que contribuirão para a melhoria da qualidade dos serviços e, conseqüentemente, da imagem da organização.

É válido ressaltar que, apesar da Comunicação Organizacional ser responsável por estabelecer pontes e integrar as partes da instituição, com vistas a consolidar sua marca, cada integrante da organização é co-responsável pela formação e consolidação da imagem. A farda do pessoal de atendimento, o cardápio de um restaurante, a decoração de um escritório, tudo comunica. O contato com o cliente na agência ou mesmo uma conversa com a família sobre a empresa influencia no processo de construção da imagem e à Comunicação cabe formular estratégias e orientar seus parceiros neste processo. “Se tudo comunica e compartilha significações, a integração não deve ser apenas de ferramentas, formas ou disciplinas” (GALINDO, 2009, p. 226), mas de valores, ideias e relacionamentos.

### 2.3. COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Estudioso proeminente na área, Kotler (1980) afirmou que “Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e [dos] desejos, [por meio] dos processos de troca” (KOTLER, 1980 apud GALINDO, 2009, p.

220). Desde então, as empresas dedicam recursos e tempo na construção de relacionamentos com seus grupos de interesse, a fim de compreender seus anseios e necessidades. Para Kotler (1980), o Marketing pode ser dividido em 4 P's: Promoção (Comunicação), Produto (ou serviço), Preço e Praça (localização). Esta divisão nos leva à constatação de que o Marketing é a exploração de um conjunto de ações que, usadas de maneira adequada, permitirão à empresa atingir seus públicos de interesse por meio de: 1) oferta de produtos e serviços que atenda às necessidades dos clientes; 2) adequação dos preços; 3) preparação dos pontos de venda e atendimento; e 4) veiculação de material de comunicação adequada e coerente para cada situação.



Figura 1 - Os 4P's do Marketing  
Fonte: adaptado de Kotler (2002)

No que diz respeito à comunicação de marketing ou comunicação mercadológica, ela pode ser definida como responsável por “[...] todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing” (KUNSCH, 2003, p.164). Estão inclusas neste *mix* a venda pessoal, a promoção, o marketing direto e a propaganda, entre outras atividades. Assim, “[...] toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos

ou serviços de uma empresa” (KUNSCH, 2003, p. 162) pode ser considerada como elemento da comunicação de marketing. A propaganda, antes o meio mais poderoso utilizado pelo marketing para comunicar sobre o produto ou serviço, é hoje muitas vezes substituída por ações promocionais – conhecidas como Marketing Promocional –, distribuição de brindes, mensagens eletrônicas e outros artifícios de comunicação com os públicos.

A tecnologia tornou disponível um vasto número de ferramentas novas, um novo entendimento de tempo e espaço, que fez o comunicador abandonar sua velha preocupação com as mídias e, finalmente, se concentrar no conteúdo, na mensagem e em suas conseqüências, bem como na estratégia de distribuição dessa informação ou, melhor, da análise e qualificação da informação, para que esta crie valor para a organização. (NASSAR, 2009, p. 328)

Essa mudança reflete a nova visão estratégica da comunicação, vista anteriormente, e reafirma o caráter multidisciplinar das ações comunicativas em uma organização. Assim, a comunicação mercadológica torna-se parte complementar do composto da Comunicação Organizacional Integrada proposto por Kunsch (1997b), que defende que a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna deve formar “um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores” (Kunsch, 1997b, p 115). A partir desta perspectiva, separar a comunicação institucional da comunicação de marketing seria como afastar o produto da própria organização.

Avançando nestas noções, podemos afirmar que a comunicação mercadológica se torna também uma atividade estratégica para a instituição, devendo ser valorizada e apoiada pela gestão da empresa tanto quanto a comunicação institucional. Em um mercado de incertezas e constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais, como o que vemos atualmente, a sobrevivência de qualquer organização dependerá muito da sua flexibilidade, agilidade de respostas e capacidade de assimilar novas informações. Por isso, um dos objetivos da comunicação organizacional deve ser estabelecer relações duradouras com seus públicos, através de ações personalizadas e planejadas estrategicamente, como as que veremos mais à frente.

### 3. HISTÓRICO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

Com a privatização das empresas estatais, na década de 1990, e a implantação de um Novo Modelo<sup>1</sup> para o setor elétrico, o Governo Federal Brasileiro realizou ações de incentivo aos produtores de energia elétrica, estímulo à geração de energia, desverticalização do setor e a implantação do livre mercado. As mudanças, em especial as privatizações, visavam suprir a ampliação da demanda de energia do país, uma vez que o Estado apresentava incapacidade de continuar investindo na sua expansão e melhoria, além de promover uma maior competitividade no setor elétrico. Neste capítulo, veremos as grandes modificações que marcaram o setor elétrico brasileiro nos últimos anos e suas influências sobre a estrutura de comunicação da Coelba, que obedece a regras específicas sobre o fornecimento e qualidade dos serviços, tarifas e também sobre o quê comunicar aos seus consumidores.

#### 3.1. HISTÓRIA DA COELBA

Até meados do século passado, o serviço de eletricidade na Bahia era prestado pelas prefeituras municipais e algumas companhias, inclusive uma estadual que atendia a Salvador e parte do Recôncavo. Em março de 1960, a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba) foi constituída com a missão de fornecer energia para 21 localidades baianas e até então era controlada pelo Governo do Estado. Aos poucos, a empresa foi incorporando os serviços prestados pelas prefeituras e demais concessionárias ao tempo em que expandia sua área de atuação, atingindo, em 1977, a marca de 500 mil clientes. Nos anos seguintes, a Coelba deu início a uma série de investimentos na área de atendimento comercial, criando agências regionais e inaugurando a operação do sistema de atendimento telefônico ao consumidor. O investimento em canais de atendimento ao cliente foi uma tendência neste período, quando

---

<sup>1</sup> Para saber mais sobre este novo modelo, acesse: [www.ccee.org.br](http://www.ccee.org.br)

as empresas começaram a despertar para a necessidade de ter o foco no cliente.

A partir da década de 90, a empresa reformula seu portal na Internet, inaugura os terminais de auto-atendimento e credencia lojas para prestarem diversos serviços aos seus consumidores, desde pagamentos a solicitação de novas ligações, através da Rede Credenciada Coelba Serviços. Em 1993, destaca-se como a primeira concessionária de energia da América Latina a construir uma subestação (SE) totalmente digitalizada, a SE Candéal, localizada em Salvador, e desde então passa a investir continuamente na modernização de todas as subestações. Em julho de 1997, a Coelba torna-se a primeira aquisição do grupo Iberdrola<sup>2</sup>, através de concessão do Estado.

Sete anos depois, com o objetivo de deixar mais claro o foco dos seus negócios, o grupo passou a chamar-se Neoenergia<sup>3</sup>, composto por mais duas outras distribuidoras em Pernambuco e Rio Grande do Norte. Desde então, a Coelba vem implantando novos sistemas empresariais e tecnologias de ponta, através de um agressivo plano de investimentos que aumentou aproximadamente 700% nos últimos dez anos o montante investido. Junto com os investimentos, a empresa quase dobrou o número de unidades consumidoras, passando dos 2,3 milhões, em 1997, para os atuais 4,5 milhões de consumidores atendidos.

No Brasil, a Coelba é, hoje, a terceira maior distribuidora<sup>4</sup> de energia elétrica em número de clientes e a sétima em volume de energia fornecida, sendo a maior concessionária do Norte-Nordeste. A empresa está presente em 415 dos 417 municípios baianos e atende seus clientes através de 42 agências de atendimento, duas agências móveis e mais de 1.100 pontos Coelba Serviços, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do Estado e buscando realizar seu objetivo de “Universalizar o fornecimento de energia com

---

<sup>2</sup> Para mais informações sobre o grupo, acesse: [www.iberdrola.es](http://www.iberdrola.es)

<sup>3</sup> Hoje o Grupo Neoenergia é composto pela Coelba, Celpe e Cosern, além de outras empresas nas áreas de geração, transmissão e comercialização de energia elétrica. No Brasil, a Neoenergia é o maior grupo em número de clientes, com 8 milhões, além de ser o maior investidor privado do setor de elétrico no nordeste. Para saber mais sobre a Neoenergia, acesse: [www.neoenergia.com](http://www.neoenergia.com)

<sup>4</sup> As empresas de distribuição são as responsáveis por receber a energia elétrica em alta tensão, rebaixá-la a níveis comerciais e fazer chegar ao consumidor final.



qualidade até 2011” (COELBA, 2009). Seu trabalho foi reconhecido diversas vezes através de prêmios como o “Melhor Desempenho” pelo Programa Luz no Campo, em 2001 e 2002, do “Prêmio Espanha Câmara de Comércio à Iniciativa Empresarial”, em 2001, na modalidade social, do “Prêmio Nacional de Combate ao Desperdício de Energia”, em 1998, 1999 e 2000, e do Top Social 2004 e 2008, pelos Programas Agente Coelba, Vale Luz e Nova Geladeira, além de certificações como o Protocolo de Montreal, que reconheceu o Projeto Nova Geladeira como exemplar e o certificado do Sistema de Gestão da Qualidade da Auditoria Interna (ISO 9001:2001) que pela primeira vez foi concedido a uma distribuidora no Brasil. Todo o trabalho da empresa se traduz na Missão de “Ser uma empresa de referência na distribuição de energia” (COELBA, 2009), contribuindo para o desenvolvimento da Bahia.

### 3.2. CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL

O Brasil é a quinta nação mais populosa do mundo, com mais de 193 milhões de habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Hoje, o país atende 99% dos municípios brasileiros em demanda por energia elétrica, com mais de 61,5 milhões de unidades consumidoras, sendo cerca de 85% no segmento residencial. Em 2008, aproximadamente 95% da população brasileira tinha acesso à rede elétrica, caracterizando, entre todos os segmentos da infra-estrutura, a energia elétrica como o serviço mais universalizado do País. Os segmentos não atendidos estão diretamente relacionados à sua localização e às dificuldades geográficas ou econômicas para expansão da rede elétrica.

As particularidades de cada região do Brasil determinaram, ao longo do tempo, a forma que os sistemas de geração, transmissão e distribuição adquiriram e ainda determinaram a maior ou menor facilidade de acesso da população local ao serviço de eletricidade. Para geração e transmissão de energia elétrica, por exemplo, o Brasil conta com um Sistema Interligado Nacional (SIN) de usinas, linhas de transmissão e ativos de distribuição que abrange a maior parte do território nacional e é constituída pelas conexões

realizadas ao longo do tempo entre as instalações inicialmente restritas ao atendimento regional. Para solucionar a deficiência nas localidades de difícil acesso, foram criados os Sistemas Isolados, de menor porte, para fornecer energia a regiões como a Amazônica, no Norte do Brasil.

A reforma do setor elétrico brasileiro começou em 1993 com a extinção da equalização tarifária vigente e criação dos contratos de suprimento entre geradores e distribuidores. Até o início da década de 1990, o setor elétrico brasileiro era caracterizado pela existência de monopólios regionais na prestação dos serviços públicos de energia elétrica. Neste período, o interesse pelas privatizações começava a se estender pela América Latina, incentivadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelo Banco Mundial, acreditando-se que esta estratégia aceleraria o crescimento nos países que a adotassem.

As privatizações emanaram originalmente das iniciativas de desregulamentação proclamadas por administrações estado-unidenses entre as décadas de 1970 e 1990 que favoreciam a minimização do papel e das responsabilidades do Estado e a transferência dessa responsabilidade ao setor privado. Alguns também defenderam a idéia de que os serviços públicos essenciais, como a distribuição de energia elétrica, não deveriam ser responsabilidade de empresas privadas que visariam apenas obter lucro, em detrimento do acesso da classe de baixa renda ao serviço. No Brasil, contudo, houve o cuidado de se planejar e regularizar a distribuição de energia a ser privatizada, a fim de evitar a exclusão social neste setor.

Em 1996, foi implantado o Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (RE-SEB) e identificada a necessidade de se criar um órgão regulatório para o setor. No final do mesmo ano foi criada a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), vinculada ao Ministério de Minas e Energia, com o objetivo de proporcionar condições favoráveis para que o setor elétrico se desenvolvesse equilibradamente em benefício da sociedade. Para tanto, a Aneel ficou responsável por regular e fiscalizar a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização da energia elétrica, atendendo reclamações e mediando os conflitos de interesses entre os agentes do setor e os consumidores. O Estado, como poder concedente, estabelece as delimitações

operacionais, econômicas e financeiras vinculadas ao contrato de concessão firmado na privatização das distribuidoras.

Concluído em 1998, o Projeto RE-SEB definiu as bases para a implantação de um Novo Modelo para o setor elétrico que só seria inaugurado em 2003 pelo Governo Federal. A partir dele, foi criada a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), instituição responsável pelo planejamento de longo prazo do setor elétrico, o Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE), com a função de detectar desequilíbrios entre a oferta e demanda de energia elétrica, a fim de garantir a segurança do suprimento de energia, e a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), cuja responsabilidade era viabilizar a comercialização de energia elétrica em todo o País.

O Novo Modelo surgiu com os objetivos de assegurar o suprimento de energia elétrica no país, definir a modicidade tarifária<sup>5</sup> e universalizar o uso da energia elétrica, promovendo o acesso de toda a população ao serviço. Para isso, o Governo fez modificações significativas nas regras de comercialização de energia elétrica, criando dois ambientes de contratação: um livre, reunindo os consumidores livres e comercializadores; e outro regulado, no qual participam todos os consumidores cativos e os distribuidores. Visando a oferecer uma tarifa acessível para todos os cidadãos, o modelo determinou que a compra de energia elétrica pelas distribuidoras no ambiente regulado se dê sempre por meio de leilões - observando o critério de menor tarifa, objetivando a redução do custo de aquisição da energia elétrica a ser repassada para a tarifa dos consumidores cativos.

O Novo Modelo determinou também a desverticalização das empresas do setor, através da segregação das atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. Dessa forma, garantiria que custos alheios ao fornecimento de energia não fossem indevidamente repassados às tarifas dos consumidores. Quanto à inserção social, o modelo promove hoje a universalização do uso do serviço de energia elétrica, criando condições para que os benefícios da eletricidade sejam disponibilizados aos cidadãos que ainda não contam com esse serviço; e concede o benefício da

---

<sup>5</sup> Para saber mais sobre modicidade tarifária, acesse: [www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)

Tarifa Social, garantindo também subsídio para os consumidores de baixa renda, para que eles possam arcar com os custos de seu consumo de energia elétrica.

No Nordeste, região que historicamente concentra grande parte da população sem acesso à rede, a concessão da Tarifa Social foi fundamental para o atendimento à população, que estava comprometido pelo grande número de habitantes com baixo poder aquisitivo. Segundo a EPE, apenas em 2008 a taxa de atendimento no Nordeste praticamente se igualou à média nacional. Esta evolução foi favorecida pelo aumento de renda da população mais pobre e pelo incremento no número de ligações elétricas, resultados da implantação simultânea de dois programas do Governo Federal: o Bolsa Família, caracterizado pela cessão de recursos públicos à população de baixa renda, e o Luz para Todos, que almeja universalizar o serviço de energia, estendendo a rede elétrica a 100% da população.

### 3.3. A AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA

Quando a Aneel foi criada, em dezembro de 1996, cada consumidor brasileiro ficava sem energia elétrica, em média, 21 vezes por ano, totalizando quase 26 horas. Hoje, o consumidor sofre 14,8 interrupções no serviço prestado, ficando sem energia elétrica num total de aproximadamente 18 horas ao ano. A redução nos índices revela o êxito na orientação aos agentes do setor para garantir a segurança da energia fornecida, a partir das ações fiscalizadoras. A ação da Aneel, junto às concessionárias de energia elétrica, tem sido constante desde seu surgimento, no sentido de autorizar instalações e serviços de energia, garantir tarifas justas, zelar pela qualidade do serviço, exigir investimentos, estimular a competição entre os operadores e assegurar a universalização dos serviços.

Por ser uma concessão do Governo, a Coelba, assim como as outras empresas distribuidoras de energia elétrica do Brasil, tem a permissão para oferecer os serviços básicos à população, mas obedece a regras estabelecidas

pela Aneel a respeito da tarifa de energia, regularidade e continuidade do fornecimento, segurança, qualidade dos serviços e do atendimento prestado aos consumidores. Em 2000, foi criada a Resolução Normativa nº 456 que estabelece as disposições atualizadas relativas às Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica a serem observadas na prestação e utilização do serviço público de energia elétrica, tanto pelas concessionárias quanto pelos consumidores.

Entre outras determinações, a resolução 456/2000 estabelece que a concessionária deve criar e manter, em caráter permanente e de maneira adequada, campanhas com o objetivo de divulgar os direitos e deveres dos consumidores, informar sobre os cuidados especiais que a energia elétrica requer na sua utilização e orientar sobre formas de combater o desperdício de energia elétrica. Estas e outras regras são determinantes para a comunicação da Coelba, que deve fornecer tais informações aos clientes sob pena de ser autuada.

No intuito de avaliar o desempenho das empresas distribuidoras de energia elétrica e incentivar melhorias na prestação de serviços, a Aneel criou o Prêmio “Índice Aneel de Satisfação do Cliente” (IASC), resultado de uma pesquisa feita anualmente com consumidores residenciais de todo o Brasil, agrupados por critérios regionais. A partir das 19.520 entrevistas realizadas como amostra, a Aneel avalia o grau de satisfação destes consumidores com relação ao serviço prestado pela concessionária local. A pesquisa abrange toda a área de concessão das 64 distribuidoras no País e as concessionárias melhor avaliadas em cada uma das nove categorias recebem, além do troféu, o SELO IASC – marca que pode ser utilizada nas contas de luz e material institucional da empresa. É também contemplada com o Prêmio a concessionária que apresentar o maior crescimento em relação ao índice do ano anterior e a que apresentar o maior índice do país.

Na última pesquisa, realizada em 2008, a Coelba foi premiada pelo maior crescimento, com uma diferença de 23,87% com relação a 2007. A distribuidora passou de 57,60 pontos em 2007, para 71,35 em 2008, ou seja, um crescimento absoluto de 13,75 pontos, influenciando também o resultado

da região Nordeste que teve o maior aumento relativo ao ano anterior, com 2,09% a mais no Índice. Este aumento fez com que o Índice do Nordeste quase fosse igualado ao IASC Brasil em 2008, fato este que pode ser relacionado com a aproximação da taxa de atendimento do serviço de energia elétrica do Nordeste com a média brasileira, apontada pelo EPE.

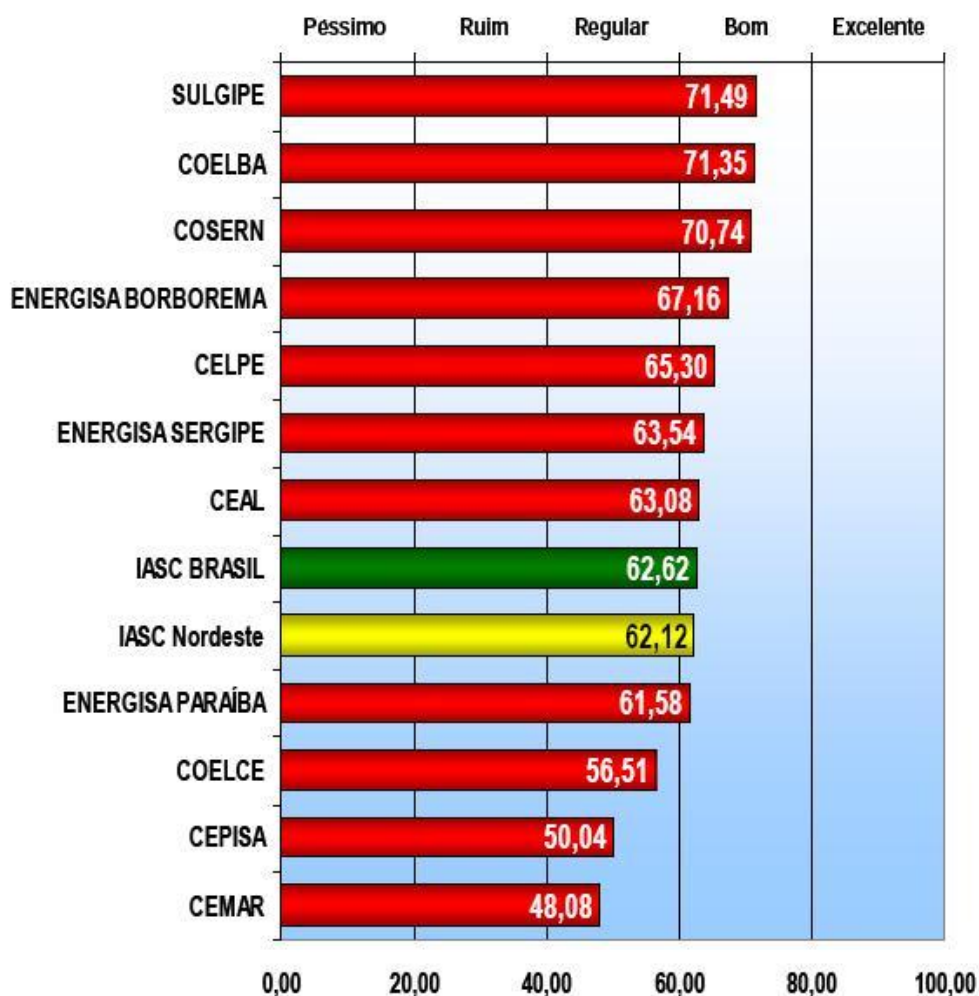


Gráfico 1 - IASC comparativo entre a região Nordeste, o Brasil e outras concessionárias  
Fonte: Aneel, 2009

A Aneel também gera relatórios comparativos com base nos resultados das pesquisas, a fim de criar indicadores por região e por porte de empresa e um indicador único da satisfação do consumidor que indique a percepção global no setor. Ao analisar o relatório individual da Coelba de 2008, a Aneel constatou que a maior influência sobre a Satisfação do Cliente vem da

Qualidade Percebida e que esta tem impacto na Confiança e na Satisfação. Desta forma, os investimentos em Qualidade revelaram-se como prioritários para a melhoria do IASC (Satisfação) e conseqüentemente do aumento da confiança na distribuidora.

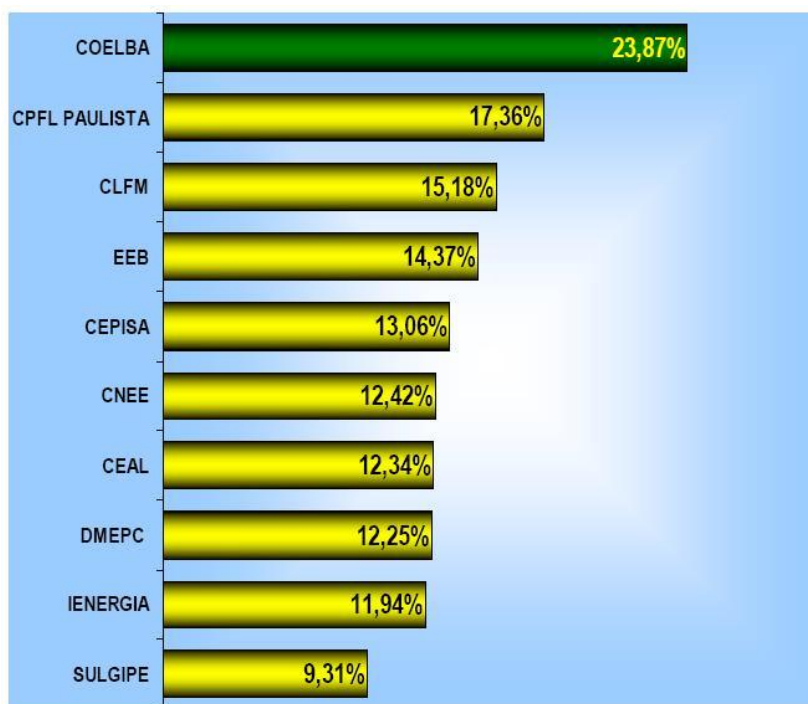


Gráfico 2 - IASC comparativo entre a Coelba e outras concessionárias  
Fonte: Aneel, 2009

Pesquisas como a da Aneel e da Abradee<sup>6</sup>, que há 10 anos também mede de forma sistemática a satisfação dos clientes residenciais, norteiam o trabalho da Coelba e definem os aspectos nos quais a companhia deve investir nos anos seguintes. A fim de garantir padrões mínimos de qualidade e satisfação do cliente, as distribuidoras devem buscar melhorar seus índices e aumentar o valor das suas marcas.

<sup>6</sup> A Abradee é a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica, uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos. A Associação reúne 48 concessionárias de distribuição de energia elétrica, estatais e privadas, atuantes em todas as regiões do país. Sua missão institucional é contribuir para a excelência na gestão operacional e econômico-financeira de suas associadas com foco no atendimento ao cliente. Para saber mais sobre a Abradee, acesse: [www.abradee.org.br](http://www.abradee.org.br)

## 4. A COMUNICAÇÃO NA COELBA

Após analisar a situação do setor elétrico no Brasil e as particularidades das mudanças ocorridas nas duas últimas décadas, percebemos que, mesmo a Coelba sendo hoje uma empresa privada, ela opera sob especial atenção do Estado. A empresa não é livre para fixar as tarifas no patamar que julgar correto, tendo que antes obter permissão da Aneel, e deve seguir normativas excepcionais do Estado, ainda que representem redução do faturamento ou mesmo prejuízos.

Para cumprir com suas obrigações legais enquanto distribuidora de energia e perseguir os objetivos da organização, a Coelba conta com uma equipe especializada em Comunicação e Marketing, que, ao longo dos últimos 50 anos, passou por transformações e adaptações até chegar à estrutura organizacional em que se encontra hoje.

### 4.1. ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO DA COELBA

Por volta da década de 1980, a Coelba despertou para a profissionalização da Comunicação, criou a Assessoria de Comunicação, composta por dois administradores, um jornalista, uma secretária e dois técnicos em administração, e lançou sua primeira grande campanha institucional, em parceria com a agência de propaganda Randam. A campanha, que tinha como principal elemento o incentivo à economia de energia elétrica, foi levada ao ar nos principais canais de televisão da época e espalhada por outdoors em pontos estratégicos da cidade, além de utilizar jornais e rádio.

A partir desse momento, a companhia buscou potencializar as ações na área de comunicação institucional ao mesmo tempo em que aumentava significativamente o universo de clientes. No meio da década de 1990, a Assessoria de Comunicação é reformulada e surge pela primeira vez na companhia a equipe de Marketing, formada por engenheiros. A Assessoria passa a se chamar Assessoria de Marketing e Comunicação (AMC) e é dividida



entre a unidade de Marketing e a unidade de Imprensa, marcando o início de um novo posicionamento da Comunicação que priorizava o produto.

Com a privatização da Coelba, em 1997, o Marketing se torna um departamento independente e é transferido para a Diretoria Comercial, onde ficará por mais de uma década. Neste momento, o Departamento de Marketing fica responsável por fazer pesquisas, campanhas comerciais e de eficiência energética, enquanto que a Assessoria de Comunicação incorpora duas novas atividades: a comunicação interna e relações públicas. Ao deixar de ser uma empresa estatal, a distribuidora decidiu investir mais tempo e recursos na melhoria da qualidade dos serviços prestados e na satisfação do cliente, desde já mensuradas pelas pesquisas da Aneel. Apesar de naquele momento (e ainda hoje) não haver concorrência direta no fornecimento de energia para os clientes residenciais na Bahia, a Coelba, assim como qualquer empresa, deve estar preparada para possíveis ameaças no futuro, e por isso tem investido na consolidação de seus relacionamentos e no fortalecimento da sua imagem.

Em 1998, a empresa adota uma nova marca, associada ao Grupo Iberdrola, e inicia uma fase de mudanças na companhia que será consolidada quatro anos depois, quando reconhecida a necessidade de uma relação mais próxima com seus clientes.



Figura 2 - Marca antiga da Coelba, utilizada até 2004  
Fonte: Google, 2009

As mudanças continuaram em 2002, quando a equipe de comunicação interna foi transferida para o Departamento de Gestão de Pessoas e surgiu na Assessoria de Comunicação a unidade de Meio Ambiente e Responsabilidade Social. Neste período, a companhia aumentou significativamente os investimentos em Responsabilidade Social e as campanhas realizadas refletiam este posicionamento recente da empresa. Campanhas institucionais

como “Ação e Reação”<sup>7</sup>, que visava conscientizar a população sobre a importância de suas ações, e a campanha interna do programa “Luz para Todos”<sup>8</sup> marcaram o início de uma fase de preocupação com o meio ambiente, com as comunidades e com o desenvolvimento sustentável da população, fase esta que dura até hoje. A mudança do *slogan* da empresa de “Coelba. Uma Nova Energia” para “Coelba. Sempre ao Seu Lado” representou o entendimento, por parte da Coelba, de que a energia elétrica faz parte da vida dos cidadãos baianos e marcou o novo posicionamento da companhia que passou a valorizar a relação de parceria que deseja ter com seus clientes em todos os momentos.

Em paralelo às mudanças na Assessoria de Comunicação, a Unidade de Marketing – que deixou de ser um departamento independente – passa por uma grande profissionalização do setor, com a contratação de especialistas e aumento no orçamento da Unidade. Em 2004, quando o grupo passou a se chamar Neoenergia, a Coelba investiu milhões em uma nova marca e na consequente atualização de todo seu material comercial e institucional.

A maneira pela qual os indivíduos recebem informações sobre a organização, suas marcas e seus produtos depende de todo e qualquer contato que tenham com eles, seja por meio de experiência direta, dos sentidos ou de representações (por exemplo: nome, logotipo, comunicações diversas, ouvir falar etc.). (TONI, 2009, p. 246)

Desta forma, qualquer contato que o público tiver com a marca da empresa, ou com ela própria, contribuirá para a formação da imagem de cada indivíduo sobre a organização. Por isso, uma comunicação planejada e eficaz em torno da mudança de marca foi fundamental para a formação de uma imagem positiva da Coelba. Além de terem sido veiculadas campanhas anunciando a nova marca, a partir da mudança houve um trabalho contínuo de padronização de todo o material comercial (folders, cartilhas, cartas de relacionamento etc) e de acompanhamento do uso da marca, tendo como base

---

<sup>7</sup> Esta campanha pode ser encontrada na Internet através do endereço [http://www.youtube.com/watch?v=eHa\\_bfOtTjI](http://www.youtube.com/watch?v=eHa_bfOtTjI)

<sup>8</sup> Esta campanha pode ser encontrada na Internet através do endereço <http://www.youtube.com/watch?v=fG0RnxfVkJCo>

o manual de identidade visual da Coelba. Duas mudanças na marca, em menos de dez anos, poderia ter causado um prejuízo à imagem da empresa, mas a forma como foi conduzida garantiu que a marca fosse bem aceita por seus clientes.

A modificação visava não somente alterar as cores da marca, como também representar a nova visão estratégica da Neoenergia de manter o compromisso da qualidade dos serviços prestados aos consumidores e associar a Coelba às outras empresas do grupo.



Figura 3 - Marca atual da Coelba  
Fonte: Neoenergia, 2009



Figura 4 - Marca do Grupo Neoenergia  
Fonte: Neoenergia, 2009



Figura 5 - Marca da Companhia de Eletricidade de Pernambuco  
Fonte: Neoenergia, 2009



Figura 6 - Marca da Companhia Energética do Rio Grande do Norte  
Fonte: Neoenergia, 2009

Neste período, foi instituído o Departamento de Comunicação Institucional (PRC), subordinado diretamente à Presidência (PR) da empresa e

subdividido em duas unidades: a de Imagem Corporativa (PCIC) e a Unidade de Relação com a Imprensa (PCRI). A equipe de Meio Ambiente foi transferida para o Departamento de Planejamento de Investimento e a área de Responsabilidade Social foi absorvida pela Unidade de Imagem Corporativa do PRC.

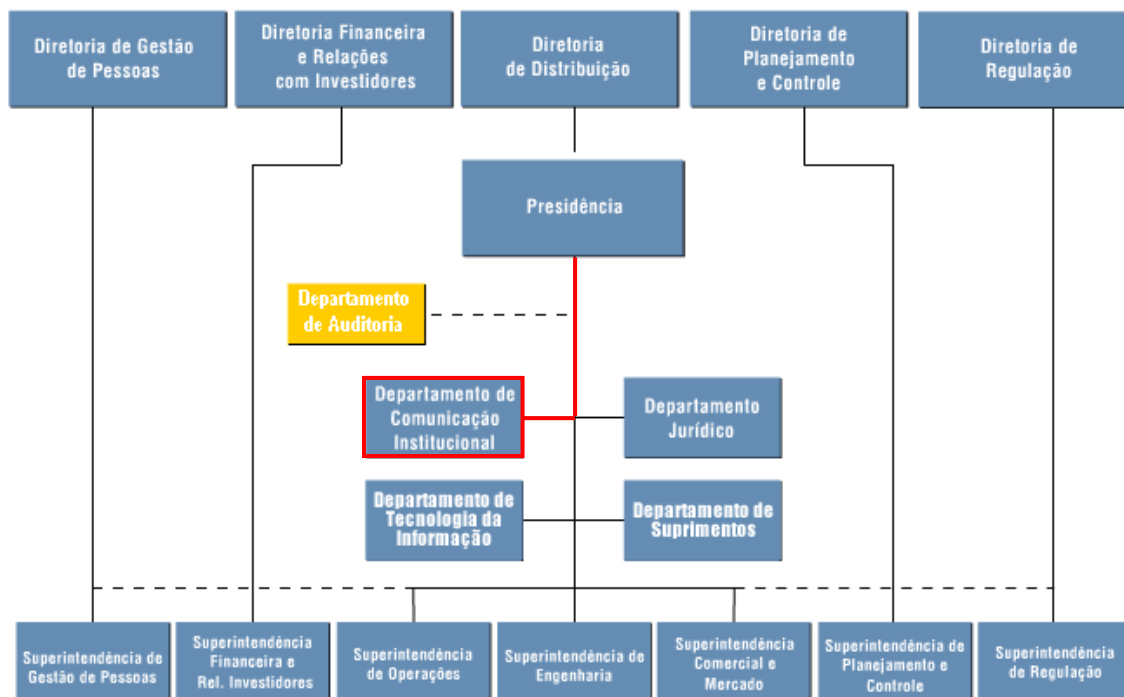


Figura 7 - Organograma da Coelba  
Fonte: Coelba, 2009

Neste período, as empresas despertam para a importância do departamento de comunicação que adquire aqui um caráter estratégico na gestão empresarial e se desfaz de características funcionais que caracterizavam a Comunicação nas décadas anteriores. No caso da Coelba, a comunicação, não só ganhou credibilidade, como ainda foi incorporada aos valores da organização durante o Planejamento Estratégico.

Hoje, a Comunicação Empresarial encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma das organizações, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem. (BUENO, 2003, p.8)

Com um quadro de funcionários ampliado e ocupando um lugar estratégico na estrutura organizacional da Coelba, o Departamento de Comunicação Institucional consolidou a empresa no mercado, através de campanhas anuais nos principais veículos de comunicação e investimentos na produção cultural baiana, que ultrapassam os R\$ 20 milhões ao ano. Estes investimentos incluíram a Coelba entre os maiores patrocinadores de cultura do Estado, ainda que suas ações estejam quase sempre ligadas a algum tipo de incentivo do Governo, como o Fazcultura ou a Lei Rouanet<sup>9</sup>.

De 2003 a 2008, foram lançadas – em parceria com diversas agências de propaganda, dentre elas a Ideia 3, a Propeg e a Morya – seis campanhas publicitárias, veiculadas em televisão, rádio e outdoors, por aproximadamente um mês cada, em torno de dois temas principais: o valor da energia e o furto de energia elétrica. O primeiro tema visava estimular o cliente da Coelba a ter uma percepção real da relação custo-benefício da energia elétrica, fosse destacando o conforto que a energia elétrica proporciona, fosse associando a energia do verão da Bahia com a energia da distribuidora. Mais que isso, as campanhas ressaltavam a relação da Coelba com seus clientes, reafirmando seu compromisso de estar sempre ao lado dos 4 milhões de consumidores.

Já o segundo tema, conhecido popularmente como ‘gato de energia’, tinha como objetivo mostrar que o furto de energia é crime, passível de punição e que este ato não prejudica apenas a empresa, mas toda a sociedade, uma vez que o Governo deixa de arrecadar milhões de reais por ano com o crime. O *slogan* da campanha de 2006, “Cadeia pra quem faz e vergonha pra família”<sup>10</sup>, é um ótimo exemplo de como a Coelba quer construir a imagem do gato de energia para a sociedade. Evoluindo nos dois conceitos, em 2007, a empresa uniu os temas e abordou o furto de energia elétrica de forma positiva com o *slogan* “Use bem a energia que você tem”. Os personagens da campanha, criada pela agência Morya, eram clientes reais da Coelba e exemplos a serem seguidos nas suas comunidades. A idéia principal era, mostrando cenas de

---

<sup>9</sup> Para saber mais sobre mecanismos de incentivo à cultura, acesse: [www.cultura.gov.br](http://www.cultura.gov.br)

<sup>10</sup> Esta campanha pode ser encontrada na Internet através do endereço <http://www.youtube.com/watch?v=W1Xi2TckMul>

seus cotidianos, valorizar estas pessoas que preservavam a dignidade e os valores de suas famílias ao não fazerem gato de energia.

Tanto estes dois temas, quanto o de economia de energia, utilizado logo no início das campanhas publicitárias, foram tratados de forma simplificada e com linguagem acessível a todos os clientes da Coelba. Na maioria das campanhas, aparecem atores que representam os clientes de baixa renda usando linguagem coloquial e sotaque regional, a fim de potencializar o entendimento para todos os seguimentos da população. Na última campanha institucional da empresa, “Números”, lançada em 2008, o objetivo de apresentar os principais dados da empresa e demonstrar a sua dimensão e importância na vida dos baianos foi abordado de forma clara e lúdica. O filme mostrava os investimentos e resultados da empresa, enfatizando a presença da energia elétrica no dia-a-dia das pessoas, através de trilha musical que pontuava os números e os benefícios oferecidos pela energia e envolvia os telespectadores no ritmo do baião. Este gênero musical, originado na região Nordeste do Brasil e popular entre os baianos, representa, nesta campanha, uma estratégia de aproximação com o público-alvo da Coelba, através da partilha de valores e significados.

Depois de diversas campanhas institucionais, a Coelba recebeu, em 2005, o prêmio XIX Top de Marketing da ADVB-BA, pelo case “Coelba em Festa”. O projeto, que visa oferecer soluções inovadoras e competitivas para o setor de entretenimento, foi reconhecido como destaque na área de Marketing da empresa. Neste momento, o Marketing fazia parte da Superintendência Comercial e Mercado e somente no início de 2009, o Marketing foi enfim integrado à Comunicação Institucional e passou a fazer parte do PRC como Unidade de Marketing e Relacionamento (PCMK).

Esta mudança está de acordo com a ideia de Kunsch (1997b) de que a comunicação institucional deve estar integrada à comunicação de marketing, de forma que suas ações estejam alinhadas e sejam complementares. Desta forma, o trabalho conjunto resultará em uma dinâmica em que “[...] a comunicação mercadológica leva aos consumidores a razão para comprar e a

comunicação corporativa leva a eles a permissão para comprar” (GALINDO, 2009, p. 232), reforçando a relação de parceria que deve haver entre as áreas.

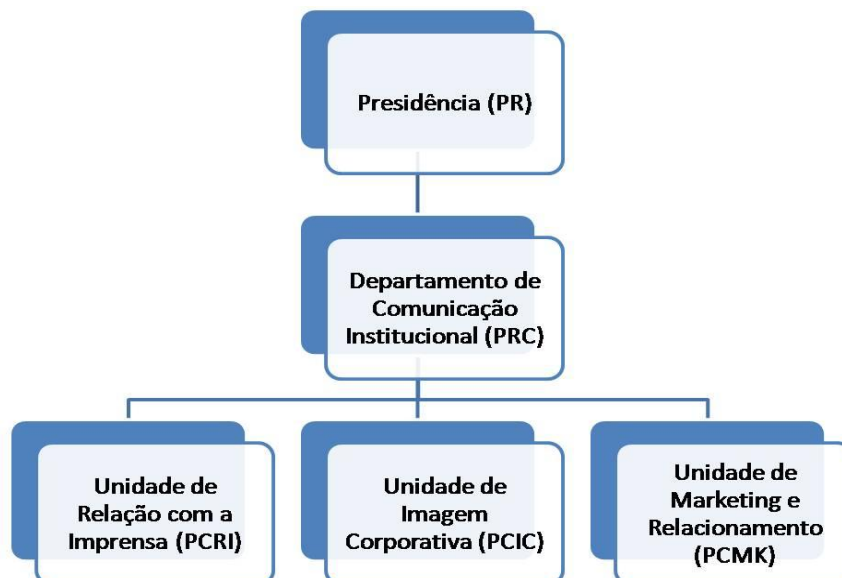


Figura 8 - Organograma atual do PRC  
Fonte: Elaboração própria

Hoje, o Departamento conta com um gerente, três gestoras, nove analistas e quatro estagiárias – de formação acadêmica e profissional nas áreas de imprensa, marketing, relações públicas e comunicação – que se dividem entre as mais diversas funções do PRC: relacionamento com a imprensa, patrocínio cultural, planejamento de comunicação, criação de campanhas, definição dos anúncios da fatura de energia, comunicação com as Agências de Atendimento e Coelba Serviços, divulgação de projetos de Eficiência Energética, dentre outras tantas atribuições. Até o final deste ano, as unidades de Marketing e Imagem serão integradas a uma só equipe: a Unidade de Marketing e Imagem Corporativa, de forma a integrar ainda mais a Comunicação Institucional da Coelba.

## 4.2. A CONTA DE ENERGIA

A fatura de energia, conhecida popularmente como ‘conta de luz’, é um instrumento de cobrança exigido pela Secretaria da Fazenda (Sefaz) para a prestação do serviço de distribuição de energia elétrica. A Sefaz é responsável por determinar as informações que são obrigatórias na fatura e aprovar qualquer alteração que seja feita na mesma. Desde que a Coelba era uma empresa estatal, ela foi obrigada a emitir a fatura de energia para todos os seus clientes e inicialmente o modelo continha informações básicas e indispensáveis a uma Nota Fiscal, como: data de vencimento da fatura, valor a pagar, dados da empresa, telefone para contato e dados do cliente (ANEXO A). Contudo, ao longo das suas cinco décadas de existência, a companhia potencializou a função da fatura e aos poucos ela foi sendo transformada em um veículo de comunicação entre empresa e cliente.

Em julho de 1993, a conta de energia da Coelba sofre as primeiras alterações para facilitar o processamento de dados, passando a ser vertical e impressa em papel amarelo, além de incorporar um código de barras (ANEXO B). As informações contidas no modelo anterior foram mantidas e nada mais foi acrescentado, com exceção de um símbolo da moeda corrente, a partir de agosto de 1993, quando começa a se tornar concreto o Plano Real. Junto à primeira fatura amarela, escrita em tinta preta, foi anexado um informe explicando os motivos das mudanças e reafirmando o compromisso da Coelba de fornecer “melhores serviços” e “mais energia”, como se podia ver no slogan da empresa (ANEXO C). Fora este pequeno anúncio veiculado uma única vez neste período, até então, a conta não passava de um documento fiscal obrigatório. Somente no início de 1995, a conta de luz deixa de ser apenas um documento fiscal e começa a ganhar uma função comunicacional.

Com o tamanho ampliado e voltando a utilizar o papel branco (ANEXO D), a conta de energia da Coelba incorpora a cor azul como forma de destacar algumas informações e insere mensagens de texto que sejam de interesse dos clientes (informações de débitos e dicas de segurança) e da sociedade como um todo (campanhas de vacinação, informes contra a dengue etc). Porém, a



mudança mais significativa e marcante, do ponto de vista comunicacional, foi a criação do campo “Informe Publicitário”, no verso da fatura, como forma de inovar na comunicação com seus clientes. Com o título “Clik! Sua conta de luz ficou mais clara”, o primeiro anúncio (ANEXO E) a ser veiculado nas faturas da Coelba ressaltava as vantagens do novo modelo de conta e reafirmava, mais uma vez, o compromisso da empresa de melhor atender a comunidade.

Em agosto do mesmo ano, a companhia decide oferecer o espaço publicitário para outras empresas do mercado e veicula uma mensagem anunciando que a partir do mês seguinte o espaço estaria disponível e seria visto por mais de 500 mil consumidores na região da Grande Salvador. Nos meses seguintes, foram veiculados anúncios de empresas de diversos segmentos, como a loja de brinquedos infantis O Brinquedão (outubro/1995), a o Sul América Seguros (novembro/1995) e Instituto de Cegos da Bahia (fevereiro/1997), além de anúncios da própria Coelba, com informações sobre débito automático (março/1995), dicas de segurança (junho e dezembro/1995), mensagens de Natal (dezembro/1997) e uma campanha anti-roubo de energia elétrica (maio a novembro/1997). A abertura do espaço para outras empresas consistia na tentativa de potencializar a fatura de energia e torná-la rentável, na medida em que os anúncios veiculados pagassem os custos de impressão da conta. Contudo, a iniciativa não durará muito tempo, pois a empresa decide que o espaço deve ser utilizado para potencializar a comunicação dela mesma com seus clientes e não destes com outras empresas do mercado. Ainda assim, a criação de um espaço para anúncios na fatura de energia foi um grande passo para consolidá-la como um meio de comunicação com os 2,5 milhões de consumidores da Coelba.

A partir de 1997, a conta de energia foi sofrendo pequenas alterações para melhorar a disposição e destaque das informações. Em 98, depois que a companhia foi privatizada, a fatura de energia sofreu novas modificações, incluiu a nova marca da Coelba e melhorou a qualidade de impressão dos formulários que permaneceram com o mesmo formato dos três anos anteriores (ANEXO F). As mensagens de texto começam a ser divulgadas mensalmente para os clientes que não optaram por débito automático, mantendo a

diversidade de temas considerados de interesse público: votação eletrônica, vacinação, dentre outros. Para os clientes com opção de débito automático, o espaço de mensagens é destinado a agradecimentos pelo pagamento e lembretes de que a conta não precisa ser paga novamente. Já os anúncios publicitários, antes impressos em preto e azul, passam a utilizar apenas tinta preta e veicular temas relacionados à Coelba, não mais permitindo anúncios de outras empresas.

Em setembro de 2000, os consumidores da Coelba são informados, através de anúncio na fatura, que em breve receberão a nova conta de luz, com mudanças que a deixarão mais moderna e mais fácil de entender (ANEXO G). Desde que a companhia foi privatizada, esta foi a primeira grande modificação feita na fatura e por isso baseou-se em sugestões dos públicos interno e externo através de uma série de pesquisas realizadas pelo Departamento de Marketing Comercial e que contribuíram para o escopo final da fatura.

Foram introduzidas mudanças significativas na conta, desde a ampliação do tamanho e modernização do design, proporcionando uma melhor distribuição e clareza das informações, até o auto-envelopamento do documento, garantindo o sigilo dos dados dos mais de 2,8 milhões de clientes e adequando-se às necessidades do novo sistema SIC, implantado na empresa no mesmo ano (ANEXO H). Foram introduzidas novas informações como o telefone de atendimento ao cliente e um campo de utilidade pública para mensagens de texto de interesse da sociedade, geralmente sugeridas por órgãos governamentais. Outra novidade foi o gráfico com o histórico de consumo de cada cliente que a partir de então poderia visualizar com relativa facilidade seu comportamento de consumo nos últimos 13 meses, além de ser informado do valor médio diário do mês em que se encontra e a média de consumo dos 12 meses anteriores.

Com este novo conteúdo, a Coelba visava manter seu cliente mais informado e consciente com relação ao uso da energia elétrica, para assim poder alertá-lo sobre o uso eficiente de energia e formas de economizá-la. Estas informações foram de grande utilidade meses depois, quando o Governo

determinou o racionamento de energia no País e definiu metas de consumo para cada unidade consumidora<sup>11</sup>.

A partir de junho de 2001, a Coelba passou a informar se o cliente havia cumprido a meta de economia de energia ou não e quais seriam as punições para o não cumprimento da mesma. Foram incluídas também na conta de luz dicas de economia de energia, anúncios (ANEXO I) e mensagens sobre o racionamento e controle do consumo, como no campo de utilidade pública, em junho de 2001: “Economize energia. Colabore com o Programa de Racionamento.”. Em paralelo a estas ações, foram lançados boletins diários sobre o racionamento de energia no site da Coelba informando o nível de água nos reservatórios e a redução no consumo do Estado da Bahia.

Quando foi suspenso o racionamento, em fevereiro de 2002, o primeiro anúncio com o slogan “Coelba Sempre ao Seu Lado” (ANEXO J) pôde ser visto no verso das faturas de energia onde permaneceria até a mudança da marca Coelba em 2005. Com o aparecimento da nova marca, o slogan da empresa não foi alterado, mas deixou de ser veiculado em todos os anúncios, passando a aparecer somente em campanhas específicas. Com o surgimento da unidade de Meio Ambiente e Responsabilidade Social na Assessoria de Comunicação, inicia-se em junho de 2002 a veiculação de anúncios sobre troca de eletrodomésticos (Campanha Promoção Eletrofácil Coelba), incentivando a compra de equipamentos com o Selo Procel<sup>12</sup> de economia de energia e mostrando que a Coelba está cada vez mais ao lado dos clientes (ANEXO K).

Um ano depois, a conta sofre novas alterações e começa a se aproximar do modelo que atualmente é usado pela Coelba (ANEXO L). O espaço do demonstrativo de faturamento aumenta, os números da Aneel e Agerba<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> De 2000 a 2002, o Brasil sofreu uma crise nacional, que afetou o fornecimento e distribuição de energia elétrica e que resultou em apagões causados por falta de planejamento e investimentos em geração de energia. No sentido de evitar novos blecautes, o governo decidiu cortar em 20% o consumo de eletricidade no País e, para isso, estipulou benefícios para quem cumprisse a meta e punições para quem não conseguisse reduzir o consumo da conta de luz. O racionamento de energia foi suspenso em fevereiro de 2002.

<sup>12</sup> O Selo Procel é uma criação do Ministério de Minas e Energia que tem por objetivo orientar o consumidor, indicando os produtos que apresentam os melhores níveis de eficiência energética, proporcionando assim economia na conta de energia elétrica. Para mais informações, acesse: [www.eletrobras.gov.br](http://www.eletrobras.gov.br)

<sup>13</sup> A Agerba, criada em 1998, é a Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transportes e Comunicações da Bahia, vinculada à Secretaria de Infra-Estrutura do

ganham destaque e é inserido permanentemente, pela primeira vez na conta, o endereço do site da Coelba, logo abaixo da marca da empresa. O portal na Internet oferece serviços como segunda via de conta, lançada em 2002, e informações sobre locais de pagamento, normas e padrões etc. A partir deste momento, o uso do site como atendimento virtual, em substituição ao teleatendimento pelo número 0800, será incentivado – como pode ser comprovado na mensagem de utilidade pública veiculada em janeiro de 2005 que se referia ao site como “o endereço da agência Coelba mais perto de você”. Anteriormente, o site era divulgado discretamente junto com a marca da empresa apenas em alguns dos anúncios da conta, sendo o primeiro em fevereiro de 2001 (ANEXO M). Complementariamente, a empresa passará a investir mais na reformulação e atualização deste canal.

Ainda no mês de junho de 2003, foi veiculado um anúncio falando sobre a certificação do Processo de Auditoria Interna concedida à Coelba através do ISO 9001:2000, no intuito de destacar a qualidade dos seus serviços, informando ao cliente que ele utiliza um serviço com padrões internacionais mesmo sem saber (ANEXO N). No mesmo período, ia ao ar nos principais canais de televisão do Estado a campanha intitulada “Valor da Energia”, fazendo comparações com outros bens de consumo na busca da valorização do produto energia elétrica.

Janeiro de 2005 é o ano em que a Coelba muda novamente de marca, agora com referência direta ao grupo Neoenergia (ANEXO O). Com esta mudança, a conta de energia teve que ser impressa em três cores, incluindo o verde do Grupo, e o azul utilizado anteriormente foi substituído por outra tonalidade, semelhante à da marca – mas estas foram as únicas modificações que os clientes puderam notar até então. No final deste ano, o quadro de composição de consumo, antes inexistente, teve que ser encaixado no campo de mensagens, pois não havia um espaço próprio para ele (ANEXO P). A fatura começava a dar indícios de que precisa ser modificada novamente.

## 5. O CASO DA NOVA CONTA DE ENERGIA DA COELBA

À medida que a conta de energia era renovada e atualizada, caminhando para a grande mudança que estaria por vir, o Marketing da Coelba também dava indícios de que precisava ser repensado para contemplar os novos objetivos da empresa. Emergia assim a necessidade de analisar o cenário em que a companhia encontrava-se, a fim de diagnosticar que fatores não estavam contribuindo para a melhoria nos resultados. Iniciou-se, então, a busca pela superação destas barreiras.

### 5.1. PLANO DE MARKETING SUPERAÇÃO - O CAMINHO PARA A NOVA CONTA DE ENERGIA

Em meados de 2005, a Coelba contratou a Buhamra & Romero Soluções Estratégicas<sup>14</sup> para realizar uma consultoria para a área de Marketing. A iniciativa surgiu depois que foram divulgados os resultados do Prêmio Abradee<sup>15</sup> 2005 quando a Coelba apresentou um Índice de Satisfação da Qualidade Percebida (ISQP)<sup>16</sup> abaixo da média nacional, apesar de ter ganho neste ano o prêmio na categoria Gestão Econômico-Financeira. A Abradee registrou em 2005 o maior índice geral desde o surgimento da pesquisa em 1999, com 77,2% de satisfações dos clientes, resultado dos expressivos investimentos realizados pelas distribuidoras bem como da melhoria de sua gestão. A partir da observação das pesquisas anteriores, as empresas criaram um Comitê de Comunicação e o Seminário Abradee de Melhores Práticas<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> A Buhamra & Romero Soluções Estratégicas é uma empresa de consultoria em Marketing, dedicada à elaboração de Plano de Marketing, Plano Estratégico Corporativo, Pesquisa de Mercado e Capacitação de Pessoas. Mais informações: [www.buhamraeromero.com.br](http://www.buhamraeromero.com.br)

<sup>15</sup> Prêmio Abradee é uma premiação anual que ranqueia as distribuidoras de energia elétrica, com relação aos índices de satisfação dos clientes residenciais, através de pesquisa quantitativa. Para saber mais sobre o Prêmio Abradee, acesse: [www.abradee.gov.br](http://www.abradee.gov.br)

<sup>16</sup> A pesquisa é realizada pelo Instituto Vox Populi e são entrevistados em média 25 mil clientes residenciais, em mais de 800 municípios brasileiros. Para o estudo, o conjunto de consumidores residenciais é tomado como o universo da pesquisa e cada distribuidora representa um subuniverso. A margem de erro por distribuidora é de mais ou menos 4% para as empresas com mais de 500 mil consumidores. Mais informações: [www.abradee.com.br](http://www.abradee.com.br)

<sup>17</sup> Para mais informações sobre estas iniciativas da Abradee, acesse: [www.abradee.gov.br](http://www.abradee.gov.br)

(SAMP), no âmbito da Abradee, dedicado ao intercâmbio de experiências e a elaboração de ações conjuntas de abrangência nacional.

Os consultores da Buhamra & Romero apresentaram então uma proposta de elaboração de um novo Plano de Marketing, a partir de um diagnóstico detalhado da situação da empresa feito a partir de entrevistas, visitas às agências de atendimento, *workshops* e encontros. Surge então o plano intitulado “Superação”, com o objetivo de elevar o ISQP da Coelba para o nível da média Abradee, em 2007. As táticas utilizadas foram agrupadas de acordo com os aspectos avaliados sistematicamente na pesquisa: atendimento, fornecimento, comunicação e conta de luz. Entre outras ações, o plano previa a ampliação da rede credenciada Coelba Serviços de locais para pagamento da conta e a criação de um novo *layout* para a fatura de energia, a fim de melhorar a compreensão do seu conteúdo pelos clientes através da melhor distribuição dos seus componentes.

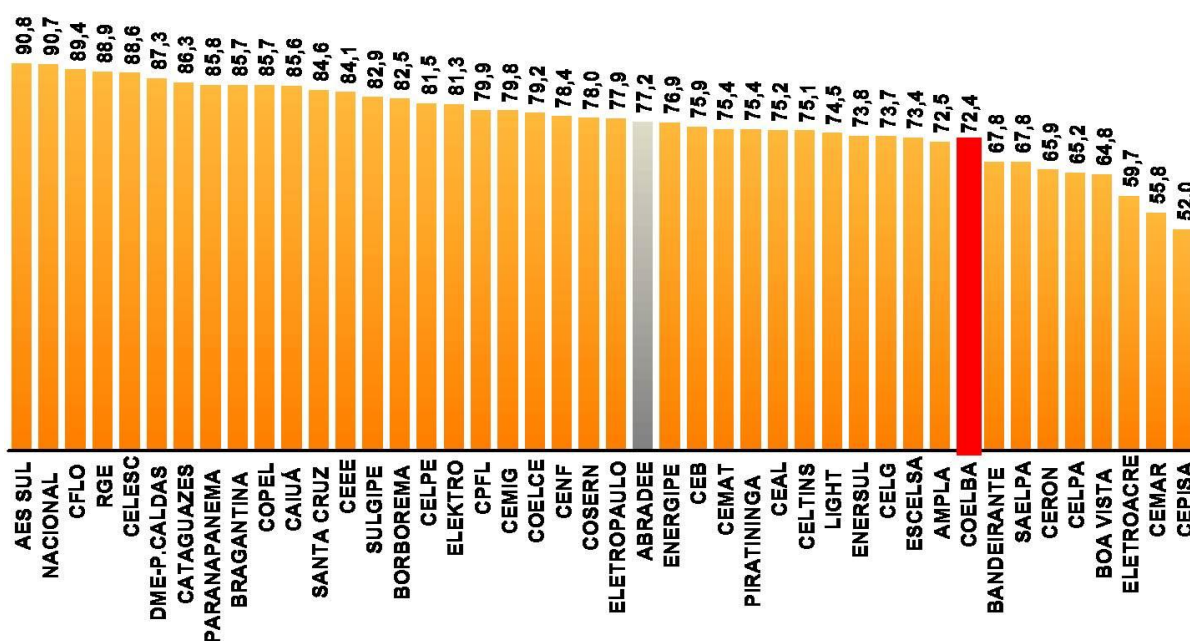


Gráfico 3 - ISQP Abradee 2005  
Fonte: Coelba, 2009

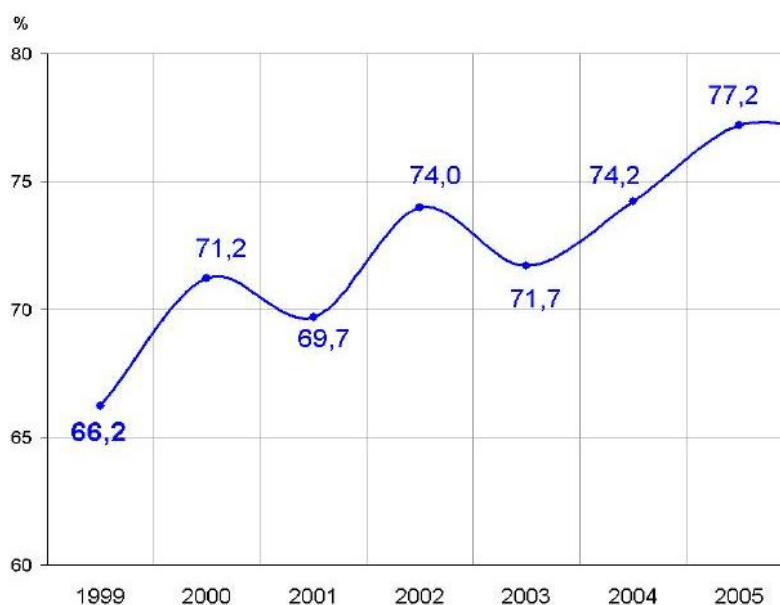


Gráfico 4 - Evolução do ISQP Abradee no período de 1999 a 2005  
Fonte: Coelba, 2009

Coordenado pela então gestora da Unidade de Marketing, Ivana Maciel, o plano Superação concretizou-se em 2006 com uma equipe multidisciplinar que envolvia desde o Faturamento até o setor de Atendimento. Em 2007, a Coelba atingiu a meta inicial do Superação e superou a média Abradee (76,8%) no ISQP. A empresa obteve 78,6% de aprovação entre seus clientes, maior índice já alcançado por ela desde a criação da pesquisa, em 1999. Seu bom desempenho foi consequência das melhorias constantes dos canais de relacionamento e de atendimento aos consumidores, inclusive da mudança na conta de energia sobre a qual falaremos adiante. No ano seguinte, porém, a pesquisa registrou uma queda significativa no ISQP da Coelba que teve que incrementar as atividades do Superação para tentar se igualar à média nacional novamente. Os esforços valeram a pena, pois, em 2009, a empresa teve um crescimento de quase 5 pontos percentuais (79,1%) e chegou bem próximo à média Abradee que registrou, neste período, o maior ISQP da década (79,9%). A Coelba ainda foi vencedora do prêmio Abradee em 2009 na categoria Gestão Econômico-Financeira.

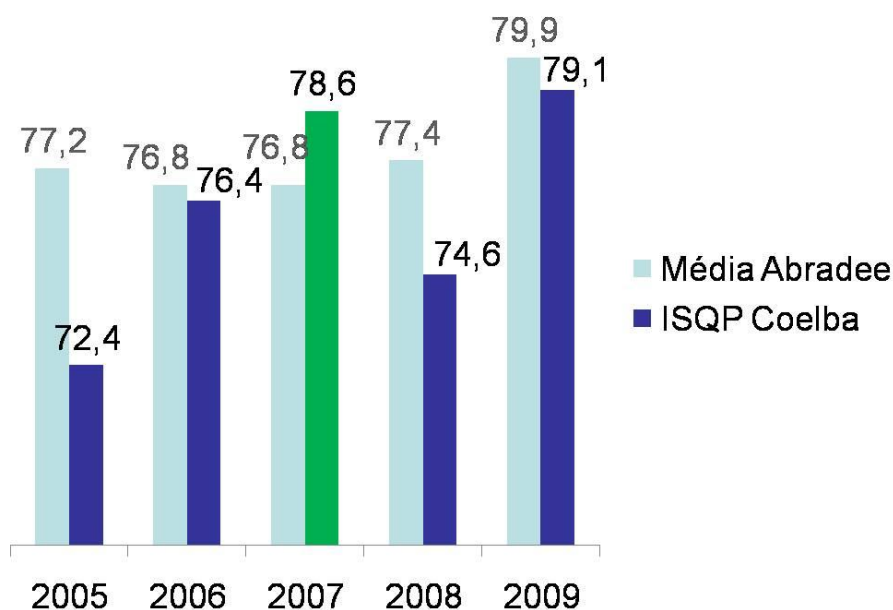


Gráfico 5 - Evolução do ISQP Coelba X Evolução ISQP Abradee  
Fonte: Elaboração própria

O plano Superação continuará em 2010 e já está em fase de análise e planejamento para o próximo ano. O objetivo agora é alcançar a média nacional na próxima pesquisa da Abradee, no quesito ISQP, que seguindo seu histórico tem crescido ano após ano.

## 5.2. A NOVA CONTA DE ENERGIA

O plano Superação foi um catalisador para a mudança da conta, em 2006. Desde o ano anterior já se notava a necessidade de melhor aproveitar o espaço da fatura que não comportava as informações necessárias e a equipe de Marketing almejava torná-la um canal de comunicação mais moderno e eficaz para seus clientes. Isto, em combinação com os índices baixos obtidos nas pesquisas de satisfação da Aneel (IASC) e da Abradee (ISQP), em especial nos atributos de comunicação, imagem e conta de luz, foram determinantes para a decisão. No final de 2005, foi então encomendado um diagnóstico à empresa Pesquisa & Análise (P&A), a fim de confirmar ou refutar os resultados obtidos na última pesquisa da Abradee e identificar os pontos críticos da antiga fatura.



A pesquisa de opinião é uma ferramenta importante para a obtenção de *feedback* dos clientes e para a compreensão da imagem – compartilhada socialmente – que se constrói acerca da organização.

Apesar de, no detalhe, cada indivíduo constituir uma imagem única de um determinado objeto, essa imagem é, de modo mais grosseiro, semelhante para um grupo grande de pessoas [...]. (TONI, 2009, p. 246)

A pesquisa é então necessária para o entendimento de como o cliente vê a empresa, ainda que de forma generalizada. A P&A selecionou então seis grupos das classes B, C, D e E oriundos de Salvador, Teixeira de Freitas e Senhor do Bonfim para representar a amostra dos 3,2 milhões de clientes da Coelba, na época. Os aspectos identificados como críticos foram os seguintes:

- Muito espaço em branco e pequena variação de cores, com tons muito claros, deixando a conta “fria” e “elitizada”;
- O corpo da fonte utilizada era pequeno, dificultando a localização e leitura de informações importantes;
- Clientes tinham a ideia de que faltava transparência à empresa;
- Falta de legendas para termos técnicos, dificultando a compreensão dos mesmos;
- Dificuldade para entender os gráficos;
- Necessidade de destacar as informações mais lidas: data de vencimento, valor, histórico do consumo e número do contrato;
- Problemas em outros canais de atendimento refletiam na avaliação da conta, alterando o resultado das pesquisas;
- A conta seria uma experiência rotineira, sempre com as mesmas informações, sem despertar um sentimento positivo no cliente;

Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmaram os indícios apontados nas pesquisas da Aneel e Abradee e foram cruciais para a criação de uma nova proposta para a conta. Baseando-se nos dados coletados, o novo *layout* foi elaborado dando destaque para determinadas informações que

potencializariam a cobrança de pagamentos, diminuindo a inadimplência, e facilitariam o entendimento das informações por parte dos clientes. O processo foi conduzido pela equipe de Marketing, em parceria com o Departamento de Informática (PRI) e de Gestão Comercial (CGC), que foram de grande auxílio quanto às especificações da Sefaz e Aneel e na adaptação do sistema comercial para as novas informações da fatura. Em meados de 2006 ficava pronta a primeira versão da nova fatura, com um *layout* mais moderno, colorido, que pretendia atender às expectativas de seus clientes e torná-la o principal canal de comunicação entre a Coelba e seus consumidores.



NOTA FISCAL   FATURA   CONTA DE ENERGIA ELÉTRICA																																								
<b>COMPANHIA DE ELETRICIDADE DO ESTADO DA BAHIA</b> Av. EDGARDO SANTOS, 300, CABULA VI, SALVADOR, BAHIA CEP 41.181-900 CNPJ 15.139.629/0001-94 INSCRIÇÃO ESTADUAL 00478696NO		 <b>coelba</b> Grupo Neoenergia																																						
<b>DADOS DO CLIENTE</b> <b>ECILA PINHEIRO COSTA DE SOUZA</b> <b>SEGUNDA LINHA DO NOME</b> CPF: 88508323549		<b>DATA DE VENCIMENTO</b> <b>16/05/2006</b> <b>TOTAL A PAGAR (R\$)</b> <b>68,12</b>																																						
<b>ENDEREÇO</b> ROD UNIVERSITARIA C/VIDA NOVA CAM 21, 6 CIA — CENTRO SIMÕES FILHO, BA, CEP: 43700-000		<b>RESERVADO AO FISCO</b> B723.F143.8B4A.FDEB.A35.B9EC.BEF7.C420																																						
<b>COMPANHIA DE ELETRICIDADE DO ESTADO DA BAHIA</b> <b>www.coelba.com.br</b> <b>COELBA 0800 71 0800</b> LIGAÇÃO GRATUITA 24 h AGERBA 0800 71 0080 AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA — ANEEL 144 LIGAÇÃO GRATUITA DE TELEFONES FIXOS		<b>NÚMERO DO CONTRATO</b> <b>0200461975</b> <b>CLASSIFICAÇÃO</b> RESIDENCIAL MONOFÁSICO B1																																						
<b>DESCRIÇÃO DA NOTA FISCAL E INFORMAÇÕES IMPORTANTES</b>																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>QUANTIDADE</th> <th>PREÇO</th> <th>VALOR (R\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Consumo Faturado kWh</td> <td>127</td> <td>0,49978</td> <td>79,33</td> </tr> <tr> <td>Contribuição Iluminação Pública</td> <td></td> <td></td> <td>4,85</td> </tr> <tr> <td><b>Total a pagar</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>68,12</b></td> </tr> </tbody> </table>		QUANTIDADE	PREÇO	VALOR (R\$)	Consumo Faturado kWh	127	0,49978	79,33	Contribuição Iluminação Pública			4,85	<b>Total a pagar</b>			<b>68,12</b>	<b>AVISO DE DÉBITOS ANTERIORES</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DATA</th> <th>VALOR</th> <th>DATA</th> <th>VALOR</th> <th>AÇÃO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>06/07/2005</td> <td>R\$ 33,15</td> <td>09/11/2005</td> <td>R\$ 39,43</td> <td rowspan="4">EVITE O CORTE DE LUZ</td> </tr> <tr> <td>07/09/2005</td> <td>R\$ 62,40</td> <td>07/12/2005</td> <td>R\$ 46,42</td> </tr> <tr> <td>05/10/2005</td> <td>R\$ 26,00</td> <td>06/01/2006</td> <td>R\$ 66,15</td> </tr> <tr> <td colspan="4">           A conta de 05/10/2005 no valor de R\$ 26,00 consta em aberto. Não sendo paga até 15/06/2006, a unidade consumidora poderá ser cortada. O pagamento desta não impede o corte por débitos anteriores já avisados.         </td> </tr> </tbody> </table>		DATA	VALOR	DATA	VALOR	AÇÃO	06/07/2005	R\$ 33,15	09/11/2005	R\$ 39,43	EVITE O CORTE DE LUZ	07/09/2005	R\$ 62,40	07/12/2005	R\$ 46,42	05/10/2005	R\$ 26,00	06/01/2006	R\$ 66,15	A conta de 05/10/2005 no valor de R\$ 26,00 consta em aberto. Não sendo paga até 15/06/2006, a unidade consumidora poderá ser cortada. O pagamento desta não impede o corte por débitos anteriores já avisados.			
QUANTIDADE	PREÇO	VALOR (R\$)																																						
Consumo Faturado kWh	127	0,49978	79,33																																					
Contribuição Iluminação Pública			4,85																																					
<b>Total a pagar</b>			<b>68,12</b>																																					
DATA	VALOR	DATA	VALOR	AÇÃO																																				
06/07/2005	R\$ 33,15	09/11/2005	R\$ 39,43	EVITE O CORTE DE LUZ																																				
07/09/2005	R\$ 62,40	07/12/2005	R\$ 46,42																																					
05/10/2005	R\$ 26,00	06/01/2006	R\$ 66,15																																					
A conta de 05/10/2005 no valor de R\$ 26,00 consta em aberto. Não sendo paga até 15/06/2006, a unidade consumidora poderá ser cortada. O pagamento desta não impede o corte por débitos anteriores já avisados.																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>INFORMAÇÃO</th> <th>UNIDADE</th> <th>VALOR</th> <th>VALOR PREV.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DIC: Número de horas, em média, que o cliente ficou sem energia</td> <td>SMÕES FILHO, CENTRO</td> <td>10,00</td> <td>10,00</td> </tr> <tr> <td>FIC: Número de vezes, em média, que o cliente ficou sem energia</td> <td>SMÕES FILHO, CENTRO</td> <td>10,00</td> <td>10,00</td> </tr> <tr> <td>DMIC: Duração máxima de interrupção contínua por unidade consumidora</td> <td>SMÕES FILHO, CENTRO</td> <td>10,00</td> <td>10,00</td> </tr> </tbody> </table>		INFORMAÇÃO	UNIDADE	VALOR	VALOR PREV.	DIC: Número de horas, em média, que o cliente ficou sem energia	SMÕES FILHO, CENTRO	10,00	10,00	FIC: Número de vezes, em média, que o cliente ficou sem energia	SMÕES FILHO, CENTRO	10,00	10,00	DMIC: Duração máxima de interrupção contínua por unidade consumidora	SMÕES FILHO, CENTRO	10,00	10,00	<b>COMPOSIÇÃO DO CONSUMO</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>RS</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15,67</td> <td>24,69</td> </tr> <tr> <td>1,22</td> <td>1,92</td> </tr> <tr> <td>22,24</td> <td>35,04</td> </tr> <tr> <td>3,96</td> <td>6,24</td> </tr> <tr> <td>36,24</td> <td>32,11</td> </tr> <tr> <td><b>79,33</b></td> <td><b>100,00</b></td> </tr> </tbody> </table>		RS	%	15,67	24,69	1,22	1,92	22,24	35,04	3,96	6,24	36,24	32,11	<b>79,33</b>	<b>100,00</b>							
INFORMAÇÃO	UNIDADE	VALOR	VALOR PREV.																																					
DIC: Número de horas, em média, que o cliente ficou sem energia	SMÕES FILHO, CENTRO	10,00	10,00																																					
FIC: Número de vezes, em média, que o cliente ficou sem energia	SMÕES FILHO, CENTRO	10,00	10,00																																					
DMIC: Duração máxima de interrupção contínua por unidade consumidora	SMÕES FILHO, CENTRO	10,00	10,00																																					
RS	%																																							
15,67	24,69																																							
1,22	1,92																																							
22,24	35,04																																							
3,96	6,24																																							
36,24	32,11																																							
<b>79,33</b>	<b>100,00</b>																																							
<b>DEMONSTRATIVO DE CONSUMO DESTA NOTA FISCAL</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>NÚMERO DO MEDIDOR</th> <th>TIPO DA FUNÇÃO</th> <th>ANTERIOR</th> <th>ATUAL</th> <th>NÚMERO DE DIAS</th> <th>CONSTANTE</th> <th>AJUSTE</th> <th>CONSUMO kWh</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5713408</td> <td></td> <td>0601</td> <td>0706</td> <td>0602</td> <td>0713</td> <td>1</td> <td>127</td> </tr> </tbody> </table>		NÚMERO DO MEDIDOR	TIPO DA FUNÇÃO	ANTERIOR	ATUAL	NÚMERO DE DIAS	CONSTANTE	AJUSTE	CONSUMO kWh	5713408		0601	0706	0602	0713	1	127	<b>NÍVEL DE TENSÃO</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>TENSÃO NOMINAL (V)</th> <th>LIMITES DE VARIAÇÃO (V)</th> </tr> <tr> <td></td> <td>MÍNIMO</td> <td>MÁXIMO</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>220</td> <td>200</td> <td>230</td> </tr> </tbody> </table>		TENSÃO NOMINAL (V)	LIMITES DE VARIAÇÃO (V)		MÍNIMO	MÁXIMO	220	200	230													
NÚMERO DO MEDIDOR	TIPO DA FUNÇÃO	ANTERIOR	ATUAL	NÚMERO DE DIAS	CONSTANTE	AJUSTE	CONSUMO kWh																																	
5713408		0601	0706	0602	0713	1	127																																	
TENSÃO NOMINAL (V)	LIMITES DE VARIAÇÃO (V)																																							
	MÍNIMO	MÁXIMO																																						
220	200	230																																						
<b>INFORMAÇÕES DE TRIBUTOS</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>BASE DE CÁLCULO</th> <th>ALÍQUOTA</th> <th>VALOR DO IMPOSTO</th> <th>PIS</th> <th>COFINS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R\$ 68,12</td> <td>27%</td> <td>R\$ 20,03</td> <td>R\$ 1,08</td> <td>R\$ 2,98</td> </tr> </tbody> </table>		BASE DE CÁLCULO	ALÍQUOTA	VALOR DO IMPOSTO	PIS	COFINS	R\$ 68,12	27%	R\$ 20,03	R\$ 1,08	R\$ 2,98	<b>INFORMAÇÕES SOBRE A NOTA FISCAL</b> As condições gerais de fornecimento (Resolução 456/ANEEL), tarifas e tributos se encontram à disposição em nossas unidades de atendimento. Nesta fatura estão incluídos R\$ 4,08 referentes às despesas com PIS e COFINS, líquidas de créditos, efetivamente incorridas pela concessionária (Leis Nº 10.833/03 e Resolução ANEEL Nº 107/05).																												
BASE DE CÁLCULO	ALÍQUOTA	VALOR DO IMPOSTO	PIS	COFINS																																				
R\$ 68,12	27%	R\$ 20,03	R\$ 1,08	R\$ 2,98																																				
<b>DESTAQUE AQUI</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>NÚMERO DO CONTRATO</th> <th>MÊS/ANO</th> <th>TOTAL A PAGAR (R\$)</th> <th>VENCIMENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0200461975</td> <td>04/2006</td> <td>68,12</td> <td>16/05/2006</td> </tr> </tbody> </table>				NÚMERO DO CONTRATO	MÊS/ANO	TOTAL A PAGAR (R\$)	VENCIMENTO	0200461975	04/2006	68,12	16/05/2006																													
NÚMERO DO CONTRATO	MÊS/ANO	TOTAL A PAGAR (R\$)	VENCIMENTO																																					
0200461975	04/2006	68,12	16/05/2006																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>TALÃO DE PAGAMENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Evite dobrar, perfurar ou rasurar. Este canhoto será usado em leitora ótica.</td> </tr> </tbody> </table>				TALÃO DE PAGAMENTO	Evite dobrar, perfurar ou rasurar. Este canhoto será usado em leitora ótica.																																			
TALÃO DE PAGAMENTO																																								
Evite dobrar, perfurar ou rasurar. Este canhoto será usado em leitora ótica.																																								
83690000008 681200300207 046197520060 020773708720 																																								
<b>AUTENTICAÇÃO MECÂNICA</b>																																								

Figura 9 - Novo modelo da conta de energia (verso)

Fonte: Coelba, 2009

No intuito de avaliar a percepção dos clientes com relação à nova conta e também sua receptividade, foi encomendada outra pesquisa, desta vez à empresa DataQualy, que reuniu três grupos de homens e mulheres, das classes B, C, D e E, residentes em Salvador. A técnica utilizada foi a de discussões em grupo com consumidores responsáveis pela conferência e pagamento das contas de energia. O principal objetivo deste trabalho era observar:

- A disposição gráfica dos elementos da conta;
- A clareza das informações;
- A melhor disposição do campo *histórico do consumo*;
- E qual personagem da história em quadrinhos do verso da conta era preferência do público (*Senninha ou Fala Menino*).

De um modo geral, constatou-se que a conferência detalhada do consumo não é um hábito de todos, mas que todos os entrevistados costumam conferir as contas que recebem, analisando basicamente valor a pagar e data de vencimento da fatura. Nas classes mais baixas há uma tendência maior a conferir os dados da conta com mais atenção e comparar o consumo com a média de gastos, para saber se houve economia na conta, enquanto que as classes mais altas só fazem esta análise se o consumo do período for muito diferente do habitual. Quanto ao entendimento das informações, apesar da conta da Coelba e a da Embasa terem sido apontadas como de fácil leitura, foi possível perceber que os entrevistados referiam-se ao entendimento do valor a pagar e consumo e não a outras informações da conta, nem mesmo ao valor do kilowatt-hora (kWh).

Na etapa seguinte, foi apresentado ao grupo o novo modelo de conta da Coelba. Esta foi recebida com apreciação e uma avaliação inicial positiva, sendo considerada bonita e de prestígio. Os entrevistados de classe B, contudo, tiveram certa resistência ao novo modelo por este apresentar o que foi considerado um excesso de informações, demonstrando interesse por uma versão mais simples da fatura. A maioria, porém, teve aceitação imediata e

considerou a nova conta melhor que a anterior, com mais informações e mais clareza.

Em seguida, foram avaliados os detalhes da conta, observado-se cada campo específico. O cabeçalho foi bem avaliado quanto à disposição das informações, tamanhos, cores e fontes utilizadas, sendo sugerida por alguns entrevistados a mudança da cor da letra para aumentar o contraste com o fundo. Os dados do cliente, dispostos logo abaixo do cabeçalho, tiveram basicamente a mesma avaliação, com exceção do desejo de não constar o CPF na fatura, a fim de preservar a privacidade e segurança dos consumidores. Esta, contudo, é uma exigência legal que não pode ser excluída da fatura.

NOTA FISCAL   FATURA   CONTA DE ENERGIA ELÉTRICA				
<b>COMPANHIA DE ELETRICIDADE DO ESTADO DA BAHIA</b> AV. EDGARD SANTOS, 300, CABULA VI, SALVADOR, BAHIA CEP 41.181.900 CNPJ 15.139.629/0001-94 INSCRIÇÃO ESTADUAL 00478696NO		 <b>coelba</b> Grupo Neoenergia		<b>COELBA 0800 71 0800</b> LIGAÇÃO GRATUITA 24 h AGERBA 0800 71 0080 AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA — ANEEL 144 <b>WWW.COELBA.COM.BR</b>
<b>DADOS DO CLIENTE</b> <b>ECILA PINHEIRO COSTA DE SOUZA</b> <b>CPF: 88508323549</b>	<b>DATA DE VENCIMENTO</b> <b>16/02/2006</b>	<b>DATA DA EMISSÃO DA NOTA FISCAL</b> 07/02/2006  <b>DATA DA APRESENTAÇÃO</b> 09/02/2006  <b>NÚMERO DA NOTA FISCAL</b> 0000000004737087	<b>NÚMERO DO CONTRATO</b> <b>0200461975</b>  <b>CLASSE</b> RESIDENCIAL MONOFÁSICO	
<b>ENDEREÇO</b> ROD UNIVERSITARIA CJ VIDA NOVA CAM 21, 6 CIA — CENTRO SIMOES FILHO, BA, CEP: 43700-000	<b>TOTAL A PAGAR (R\$)</b> <b>68,12</b>	<b>RESERVADO AO FISCO</b> B723.F143.8B4A.FDEB.A35.B9EC.BEF7.C420		

Figura 10 - Detalhe da nova conta (cabeçalho)  
 Fonte: Coelba, 2009

Uma das mudanças mais significativas e bem aceitas da nova conta foi a disposição da **data de vencimento** e **valor a pagar**, no verso da fatura. Estas informações foram agrupadas em um único *box* e destacados com a cor verde, enquanto a maioria das informações era impressa em azul. O destaque dado nestes itens foi considerado uma grande melhoria na conta, já que facilitaria a busca por estas informações, tornando-a mais rápida, e permitindo uma leitura confortável, mesmo para quem tivesse alguma dificuldade de visão. O **número do contrato** e **classe** da unidade consumidora, também destacados em verde,

foram considerados interessantes da forma em que estavam dispostos, pois são dois dados importantes na solicitação de serviços. Já as **datas de emissão e apresentação** e o **número da nota fiscal**, em tamanhos reduzidos e com fundo azul, foram considerados adequados, pois constituem informações pouco utilizadas pelos clientes e, portanto não merecedoras de mais atenção.

Juntamente com o campo de **data de vencimento** e **valor a pagar**, o campo de **aviso de débitos anteriores** foi uma das mudanças mais valorizadas na nova conta. Com o fundo alaranjado e tamanho ampliado, este campo permitiu que o cliente visualizasse de maneira mais organizada os débitos relativos à sua unidade consumidora.

<b>AVISO DE DÉBITOS ANTERIORES</b>				
DATA 06/07/2005	R\$ 33,15	DATA 09/11/2005	R\$ 39,43	<b>EVITE O CORTE DE LUZ</b>
DATA 07/09/2005	R\$ 62,40	DATA 07/12/2005	R\$ 46,42	
DATA 05/10/2005	R\$ 26,00	DATA 06/01/2006	R\$ 66,15	
<p>A conta de <b>05/10/2005</b> no valor de <b>R\$ 26,00</b> consta em aberto. Não sendo paga até <b>15/04/2006</b>, a unidade consumidora poderá ser cortada. O pagamento desta não impede o corte por débitos anteriores já avisados.</p>				

Figura 11 - Detalhe da nova conta (aviso de débitos)  
Fonte: Coelba, 2009

O espaço destinado à **descrição do faturamento** foi considerado bem dimensionado, embora a leitura das informações nem sempre tenha sido bem avaliada, especialmente pelos entrevistados de classe mais baixa, que não consideraram a compreensão da composição do consumo clara, sem poderem ainda identificar o custo de cada kilowatt-hora consumido. Para os participantes mais esclarecidos, essas informações fizeram sentido e foram valorizadas. A **Composição do Consumo**, bem como as siglas e seus significados foram considerados interessantes de incluir na conta de energia, ainda que a sua compreensão não tenha sido unânime. O quadro de comunicação com o cliente, a princípio projetado para a divulgação da **Tarifa Social**, foi considerado interessante, mas ressaltou-se que as informações deveriam ser





Outro item importante na avaliação foi a escolha da disposição do **Histórico de Consumo**. Considerado um dos campos mais importantes da conta, os clientes avaliaram que ele deveria ser destacado como foi feito com o valor a pagar, aplicando um fundo de cor diferente dos demais. Também sugeriram que houvesse mais espaço para o gráfico e destacassem valor e período. O grupo de classe B afirmou serem necessários apenas seis meses no histórico, enquanto que os demais participantes consideraram importante ter referências do ano anterior aos período em questão, para que pudessem ser feitas comparações sazonais. Foram então apresentadas duas opções de gráficos, uma vertical e outra horizontal, e ambas foram avaliadas com pouca dificuldade de leitura. Houve, contudo, discordância sobre qual seria o gráfico mais adequado para a conta: as classes B e C preferiram o vertical e os demais optaram pelo horizontal. Para os grupos com grau de instrução mais baixo, as barras horizontais, encabeçadas pelo mês em vigor, facilitavam a leitura do gráfico, enquanto que o restante dos grupos defendeu que as barras verticais proporcionavam melhor visualização da variação do consumo ao longo dos meses.

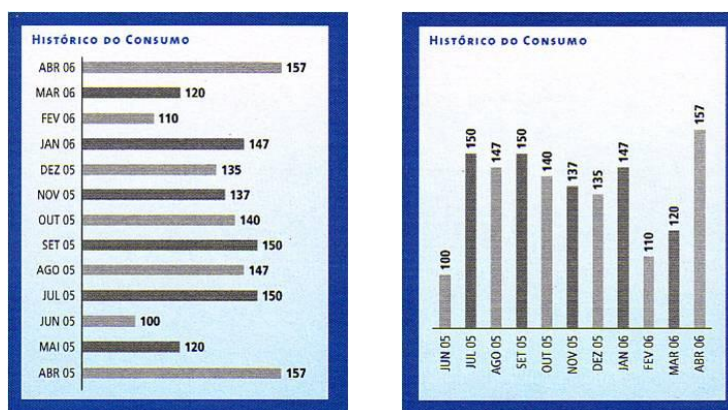


Figura 13 - Detalhe nova conta (gráfico horizontal e gráfico vertical)  
Fonte: Coelba, 2009

A frente da fatura representou talvez a mudança mais marcante da conta. Os anúncios, antes impressos em preto e branco, agora se tornavam multicoloridos e no formato de história em quadrinhos. Os participantes da pesquisa foram apresentados a dois personagens infantis: o Senninha e Lucas,

da turma do Fala Menino. Os participantes mostraram-se bastante interessados na escolha do segundo, pelo fato de ser de criação baiana e valorizarem a cultura regional, além de ser um desenho de boa qualidade. Outro aspecto levado em consideração foi o tom educativo do Fala Menino que permitiria a sensibilização de crianças e adultos para temas como segurança, meio ambiente, economia de energia etc. Acima da tirinha em quadrinhos foi colocado o campo **Informe ao Cliente**, como um espaço para dicas e informações relevantes ao cliente, e bem avaliado por ele.

**INFORME AO CLIENTE**

**Data Boa Coelba.** 30 dias para você escolher a data de vencimento da sua conta de energia e aproveitar melhor o seu tempo.  
**Data Boa Coelba.** 30 dias para você escolher a data de vencimento da sua conta de energia e aproveitar melhor o seu tempo.  
**Data Boa Coelba.** 30 dias para você escolher a data de vencimento da sua conta de energia e aproveitar melhor o seu tempo.  
**Data Boa Coelba.** 30 dias para você escolher a data de vencimento da sua conta de energia e aproveitar melhor o seu tempo.

**A TURMA DA ENERGIA AMIGA EM**

# A PIPA ELÉTRICA

Ih, a pipa ficou presa no fio.

Deixa pra lá. Empinar pipa junto à rede elétrica é muito perigoso.

E mesmo com ela presa, nossa amizade vai continuar subindo.

Figura 14 - Detalhe da nova conta (tirinha)  
 Fonte: Coelba, 2009

Já o **endereçamento frontal** da nova conta de energia foi avaliado como muito mais atraente que o da conta atual. Para todos, a proposta apresentada organiza melhor as informações sobre **medidor, contrato, rota e roteiro** – ainda que estas duas últimas tenham sido entendidas como informações de importância apenas para o entregador da conta. Ao lado do endereço, foi criado um espaço para anúncios da Coelba, inicialmente relacionados a projetos sociais realizados ou apoiados pela empresa, e bem aceito pelo público.



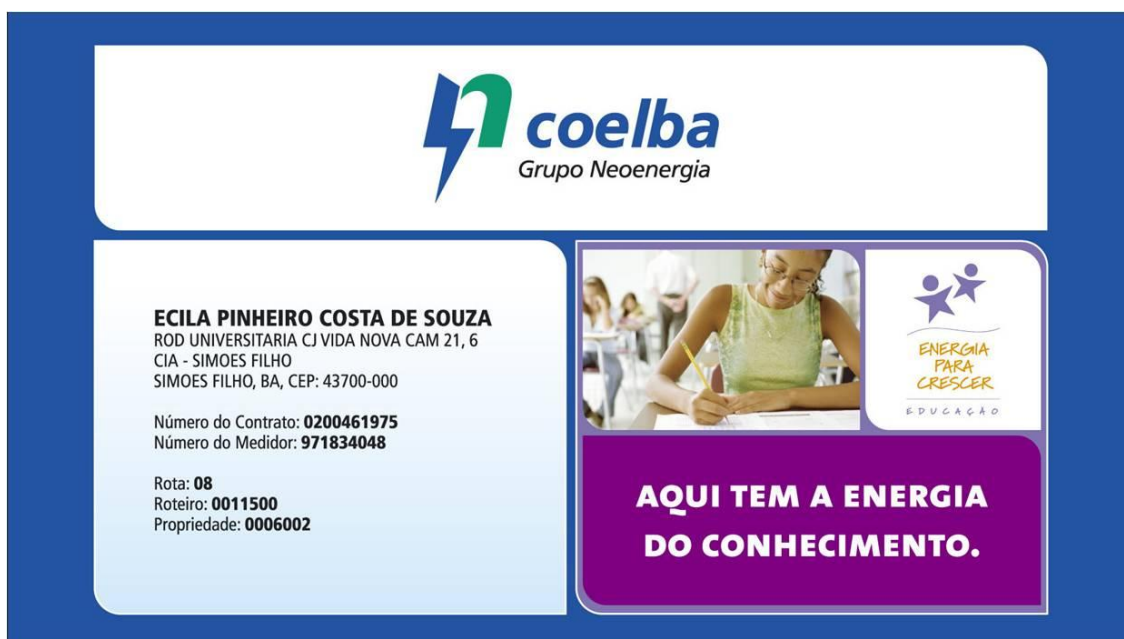


Figura 15 - Detalhe nova conta (endereço)  
Fonte: Coelba, 2009

Considerado positivo o resultado da pesquisa, a Morya, agência de propaganda oficial da Coelba, apresentou uma proposta de campanha de divulgação da mudança na conta, dividida em duas fases: a primeira, mais institucional, reforçaria o posicionamento da empresa, através do slogan “Coelba Sempre ao Seu Lado”; já a segunda apresentaria a nova conta, juntamente com todos os esforços que a empresa tem investido para beneficiar os clientes e a sociedade em geral.

A primeira fase da campanha da nova conta entrou ao ar em outubro de 2006 para reforçar o posicionamento da Coelba de sempre estar ao lado do consumidor. Produzido pela X Filmes, o filme “Casal Coelba”<sup>18</sup> falava, através de seu narrador, que, apesar de o cliente não perceber, a Coelba está “ao seu lado em todos os momentos” e as imagens do dia-a-dia do casal enfocavam o uso da energia elétrica em diversas ocasiões: no quarto, na cozinha, no escritório e no cinema, ressaltando a presença constante da Coelba – através da energia elétrica – na vida das pessoas. Na fase seguinte, o filme

<sup>18</sup> Esta campanha pode ser encontrada na Internet através do endereço <http://www.youtube.com/watch?v=IGiazfGII0>

apresentava a nova conta como reflexo dos investimentos da companhia no seu programa de responsabilidade social, do site adaptado para cegos, dos diversos canais de atendimento disponíveis e de outras tantas ações que ela vinha desenvolvendo. A mensagem nesta fase e enfatizada no filme era que a nova conta era “Tão transparente que dá até para enxergar o que está por trás dela”, e as imagens mostravam um pouco das ações que vinham sendo realizadas, a fim de reforçar que era “Tudo isso para estar, cada vez mais, ao lado de seus clientes”. A campanha, que custou aproximadamente R\$ 800 mil, foi adaptada também para *outdoor*, *busdoor*, rádio, revistas, agências e Coelba Serviços – através de cartaz, banner, folheto e móbile.



Figura 16 - Peça da campanha para busdoor  
Fonte: Coelba, 2009



Figura 17 - Peça da campanha para outdoor I  
Fonte: Coelba, 2009



Figura 18 - Peça da campanha para outdoor II  
 Fonte: Coelba, 2009

A campanha, além de divulgar a mudança na conta, era uma oportunidade de aprofundar o posicionamento que a Coelba adotou ao longo dos anos de estar sempre ao lado dos clientes, e valorizar a humanização de suas relações. A companhia estaria se posicionando não mais através de relações B2C (*Business-to-Consumer* ou do Negócio para o Consumidor), mas evoluindo para a relação H2H (*Heart-to-Heart* ou de Coração para Coração), que seria um tipo de relação mais humanizada e, conseqüentemente, mais próxima do cliente.

Como resultado da mudança na conta e do material explicativo sobre seu novo conteúdo, os dados da pesquisa Aneel de 2008 demonstram que os consumidores residenciais estavam mais satisfeitos com o detalhamento das contas, passando de 64,61% em 2007 para 77,96% no ano seguinte, ou seja, mais de 13pp de crescimento. Já na pesquisa Abradee, os clientes afirmaram que a conta estava mais fácil de entender, conforme pode ser visto nos gráficos abaixo.

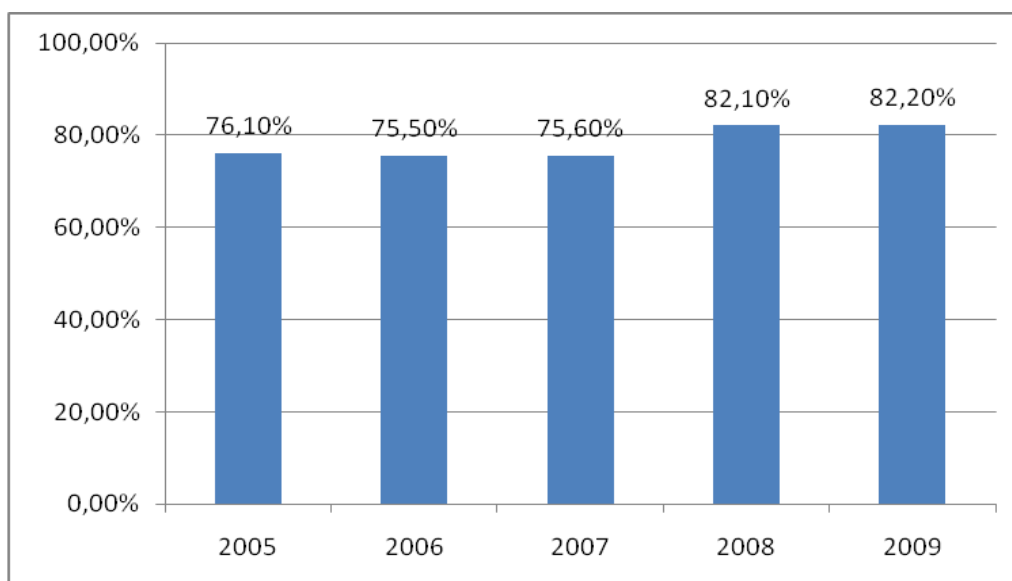


Figura 19 - Gráfico comparativo do IDAT de "Facilidade de entendimento da conta"  
Fonte: Elaboração própria

QUALIDADE PERCEBIDA	COELBA					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Escore Informação ao Cliente</b>	62,94%	60,76%	56,45%	48,54%	52,52%	61,13%
Explicação sobre o uso adequado da energia	63,79%	60,52%	53,77%	43,70%	53,32%	58,40%
Segurança no valor cobrado	57,16%	57,90%	54,45%	50,80%	50,01%	66,49%
Atendimento igualitário a todos os consumidores	66,06%	64,19%	68,05%	59,23%	60,82%	69,77%
Informação/Orientação sobre riscos associados ao uso da energia	62,00%	60,11%	53,74%	45,52%	50,89%	56,05%
Esclarecimento sobre seus direitos e deveres	62,53%	57,82%	52,24%	43,43%	47,57%	54,93%
<b>Detalhamento das contas</b>	67,88%	63,98%	64,88%	63,48%	64,61%	77,96%

Figura 20 - Gráfico Qualidade Percebida com relação ao detalhamento das contas  
Fonte: Aneel, 2009

É natural que os resultados com relação à conta sejam percebidos apenas nas pesquisas a partir de 2008, já que a mudança da conta foi feita no final de 2006 e as pesquisas de 2007 são realizadas logo no início do ano. Ao longo de 2007 os clientes começaram a se acostumar com o novo modelo, passando a entendê-lo melhor e valorizar a mudança. Desta forma, apenas após este período de adaptação é que podemos notar os resultados nas pesquisas, ou seja, a partir de 2008.

## 6. CONCLUSÃO

A Comunicação Organizacional vem sofrendo transformações nos últimos anos que a determinaram como atividade cada vez mais importante e estratégica nas organizações. Atualmente, torna-se fundamental ter uma Comunicação bem estruturada para uma empresa se consolidar no mercado e conquistar públicos. No setor elétrico brasileiro, as mudanças relativas à desestatização modificaram as bases do mercado de energia elétrica e delas emergiram necessidades de adaptação ao novo contexto. Ainda que em grande parte as distribuidoras de energia não tenham concorrentes diretos, com relação aos clientes residenciais, este cenário não é imutável e o futuro, imprevisível. Por isso, empresas como a Coelba devem estar atentas ao mercado e às ameaças que podem surgir. De forma a (tentar) assegurar a fidelidade de seus clientes na possibilidade de surgimento de uma nova concorrência, a companhia deve investir na aproximação do cliente e na satisfação de suas necessidades.

A mudança na fatura de energia, realizada em 2006, foi uma das iniciativas necessárias para fidelizar este público. De uma maneira geral, a avaliação dos clientes participantes da pesquisa feita pela Dataqualy sobre a imagem da empresa, a partir da nova conta, foi muito positiva. Através dos depoimentos, pode-se perceber que os participantes consideram que a atitude da Coelba denota respeito pelos consumidores, transparência na oferta de seus trabalhos e proximidade com os clientes. Para ele, a Coelba investe na melhoria dos serviços que presta e preocupa-se com o consumidor.

Podemos afirmar que a mudança na nova fatura não foi apenas visual - a empresa abriu novos campos para repassar informações úteis e importantes sobre a prestação do serviço de distribuição de energia elétrica. Os resultados da pesquisa Aneel e Abradee de 2008 e 2009 demonstram que os consumidores residenciais estão mais satisfeitos com a conta, nos itens avaliados. Este é um resultado diretamente ligado às modificações feitas na fatura no final de 2006.

Para além de ter uma conta mais clara e moderna, a reestruturação da conta da Coelba concretizou o processo de transformação do documento de cobrança que ela era em 1991 para um canal de comunicação com os consumidores, possibilitando a renovação dos relacionamentos entre empresa e clientes. Novas relações se configuraram: as escolas começaram a usar a tirinha do Fala Menino para tratar de assuntos como segurança, meio ambiente e economia de energia, de maneira lúdica; a sociedade passou a receber mensagens de interesse público relacionadas à saúde, campanhas de vacinação, dicas de prevenção de doenças etc; e os clientes continuaram recebendo dicas para economizar energia, novidades sobre os canais de atendimento e informações sobre os projetos sociais da Coelba.

Hoje o mundo é constituído por relações. E, nele, o consumidor e a sociedade impõem às organizações – como condição para estabelecer uma relação regular, saudável, duradoura e benéfica – questões de natureza econômica, social, ambiental, histórica e cultural, observadas ou percebidas nas atitudes das organizações, cobradas pela coerência e responsabilizadas por seus atos. É neste âmbito que o comunicador age, com vistas ao desenvolvimento da empresa ou da instituição. (NASSAR, 2009, p. 328)

Esta mudança de relacionamento com o cliente e de posicionamento da empresa foi talvez a consequência mais marcante da mudança na conta de energia. Mais do que informar melhor ou ter um design moderno, a nova fatura da Coelba aproximou o consumidor da empresa e tornou-se um canal de comunicação direto com cada um dos 4,1 milhões<sup>19</sup> de clientes residenciais – um canal mais barato e com 100% de penetração no seu público-alvo.

Os desafios agora dizem respeito a um dos principais objetivos da Comunicação Institucional que é o estabelecimento de relações duradouras com seus públicos. Não basta criar um produto comunicacional com um enorme potencial, fazer um grande investimento financeiro, se a organização não souber manter suas relações. É preciso pesquisar constantemente a opinião dos clientes, buscar incansavelmente sua satisfação e elaborar ações personalizadas que reafirmem a relação humanizada que se estabeleceu. Por

---

<sup>19</sup> Dados referentes a outubro de 2009.

isso, sugerimos que seja feita uma nova pesquisa, agora que a conta deixou de ser novidade, para avaliar com mais precisão o resultado da mudança na fatura. Nesta pesquisa, poderão ser observados fatores como aceitação da nova conta, imagem da empresa, qualidade dos assuntos abordados nos anúncios e relevância dos temas escolhidos. Esta avaliação deve ter como objetivo identificar se o consumidor está satisfeito com a nova conta e se as mensagens divulgadas são de interesse dos clientes ou se há alguma outra modificação que ainda precisa ser feita.

Podemos concluir então que a Coelba tem em mãos uma ferramenta com grande potencial estratégico e deve investir na sua melhor utilização, a fim de valorizar cada dia mais a sua imagem e ganhar ainda mais credibilidade, e outras estratégias podem ser adotadas para potencializar a conta de energia. Como sugestão, indicamos a criação de uma ferramenta de comunicação entre empresa e cliente, no site da Coelba, para que todos possam fazer sugestões de temas a serem abordados nas tirinhas em quadrinhos ou nas mensagens direcionadas aos consumidores. Desta maneira, os clientes teriam um canal disponível 24 horas por dia e a equipe de Marketing da Coelba teria um *feedback* constante com relação à conta, além de ampliar seu uso, consolidando-a como um canal de relacionamento, através do qual ambas as partes possam se manifestar. Sem este retorno, a conta pode vir a ser caracterizada como um canal de **informação**, já que o princípio fundamental de uma boa **comunicação** é o diálogo.

Como possibilidade de aprofundamento do tema estudado, consideramos interessante fazer uma análise comparativa entre a fatura de energia da Coelba e de outras distribuidoras do país ou mesmo do mundo. A comparação pode ser feita também com outros setores, como o de saneamento básico. Outra vertente do tema pode ser o estudo da comunicação impressa para um público tão amplo, de mais de 4 milhões de pessoas, e de que forma uma empresa deve definir as estratégias de comunicação, bem como a escolha de temas a serem abordados e linguagem a ser utilizada, quando o público-alvo é tão heterogêneo. Estas são possíveis linhas de estudo que podemos desenvolver futuramente.



## REFERÊNCIAS

- ABRADEE. Disponível em <[www.abradee.gov.br](http://www.abradee.gov.br)>. Acesso em: 15 nov. 2009.
- ANEEL. Disponível em <[www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)>. Acesso em: 15 nov. 2009.
- ABERJE. Disponível em: <[www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)>. Acesso em: 28 out. 2009.
- BARICHELO, Eugenia Mariano. **Facos Agência de Comunicação Integrada** – pressupostos teóricos, proposta e percepções. In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Salvador, 2002. 13 p
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e prática**. Barueri, SP: Manole, 2003.
- BUHAMRA E ROMERO. Disponível em < [www.buhamraeromero.com.br](http://www.buhamraeromero.com.br) >. Acesso em: 15 nov. 2009
- COELBA. Disponível em: <[www.coelba.com.br](http://www.coelba.com.br)>. Acesso em: 05 nov. 2009.
- ELETOBRÁS. Disponível em <[www.eletobras.gov.br](http://www.eletobras.gov.br)>. Acesso em: 16 nov. 2009.
- GALINDO, Daniels dos S. A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamento e processos**, v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 217-233.
- GOOGLE. Disponível em <[www.google.com.br](http://www.google.com.br)>. Acesso em: 15 nov. 2009.
- IASBECK, Luiz C. A. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 7-29.
- IBGE. Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 15 nov. 2009.
- KUNSCH, Margarida. **As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada**. São Paulo: Mercado Global, 1997a.
- \_\_\_\_\_. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997b.
- \_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Excelência em Comunicação**. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0081.htm>>. Acesso em: 28 nov. 2008.



\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional**: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões. São Paulo: 2005.

MAINIERI de Oliveira, Tiago. **Apostar em comunicação é estratégico?** 1º CONVICOM – Congresso Virtual de Comunicação Empresarial. São Paulo: Comtexto, 2004. Disponível em <<http://www.comtexto.com.br/comvicomartigotiagomainieri.htm>>. Acesso em: 16 nov. 2009.

NASSAR, Paulo. A comunicação e o desenvolvimento organizacional. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Relações Públicas e Comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Paulo: Difusão, 2009, p. 323-329.

NEOENERGIA. Disponível em <[www.neoenergia.com](http://www.neoenergia.com)>. Acesso em: 15 nov. 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

GONÇALVES, R; PORTNOI, M; RAMOS, J. C. **Coelba: análise de estrutura de mercado**. Disponível em <[www.cis.udel.edu/~portnoi/academic/academic-files/coelba-estrutura-mercado.html](http://www.cis.udel.edu/~portnoi/academic/academic-files/coelba-estrutura-mercado.html)>. Acesso em: 15 nov. 2009.

REGO, Francisco G. T. do. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TONI, Deonir de. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamento e processos, v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 235-268.

SOARES, Adriana Reis. *Comunicando para 4,5 milhões de clientes: O caso da fatura de energia da Coelba*. 64 f. 2009. Monografia (Graduação) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

Autorizo a reprodução (parcial ou total) deste trabalho para fins de comutação bibliográfica.

Salvador, 30 de novembro de 2009.

Adriana Reis Soares