



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

Gestão Terceirizada das Agências Comerciais

| |
|--|
| Marta Nicoli |
| Light Serviços de Eletricidade S.A. |
| marta.nicoli@light.com.br |
| Equipe CCA (Centro de Controle do Atendimento): Alessandra Medeiros, Ismael Damázio, Marcio Luciano Gomes, Wesley Abrantes, Simone Brandão, Agnes Lins, Angela D'Angelis e Bianca Lemos. |

Palavras-chave:

Atendimento Presencial
Dimensionamento
Gestão Remota
Monitoramento On-Line
Produtividade

Resumo

Este trabalho apresenta o modelo e as características de operação, funcionamento das agências de atendimento e relacionamento da Light, metas de utilização dos canais disponíveis no espaço físico das unidades e principais diferenciais previstos com a implantação desta nova filosofia de atendimento. A inovação se faz presente, desde o formato de gestão comercial, envolvendo uma empresa prestadora de serviço, que atua como parceira no processo, no uso de tecnologia adequada e até mesmo no dimensionamento, remuneração e valorização das equipes.

O fato motivador para lançamento deste projeto ocorreu ao final de 2006. Ao comparar o resultado do teleatendimento e mecanismos de controle e medição do serviço, deparamo-nos com a dificuldade em fazer uma gestão centralizada das agências, segura e com relatórios de medição on-line, que nos permitisse reproduzir o mesmo resultado do atendimento telefônico, considerado por muitas empresas como eficiente e econômico, além de contar com relatórios de alta confiabilidade.

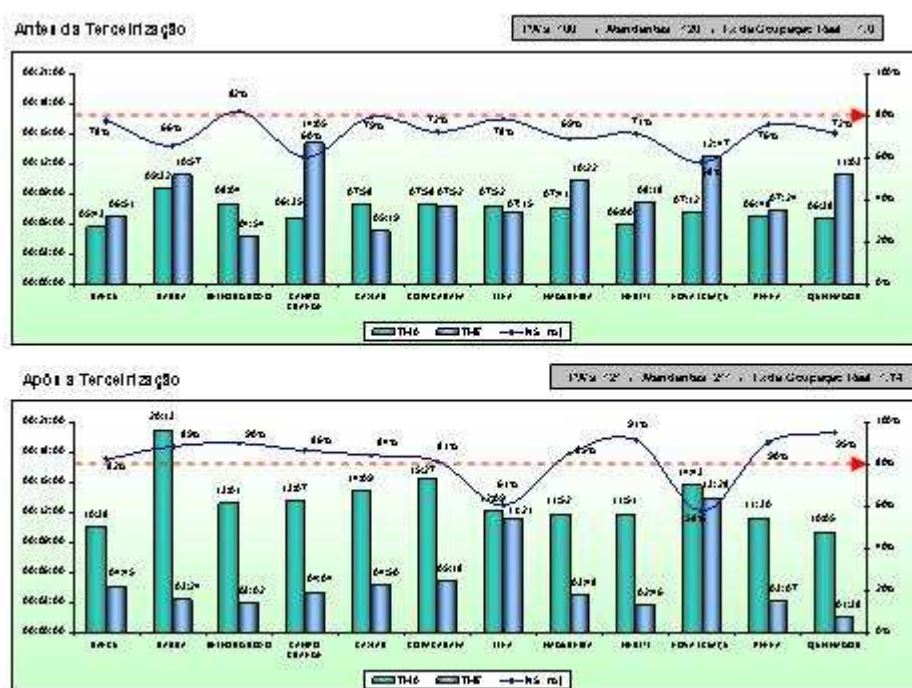
O projeto não só permitiu à concessionária implantar mecanismos gerencialmente mais eficazes como remodelou o conceito de dimensionamento das agências, utilizando uma metodologia básica de *Call Centers*. O resultado foi imediato e o incremento no indicador “nível de serviço” foi registrado em todas as agências que passaram a adotar o novo conceito. Sem deixar de ressaltar que todos os atendimentos dessas agências passaram a receber uma avaliação por parte do cliente, ao final de cada interação deste com a agência. Modernização dos recursos, agregado a um novo conceito de atendimento que valoriza acima de tudo o relacionamento da concessionária com o seu consumidor.

1. Introdução

As Agências Comerciais atuam como canal de relacionamento presencial, diferenciando-se pela estruturação e dimensionamento do seu corpo de atendentes, alocados de acordo com o volume de atendimento, em turnos de 6 ou 4 horas. Desta forma, possibilita-se a ocupação das posições de acordo com o horário de maior fluxo de clientes. Este é um conceito comumente utilizado, com êxito, pelos *Call Centers*, conforme menção no item anterior.

Quando do lançamento do projeto, em Agosto de 2007, o escopo era: aplicação do novo modelo em dez unidades de atendimento, de um total de 34 unidades. Mas, como poderá ser analisado neste trabalho, imediatamente após a implantação do novo modelo, percebeu-se um grande salto em qualidade, desta forma, foram adicionados ao piloto, mais 6 unidades de atendimento. O Projeto de implantação ocorreu de Agosto a Dezembro de 2007. Iniciamos em 2008, o acompanhamento dos indicadores, procurando sempre analisar a performance de cada grupo de agência, principalmente as que foram terceirizadas versus agências sob gestão e atendimento através de empregados próprios.

Comparativo : Antes e Após Terceirização



A implantação do modelo permitiu:

- Adequação do dimensionamento de acordo com a curva prevista de atendimento.
- Ampliação do horário de acordo com o perfil da localidade.
- Otimização do TMA de forma positiva, apostando na qualidade, proporcionando ao cliente um atendimento eficiente.

Figura 1

TMA: Tempo Médio de Atendimento TME: Tempo Médio de Espera NS: Nível de Serviço

As Agências operam em horário diferenciado, permitindo acomodar as necessidades de atendimento ao cliente fora do horário bancário e acompanhando o horário do comércio local. Pensando na comum realidade de setores que atendem ao público, dimensionou-se posições permitindo também a realização das atividades de “*Back-Office*” ou seja, que envolvem um segundo nível de atendimento, visando zerar diariamente todas as solicitações dos clientes ou mantendo fora da linha de atendimento (fila), os casos que requerem uma análise particular. Nestes casos, uma novidade foi estipular o atendimento com hora marcada, permitindo ao cliente escolher um horário de atendimento que melhor atenda as suas necessidades, para que este retorne a agência no horário de sua conveniência. Todos os atendimentos são monitorados em tempo real, através de um recurso que permite o acompanhamento on-line dos atendimentos, interação do agente monitor com o atendente e tomada de decisão remota, visando auxiliar nos impasses administrativos que ocorrem no atendimento. Esta monitoria e supervisão acontecem através do **CCA - Centro de Controle das Agências**, que com estrutura adequada permite aos gestores maior precisão e eficiência no alcance dos resultados esperados.



Figura 2

2. Desenvolvimento

Em Agosto de 2007, iniciamos o projeto piloto. Do total de 31 agências, na época, tínhamos como projeto assumir o controle de no mínimo 10 agências, mapeadas para uma intervenção positiva, que beneficiasse o cliente e impactasse os resultados de atendimento. O projeto teve resultados tão positivos, que ao longo da implantação, foram incluídas novas endereços, totalizando 15 agências. Atualmente a Light oferece atendimento através de 34 endereços entre atendimento terceirizado e gestão própria. Na figura abaixo, podem ser conferidas as agências sob o novo modelo de gestão:

| Agências sob o novo modelo de Gestão Terceirizada - Conceito de dimensionamento com base na metodologia do callcenter da Light | | | | | | | | | |
|--|---------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|----------|--------------|
| AGÊNCIA | HORÁRIO ATENDIMENTO | REAL | | | | | | | Tx. Ocupação |
| | | PA'S | | | | Atendentes | | | |
| | | PA Atend. | PA Recep. | PA BO | PA Técnica | Atendentes | BackOffice | Eletro | |
| Penha | 08:00 ÀS 18:00H | 8 | 2 | 1 | 0 | 16 | 1 | | 1,60 |
| Belford Roxo | 08:00 ÀS 18:00H | 5 | 2 | 1 | 0 | 13 | 1 | | 1,86 |
| Paracambi | 08:30 ÀS 16:30H | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | | | 2,00 |
| Caxias | 08:00 ÀS 18:00H | 8 | 2 | 1 | 0 | 20 | 1 | | 2,00 |
| Rio das Flores | 08:30 ÀS 16:30H | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | | | 2,00 |
| Vassouras | 08:30 ÀS 16:30H | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | | | 2,00 |
| Ilha | 09:00 ÀS 20:00H | 2 | 0 | 1 | 0 | 5 | 1 | | 2,50 |
| Barra | 08:00 ÀS 18:00H | 4 | 2 | 1 | 1 | 11 | 1 | 1 | 1,83 |
| Queimados | 08:00 ÀS 18:00H | 4 | 2 | 1 | 0 | 11 | 1 | | 1,83 |
| Copacabana | 08:00 ÀS 18:00H | 4 | 2 | 1 | 1 | 12 | 1 | 1 | 2,00 |
| Meriti | 08:00 ÀS 18:00H | 9 | 2 | 1 | 0 | 21 | 1 | | 1,91 |
| Campo Grande | 08:00 ÀS 18:00H | 10 | 2 | 1 | 0 | 21 | 1 | | 1,75 |
| Madureira | 08:00 ÀS 18:00H | 9 | 3 | 1 | 0 | 25 | 1 | | 2,08 |
| Bangu | 08:00 ÀS 18:00H | 8 | 2 | 1 | 0 | 19 | 1 | | 1,90 |
| Nova Iguaçu | 08:00 ÀS 18:00H | 9 | 3 | 1 | 0 | 27 | 1 | | 2,25 |
| Consolidado | | 83 | 24 | 12 | 2 | 207 | 12 | 2 | 1,93 |

Figura 3

Os pontos chaves do Projeto são:

1. Redimensionamento inteligente – de acordo com a curva de atendimento, baseado na ocupação de PA por horário. Praticamos a ocupação de 1.6 por posição, ou seja, para cada 10 posições contratamos 16 agentes distribuídos ao longo do dia.
2. Ampliação do Horário de Atendimento – Permitindo tanto para a concessionária quanto para seus clientes uma conveniência de atendimento e redução de horários de pico.
3. Gestão remota *On-line* – Acompanhamento e monitoramento dos atendimentos, resultados com capacidade de intervenção.
4. Recurso de *Chat*, *Áudio* e *Vídeo* – Atualmente, cinco agências possuem recurso de *Vídeo*, que permite aos controladores observarem o movimento da agência. Todas permitem contato com o atendente via *Chat* e intervenção remota durante o atendimento.
5. O Sistema de Monitoramento foi expandido para as demais agências da LIGHT a partir de Janeiro de 2008, de forma a tornar a supervisão e apuração dos resultados mais fidedigna e confiável, já que utiliza a mesma metodologia e medição. O novo sistema permitiu-nos também avaliar o real tempo de atendimento de cada serviço, assim como a produtividade por atendente e outros indicadores de gestão.

Lembrando-se apenas que não praticamos um controle muito rígido do TMA (Tempo Médio de Atendimento), como é feito no *Call Center*. No caso das agências, o que se busca é uma oportunidade de relacionarmos-nos com o cliente durante o atendimento. O colaborador é orientado a cumprimentá-lo no início do atendimento, olhando-o “nos olhos” e também a ser pro ativo na análise do consumo. O atendimento presencial deve aproveitar a visita do cliente à agência para a construção de uma imagem positiva.



Figura 4

Fluxo de Atendimento



Figura 5

Metas Operacionais

| ATRIBUTO | Indicador SLA | Recurso | Frequência | Medição | PESO |
|---|---|---|--------------------|---------|-------------|
| Índice de Satisfação dos Clientes após o atendimento | 90% de todos os clientes deverão estar satisfeitos com o atendimento | OPINE - Instrumento que mede a satisfação após o atendimento | Diário | Mensal | 25 |
| 2a via de conta | 70% das solicitações de 2a via deverão ser feitas pelas máquinas de autoatendimento | Máquinas NUSA, localizadas no espaço de autoatendimento | Diário | Mensal | 5 |
| Solicitação de Informação | 50% das solicitações de informação deverão ser atendidas via pré atendimento: Agência Virtual e HotLine | Espaço de Auto-Atendimento localizado na entrada principal das lojas. | ON-LINE | Mensal | 10 |
| Nível de Serviço do Atendimento Presencial | 80% dos atendimento deverão ser realizados em até 10 minutos, contados a partir da retirada da senha | ATTENDANCE (Software que substituirá o Q-Matic) | ON-LINE | Mensal | 15 |
| Utilização do UNIFORME e cuidados com a aparência | 100% | MONITOR e Gerentes de Atendimento | Visitas Periódicas | Mensal | 10 |
| Pontualidade na abertura da LOJA , limpeza e Manutenção Predial | 100% | MONITOR e Gerentes de Atendimento | Visitas Periódicas | Mensal | 10 |
| LOGIN dos Atendentes e Ocupação da posição de atendimento | LOGIN dos atendentes deverá atender a meta de ocupação de 1.6 por posição de atendimento | ATTENDANCE (Software que substituirá o Q-Matic) | ON-LINE | Diário | 5 |
| DIMENSIONAMENTO | 100% | ATTENDANCE (Software que substituirá o Q-Matic) | ON-LINE | Mensal | 10 |
| Monitoria dos Atendimentos | Avaliação média das monitorias realizadas deverão atingir a média de 90% de qualidade | CENTRO DE CONTROLE | ON-LINE | Mensal | 10 |
| Somatório | | | | | 100% |

Figura 6

Modalidades de Atendimento

- Atendimento presencial na posição de atendimento;
- Atendimento com hora marcada;
- Atendimento via agendamento de serviços com retorno para o cliente em caso de pendência;
- Auto atendimento assistido no espaço da loja;
- Atendimento preferencial para idosos, portadores de necessidades especiais, adultos acompanhado de crianças de colo e gestantes;

- Atendimento em Libras (introduzido como uma novidade a ser implantado no atendimento em 2008. O treinamento e preparação dos atendentes foi iniciado em 2007 com término do treinamento planejado para Março de 2008).
- Recurso de “papa filas” nos horários de maior fluxo de atendimento.

Fatores Relevantes que Norteiam o Treinamento:

Capacidade de Relacionamento e aptidão para servir ao cliente - As Agências de atendimento e relacionamento terão como diferencial, um atendimento voltado para a valorização do relacionamento do cliente com a LIGHT, buscando tornar o atendimento uma experiência agradável, buscando minimizar quaisquer fatores que possam ter levado o cliente a formar um conceito inadequado sobre a LIGHT. Durante o treinamento, dinâmicas e valores que ressaltam a capacidade dos agentes no relacionamento interpessoal são trabalhadas. Buscamos incentivar o conceito de Líder Servidor.

Condução Inteligente do Atendimento - Não serão cobradas dos prestadores, metas específicas sobre o tempo médio de atendimento, uma vez que se espera que cada colaborador seja “gestor do tempo” com o cliente, procurando criar uma experiência única que o fará lembrar da LIGHT como uma ótima empresa reconhecida e admirada pelos seus consumidores e comunidade.

Disposições Legais e Orientativas

- Resolução Aneel 456, de 29/11/200;
- Documentos Normativos;
- RECON;
- INO IAC vigente;
- Contrato de prestação de Serviços e termos acordados;
- RFP e Proposta Técnica de Prestação de Serviço.

Resultado Operacional Obtido com a implantação do Projeto

Resultado Global: Comparativo Indicadores Médios por Regional

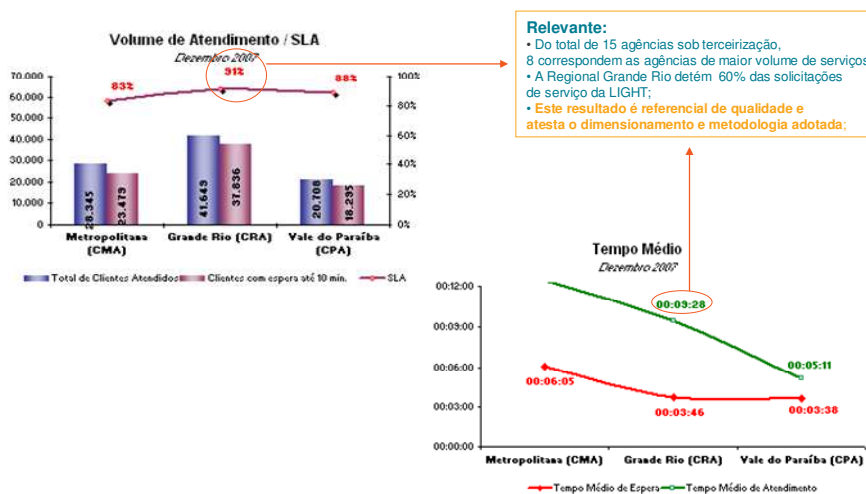


Figura 7

Relatórios de Medição e Controle

- Relatórios BW – SAP (CCS e CRM);
- Relatórios de Performance ATTENDANCE;
- Relatórios de Gestão Gerencial previsto na RFP;
- Avaliação dos Monitores;
- Avaliação dos Clientes (OPINE);
- Relatório de Indicadores da Qualidade.

Anexos

- Planilha de Acompanhamento e Gestão dos Resultados – ANEXO I
- Revista Eletrônica – ANEXO II
- Manual de Operação das Agências - ANEXO III

3. Conclusões

O principal desafio deste projeto foi assegurar a transição e quebra de paradigma, de forma a manter equipes próprias e terceirizadas engajadas e unidas em prol de um mesmo objetivo: A Satisfação dos nossos clientes.

Como comentado, identificamos que havia uma séria limitação do atendimento próprio em relação a variação de demanda diária de cada unidade. Como ajustar equipes próprias a uma curva que pode ser sazonal? Como manter uma flexibilidade de atendimento com horário estendido se possuímos agentes com horário e definição de função específica que podem contribuir mais positivamente com atendimento de segundo nível e até com hora marcada. Por este motivo, a gestão do atendimento terceirizado em parceria com o contratante , trouxe para a LIGHT uma mobilidade e elasticidade muito importante. Os nossos níveis de atendimento encontram-se controlados, em ascensão diária. Temos gestão e poder para interagir e corrigir desvios, através dos recursos apresentados no corpo deste material e poderá ser melhor identificado nos Anexos que complementam este documento.

Os indicadores de pilotagem e gestão além do resultado do Opine, conferem ao projeto um atestado de capacidade, continuidade e até mesmo permitem-nos planejar a expansão deste conceito de trabalho para outras áreas de atendimento. O Vídeo produzido pela Equipe própria co-responsável pelo sucesso deste projeto e a Revista Eletrônica resumem o nosso projeto e confirmam, através dos relatos de nossos clientes , o sentimento que a equipe divide atualmente de Missão Cumprida!

4. Referências bibliográficas e/ou bibliografia

Relatório Mensal da Gerência de Atendimento
Relatório de análise das agências Consolidado 2007/2008
Manual de Operações das Agências Terceirizadas
Site da Light – www.light.com.br
Interação – Intranet da Light
Resolução 456

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

/Title
(
/Subject
(D:20080319165438)
/ModDate
(
/Keywords
(PDFCreator Version 0.8.0)
/Creator
(D:20080319165438)
/CreationDate
(4000493)
/Author
-mark-