

XV SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA SENDI 2002

Implantação da Central de Atendimento Cemig – CAC

R. Provetti Cemig e E.N.N de Andrade – Cemig

provetti@cemig.com.br e eney@cemig.com.br

Palavras Chave: Central de Atendimento telefônico, Canais de Relacionamento, Clientes.

I. INTRODUÇÃO:

Com o advento do Código de Defesa do Consumidor, que passou a vigorar a partir da publicação da Lei 8078, em 11 de setembro de 1990, e principalmente a partir do início do processo de reestruturação do setor elétrico brasileiro, iniciado em 1996, observou-se uma mudança significativa na postura das empresas concessionárias do serviço público de energia elétrica no Brasil com relação aos seus clientes consumidores.

Ao mesmo tempo intensificou-se em todo o mundo a utilização de um canal de interação que veio ao encontro das exigências legais impostas pelo poder concedente, neste caso a União, bem como das necessidades das concessionárias de disponibilizarem para seu mercado consumidor um canal de relacionamento que ao mesmo tempo prestasse serviços com qualidade, fosse abrangente e apresentasse custo reduzido em relação aos canais tradicionais: as centrais de atendimento telefônico.

As principais questões levantadas neste estudo são as seguintes:

- ❖ como uma empresa do setor elétrico brasileiro pode conseguir ser eficaz no atendimento telefônico?
- ❖ os consumidores perceberam as mudanças ocorridas nas relações de mercado?

Com o presente artigo, pretende-se esclarecer algumas destas questões, enfocando a experiência da Cia. Energética de Minas Gerais – Cemig na implantação de sua central de atendimento telefônico denominada Central de Atendimento Cemig – CAC.

II. HISTÓRICO:

No ano em que completará 50 anos de fundação, que ocorreu em 1952, a Cemig tornou-se a maior empresa concessionária de distribuição de energia elétrica do Brasil e uma das maiores do mundo em dois importantes requisitos: número de consumidores atendidos, com mais de 5,4 milhões e quilômetros de rede de distribuição, com mais de 300 mil km de extensão, sendo 17% de rede urbana e 83% de rede rural, numa área geográfica superior a 600 mil km² do Estado de Minas Gerais, ou 95% do território do estado.

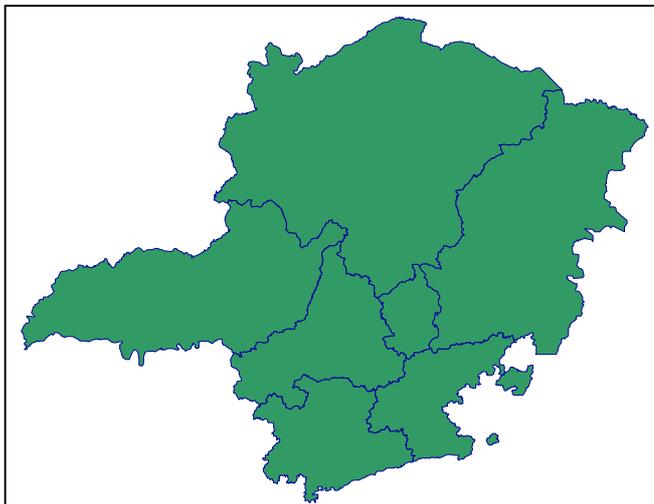


Figura 1: Área de concessão da Cemig no Estado de Minas Gerais

Desde o princípio de suas atividades, a Cemig apresentava como característica principal a excelência em seus processos de engenharia. Ela adotava como padrão a expansão de Agências de Atendimento, principalmente nos municípios de médio e grande porte.

Também era marcado pela presença de escritórios em municípios de pequeno porte com o objetivo principal de servirem de base operativa para suas equipes de artífices. Eles dedicavam parte do expediente para o atendimento aos consumidores, mas não dispunham de qualquer recurso tecnológico, de padrões para os procedimentos adotados ou mesmo de uma política de qualificação do pessoal direcionada para o relacionamento com o público.

Esse modelo, pouco intensivo em recursos tecnológicos, mostrou-se adequado na fase de consolidação da presença da Empresa nos municípios de sua área de concessão, principalmente nos primeiros anos de existência, marcado pela absorção de outras pequenas empresas regionalizadas.

A partir da década de 1980 até o início dos anos de 1990, tendo em vista um crescimento na demanda para o atendimento comercial e de emergência através do telefone, começaram a ser implantadas pequenas e médias centrais de atendimento telefônico descentralizadas. Estas centrais possuíam gestão própria e pouca padronização no atendimento.

A partir da construção de uma política de atendimento única para a Empresa, surgiu a necessidade de se estabelecer uma estrutura de atendimento que priorizasse a utilização eficaz dos recursos disponíveis, tanto humanos como tecnológicos ou financeiros. Para atender esta necessidade, a alta direção da Cemig fixou em suas diretrizes estratégicas a implantação e consolidação de uma central de atendimento telefônico com uma gestão centralizada.

Em novembro de 1999 foi implantada a Central de Atendimento Cemig - CAC, como parte de uma política que incluía ainda diversos outros canais de atendimento, adequados a cada segmento de mercado e a cada região / município de sua área de concessão. A tabela 1 mostra os diversos canais de atendimento estudados e disponibilizados pela Cemig.

III. DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO:

Para a implantação da Central de Atendimento Cemig foi elaborado um estudo com a ajuda de uma consultoria de renome internacional.

Entretanto, tanto na fase de estudo quanto imediatamente após a implantação da Central de Atendimento, foram encontradas algumas dificuldades:

a) Inexistência de curvas históricas:

Até a realização do estudo existiam diversas pequenas estruturas de atendimento telefônico que não contavam com os recursos tecnológicos disponíveis no mercado e que estavam voltadas para atendimento telefônico receptivo. Dentre as deficiências existentes, destaca-se a falta de padrão, as diferenças na qualificação dos recursos humanos, o pequeno número de troncos disponíveis em relação ao número de posições de atendimento, o que deturpava os níveis de serviços disponibilizados por estas centrais, e principalmente as grandes diferenças na sua gestão. Devido às diversidades e deficiências, os dados disponíveis não eram confiáveis.

b) Sistema informatizado de atendimento:

O sistema de atendimento era inadequado para uso durante o atendimento telefônico, pois era de difícil uso e não facilitava a padronização.

c) Falta de padrão:

Como cada estrutura de atendimento era descentralizada, com gestão própria, cada área responsável definiu sua forma de atender, de acordo com suas particularidades regionais e estrutura física.

d) Imagem

Com a divulgação da nova política de atendimento, alguns empregados e setores internos da empresa se sentiram ameaçados pela implantação da Central de Atendimento, representados principalmente por aqueles que poderiam vir a ser transferidos de município, ou que teriam parte de suas atividades absorvidas. Estes temores provocaram um desgaste na imagem interna da Central de Atendimento antes mesmo de sua implantação.

CANAL	DESCRIÇÃO
Agência de Atendimento	estrutura para o atendimento personalizado, presente nos principais municípios da área de concessão
Agente Arrecadador Alternativo	rede de estabelecimentos comerciais credenciados para o recebimento de contas / faturas
Agente Arrecadador Especial	rede de estabelecimentos comerciais, ligados à Intranet Cemig, credenciados para emissão de 2 ^{as} vias de contas e para o recebimento de contas / faturas
Agentes de Negócios	empregados qualificados para um atendimento diferenciado para clientes especiais
Cabine Iluminada	terminal telefônico público presente em cidades de médio porte, dotadas de painéis solares e instruções para acesso à Central de Atendimento Cemig
Cemig Postal	formulário / envelope postal disponível nas Agências dos Correios que disponibiliza diversos tipos de atendimento
Central de Atendimento Cemig	central de atendimento telefônico receptivo
Internet	Página da Cemig na rede mundial, que dispõe de informações sobre a Cemig e possibilita o atendimento a serviços
Posto de Atendimento Simplificado	estrutura física e de pessoal disponibilizada pela Prefeitura Municipal para realizar atendimentos mais simples
Quiosque	terminais de auto-atendimento disponíveis em locais públicos e Agências de Atendimento
Terminal de Uso Público	terminal telefônico público presente em pequenas cidades com instruções para acesso à Central de Atendimento Cemig

Tabela 1: Canais de atendimento

e) Situações atípicas do sistema elétrico:

No período denominado úmido, compreendido entre os meses de setembro e março, são registradas ocorrências no sistema elétrico que costumam afetar uma grande parcela dos consumidores atendidos. Nestas ocasiões verifica-se um aumento na demanda por serviços acima da capacidade de atendimento tanto pela Central de Atendimento quanto pelas equipes de campo.

f) Turn-over:

O modelo adotado, utilizando mão-de-obra de estagiários, apesar das vantagens obtidas e descritas mais à frente, apresenta uma desvantagem relevante que é a grande movimentação na entrada e saída de atendentes, obrigando a manutenção permanente de uma estrutura de treinamento.

g) Demanda:

O estudo realizado para a implantação da Central de Atendimento previa um aumento gradativo do número de chamadas, migradas principalmente das Agências de Atendimento, até chegar a 30.000 chamadas diárias no terceiro ano após a implantação. Entretanto, em decorrência de falhas na elaboração do estudo realizado para implantação da Central de Atendimento, verificou-se que o volume de chamadas atendidas foi muitas vezes superior à demanda prevista. Observou-se a existência de uma demanda reprimida e não atendida pela Empresa, não prevista no estudo, e esta meta já foi alcançada poucos meses após a implantação.

IV. O ATENDIMENTO ÀS SOLICITAÇÕES:

Atualmente a central de Atendimento Cemig realiza uma média de 35.000 atendimentos diários. No ano de 2001 ultrapassou 10 milhões de chamadas atendidas.

A solução encontrada para atender esta demanda foi o aumento gradativo no número de posições de atendimento. Quando de sua implantação a Central de Atendimento Cemig contava com o máximo de 144 posições de atendimento – PA’s no horário de maior fluxo, sendo 114 na Cidade de Belo Horizonte e 30 na Cidade de Uberlândia.

Em 2000 foram contratadas 68 PA’s de uma empresa prestadora de serviços de telemarketing, elevando a capacidade da Central para 212 PA’s no horário de pico.

Por ocasião da implantação do Programa de Racionamento de energia elétrica, imposto pelo Governo Federal às populações das regiões sudeste, norte e nordeste do Brasil, o volume de chamadas para a Central de Atendimento elevou-se significativamente, chegando a mais de 80.000 nos dias de divulgação de medidas com maior impacto no cotidiano da população. Para atender esta nova demanda e evitar uma ‘contaminação’ dos indicadores da Central para os demais serviços, optou-se pela implantação de uma estrutura específica com 100

posições de atendimento para as questões relacionadas ao racionamento. Para este atendimento foi disponibilizado um número 0800 específico.

Uma das principais demandas dos consumidores de energia elétrica é o atendimento a serviços na rede de distribuição e nas unidades consumidoras. Completando o modelo e para atender plenamente esta demanda, foram estruturados sete centros regionais de controle da operação da rede de distribuição e da programação e execução dos serviços solicitados pelos clientes, distribuídos em municípios pólo no território mineiro, os Centros de Operação da Distribuição – COD.

Para um melhor entendimento de como ocorre o fluxo do atendimento às solicitações do consumidor pela Cemig, elaboramos a tabela 2.

PASSO	DESCRIÇÃO
1º - entrada da Chamada	recebimento da chamada através de um número 0800 (gratuito);
2º - identificação	o atendente verifica com o consumidor a sua demanda;
3º - registro	o atendente registra a solicitação do consumidor utilizando um sistema denominado Concac;
4º - triagem 1	um outro sistema integrado denominado Concod utiliza diversos algoritmos para priorizar a execução do serviço de acordo com o tipo de solicitação / abrangência;
5 – triagem 2	verifica qual o veículo se encontra mais próximo do local de execução do serviço;
6º - despacho	envia a solicitação, via satélite, para terminais existentes nos veículos de campo;
7º - execução	o serviço é executado pela equipe de campo.

Tabela 2: fluxo do atendimento às solicitações

Destaca-se a segmentação das chamadas a partir de sua origem, até entrar na Central de Atendimento Cemig. As chamadas são direcionadas para municípios pólo das sete macro regiões do Estado de Minas Gerais. Nestas cidades encontram links próprios da Cemig que conduzem as chamadas até a Central na capital do Estado, Belo Horizonte. Esta segmentação permitiu uma redução significativa nos custos das chamadas que passaram a ser tarifadas pela concessionária de telefonia como ligação local ou longa distância de menor degra e custo.

A partir de sua implantação, a Central de Atendimento Cemig tornou-se o principal canal de relacionamento da Cemig com o seu cliente. Entretanto é necessário que os diversos canais descritos na tabela 1 estejam perfeitamente integrados para fornecer para os clientes atendimentos padronizados e com níveis de qualidade exigidos pela agência fiscalizadora do poder concedente.

Essa estrutura de atendimento deve oferecer:

- ❖ comodidade para o cliente, evitando deslocamentos de sua cidade de origem;
- ❖ padronização dos procedimentos, melhorando continuamente a qualidade e eliminando a dispersão de recursos;
- ❖ implantação e utilização de modernas tecnologias, proporcionando maior agilidade, rapidez e confiabilidade.

Os principais tipos de clientes atendidos pela Central de Atendimento Cemig são os de baixa tensão, preponderantemente residenciais, rurais, pequenos estabelecimentos comerciais, industriais e prestadores de serviço. Entretanto, a Central dispõe de outros serviços, de menor demanda, mas não menos importantes.

Tabela 3: funções dos equipamentos

EQUIPAMENTO	FUNÇÃO
Unidade de Resposta Audível – URA	identificação do cliente, atendimento eletrônico, retenção dos clientes em momento de maior fluxo e integração com sistemas corporativos
Direcionador Automático de Chamadas - DAC	direciona as chamadas para os atendentes, controla fila
Gravador de chamadas	grava as chamadas recebidas
Sistema de Localização de Tempestades - SLT	mostra a ocorrência de descargas atmosféricas na área de concessão

a) Atendimento a clientes especiais

Os clientes identificados como especiais devido ao valor do faturamento ou para os quais a falta de energia pode resultar em problemas relevantes para a sociedade, possuem um atendimento diferenciado e especializado. Utilizando um número 0800 específico ou mesmo ligando de um número de telefone cadastrado no banco de dados, as suas chamadas são direcionadas para atendentes específicos, priorizando o atendimento humano e não concorrendo com as demais chamadas na fila de espera.

b) Hot Lines para as Agências de Atendimento

Quando as Agências de Atendimento recebem um fluxo de consumidores elevado, os clientes passam a ser direcionados por recepcionistas para aparelhos telefônicos ligados diretamente com a Central de Atendimento. Estas chamadas recebidas são direcionadas para atendentes específicos, priorizando o atendimento humano e não concorrendo com as demais chamadas na fila de espera.

c) E-mails

Todos os e-mails direcionados para a Cemig são recebidos pela Central de Atendimento. A média é de 1.000 e-mails por mês que são respondidos pelos próprios operadores ou encaminhados para outras áreas da Empresa para tratamento. Destaca-se que o tempo médio de resposta às mensagens recebidas é inferior a 3 horas.

d) Ouvidorias da ANEEL

As reclamações registradas na agência reguladora federal contra a Cemig são recebidas na Central de Atendimento e encaminhadas para tratamento / resposta pelas áreas responsáveis.

e) Discadoras

A Cemig implantou na sua rede de distribuição cerca de 2.000 equipamentos que detectam ocorrências, como a falta de energia elétrica, por exemplo. Assim que detectadas as ocorrências, estes equipamentos fazem uma chamada para a Central de Atendimento que é identificada pela URA, gerando um registro que é encaminhado para atendimento pelas equipes de campo. Isto significa que antes mesmo dos consumidores ligarem para a Central de Atendimento a Cemig já têm as informações necessárias para a realização dos serviços.

Todo o processo de cadastramento é automático, sem a interferência humana.

Para o atendimento aos consumidores, a Central de Atendimento utiliza equipamentos com funções específicas e muito importantes. Na tabela 3 descrevemos os principais equipamentos existentes na Central de Atendimento Cemig e suas funções.

V. RECURSOS HUMANOS:

A função de operador de telemarketing para o atendimento a consumidores de energia elétrica exige uma preparação diferenciada, uma vez que ele deve deter determinados conhecimentos dispensáveis a operadores de outros segmentos.

A Central de Atendimento Cemig conta atualmente com 721 colaboradores, distribuídos conforme mostrado na tabela 4:

Considerando ser a função de operador de telemarketing, em especial o receptivo, uma atividade altamente desgastante, a Central de Atendimento Cemig procurou conciliar interesses. Seus colaboradores resultam de um mix de profissionais oriundos de três fontes de mão-de-obra: o colaborador contratado pela Cemig (mão-de-obra própria), o contratado por uma empresa prestadora de serviços e o estagiário, viabilizado através de uma parceria entre a Cemig e uma fundação privada.

Destaca-se a experiência com estagiários, que apesar de apresentar um turn-over elevado, tem apresentado resultados altamente positivos. A Central de Atendimento Cemig – CAC, encaminha sua demanda com o perfil do colaborador à instituição, que faz um pré-recrutamento junto a escolas técnicas credenciadas, direcionando os interessados para a CAC.

A partir daí, todo o processo seletivo e preparação do colaborador passa a ser de responsabilidade da Cemig.

a) Requisitos para a Contratação do Estagiário:

- ❖ idade superior a 16 anos;
- ❖ estar cursando o 1º ou 2º ano de curso técnico de nível médio;
- ❖ noções de informática.

Tabela 4: distribuição das funções

FUNÇÃO	QUANTIDADE
Gerente	1
Gerente Operacional	1
Coordenadores	4
Supervisores	18
Monitores	12
Apoio / Back office	33
Atendentes	652



Central de Atendimento Cemig

b) Seleção do Estagiário:

- ❖ Teste de português;
- ❖ entrevista com os candidatos;
- ❖ dinâmica de grupo, visando identificar habilidades interpessoais;
- ❖ teste de fonoaudiologia;
- ❖ teste de digitação.

O contrato tem duração de 1 ano, com possibilidade de prorrogação por mais 1 ano.

Normalmente o candidato não tem qualquer experiência profissional. Aprovado nos testes, os estagiários passam por um intenso treinamento, são envolvidos em programas sociais, conhecem o processo de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica em usinas geradoras, subestações e instalações consumidoras. Recebem orientações quanto à saúde, prevenção contra acidentes, doenças e diversas outras informações. São preparadas para o mercado de trabalho e para a vida. No final do contrato saem para o mercado de trabalho com um diferencial competitivo.

O tempo médio de treinamento de um colaborador da CAC é de dois meses e meio, até que ele esteja preparado para atender.

ATIVIDADE	DURAÇÃO (DIAS)
treinamento prático	3
treinamento emergencial - Concac	6
treinamento comercial – Sico	12
acompanhamento serviço de campo	2
legislação e Resolução 456	2
qualidade do atendimento telefônico	2
Sistema de Gestão da Qualidade – ISO	2
carona	8
informações gerais	1
visita a subestação Cemig	1
visita a Usina geradora	1
palestras sobre saúde e segurança	-

tabela 5 – programa de treinamento

Na tabela 5 mostramos o programa de treinamento imposto a todos os novos colaboradores da Central de Atendimento Cemig.

VI. CERTIFICAÇÃO ISO

Em face da existência de registros sistemáticos e confiáveis de suas atividades, da padronização de quase 60 tipos de serviços, de um sistema de gerenciamento das reclamações dos consumidores, a certificação do atendimento telefônico de acordo com a norma ISO 9002 encaixou-se como uma ‘luva’ no projeto de consolidação da Central de Atendimento Cemig.

A obtenção da certificação contou com o auxílio de uma estrutura funcional, a Equipe de Promoção da Qualidade da Cemig, e após alguns ajustes nos procedimentos oriundos da Alta Direção, a Central alinhou com facilidade suas atividades às Diretrizes Empresariais provenientes do planejamento estratégico e do Manual da Qualidade da Empresa.

Em setembro de 2000, menos de um ano após a sua implantação, a Central de Atendimento Cemig foi certificada segundo a norma ISO 9002 pela Dorske Naokes Veritas – DNV.

a) Padronização dos procedimentos:

Para contemplar o atendimento aos requisitos dos clientes ao mesmo tempo em que se estabeleciam padrões de qualidade para este atendimento, foram criados Procedimentos Operacionais Padrão, os chamados POP’s, que por meio eletrônico orientam os atendentes na execução de suas atividades de forma padronizada. Estes procedimentos são continuamente atualizados, buscando sempre a melhor forma de executar as tarefas e proporcionar aos clientes da Cemig o máximo de satisfação.

b) Reclamações dos clientes:

A partir da certificação do sistema de gestão da Central de Atendimento Cemig de acordo com a norma internacional ISO 9002, surgiu a necessidade de registrar todas as reclamações feitas pelos clientes e dar a elas um tratamento adequado.

Foi então desenvolvido, com tecnologia e mão-de-obra próprias, o sistema de Registro de Não-conformidade – RNC. Este sistema permite que todas as reclamações apresentadas pelos clientes, tanto com relação aos atendimentos realizados pela Central de Atendimento, quanto por qualquer questão de outras áreas da Empresa sejam registradas. O sistema fornece um número de protocolo ao reclamante que lhe permite acompanhar o andamento da resolução da sua reclamação. O tratamento é feito de forma abrangente, visando coibir a repetição da não-conformidade.

O sistema já está na sua terceira versão, sendo utilizado por todas as áreas e acessada através da Intranet. Ele está sendo uma ferramenta essencial na mudança de cultura na

Cemig, no trato às reclamações dos clientes, promovendo substanciais melhorias nos processos.

Após as ações de correção, os registros são armazenados em meio eletrônico para alimentar as estatísticas de avaliação de performance.

VII. TECNOLOGIA:

A Central de Atendimento Cemig conta com os principais equipamentos existentes no mercado e destinados a Call Centers do seu porte, bem como com soluções desenvolvidas internamente para auxiliar no atendimento.

Na tabela 3 estão relacionamos estes equipamentos e a seguir estaremos detalhando suas características.

a) Unidade de Resposta Audível – URA

Trata-se do Talker S2000 da Empresa GMK Eletrônica, com 120 portas e processador Pentium de última geração.

Este equipamento é o responsável pela recepção inicial das chamadas recebidas. Através de uma integração com bancos de dados corporativos, o sistema de gestão de serviços e o sistema de atendimento, ele possibilita a identificação do cliente através do número do telefone, a verificação das ocorrências na rede já cadastradas e um auto-atendimento de modo que os clientes possam interagir eletronicamente com a Central, sem a necessidade de intervenção humana.

Mesmo assim ela está configurada para valorizar o atendimento humano: quando existe um atendente livre, a chamada é transferida diretamente para ele, sem passar pelo atendimento eletrônico;

Sua capacidade de atendimento é de acordo com o número de portas, ou seja, ela pode atender até 120 consumidores simultaneamente.

b) Direcionador Automático de Chamadas – DAC

É o equipamento que distribui as chamadas entre as posições de atendimento, priorizando aqueles que estão há mais tempo disponíveis. Este equipamento, de modelo NEAX 2000 da Empresa NEC do Brasil, permite o atendimento especializado e segmentado, de acordo com o número discado ou o número do qual se liga para a Cemig.

Através de softwares que fornecem dados sobre as chamadas recebidas e atendidas, são acompanhados diversos indicadores de desempenho da CAC em relação aos diversos públicos envolvidos.

c) Gravador de Chamadas

Todas as chamadas recebidas na CAC são gravadas através do gravador de voz fornecido pela empresa Eyretel.

As gravações são guardadas por um período de 24 meses, possibilitando recuperar atendimentos antigos e o

monitoramento dos atendimentos recentes, verificando a qualidade dos serviços prestados e a adoção de ações para melhoria contínua.

d) Concac

Sistema de atendimento a clientes, desenvolvido pela própria Cemig com a mais moderna tecnologia existente no mundo para softwares do seu porte. É através do Concac que todas as solicitações dos clientes são registradas e encaminhadas para as equipes de campo executarem os serviços.

Rodando em servidores de alta capacidade, é acessada pelos operadores através da Intranet utilizando o navegador Internet Explorer da Microsoft.

É de fácil utilização e muito amigável, reduz os erros e agiliza o atendimento.

O sistema introduz na Cemig uma filosofia de CRM – gerenciamento do relacionamento com os consumidores.

e) Pasta do Atendente

Sistema eletrônico desenvolvido com tecnologia e mão-de-obra próprios em ambiente web, pode ser acessado através da Intranet utilizando o navegador Internet Explorer da Microsoft. Ele fornece ao atendente todas as informações necessárias para a realização do atendimento.

VIII. MOTIVAÇÃO

Foram adotadas algumas medidas e implantadas algumas atividades motivacionais envolvendo os atendentes. Estas atividades também têm por objetivo orienta-los com relação à responsabilidade social de cada um junto à sociedade e promover uma maior integração.

a) Bom Dia CAC

Com o objetivo de avaliar a performance da Central de Atendimento, são realizadas reuniões diárias, com duração aproximada de 40 minutos. Nestas reuniões a equipe avalia a performance do atendimento do dia anterior, os fatores que contribuíram para os resultados, avaliando os pontos fortes e aqueles passíveis de melhorias. São estabelecidas as ações para promoverem os ajustes necessários à manutenção e melhoria, bem como eliminar os eventuais desvios no processo.

São ainda avaliados os relatórios de Monitoramento Diário do Atendimento e os resultados das pesquisas de satisfação dos consumidores.

Os dados disponibilizados possibilitam o fornecimento de um rico mix de informações, subsidiando as reuniões diárias da Alta Direção, mostrando o andamento dos trabalhos praticamente em tempo real.

b) Eventos

Os atendentes são incentivados a participar de atividades externas. Uma atividade freqüente é a coleta de doações para o Hospital da Baleia, que atende crianças portadoras de câncer.

Também são incentivados a participar de eventos comemorativos, como a festa de aniversário da Cemig, de fim de ano, de despedida de turmas, etc.

c) Elogiômetro

Os elogios recebidos pelos atendentes são registrados e afixados em um quadro para conhecimento de todos os colegas.

d) Sugestões e lamentações

Quando o atendente está insatisfeito com alguma coisa ou alguém, ele tem liberdade de manifestar sua insatisfação no mural das lamentações ou na caixa de coleta de sugestões.

e) Premiações

Através do programa de avaliação de desempenho individual e por equipe, os colaboradores são avaliados mensalmente quanto à produtividade, desempenho, elogios recebidos, avaliação do supervisor, qualidade do atendimento e desvios comportamentais, somando pontos. O atendente com maior número de pontos no mês é contemplado com um prêmio e seu nome e fotografia são afixados no mural do atendente do mês.

f) Estatuto do Atendente

Numa área com um número tão grande de pessoas, uma das principais exigências é a disciplina. Um conjunto de regras, direitos e deveres dos colaboradores foram relacionados e formaram o Estatuto do Atendente. Os desvios verificados são registrados e contribuem na avaliação do seu desempenho.

g) Estatuto do Supervisor

Com o mesmo objetivo do Estatuto do Atendente, foi elaborado o Estatuto do Supervisor. Ele disciplina a relação dos líderes da Central de Atendimento com seus colaboradores, possibilitando a manutenção de um ambiente ao mesmo tempo alegre e profissional.

h) Treinamento

Em decorrência das exigências que a atividade impõe aos atendentes e à necessidade de manutenção de um ambiente de trabalho em equipe, eles são constantemente atualizados sobre as mudanças ocorridas na Empresa e no setor, além de diversas outras atividades relacionadas ao desenvolvimento individual e em equipe.

IX. NOVOS PROJETOS

A central de Atendimento já tem estabelecido alguns projetos que estão em fase de estudo ou implantação.

a) Ampliação do número de Posições de Atendimento

Mesmo com a melhora no desempenho dos indicadores, o número de PA's será ampliado para até 270, visando permitir a implantação de novos projetos.

b) Telemarketing Ativo

Quando alguns consumidores de segmentos específicos forem ligados à rede de distribuição da Cemig serão contatados para receber as boas vindas da Empresa, serem pesquisados com relação ao nível de satisfação pelos serviços prestados e receberem informações sobre os produtos e serviços oferecidos.

c) Telecobrança

Tendo em vista a redução no custo do recebimento de contas de energia em atraso, alguns consumidores de segmentos específicos serão contatados por telefone com o objetivo de negociar o pagamento dos débitos.

d) Cemig Rural

A quantidade de problemas nas redes de distribuição de energia elétrica localizadas em área rural são proporcionais à sua extensão. Geralmente as soluções são demoradas em decorrência das grandes distâncias percorridas. Por isto está sendo estudada a adoção de atendimento especializado a este segmento para dar um tratamento diferenciado aos consumidores envolvidos.

e) Internet

Estão sendo desenvolvidas as ferramentas necessárias para iniciar o atendimento on-line através da Internet, com salas de bate papo que estarão disponíveis 24 horas por dia, sete dias da semana, com o objetivo de prestar esclarecimentos e informações aos internautas.

f) Agentes de Negócios

Através de um número 0800 específico, os empregados da Cemig qualificados para prestar um atendimento diferenciado para clientes especiais poderão recorrer à Central de Atendimento quando necessário.

X. RESULTADOS ALCANÇADOS

Em decorrência do volume de chamadas recebidas ter sido superior à demanda prevista, já no início da implantação da Central de Atendimento, os primeiros resultados não foram bons. Entretanto, com a adoção de diversas ações, os resultados melhoraram significativamente, até chegar a índices que se comparam aos melhores do mundo no segmento.

A seguir estaremos descrevendo a evolução dos principais indicadores de desempenho acompanhados pela Central de Atendimento Cemig.

a) Nível de Serviço

Reflete o percentual dos clientes que aguardaram na fila do DAC até o parâmetro 30 segundos.

99	00	01	01/02	02/02	03/02	04/02	05/02	06/02
28	40	52	84	90	90	94	95	95

b) Tempo Médio de Espera na Fila

Indica o tempo médio em segundos que os consumidores aguardaram na fila do DAC antes de serem atendidos pelos operadores.

99	00	01	01/02	02/02	03/02	04/02	05/02	06/02
91	82	92	22	15	14	13	8	8

c) Tempo Médio de Atendimento

Indica o tempo médio em segundos decorridos entre o início e o fim do atendimento aos consumidores.

99	00	01	01/02	02/02	03/02	04/02	05/02	06/02
196	212	221	180	176	177	172	179	186

d) Custo Médio do Atendimento

Apresenta o custo médio em Reais de cada atendimento telefônico.

00	01	01/02	02/02	03/02	04/02	05/02
2,04	2,42	1,83	2,03	1,98	2,00	1,93

e) Índice de Moral do Empregado

Resultado da pesquisa que mede o grau de satisfação do empregado da Central de Atendimento com o ambiente, salário e relações entre supervisores e atendentes.

99	00	01	01/02	02/02	03/02	04/02	05/02	06/02
78	72	74	82	82	82	82	82	82

f) Índice de Satisfação do Consumidor

Apresenta o nível de satisfação dos consumidores atendidos pelo telefone.

99	00	01	01/02	02/02	03/02	04/02	05/02	06/02
90	89	90	92	92	94	93	93	93

XI. CONCLUSÃO

Segundo Peppers and Rogers, "a próxima geração de call centers misturará contatos feitos pelo telefone às interações feitas pela Web, como e-mail e chat...". A Central de Atendimento Cemig já ultrapassou esta fase. Diversos serviços são disponibilizados para os clientes.

É notório o papel estratégico da Central de Atendimento no relacionamento da Cemig com o mercado. As experiências e respostas à implantação de novas rotinas no atendimento aos clientes são imediatas. Observa-se uma consciência de que os resultados alcançados são

apenas o início do processo de mudança da Central de Atendimento para uma Central de Relacionamento, um processo com início bem definido, mas que não tem fim.

A experiência vivenciada a partir das medidas de racionamento de energia pelo Governo Federal demonstra um amadurecimento na gestão da Central, que permitiu respostas rápidas a cada uma das muitas mudanças impostas. O processamento das informações e o processo que permitiu que elas chegassem aos colaboradores à tempo para que os atendimentos fossem feitos corretamente demonstra este amadurecimento.

Todos os indicadores de desempenho apresentam melhorias significativas. Apesar da atividade desempenhada pela Cemig ser a prestação de um serviço público, a experiência com a Central de Atendimento mostra que a prestação de um serviço de qualidade não é somente através de excelentes índices operacionais, mas também nos mecanismos de interação com os clientes.

E estes clientes perceberam estas mudanças, na medida em que 77% já consideram este canal como o preferido em seu relacionamento com a Empresa.

Os pontos de destaque no trabalho realizado são uma adequação perfeita entre os canais de relacionamento, o processo de transformação da Central de Atendimento em Central de Relacionamento e o aprendizado adquirido durante a consolidação do projeto.

Observa-se perfeitamente o atingimento destes pontos nas diversas soluções encontradas para transformar uma desvantagem inicial, que eram as falhas na elaboração do estudo de implantação e a utilização de mão-de-obra com grande turn-over em vantagem competitiva e demonstração de responsabilidade para com a sociedade, na formação de jovens para o mercado de trabalho.

A visão é ser o melhor canal de interação. A missão é estabelecer uma relação de confiabilidade com os clientes. Mas o principal é a personalização da relação da Cemig com o mercado, agregando valor e gerando fidelidade.

XII. REFERÊNCIAS

[1] Peppers and Rogers Group. "CRM Séries - Call Center 1to1"; São Paulo, Makron Books, 2001.