

# **XIV SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

## **RGE 24 HORAS: A GESTÃO DOS PROCESSOS DA EMPRESA SOB A ÓTICA DO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

ADRIANE BAUM KRUSE  
RGE – RIO GRANDE ENERGIA S.A.

**Palavras-chave: processos, resultados, informação**

**Foz do Iguaçu, 19 a 23 de novembro de 2000**

## **1. Introdução**

Cada vez mais as empresas buscam estabelecer relacionamentos duradouros e construtivos com seus clientes. Sua captação, a antecipação e solução de suas necessidades e sua fidelização passa, necessariamente, pelo conhecimento a seu respeito adquirido através dos canais de contato e relacionamento institucionalizados pela organização. Os clientes, por meio de suas solicitações e reclamações, são aqueles que nos fornecem os melhores subsídios acerca da eficiente gestão dos recursos, pessoas e processos.

O RGE 24 Horas vêm comprovando ser uma poderosa ferramenta de conhecimento e análise dos processos finais: aqueles que efetivamente fornecem o produto, serviço ou solução. Somente a informação pode alavancar mudanças, e informação, além do atendimento ao cliente, é o principal produto gerado por um Call Center.

Através de sistemas de informação e de apoio, o RGE 24 Horas vêm coletando, tabulando, formatando e estratificando as solicitações e reclamações reportadas. Os indicadores monitorados, associados às informações geradas pelos próprios clientes ao longo de um ano oportunizaram a identificação de falhas e inconsistências que conduziram assim, à melhorias e mudanças significativas em processos e procedimentos. As informações colhidas e formatadas sob a ótica do cliente motivaram fóruns de discussão em todas as áreas da empresa, momento este em que foram elaborados e implantados planos de ação objetivando a correção de desvios e a conseqüente eficiência na prestação de serviços e atendimento às necessidades dos clientes e cujo sucesso é monitorado constantemente.

O cliente é que fundamenta as nossas mudanças e nossos acertos. Vamos ouvi-lo.

## **2. A RGE**

A Rio Grande Energia resulta da privatização de um terço da área de distribuição da CEEE - Companhia Estadual de Energia Elétrica que, em 1997, foi cindida em quatro empresas: duas distribuidoras, uma geradora térmica e a própria CEEE remanescente, continuando a atuar com distribuição em um terço de sua área original, bem como na transmissão e geração hídrica, nestas duas áreas com ação estadual.

A Rio Grande Energia atua no Norte e Nordeste do Rio Grande do Sul, abrangendo as Missões, Planalto Médio, Alto Uruguai, os Campos de Cima da Serra, toda a Serra Gaúcha e parte da Região Metropolitana. Essa área abrange 34,3 % do território gaúcho, compreendendo 243 municípios, uma população pouco superior a 3,2 milhões de habitantes, com próximo de 1 milhão de clientes. A área de atuação da RGE detém um Produto Interno Bruto que corresponde a parcela muito expressiva do PIB gaúcho, abrangendo atividades econômicas de grande importância como a produção de máquinas e implementos agrícolas, a quase totalidade da produção de soja, milho, trigo e fumo e os complexos vitivinícola, metal-mecânico da Serra; o fumageiro na parte central do Estado e o emergente Pólo Automobilístico da Região Metropolitana.

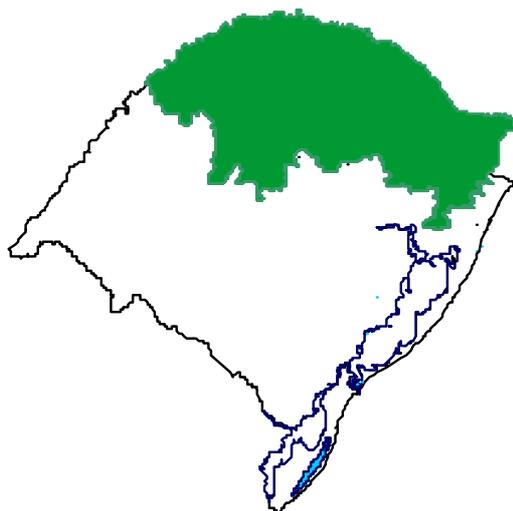
O controle acionário da Rio Grande Energia é distribuído entre três empresas, reunindo três dos mais sólidos grupos econômicos brasileiros, um dos mais fortes fundos de pensão brasileiros e uma das dez maiores concessionárias de energia elétrica e distribuição de gás nos Estados Unidos. Essas empresas integrantes da estrutura de capital da RGE são as seguintes:

- PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil;
- VBC Energia, constituída pelos grupos Votorantin, Bradesco e Camargo Corrêa;
- PSEG Global –Public Services Enterprise Group, dos Estados Unidos.

## **3. Área de Concessão da RGE:**

- Área de abrangência: 90.372 Km<sup>2</sup> (34 % da área do Estado do Rio Grande do Sul)
- Número de municípios atendidos: 243 municípios (52 % do Estado do Rio Grande do Sul)
- Consumo: 5.470 GWh/ano (30 % do Estado do Rio Grande do Sul)
- Número de clientes na área de concessão: 950.116 (34 % do Estado do Rio Grande do Sul)
- População na área de concessão: 3.203.333 habitantes (33 % do Estado do Rio Grande do Sul)

1 - Área de Concessão da RGE



1 - Área de Concessão da RGE

#### 4. MODELO ANTERIOR DE ATENDIMENTO

Até o início da operacionalização do RGE 24 Horas, haviam 94 Pontos de Atendimento Comercial entre agências e escritórios da Companhia. As filas eram constantes e uma realidade em todos os Pontos de Atendimento. Uma pessoa não era atendida em menos de 20 a 30 minutos e poucas vezes saía do escritório com seu problema resolvido, tendo de retornar mais de uma vez.

Essas filas não foram eliminadas nem mesmo com a introdução do atendimento telefônico, particularmente na década de 1980, quando dois números especiais, com abrangência geográfica municipal, foram colocados à disposição dos clientes: o número 196, para a solicitação de serviços técnicos e comunicação de problemas na rede e o número 120, para informações e encaminhamento de questões comerciais, normalmente relacionadas com a fatura mensal.

Sem conseguirem obter resultados objetivos em seus contatos telefônicos com a empresa, os clientes utilizaram pouco esse processo, preferindo entrar nas filas dos escritórios. Assim, esse modelo de atendimento estava exclusivamente voltado para os interesses e limitações da própria empresa, deixando o cliente em segundo plano. Este fato era comprovado pela existência de muitos procedimentos que exigiam a presença do cliente nas instalações da Companhia, para retirar documentos de seu interesse (como por exemplo 2ª via de conta) ou mesmo apresentar comprovantes de pagamento (como na emissão de conta final ou pedido de religação).

#### 5. O RGE 24 HORAS

Uma empresa de distribuição de energia elétrica, por suas próprias características, baseia sua atividade essencialmente na prestação de serviços e no contato intenso com o público, pelo fato de fornecer um dos mais básicos insumos da sociedade moderna.

Esse público e a empresa tinham um ponto em comum. Tanto do seu lado o público não aceitava mais as longas filas e o atendimento precário, a empresa, formada por instituições respeitáveis do capital nacional e do exterior, também não aceitava o atendimento que era conferido a esse público.

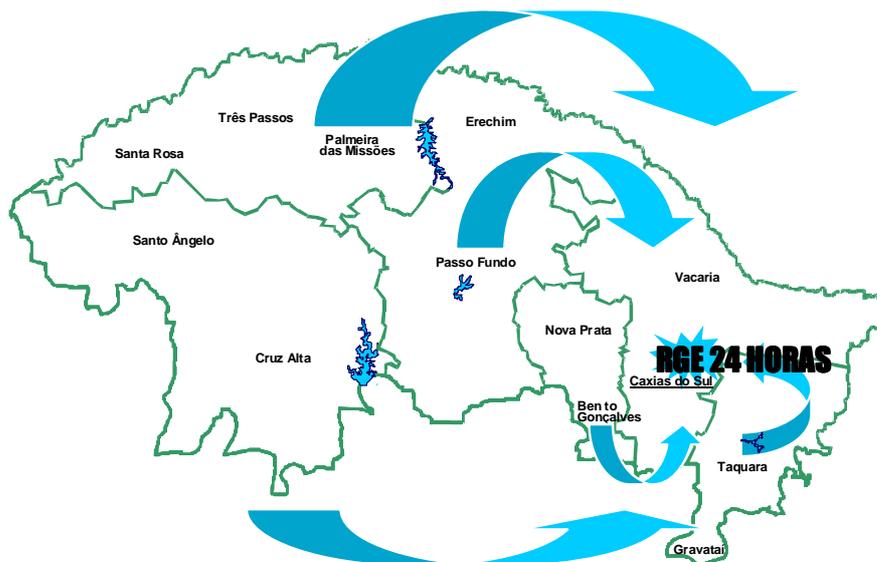
Assim, o RGE 24 Horas nasceu a partir das seguintes premissas básicas:

- Estabelecer bidirecionalidade na comunicação com o cliente: O atendimento em agências é caracterizado pelo acionamento unilateral da estrutura da empresa pelo cliente, sempre a partir de sua presença física. Ou seja: se o cliente não vai até a agência, a empresa não entra em contato com ele, a não ser através de outro tipo de estrutura de atendimento adicional.
- Diminuir a dependência do sistema em relação ao atendente: A existência de muitos pontos de atendimento em agências torna muito caro sua integração e aparelhamento.
- Garantir padronização e controle do Atendimento ao Cliente: No atendimento prestado em estruturas descentralizadas de agências, o padrão praticado tende a divergir, quer seja por custo elevado para aparelhamento e integração a rede de pontos de atendimento, como pela atuação isolada muitas vezes efetivada tendo por argumento a adaptação a condições regionais especiais.
- Evitar custos adicionais por não conformidade dos serviços prestados: Quando existe atendimento através de agências é comum que problemas relacionados a falhas de procedimentos nos serviços prestados pelas áreas operacionais descentralizadas sejam absorvidas quando do atendimento.
- Reduzir custos operacionais pela centralização dos recursos: No atendimento através de agências, principalmente quando a área atendida pela companhia é muito grande, tornam-se problemáticos e dispendiosos alguns processos operacionais comuns.
- Implementar estrutura adequada para atendimento técnico/emergência: Apesar da existência de rede de agências, o atendimento ao cliente no caso de falta de energia ou emergência associadas à rede elétrica é feito por telefone, que não conta com a estrutura adequada para seu bom desempenho, seja pela indisponibilidade de linhas de acesso telefônico em quantidade proporcional ou pela precariedade de instrumentos de chaveamento e transferência das chamadas para atendimento.
- Estruturar o teleatendimento facilita a reestruturação funcional: Nas agências descentralizadas são desenvolvidas várias atividades empresariais simultaneamente, sendo que muitas vezes o atendimento ao cliente confunde-se com outras funções comerciais, administrativas e técnicas, compartilhando indistintamente a mesma estrutura. A implementação do teleatendimento, ao retirar dessas unidades descentralizadas um considerável volume de atividades, permite uma maior visualização das reais condições operacionais.

Hoje, e tendo por objetivos o foco no cliente, a melhoria da qualidade dos serviços, ser o ponto único de contato, a melhoria das relações com o cliente e o atendimento 24 horas por dia, 7 dias por semana; o RGE 24 Horas, baseado em uma forma padronizada de atendimento focada na eficiência, agilidade e qualidade, tornou-se o canal de ligação entre todos os mais de 950 mil clientes, qualquer que seja sua cidade ou região, e a empresa, envolvendo desde a solicitação de uma segunda via da conta, ligação ou comunicação de problemas na rede, até reclamações, solicitação de providências ou simplesmente para se pedir toda e qualquer informação relacionada com qualquer aspecto da distribuição de energia elétrica nos 243 municípios atendidos.

Sediado em Caxias do Sul, o RGE 24 Horas atende as ligações dos 950.116 clientes de toda a área de concessão da Rio Grande Energia. Conta atualmente com uma Gerência de Teleatendimento, 09 Monitores de Teleatendimento e 104 Teleatendentes.

2 – Abrangência do Teleatendimento do RGE 24 Horas



2 – Abrangência do Teletendimento do RGE 24 Horas

## 6. RECURSOS DE TECNOLOGIA

O processo tecnológico utilizado no RGE 24 Horas, representado por hardware e software é da Lucent, tendo este sido escolhido por ser considerado o mais flexível e ter uma grande capacidade de expansão e adaptação às necessidades específicas da empresa. O sistema possui um banco de dados, integrado ao próprio DAC – Distribuidor Automático de Chamadas, contribuindo para acelerar o acesso às informações, dando maior velocidade ao atendimento aos clientes.

No momento em que ligam para o 0800-900900, os clientes são atendidos pela URA – Unidade de Resposta Audível, que pode ser configurada com mensagens padrão. A URA tem a capacidade de identificar o código e a origem das chamadas, distribuindo-as através do DAC, de forma automática, para teletendentes específicas. Isto é de grande importância em situações de emergência decorrentes de temporais ou de queda de energia em grandes áreas, permitindo não apenas a configuração de uma mensagem automática que informe os clientes sobre o que está ocorrendo – sem a necessidade de gerar um atendimento -, mas também para seu direcionamento para atendentes que possam dar de forma pronta e eficiente um atendimento para uma situação específica.

O DAC tem um controle total sobre as chamadas que entram e sua distribuição entre as teletendentes, gerando um grande volume de informações e relatórios gerenciais de significativa importância para o aprimoramento dos serviços. Isto inclui o tempo médio de atendimento, tempo de espera na fila, chamadas abandonadas, entre outras informações. Essas estatísticas são geradas de hora em hora, mas também podem ser obtidas em tempo real ou com qualquer outra periodicidade que se tornar necessária.

Para o acesso telefônico dos clientes à empresa, são disponibilizados 90 canais em 2 troncos de 2 M da Embratel, distribuídos em 2 fibras ópticas que possuem rotas distintas em razão da contingência.

Adicionalmente, o RGE 24 Horas conta com uma rede LAN interligada à sede da empresa através de servidor de comunicação e circuitos de 1 M, também da Embratel ao servidor do Open SGC, o sistema comercial.

## 7. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A premissa básica para um atendimento eficiente, eficaz e que traduza as necessidades dos clientes em informações para a empresa, é um sistema de banco de dados que permita reunir todos os insumos necessários para o atendimento propriamente dito e para a formatação e análise de estatísticas de forma permanente.

No momento em que iniciam o atendimento, as teleatendentes do RGE 24 Horas utilizam o Sistema de Gestão Comercial Open SGC. O Open SGC é um sistema de arrecadação e faturamento, customizado às necessidades da RGE. Nele foi incluído um módulo - o "Menu 24 Horas", que reúne as informações sobre cada cliente, como as informações pessoais, endereço, pagamentos, eventuais problemas na conta e muitos outros dados destinados a agilizar o atendimento.

O primeiro passo do atendimento é a abertura de uma ordem de serviço através do sistema Open SGC, onde se relata o problema e/ou solicitação do cliente. Concluído o atendimento, o sistema envia automaticamente a ordem de serviço para o Centro de Operação e Distribuição (COD) sempre que a situação se relacionar com a mobilização de eletricitas ou questões técnicas; ou para as Divisões Comerciais e Centros de Leitura e Entrega dos Departamentos de Operação e Divisão de Suporte Comercial do Departamento de Operação Comercial. Além do processamento da arrecadação e faturamento e do atendimento ao cliente, o Open SGC simula um sistema de work-flow, permitindo a geração de ordens de atendimento técnicas ou reclamações de caráter comercial, seu acompanhamento e conclusão. Ainda, fornece informações e estatísticas de geração, conclusão e pendências das atividades geradas (Ordens de Serviço e Reclamações), facilitando o processo de coleta de dados, tabulação, formatação dos dados e análise das informações para a tomada de decisões.

## **8. SERVIÇOS PRESTADOS PELO RGE 24 HORAS**

Atendendo às necessidades dos clientes e da empresa, o RGE 24 Horas presta serviços tanto de natureza técnica, quanto comercial:

- Informações sobre débitos, pagamentos, históricos de consumo, tarifas;
- Tensão do fornecimento por localidade;
- Preços dos serviços e normas técnicas;
- Bancos e agentes conveniados;
- Encaminhamento de dúvidas sobre a Portaria 466;
- Encaminhamento de projetos particulares para análise técnica;
- Encaminhamento de pedidos de indenização;
- Alteração de dados cadastrais;
- Correção e alteração de nome;
- Descadastramento de débito em conta;
- Alteração do ponto de entrega da conta;
- Segunda via de conta;
- Pedidos de ligação nova;
- Religação de unidade inativa;
- Religação de unidade consumidora cortada por falta de pagamento;
- Religação de urgência;
- Religação normal;
- Emissão de conta final;
- Corte para reforma;
- Alteração de carga;
- Ligação provisória;
- Aferição de medidor;
- Pagamento em duplicidade;
- Reclamações de consumo;
- Informação de leitura;
- Pedido de vistoria;
- Enquadramento como consumidor de baixa renda;
- Enquadramento como consumidor rural;

- Denúncia;
- Fornecimento para iluminação pública;
- Alteração no prazo de vencimento da conta;
- Parcelamento de débito;
- Reclamações por falta de energia;
- Solicitação de podas;
- Troca de ramal;
- Deslocamento de postes em terrenos de terceiros;
- Postes em mau estado;
- Informações sobre notificação;
- Entre outros.

Os serviços prestados pelo RGE 24 Horas traduzem-se no sistema Open SGC, através da geração de Ordens de Serviço e Reclamações, que são enviados automaticamente às áreas na empresa responsáveis pela sua solução.

### 3 – Quadro Principais Ordens de Serviço e Reclamações

<b>Principais Ordens de Serviço</b>	<b>Principais Reclamações</b>
Retirar ME Ramal – BT	C – Valor Faturado
Desligar Conexões – BT	Erro de Leitura
Trocar ME de Local	Erro de Faturamento
Colocar ME e Ligar UC – BT	Separação de Serviço Faturado
Vistoriar Condições Técnicas da UC	C- Taxa/Multa Indevida
EM-07 – Falta de Energia Ainda Não Atendida	Outros Erros de Faturamento
Desligar Conexões e Retirar ME	C – Erro Débito em Conta
Religar Conexões e Colocar ME	C – Correção de Endereço
Instalar Medidor	C – Dados do Contrato Incorretos
Aumento de Carga	Outros Erros de Contratação
Instalar ME – Cortado por falta de pagamento	T – Equipamentos de Medição
EM-01 – Falta de Energia	Solicitação do Cliente Não Atendida
EM-03 – Fio Caído	C – Fatura Não Entregue
EM-02 – Árvore tocando na Rede	C – Pagamento em Duplicidade
EM-06 – Oscilação de Tensão	Outros
MT-01 – Poste em Mau Estado	C – Grave – Valor Faturado
MT-07 – Outros Serviços na Rede	C – Cliente Especial
MT-03 – Deslocamento de Poste ou Estai	C – Corte Indevido
Danos em Aparelhos	C – Grave – Reclamação Não Atendida
MT-06 – Fio Desencapado – Substituir	T – Danos em Aparelhos Elétricos
MT-05 – Poda a pedido do cliente	T – Grave – O/S Não Atendida
EM-09 – Desligamento Programado	T – Nível de Tensão
EM-08 – Outras Urgências – Emergências	Pagamento a Maior
EM-04 – Poste Caído ou Quebrado	
MT-02 – Verificação do Nível de Tensão	

### 3 – Quadro Principais Ordens de Serviço e Reclamações

## 9. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Para viabilizar o atendimento e efetuar a geração de atividades no sistema Open SGC, foi necessário mapear todos os processos associados à execução das atividades-fim da empresa, de forma que fosse possível ao RGE 24 Horas identificar a solicitação do cliente e proceder o encaminhamento correto. Esse mapeamento dos processos foi convertido em POPs – Procedimentos Operacionais Padrão e disponibilizado em meio eletrônico através de um script de atendimento.

Esse script de atendimento – o Atende Certo, visa dar aos teleatendentes as linhas mestras da política comercial da empresa face aos diversos serviços prestados, de maneira a orientá-los na condução do diálogo com o cliente e em conformidade com os POPs. O Atende Certo procura explorar (através da conversação com o cliente e conforme as opções prováveis

de resposta às situações colocadas), o maior número possível de informações que facilitem o entendimento do problema apresentado, a probabilidade de solução imediata ou ainda, o correto encaminhamento no sistema Open SGC por meio de Ordens de Serviço ou Reclamações. Assim, é um script interativo e que, conforme as situações apresentadas, remete o teleatendente ao POP adequado ou à referências cruzadas e integradas à outros POPs. Isso reduz a probabilidade de erro na geração da Ordem de Serviço ou Reclamação, agilizando a execução das tarefas em campo e que efetivamente fornecem os serviços técnicos e comerciais aos clientes, associados à atividade-fim da empresa.

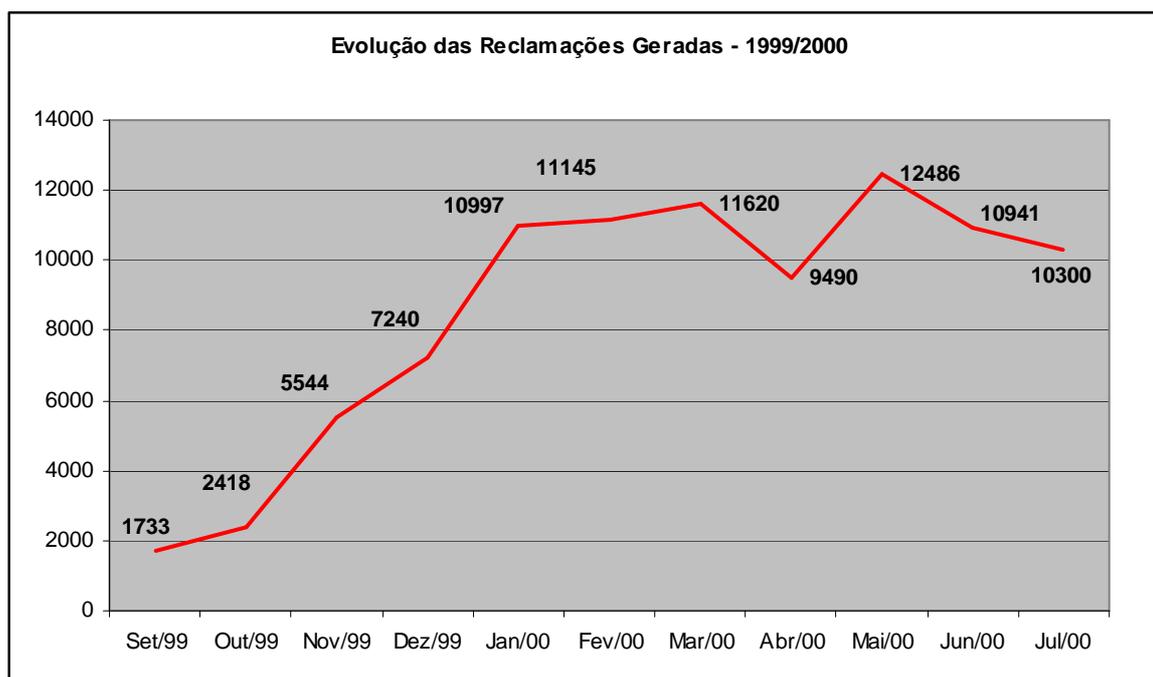
Ainda, todas as tarefas em campo e comerciais foram mapeadas e documentadas, de forma que, após o recebimento da Ordem de Serviço ou Reclamação, houvesse continuidade e integração ao POP que a gerou, produzindo, como resultado, a conclusão da tarefa.

## 10. ACOMPANHAMENTO DA INFORMAÇÃO

A partir dos processos mapeados e documentados, passou-se à etapa de coletar, tabular, formatar e acompanhar toda a gama de informações geradas pelo sistema ao longo do tempo.

O fato do cliente agora possuir um canal de comunicação eficiente, e esse canal, gradativamente, passar a fazer parte da cultura de seu contato com a empresa, fez com que ele trouxesse à tona vários elementos que até há pouco eram desconhecidos.

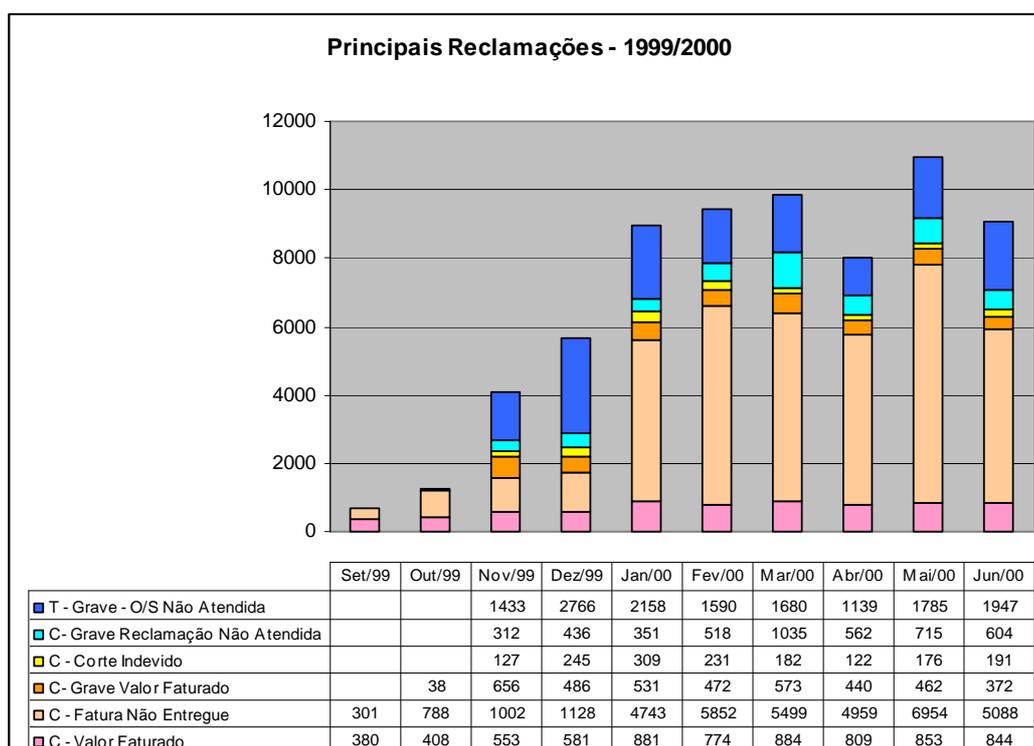
4 – Evolução das Reclamações Geradas – 1999/2000



4 – Evolução das Reclamações Geradas – 1999/2000

Assim, principalmente através da natureza das Reclamações geradas pela equipe de teleatendimento e baseadas nos reportes de clientes, foi possível a constatação de falhas nos processos e procedimentos da empresa. A geração das Reclamações possui relação direta com as Ordens de Serviço que são executadas pelas equipes em campo, sejam elas de entregadores, leituristas ou eletricitistas. Isso significa, portanto, a constatação de desvios na execução dos processos que fornecem os serviços da empresa, sejam de leitura, entrega, técnicos, de emergência ou comerciais.

## 5 – Principais Reclamações Geradas – 1999/2000



## 5 – Principais Reclamações Geradas – 1999/2000

A partir do levantamento de dados e formatação de informações, foram sendo procedidas as análises das causas que originaram Planos de Ação, compostos de várias atividades necessárias à melhoria da qualidade dos serviços e à maior integração dos processos.

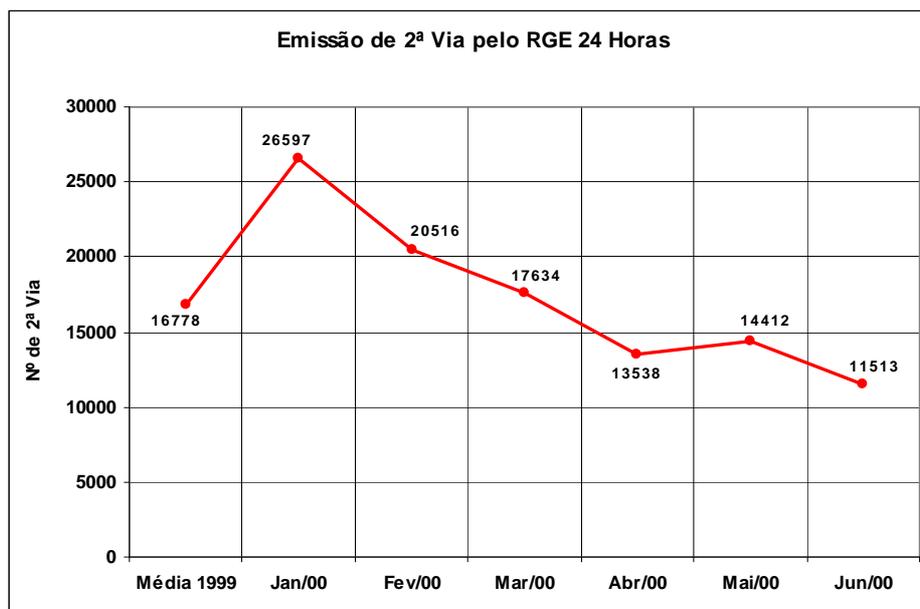
A análise efetuada com base nas principais reclamações registradas pelos clientes, permitiu identificar carências e deficiências em vários segmentos das áreas e nos processos que executam.

## 11. MELHORIA DOS PROCESSOS E RESULTADOS

O Plano de Ações resultante da análise das informações coletadas ao longo do tempo, buscou tratar, além de situações específicas, situações envolvendo a melhoria dos processos, de forma global. As ações contemplaram desde aparelhamento de Departamentos e Bases, até treinamento e contratação de mão-de-obra e mudanças na estrutura da organização.

A RGE assumiu todas as tarefas operacionais associadas à leitura e à entrega das contas de energia da empresa, buscando com isso, aumentar o controle desses serviços e diminuir índices de contas anuladas. Outro objetivo é o de melhorar a qualidade da conta de energia elétrica, o que vem a reduzir o número de reclamações por fatura não entregue e consumo elevado (resultado do faturamento por estimativa). Com a adoção de mão-de-obra própria para a leitura e entrega de contas, o número de leituras corretas atingiu o índice de 89,72 %. Com isso, as solicitações de Segunda via vêm apresentando declínio: o mês de junho fechou com 11.513 solicitações contra as 26.597 do mês de janeiro.

6 – Emissão de 2ª Via pelo RGE 24 Horas



6 – Emissão de 2ª Via pela RGE 24 Horas

A estrutura da organização também sofreu modificações. Foi criado o Departamento de Operação Comercial, que centralizou várias atividades em Caxias do Sul, junto ao RGE 24 Horas - hoje uma de suas Divisões. Foi criada a Divisão de Suporte Comercial, responsável pela produção e controle do cadastro, leituras, faturamento e arrecadação, e que já absorveu parte das atividades comerciais de 3 Departamentos de Operação, com previsão de conclusão da centralização no mês de agosto.

A atividade de cobrança foi reestruturada, tendo sido criada a função do Gestor de Cobrança nos Departamentos de Operação. Foram implementadas mudanças nos procedimentos de corte e religação e redução no prazo de emissão do reaviso.

Foram revistos os procedimentos de execução das Ordens de Serviço Comerciais pelo Eletricista, sob a coordenação da área de Qualidade da RGE.

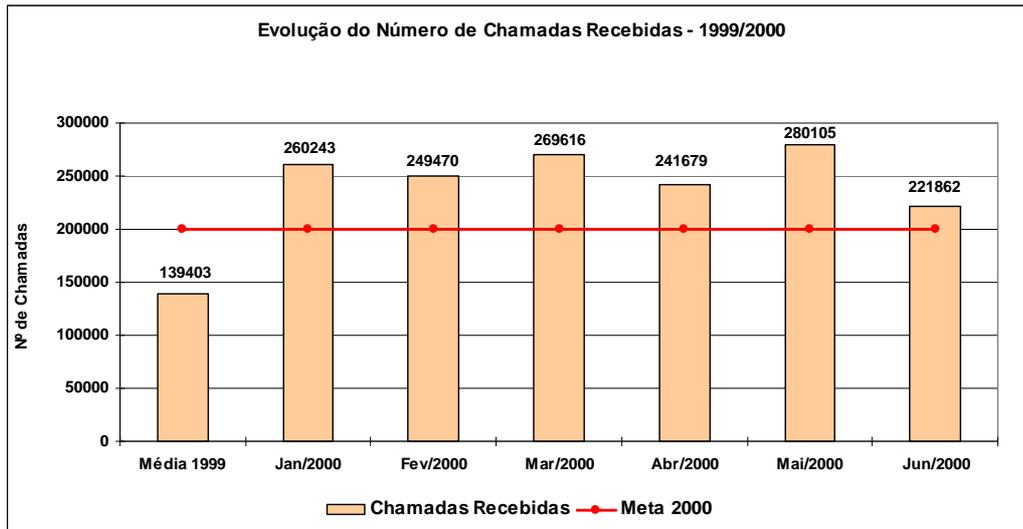
A capacidade de atendimento do RGE 24 Horas foi ampliada em 23 % nos horários maior movimento. Também está sendo aprimorada a atividade de Monitoria do Teletendimento, para melhorar a orientação individualizada, reforçada por um programa de treinamento.

O número de Reclamações geradas pelo RGE 24 Horas, resultantes da relação direta com a execução de serviços em campo e com os demais processos comerciais e da empresa vêm sendo monitorado permanentemente, de forma a permitir o giro de novo ciclo do PDCA e novas adequações que se façam necessárias a partir de metas estabelecidas.

## 12.CONCLUSÃO

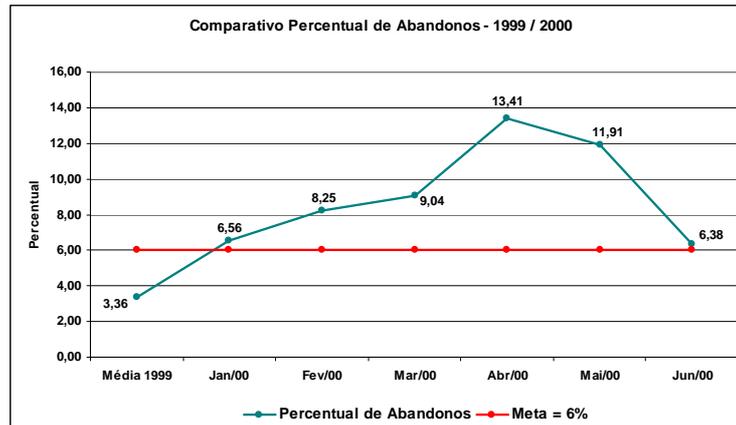
Todas as ações implementadas pela RGE para a melhoria da qualidade dos serviços resultaram na queda do número de chamadas ao 24 Horas (de 280.105 ligações recebidas em maio, para 221.862 em junho) e percentual de ligações abandonadas (de 13,41 % em abril, para 6,38 % em junho), bem como na redução do tempo de espera (de 00:55 segundos em abril, para 00:26 segundos em junho).

7 – Evolução do Número de Chamadas Recebidas – 1999/2000



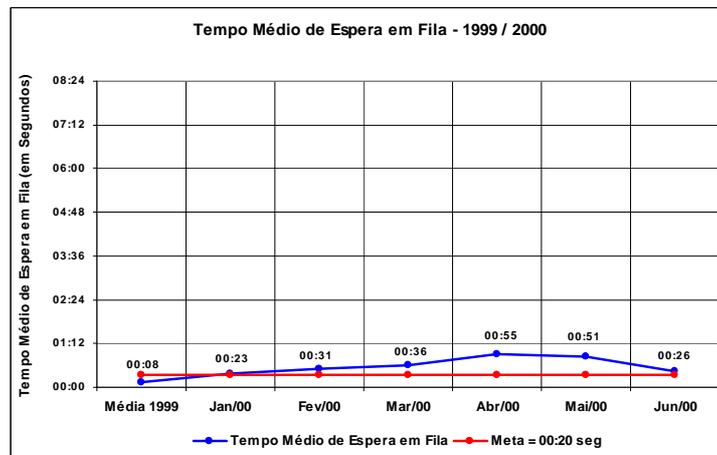
7 - Evolução do Número de Chamadas recebidas – 1999/2000

8 – Comparativo Percentual de Abandonos – 1999/2000



8 – Comparativo Percentual de Abandonos – 1999/2000

9 – Tempo Médio de Espera em Fila – 1999/2000



9 – Tempo Médio de Espera em Fila – 1999/2000

Esses indicadores, associados à crescente redução no número de reclamações registradas no sistema Open SGC, traduz o sucesso da busca da satisfação dos clientes com a empresa.

Além do atendimento ao cliente, um Call Center tem a geração de informações como principal produto. Essas informações, quando analisadas, demonstram quais são os desejos e as necessidades dos clientes em relação aos serviços que recebem. Para conquistá-los e fidelizá-los, passamos pelo conhecimento, compreensão e a satisfação desses desejos e necessidades. Porém, não basta satisfazê-los apenas uma única vez. Devemos usar as informações que continuamos a coletar no dia-a-dia, para melhor conhecer nossos clientes, reorientarmos nosso foco, melhorar nossos processos (reformatá-los, se for preciso), agregar valor aos nossos serviços e nos antecipar às suas necessidades. Isto é o que faz a diferença.