

SENDI 2004

XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

A Solução Copel para Criar Ilhas de Especialidade

Angelino Rinaldo Bandeira de Macedo – COPEL – A MACEDO – angelino@copel.com
Luís Pedro Zambon – COPEL – L ZAMBON – zambon@copel.com
Mauro Luiz Fanha – COPEL – M FANHA – mfanha@copel.com

Palavras-chave:

Atendimento; Call Center; Ilhas; URA; 0800

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é apresentar uma solução concebida na COPEL para resolver dificuldades na atenção ao Cliente através do Call Center e ao mesmo tempo adequar aos processos internos de atendimento, as chamadas Ilhas de Especialidade.

Essa solução permitiu à COPEL adequar às metas de atendimento, minimizar as ligações com tom de ocupado, resolver as dificuldades oriundas dos programas sociais tais como baixa renda e luz fraterna, reduzir a conta com telefone, além de melhorar a satisfação do Cliente com o Atendimento, medidos através de pesquisa de satisfação.

A solução foi criada pela COPEL em negociação e colaboração com as duas operadoras de telefonia que prestam esse serviço. Contemplou a adequação da tecnologia interna às Centrais de Atendimento da COPEL, programação das Centrais PABX, organização das ilhas de especialidade, treinamento das pessoas e implantação junto às operadoras de telefonia a nova solução sem custos.

O resultado foi muito positivo considerando a simplicidade da solução que extraiu da tecnologia uma solução criativa e inovadora, disponível a qualquer empresa que tenha a mesma necessidade.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho apresenta uma solução concebida, desenvolvida, planejada, negociada e implementada pela COPEL. Aqui são apresentados em primeiro lugar a situação atual das Centrais de Atendimento da COPEL, o problema que se apresenta e motivaram o desenvolvimento dessa solução, os conceitos de ilhas de especialidade e de unidade de resposta audível, a solução propriamente dita e por fim os resultados obtidos.

A solução baseou-se em estudos anteriores realizados na COPEL, em questões levantadas pelo cliente através das pesquisas de satisfação, por situações expostas pelo cliente interno na sua percepção e experiência no ouvir o cliente. Para tanto, considerou-se que a especialização dos serviços de atendimento ao Cliente leva à redução do tempo de atendimento e simultaneamente a uma maior satisfação do cliente, que todo tempo de espera gera custos e insatisfação do cliente, que investir em tecnologia nem sempre é a única melhor solução.

A solução foi criada pela COPEL em negociação com as duas operadoras de telefonia que a atendem, através de um plano de trabalho consistente e acompanhamento pós implantação. O resultado foi muito positivo considerando a simplicidade da solução que extraiu da tecnologia uma solução criativa e inovadora, disponível a qualquer empresa que tenha a mesma necessidade.

2 DESENVOLVIMENTO

Esse trabalho é inusitado na forma como foi concebido, de forma que bibliografia específica, ou mesmo casos similares não foram identificados até o momento, aqui estará sendo relatado um estudo de caso real que está em funcionamento há 8 meses, confirmando os resultados esperados na sua concepção.

2.1 As Centrais de Atendimento COPEL

A COPEL possui Cinco Centrais de Atendimento ao Cliente, distribuídas em cinco cidades do Estado do Paraná: Curitiba, Ponta Grossa, Londrina, Maringá e Cascavel. A infra-estrutura existente é idêntica em cada uma delas, de tal forma que qualquer uma das Centrais pode assumir de forma isolada o atendimento de sua região. O isolamento de uma Central somente ocorre por motivo de contingência ou necessidade de manutenção preventiva ou corretiva. Normalmente o sistema funciona através do transbordo de ligações de forma que todas as Centrais atendem ligações originadas em qualquer ponto do Estado. Essa dinâmica permite otimizar os recursos e evitar ociosidade pelo isolamento. Outra vantagem significativa é a utilização dessa infra-estrutura quando ocorrem eventos climáticos de mau tempo, que permite o acionamento de pessoas em cidades onde não está ocorrendo o temporal e com isso facilitar o deslocamento das pessoas. Para o Cliente isso é totalmente transparente.

O volume médio de ligações recebidas é de 700.000 mensalmente, com um nível de abandono em torno de 9%.

2.2 O Problema

Antes da solução em questão estar implementada a COPEL possuía uma única fila de espera e um único atendimento, ou seja, todos os Teleatendentes atendiam a todos os tipos de ligações. Isso por um lado minimizava ao máximo a ociosidade, permitindo a construção de escalas de trabalho totalmente ajustadas à demanda por ligações e um padrão único de treinamento de pessoas. As vantagens eram significativas.

Por outro lado, o que impedia o sucesso do atendimento, causando muitas vezes a insatisfação dos clientes era o conjunto de três tipos de situações, provocados por eventos externos à COPEL, como:

- a) **Intempéries:** o mau tempo fazia com que o volume de ligações recebidas nesses momentos eram relativas a situações ligadas a falta de energia provocadas exatamente pelo mau tempo. Isso provocava uma afluência tal de ligações que congestionava todos os canais de entrada impedindo inclusive que ligações comerciais pudessem ser tratadas. A princípio isso parece simples mas há uma dificuldade com os canais de entrada de ligações com as operadoras de telefonia, os quais uma vez congestionados não permitem que haja a entrada de qualquer outro tipo de ligação. O cliente ao receber o tom de ocupado permanecia tentando novamente a ligação, por diversas vezes, isso era mais um motivo para a manutenção do congestionamento. Foram feitas algumas tentativas de veiculação de mensagens específicas sobre mau tempo quando o congestionamento em determinados horários ocorria, mas isso só podia ser feito nos finais de semana, feriados e à noite. Essa situação permitiu perceber a sensibilidade do cliente em relação a uma mensagem de mau tempo, o que trouxe a conclusão de que seria possível minimizar a insatisfação do cliente se houvesse uma maneira mais adequada de veicular essas mensagens de mau tempo.
- b) **Horários de Pico:** Durante a semana, nos horários das 09 às 12 e das 14 às 17, é comum existir um volume de ligações que provoquem fila. Nesses horários havia a reclamação de clientes com dificuldade por falta de energia ou situações de risco, que não conseguiam na velocidade desejada ter acesso às Centrais de Atendimento. Isso era motivo de muitas reclamações e deixavam a COPEL em situação difícil pois não atender a uma necessidade emergencial do cliente ou da comunidade é contra todos os princípios da Empresa e vai contra as exigências do poder concedente.
- c) **Programas Especiais:** Situações que ocorrem junto ao Governo Federal, Governo Estadual, ANEEL, Mídia, etc., causam transtornos imensos às Centrais de Atendimento quando divulgadas de forma inadequada ou de forma inesperada. Nesses casos, o congestionamento provocado é imenso, causando situações de difícil entendimento pelo cliente. A reação da empresa nesses casos precisa ser imediata, a demora pode provocar um congestionamento sufocante por vários dias seguidos, agravando-se nos horários de pico e mais ainda associados à intempéries. Exemplos como esse foram os programas sociais de baixa renda no caso do Governo Federal e o programa luz fraterna do Governo Estadual do Paraná.

A infra-estrutura tecnológica existente nas Centrais de Atendimento permite evoluções e ampliações. A dificuldade é a justificativa de investimentos vultuosos para atender uma necessidade temporária. Ou

então um investimento significativo para ficar a espera de um evento não programado, com elevada ociosidade.

Foi esse contexto que motivou a COPEL a buscar uma solução que não implicasse em custos associados à ociosidade e ao mesmo tempo permitisse ao cliente acesso ao atendimento sem dificuldades.

2.3 *Ilhas de Especialização*

Ilha de Especialização é um conjunto de posições de atendimento⁽¹⁾ que de forma isolada das demais realiza um determinado tipo de atendimento especializado. Como exemplo temos ilha de emergência que atende somente ligações relacionadas a falta de energia ou situações de risco; ilha de grandes clientes que atende ligações específicas de clientes de grande porte de consumo; etc.

No caso da COPEL havia a necessidade de separar num primeiro momento três grandes tipos de atendimento, os quais causavam um transtorno imenso às Centrais de Atendimento:

- a) **Atendimento de Emergência:** onde a falta de energia ou situações de risco pudessem ser atendidas sem que tivessem limitações de qualquer natureza e a qualquer hora do dia, da noite, feriados ou finais de semana;
- b) **Atendimento Comercial:** onde as solicitações de serviço e informações pudessem ser atendidas mesmo em momentos de mau tempo ou de eventos externos a Empresa;
- c) **Atendimento a Programas Especiais:** onde as ligações relativas aos programas gerados por motivos externos à COPEL pudessem ser atendidos sem que houvesse interferência no atendimento de emergência ou comercial;

A partir dessa sistemática (ilhas) que a necessidade foi gerada e que deu origem a busca da solução atualmente adotada.

2.4 *Unidade de Resposta Audível - URA*

A utilização da URA ⁽²⁾, devido a sua interação com o cliente, provoca duas situações conflitantes e críticas, uma diz respeito a aceitação do cliente a esse tipo de relação e a outra na necessidade de investimentos em equipamentos para suprir a demanda de ligações. A primeira requer que o cliente compreenda as expressões utilizadas pela URA ao expor as alternativas de atendimento disponíveis. Em muitos casos a contínua repetição de menus e opções é motivo de desconforto para o cliente, levando-o à ignorá-las e optar pelo atendimento pessoal.

A necessidade de grandes investimentos em tecnologia exige um correto dimensionamento, para que a utilidade da URA seja realmente alcançada. Esse dimensionamento permite prever a quantidade de portas

¹ Posição de Atendimento: é o conjunto de equipamentos de informática e telefonia que é utilizado por um teleatendente em um call center. Uma posição de atendimento atende uma ligação telefônica por vez.

² URA: Unidade de Resposta Audível, equipamento de informática, programável e integrável a centrais de telefonia, com o objetivo de realizar atendimentos automatizados, possibilitando a interação entre o cliente através de teclas ou voz e realizando atividades em função das ações do próprio cliente, através da voz ou digitação no seu próprio aparelho telefônico.

de URA ⁽³⁾ necessárias para cobrir o volume de ligações desejadas ao nível de serviço meta ⁽⁴⁾. Por melhor que seja esse dimensionamento, nunca será possível cobrir os eventos não programáveis: intempéries, horários de pico e programas especiais. Portanto, por maior que seja o investimento em tecnologia, não haverá garantias de um bom atendimento.

2.5 A Solução COPEL

Diante de todos esses cenários: Eventos não programáveis, evitar grandes investimentos, criação de ilhas de especialidades e implantação de uma URA. A solução adotada pela COPEL teve como princípios inicial minimizar o impacto da URA junto ao Cliente, para que a aceitação fosse natural e por outro lado permitisse a especialização do atendimento. Tendo como requisito atender aos eventos: intempéries, horários de pico e programas especiais. Foi com esse desafio que a proposição da COPEL teve seu início e após a implantação demonstrou ter sido eficaz.

A COPEL decidiu não investir em ampliar sua URA, mas negociou junto as operadoras de telefonia que a atendem, BrasilTelecom e Sercomtel, a implementação do serviço de URA, na qual todas as ligações seriam recebidas, dada a todas elas a oportunidade de escolher uma ação simples e após direcionar para o serviço solicitado ou receber uma resposta associada a opção escolhida. Com essas características atendeu aos requisitos propostos e ao mesmo tempo, como consequência adicional, permitiu à COPEL adequar às metas de atendimento, minimizar as ligações com tom de ocupado, resolver as dificuldades oriundas dos programas sociais tais como baixa renda e luz fraterna, além de melhorar a satisfação do Cliente com o Atendimento, medidos através de pesquisa de satisfação e reduzir a conta de telefone.

Para resolver esse problema detalhamos quatro alternativas possíveis, mas a COPEL optou por uma mais viável:

- a) **Ampliar os canais de recepção de ligações:** essa alternativa não garante o objetivo atingido, uma vez que num momento de intempérie o volume de ligações é tamanho que torna-se inviável economicamente precaver-se de uma situação dessas. Como exemplo é importante citar um evento ocorrido em Curitiba onde em três horas de chuva e vendavais a quantidade de ligações chegou em 87.000. Isso é elevado demais para se investir e para utilizar em períodos muito curtos durante um ano. Corresponde a ter aproximadamente 1.000 canais de acesso para receber ligações e um conjunto de canais de URA e posições de atendimento que somadas atinjam esse número.
- b) **Dar tom de ocupado:** é o que normalmente ocorre, os clientes ligam, tentam obter acesso, estão sem energia, tentam novamente, irritam-se e o congestionamento fica cada vez maior. No dia seguinte o volume de reclamações na ANEEL e Ouvidoria demonstra o nível de atendimento realizado e a insatisfação do cliente.

³ PORTAS DE URA: uma porta de URA corresponde a um dispositivo associado ao computador URA que recebe a ligação de uma linha telefônica. Portanto, uma porta de URA possibilita que um cliente seja atendido pela URA sem a participação de um teleatendente.

⁴ NÍVEL DE SERVIÇO META: corresponde a uma meta estabelecida pela empresa como um objetivo a ser atingido buscando a qualidade do atendimento no que diz respeito ao tempo de espera em fila.

- c) **Colocar mensagem específica na URA:** sim, essa é uma boa alternativa. Durante o evento climático é gravada mensagem específica, indicando os bairros ou regiões sem energia e com isso através do prefixo do número discado pelo cliente identifica o seu problema e emite mensagem correspondente. Isso é bom para o cliente, ele ficará satisfeito com essa mensagem, compreenderá, aceitará e aguardará o tempo indicado na mensagem, afinal agora ele tem algo para acreditar que foi atendido. Mas essa mensagem precisa que a quantidade de portas de ura sejam suficientes, caso contrário atenderá a uma pequena quantidade de clientes, deixando os demais com o tom de ocupado, isso com certeza não melhorará em nada a satisfação do cliente.
- d) **Disponer vários números 0800 ao cliente:** essa alternativa possibilita ao cliente ser atendido de forma adequada, por uma ilha específica, sem a necessidade de interagir com a URA, e ao mesmo tempo ter mensagens dirigidas ao seu tipo de problema em caso de congestionamento. O único inconveniente é a necessidade de ficar divulgando ao cliente uma lista de números de telefones para realizar as ligações conforme a necessidade. Os números para emergência e atendimento comercial até que são estáveis, mas há o problema dos programas especiais, esses podem surgir a qualquer momento e é possível que novos números sejam necessários.

A opção adotada pela COPEL;

- e) **Colocar o serviço de URA na Operadora de Telefonia:** a diferença dessa alternativa é que não há necessidade de investir em URAs imensas, servidores, canais, etc. apenas permite que o cliente tenha acesso a qualquer uma das opções, pois todas as ligações recebidas serão expostas ao menu simplificado da URA, assim o cliente poderá durante um temporal ser atendido para solicitar uma segunda via, por exemplo. Os clientes que excederem a quantidade de canais disponíveis receberão mensagem específica referente a falta de energia, o que possibilitará satisfazê-lo temporariamente, o que normalmente é suficiente até a energia retornar. O mesmo ocorre durante um horário de pico, quando o volume de ligações comerciais é tão grande que normalmente impossibilitaria a recepção de ligações de emergência. Nessa alternativa isso não ocorre, o cliente escolhe a opção de emergência mesmo num horário de pico e será atendido adequadamente, sendo assim, resolveu-se o problema das ligações de risco, emergência e comercial. Também as ligações sobre programas especiais ficaram resolvidas, pois essas também são expostas ao menu simplificado, onde o cliente escolhe a opção correspondente e a ligação é transferida para uma ilha em uma empresa de call center contratada, a qual fará o atendimento temporário de alguns poucos meses, até a situação normalizar. As ligações são entregues pela própria operadora de telefonia, sem custos adicionais e sem transbordos.

2.6 Resultados Alcançados

Alcançamos com a solução COPEL de forma geral os seguintes resultados:

- Atendimento com agilidade e qualidade nas situações de contingência(intempéries, horário de pico e programas especiais);
- Eliminou a necessidade de investimentos adicionais e maiores custeios mensais;
- Deu flexibilidade na gestão dos problemas e necessidades não planejadas;
- Permitiu melhorar em muito os indicadores do atendimento, através de uma gestão específica para cada problema.

Outros benefícios e resultados em consequência da Solução COPEL:

- a) **Satisfação do Cliente:** as pesquisas realizadas pela COPEL demonstraram a aceitação da solução pelo cliente. O registro de reclamações sobre dificuldades com a URA ou por não aceitá-la foi mínima, pois na indecisão do cliente ou falta de sua ação a URA tem a inteligência necessária para conduzir a ligação para a necessidade mais provável em função do horário e dia da semana.
- b) **Redução na quantidade de reclamações:** Os registros de reclamações recebidas da ANEEL e da Ouvidoria foram em muito minimizadas, associadas ao tipo de problema ocasionado antes da adoção dessa solução. Tivemos reclamações de congestionamento devido a transição provocada pela troca do atendimento terceirizado por pessoal próprio nas instalações da COPEL, o que aos poucos foi sendo minimizado a medida que a curva de aprendizado foi se adequando;
- c) **Especialização do Atendimento:** foi possível criar as ilhas de especialização, onde percebeu-se o avanço na redução natural do tempo de atendimento pela especialização do teleatendente naquele tipo de solicitação do cliente e não pela pressão em buscar reduzir o tempo livrando-se do cliente. Os tempos de atendimento reduziram na ilha comercial em 10%, na ilha de emergência em 8% e na ilha de programas especiais em 29% devido a especialização máxima obtida.
- d) **Melhora dos Indicadores:** os indicadores de atendimento melhoraram, uma vez que apresentaram uma redução no nível de abandono, de cerca de 15% médio em 2002 e 2003, para 10% geral. O tempo Médio em Espera ficou em 33 segundos para comercial, 6 segundos para emergência e 25 segundos na ilha de programas especiais. O nível de serviço em 2002 e 2003 era de 55%, para todos os clientes, atingiu 93% na ilha de emergência e 80% na ilha de programas especiais. A ilha comercial já atingiu 70%, mas está ainda abaixo do ideal(80%) devido a busca em suprir todas as vagas ainda faltantes nas Centrais de Atendimento, assim como a melhora na curva de aprendizado nas contratações realizadas nos últimos dois meses. Estima-se que em 3 meses teremos um índice de Nível de Serviço adequado, também na ilha comercial.
- e) **Tom de Ocupado:** não há mais a percepção de tom de ocupado, exceto se algum defeito ocorra na ura da operadora de telefonia, o que não é comum. Ao invés disso há uma mensagem específica para emergência indicando que devido ao mau tempo está havendo um grande volume de ligações e que as

providências necessárias ao restabelecimento da energia estão sendo tomadas. Isso tem sido suficiente para minimizar a insatisfação do cliente e também contanto com a atuação das equipes de campo que com sua dedicação peculiar tornará o tempo sem energia o menor possível;

- f) **Redução de Custo:** o custo evitado com a ampliação de URA, mais canais, etc., tanto no investimento quanto no custeio, torna possível compreender mais um benefício da solução. Antes da solução um grande número de clientes aguardava na fila de espera, por um tempo muito maior que os 8” segundos de hoje, que é o tempo da mensagem da URA. Mais clientes atendidos, em muito menos tempo e sem o tom de ocupado.

3 CONCLUSÕES

A solução desenvolvida pela COPEL e negociada junto às operadoras de telefonia: BrasilTelecom e Sercomtel trouxe uma grata melhora nas relações com o cliente externo e com o cliente interno que identificava e relatava as dificuldades por que passava o cliente externo.

A COPEL sabe que ainda não chegou ao nível de qualidade desejado, mas uma série de outras medidas estão sendo tomadas, relativamente a motivação do cliente para ligar para a COPEL, eliminar na origem reduz custos, insatisfação e permite a evolução dos processos. Por outro lado, ainda associada a essa solução apresentada, busca através da licitação do serviço 0800 reduzir ainda mais o custo e a implementação de facilidades através da URA da COPEL buscará melhorar de forma pontual o atendimento comercial e de emergência, esses são os próximos desafios, que fazem parte do desafio maior que é manter a satisfação do cliente em ter uma empresa como a COPEL cuidando de sua energia.

4 BIBLIOGRAFIA

COPEL, Material Interno: ATAS DE REUNIÕES. Curitiba: COPEL, 2003.

COPEL, Pesquisa de Satisfação: PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE. Curitiba: COPEL, 2001.

COPEL, Pesquisa de Satisfação: PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE. Curitiba: COPEL, 2002.

COPEL, Pesquisa de Satisfação: PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE. Curitiba: COPEL, 2003.

COPEL, Pesquisa de Satisfação: PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE. Curitiba: COPEL, 2004.

COPEL, Trabalho Interno: ILHAS DE ESPECIALIDADE. Curitiba: COPEL, 2002.