



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

SALA DE GESTÃO DOS CANAIS DE ATENDIMENTO:

Monitoramento do Piloto em Agência de Atendimento para

Implantação do Sistema de Gestão de Clientes - SGC

Eber Luiz Padrão França	Carla Rocha Baptista
Cemig Distribuição S.A.	Cemig Distribuição S.A.
ebinho@cemig.com.br	carlarb@cemig.com.br

Palavras-chave

Implantação, Monitoramento, Piloto, Sistema.

Resumo

O Projeto Evolução, com o objetivo de preparar os canais de atendimento da Cemig para a implantação do novo sistema de gestão de clientes, observou os impactos causados na agência escolhida para o Piloto e adequou estratégias para o sucesso da implantação definitiva.

Assim, através das ferramentas disponíveis foram analisados os resultados após a implantação, com o objetivo de propor melhorias e adequações aos processos e sistemas.

A criação da Sala de Gestão dos Canais de Atendimentos, em nossa intranet, permitiu o acompanhamento e levantamento dos dados e resultados apresentados neste trabalho, com aplicações práticas e alterações de rotinas programadas para verificações das melhores estratégias, bem como a análise dos fatores causadores de maior impacto para o sistema.

1. Introdução

O atual sistema comercial da Cemig, SICO¹ – Sistema de Consumidores, é utilizado pelos setores de atendimento, faturamento e arrecadação da Cemig Distribuição S.A. O mesmo é responsável por todo atendimento aos clientes, alteração cadastral, cálculo, faturamento e impressão de faturas, arrecadação e perdas comerciais.

Desenvolvido pela Cemig na década de 1970, o SICO¹, por ser um sistema de mainframe, linguagem PL1 e programas muito antigos, já não atende às demandas do mercado de energia e dos usuários.

Diante disto, em 2005, a Cemig realizou a aquisição de um sistema comercial que possibilitasse maior flexibilidade nos processos, priorizando assim, a relação com os clientes. Desta forma, adquiriu o CCS – Customer Care System e o CRM – Customer Relationship Manager da SAP.

¹ Sistema de Consumidores utilizado pelos Canais de Atendimento aos Clientes Cemig.

Em abril de 2006, a Cemig estruturou o Projeto Evolução, criado para implementar o Sistema de Gestão de Clientes (SGC). Fazem parte deste projeto um Consórcio de empresas contratadas para consultoria e empregados especialistas de diversas áreas da Cemig.

O Projeto Evolução foi dividido em diversas áreas de negócio, dentre as quais, a equipe funcional de Atendimento a Clientes e Ações Comerciais.

Em 02/01/2008, conforme cronograma, o novo sistema SGC foi implantado de forma piloto no município de Divinópolis/MG.

A partir deste dia, a equipe funcional de Atendimento a Clientes passou a monitorar o atendimento na agência de Divinópolis e no Call Center Cemig, com resultados apresentados nos gráficos de 1 a 9.

Este trabalho tem por objetivo, relatar a experiência do planejamento e monitoramento da implantação piloto de um novo sistema na agência de atendimento, bem como, apresentar os resultados e aprendizagem da equipe para a implantação completa do sistema em toda área de concessão da Cemig.

2. Objetivos

- Relatar a experiência do planejamento e monitoramento da implantação piloto de um novo sistema na agência de Atendimento;
- Apresentar os resultados e aprendizagem da equipe para a implantação completa do novo sistema em toda a área de concessão da Cemig.

3. Desenvolvimento

3.1. Sistema de Gerenciamento das Agências de Atendimento – GAA

A Cemig no final da década de 1990 desenvolveu o sistema de Gerenciamento das Agências de Atendimento – GAA.

O GAA tem como funcionalidade medir o desempenho das agências, monitorando filas e tipos de atendimento executados.

Quando o cliente entra na Agência de Atendimento, a recepcionista o recebe, cadastra o seu nome no GAA e identifica o tipo de serviço que o mesmo solicita. Ainda, é possível identificar se o cliente deve ser atendido preferencialmente nos casos de gestantes, idosos, pessoas com criança no colo (LEI 10.048,2000). Após o registro, o cliente recebe uma senha de atendimento. Durante o atendimento o atendente complementa informações no sistema e, com todos os dados do atendimento lançados no GAA, é possível medir o tempo de espera e de atendimento ao cliente, a quantidade e o tempo médio de atendimento por serviço em uma superintendência, podendo ser estratificado por gerência, agência e até por cada atendente e/ou recepcionista.

Para a implantação piloto do sistema SGC na cidade de Divinópolis foi solicitada a adequação da ferramenta para possibilitar o monitoramento isolado desta área e de seus atendentes e a comparação dos tempos e volumes de atendimento no novo sistema em relação ao antigo.

3.2. Adequação da Agência de Divinópolis e suporte local

Durante o projeto, foram visitadas outras concessionárias que já haviam passado pela implantação dos mesmos sistemas. Nestas visitas constatou-se que os tempos de atendimento nas agências nos primeiros dias de implantação do novo sistema aumentaram em até 50%. O tempo de atendimento somente retornava a patamares normais após três meses da implantação do sistema.

O público alvo dos atendimentos da agência são os clientes da baixa tensão definidos pela Resolução ANEEL 456 como grupo B.

Grupo “B”: grupamento composto por unidades consumidoras com fornecimento em tensão inferior a 2,3 kV, ou, ainda, atendidas em tensão superior a 2,3 kV e faturadas neste grupo nos termos definidos nos artigos 79 a 81, caracterizado pela estruturação tarifária monômnia. (ANEEL,2000).

Através dos tempos de atendimento do GAA, definiu-se que a agência de Divinópolis, de dois postos de atendimento, passaria a atuar com cinco postos de atendimento. Da mesma forma, a agência que contava com uma recepcionista, passou a ter três recepcionistas. Ainda, a agência de Divinópolis possui cinco telefones Hot Line com acesso direto ao Call Center para atendimento ao cliente. Para aumentar o número de postos de atendimentos na agência, além da adequação do leiaute da mesma, ainda negociou-se com as demais gerências regionais, um rodízio entre os demais atendentes da empresa.

Este rodízio teve dois objetivos:

- Aumentar a capacidade de atendimento da agência de Divinópolis;
- Manter os demais atendentes atualizados e em treinamento contínuo com relação ao novo sistema, visando o sucesso na virada definitiva do sistema uma vez que não teremos a mesma estrutura de suporte disponibilizada para Divinópolis.

Para dar mais segurança ao atendimento, foram designadas duas pessoas da equipe funcional para suporte local nas primeiras semanas, ainda, duas pessoas da equipe funcional foram designadas para como “hot line” para suporte telefônico à agência.

A partir da oitava semana, reduziu-se o suporte local na agência para uma pessoa, uma vez que os empregados de Divinópolis já se sentiam mais seguros com relação ao sistema. Este suporte local basicamente auxiliava os três novos recursos que chegavam toda semana na agência. A partir da décima segunda semana, o suporte local funcional foi substituído pelo suporte de outros empregados Cemig que demonstraram grande facilidade na operacionalização do novo sistema. Os usuários que se destacavam, permaneciam uma semana na agência de Divinópolis quase que exclusivamente para atender aos três novos recursos do rodízio de atendentes.

Abaixo, seguem os gráficos com o comportamento do atendimento nas oito primeiras semanas de implantação do piloto na Agência de Divinópolis:

1ª Semana: 02/01/2008 a 04/01/2008

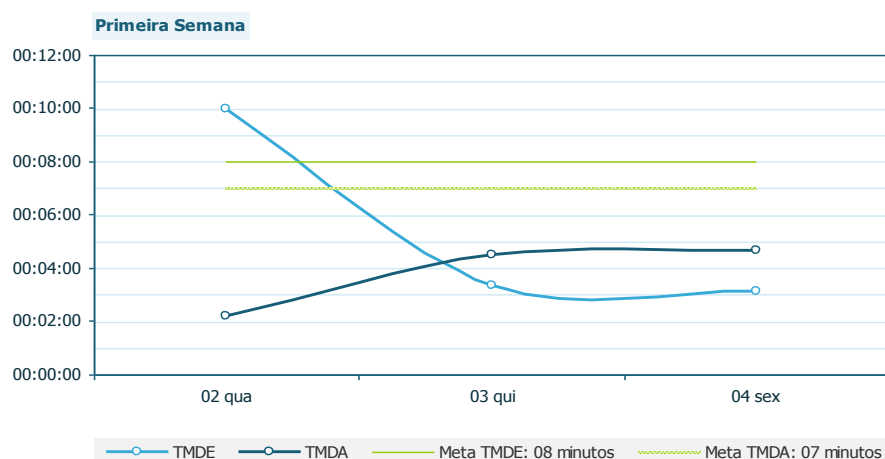


Gráfico 1

- Relativo aumento no tempo de atendimento, principalmente nos serviços mais complexos de serem atendidos como ligação nova e parcelamento de débitos;
- Atendentes com muita dificuldade na operacionalização do sistema, tendo como principais fatores: uso do mouse, dificuldade com ícones e com a própria informática, esquecimento do aprendizado nos treinamentos da ferramenta;
- Devido a problemas com a empresa de telefonia, na primeira semana não foram disponibilizados os cinco Hot Lines de acesso direto ao Call Center Cemig;
- Os tempos médios de espera e atendimento, ao final do dia, mostraram-se iguais ou abaixo do realizado no mesmo período do ano de 2007, o que levou às primeiras verificações e análises sobre este resultado, onde era esperado um acréscimo de 40%;
- Após as análises, percebeu-se que a redução gradativa se dava a partir das 16 horas, conforme o gráfico 2, horário em que as recepcionistas entravam com a estatística de atendimentos e direcionamentos feitos durante o dia, o que alterava substancialmente o resultado final da agência;
- A partir desta identificação, foi solicitado aos responsáveis pelo GAA (Sistema de Gestão de Atendimento nas Agências) que fossem expurgados todos os tempos de atendimentos das recepcionistas, pois seria necessário monitorar os tempos de cada Posto de Atendimento (PA).

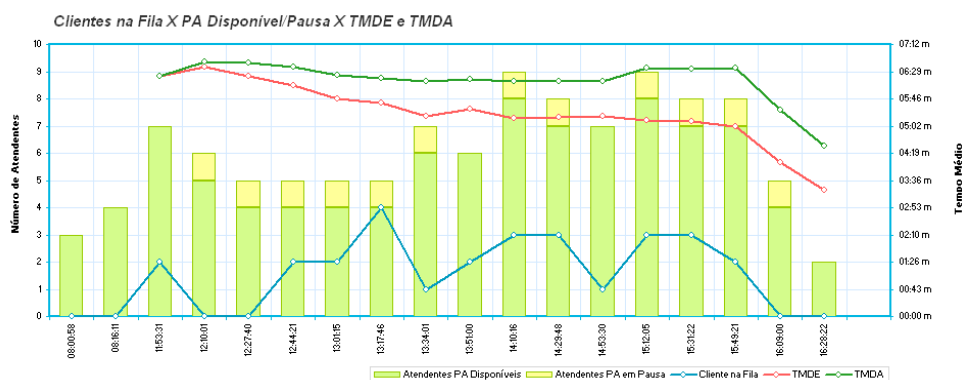


Gráfico 2

2ª Semana: 07/01/2008 a 11/01/2008

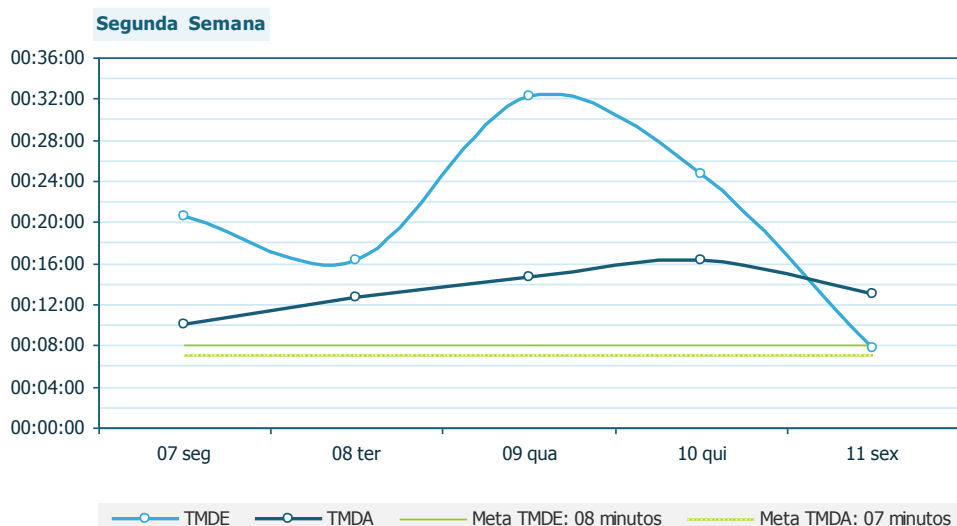


Gráfico 3

- Com a adequação feita pela Gerência de Provimento de Soluções de Telecomunicações e Informática – TI/PS no GAA, percebeu-se um aumento no tempo médio de atendimento da agência, o que confirmou a análise dos resultados da semana anterior;
- Aliado ao expurgo dos tempos das recepcionistas, o aumento do tempo de atendimento e espera também aconteceu em função dos atendimentos aos parcelamentos dos débitos dos clientes;
- Os principais serviços solicitados na agência foram segunda via de conta, parcelamento e consumo final, com um acréscimo de mais de 100% em relação ao tempo praticado na utilização do sistema antigo, que já era de domínio dos usuários;
- Como o parcelamento de débitos foi o atendimento mais demorado durante toda semana, na sexta-feira, foi reestruturado o atendimento da agência, disponibilizando um posto de atendimento para realização exclusivamente dos parcelamentos de débitos. Desta forma, na sexta-feira, uma significativa melhoria no tempo médio de atendimento e espera na agência de Divinópolis já pôde ser observada.

3ª Semana: 14/01/2008 a 18/01/2008

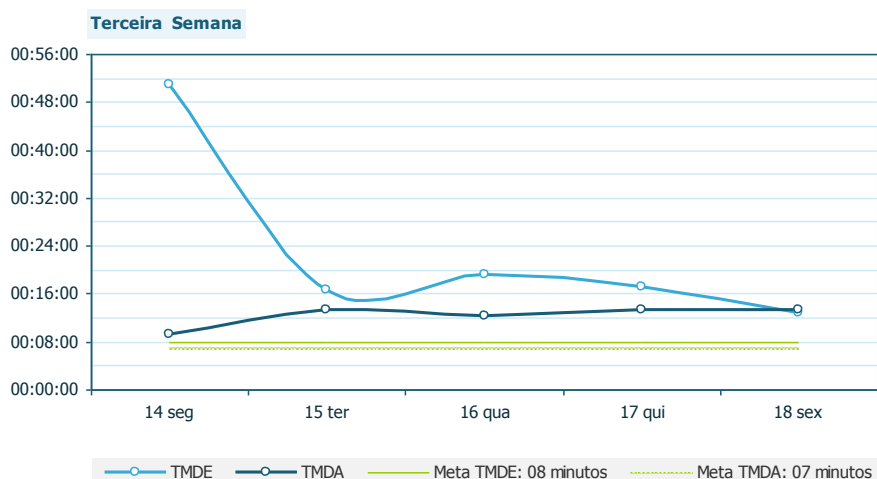


Gráfico 4

- Os serviços com maior tempo médio de atendimento foram: Solicitação de Modificação de Rede, Ligação Nova, Parcelamento de Débito, Especificação de Padrão, Reclamação de Consumo e Encerramento de Contrato;
- O comportamento dos serviços com maior e menor tempo de atendimento não se alterou no novo sistema. Porém, o tempo médio de cada um dos serviços continua elevado.
- Na segunda quinzena do mês de janeiro, o número de consumidores na agência aumentou com relação à primeira quinzena. Porém, este volume não foi devido à implantação do novo sistema, mas sim, um comportamento típico do mês de janeiro.

4ª Semana: 21/01/2008 a 25/01/2008

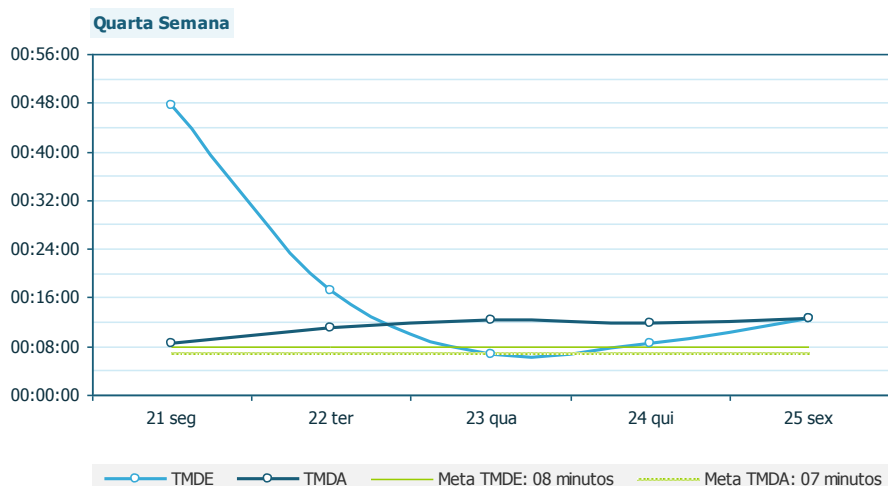


Gráfico 5

- Nesta semana, após análises dos desempenhos anteriores, foram propostos funcionamentos diferenciados a cada dia, com o objetivo de monitorar e definirem-se melhores formas para o funcionamento das agências;
- Na segunda-feira a agência funcionou apenas com seus 02 Postos de Atendimento originais, sem o suporte das 03 previstas no início do piloto, onde foi possível observar uma elevação substancial no tempo médio de espera, mantendo o tempo de atendimento dentro do praticado anteriormente;
- Na terça-feira funcionaram os 5 Postos de Atendimento previstos, porém com uma exclusiva para o parcelamento, o que proporcionou uma redução muito significativa no tempo de espera na agência e uma elevação esperada no tempo de atendimento;
- Quarta-feira foram direcionados todos os parcelamentos para os Hot Line, porém a autorização para parcelamento do Call Center não atendeu a maioria das necessidades dos clientes, o que causou um redirecionamento novamente para os Postos de Atendimento, mesmo assim, houve sucesso na redução do tempo de espera e o tempo de atendimento manteve-se dentro do previsto;
- Quinta-feira foram direcionadas todas as solicitações de novas ligações para os Hot Lines, conseguindo com isso a manutenção dos tempos previstos para a agência;
- Na sexta-feira retornou-se ao funcionamento normal, onde a experiência adquirida durante a semana permitiu uma adequação dos tempos de espera e atendimento, ambos girando dentro do previsto pelo Projeto.

5ª Semana: 28/01/2008 a 01/03/2008

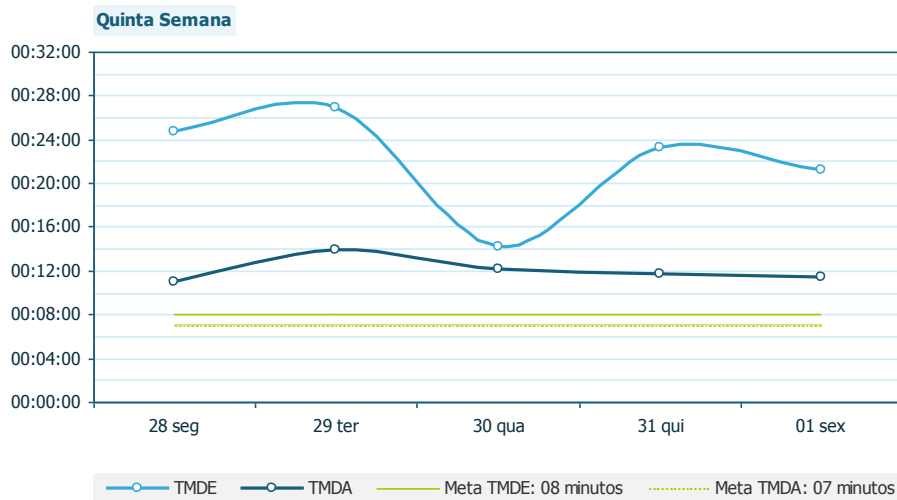


Gráfico 6

- O tempo médio de espera teve comportamento variado devido aos tipos de atendimento em cada dia, porém permaneceu-se com o tempo de atendimento dentro do previsto.

6ª Semana: 07/02/2008 a 08/02/2008 (CARNAVAL)

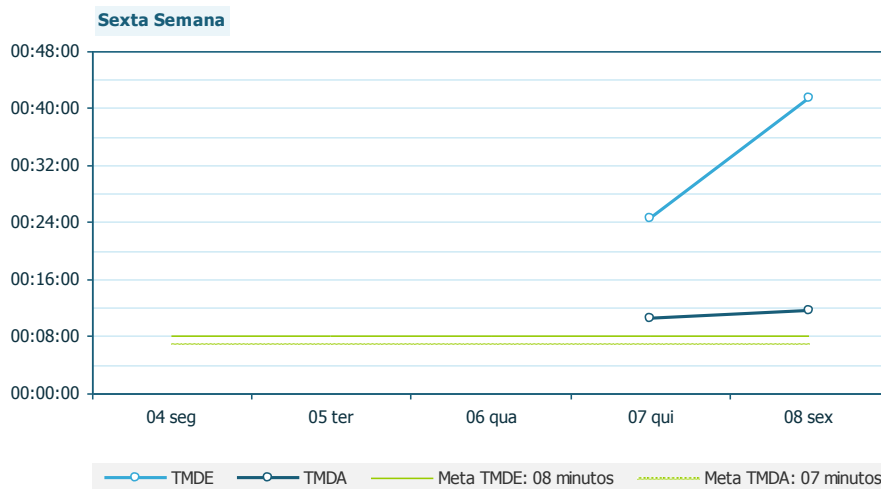


Gráfico 7

- Não houve alteração na semana do carnaval devido ao baixo movimento típico da data.

7ª Semana: 11/02/2008 a 15/02/2008

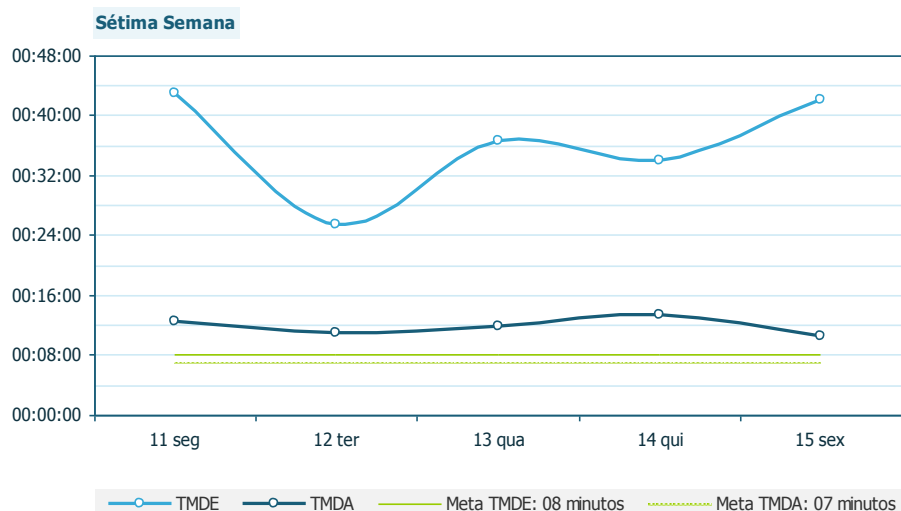


Gráfico 8

8ª Semana: 18/02/2008 a 22/02/2008

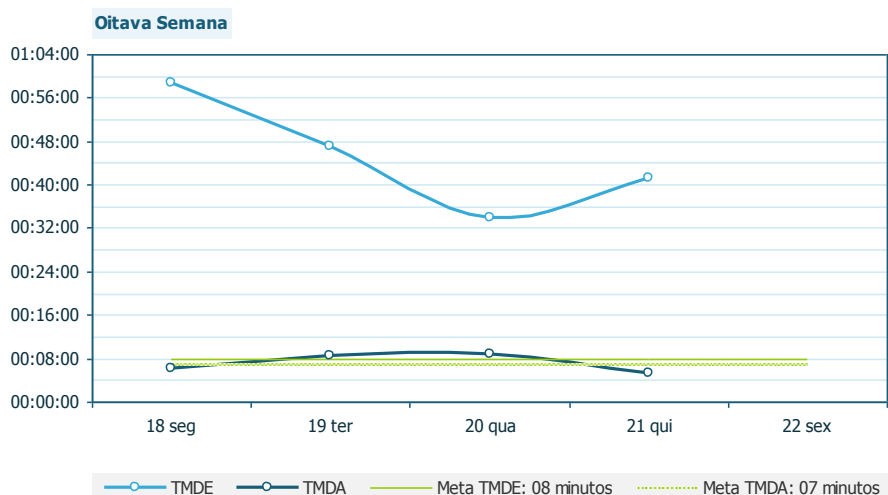


Gráfico 9

3.3. Análise do desempenho do atendimento

Com o estudo dos gráficos e desempenhos acima, foi possível constatar e usar como experiência para a implantação definitiva do SGC – Sistema de Gestão de Clientes os seguintes pontos:

- Foi benéfico para o atendimento o sistema ter sido implantado no início de janeiro, pois, tradicionalmente, o número de clientes na agência reduz devido ao período de férias. Especificamente em 2008, como o carnaval foi no início de fevereiro, o volume de consumidores na agência de atendimento somente normalizou a partir da sétima semana de implantação. Diante disto, os atendentes da agência de Divinópolis tiveram “um tempo relativo” para aprenderem e se adaptar ao novo sistema.
- Foi de extrema importância o aumento do número de atendentes na agência, porém mais relevante ainda, foi optar pelo aumento do recurso do atendimento através do rodízio entre os atendentes das demais áreas. Todos os atendentes da empresa já haviam sido treinados no novo sistema, porém, como é característico do aprendizado em um sistema, mais importante

do que o treinamento em sala de aula é a prática do sistema. Embora o Projeto Evolução tenha disponibilizado para todos os atendentes um programa de treinamento nos locais de trabalho para manutenção do conhecimento, os participantes do rodízio na agência somente dão valor à prática diária no sistema após passar pela experiência do atendimento. Assim, quando os mesmos retornam a seus postos de trabalho, motivam também os colegas a praticarem diariamente o módulo de treinamento do SGC.

- Como o suporte local da equipe funcional do projeto foi realizado também através de rodízio, esta experiência foi bastante enriquecedora para a equipe que desenvolveu o novo sistema. Além da proximidade com os usuários, muitos que vieram de outras áreas de atendimento como Call Center, Agentes de Negócio de Clientes Especiais e outras, puderam conhecer de perto a realidade da agência de atendimento.
- Os usuários com maior dificuldade no aprendizado ao novo sistema, são os mesmos usuários que já possuíam dificuldade no sistema antigo. Ainda, percebe-se que na maioria das vezes, o fator idade, influencia negativamente no aprendizado.
- Os serviços com maior tempo de atendimento no novo sistema são os mesmos serviços que obtinham o maior tempo de atendimento no antigo como se pôde observar nos relatórios do GAA. Embora o tempo seja uma característica de determinado serviço e muitas vezes ele não dependa diretamente do sistema de informática e sim do próprio cliente, ainda sim, foi possível observar oportunidades de melhoria em alguns desenhos, como no processo de parcelamento de débitos. Sendo assim, o processo no SGC está sendo redesenhado para contribuir com a confiabilidade do atendimento bem como na redução do seu tempo.
- O acompanhamento diário e emissão de relatos proporcionam a oportunidade de melhoria nos processos não só no que diz respeito ao sistema, mas também com relação a procedimentos de atendentes e coordenadores de agência. Em conjunto com a gerência da Cemig responsável pelas agências de atendimento, há um processo de reavaliação dos procedimentos e de avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos empregados do atendimento.
- A designação de um empregado responsável pela Sala de Gestão e acompanhamento diário, bem como a emissão dos relatos diários e reuniões semanais entre o Projeto e as Gerências Funcionais, permite uma melhor definição de estratégias e conseqüente tomada de decisão.
- Os suportes locais tanto do Projeto Evolução (dois) quanto do rodízio dos atendentes de outras agências (três) são fundamentais para o bom andamento dos trabalhos da agência piloto. Porém, os responsáveis pela agência devem ter em mente que estes recursos são temporários. Houve grande dificuldade na redução dos suportes locais em Divinópolis. Porém, a retirada gradativa dos mesmos deve ser realizada, mesmo contrariando a vontade da coordenação da agência. Isto se faz necessário, para que os empregados não se acomodem diante do grande aumento de recursos e ocultem dificuldades internas que devem ser tratadas para a implantação total do sistema.
- Todo trabalho realizado no piloto embora de responsabilidade do Projeto deve ser realizado em conjunto com a gerência funcional responsável pelas agências de atendimento. Isto possibilita que a própria gerência conduza este trabalho na implantação total do sistema.

- Embora, apenas um município tenha sido escolhido como piloto é importante que todas as gerências que possuem agência de atendimento acompanhem o que está ocorrendo no piloto e se preparem para a implantação definitiva. Para tanto, o projeto disponibilizou em seu *site*, o acompanhamento diário do andamento da agência de Divinópolis. Ainda estão ocorrendo visitas nas demais agências e presença de pessoas do projeto em reuniões funcionais e gerências relativas ao atendimento Cemig.

4. Conclusões

- O monitoramento minucioso da Agência de Atendimento Piloto foi de extrema importância para que o projeto de implantação de um sistema se retroalimentasse de informações.
- Mais importante do que o conhecimento do projeto para enriquecimento do sistema percebeu-se que por trás dos índices medidos, são revelados fatores não apenas de sistema e sim humanos que, talvez, foram obscurecidos por uma rotina que acompanhou um sistema de trinta anos.
- Mais do que melhoria no sistema percebeu-se que precisamos melhorar o fator humano.
- Capacitar a coordenação da agência para tomada de decisões rápidas e consistentes, motivar ou até mesmo mudar os atendentes para alcançar melhor eficiência, preparar as recepcionistas para um atendimento mais eficaz, repensar modelos e formas de atendimento, tudo isso são fatores que influenciam e muito a satisfação do cliente e podem ser alcançados sem a mudança do sistema de informática.

5. Referências bibliográficas e/ou bibliografia

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. Estabelece as disposições atualizadas e consolidadas, relativas as Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica, a serem observadas na prestação e utilização do serviço público de energia elétrica, tanto pelas concessionárias e permissionárias quanto pelos consumidores. Resolução 456, de 29 de novembro de 2000. Lex: <http://www.aneel.gov.br>.

BRASIL. Lei n. 10.048, de 8 de novembro de 2000. Dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e dá outras providências. **Lex:** http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10048.htm.