UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
MESTRADO EM REGULAÇÃO DA INDÚSTRIA DE ENERGIA

SÔNIA FREIRE D'AGUIAR ARAÚJO BATISTA

O *CALL CENTER* E A REGULAÇÃO NAS EMPRESAS DE ENERGIA ELÉTRICA: ESTUDO DE CASO DO CALL CENTER DA COMPANHIA DE ELETRICIDADE DO ESTADO DA BAHIA – COELBA

Salvador
2010

SÔNIA FREIRE D'AGUIAR ARAÚJO BATISTA

O *CALL CENTER* E A REGULAÇÃO NAS EMPRESAS DE ENERGIA ELÉTRICA: ESTUDO DE CASO DO CALL CENTER DA COMPANHIA DE ELETRICIDADE DO ESTADO DA BAHIA – COELBA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Regulação da Indústria de Energia, Universidade Salvador, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Profa. Maria Olívia de Souza Ramos

Salvador
2010

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS

Batista, Sônia Freire D'aguiar Araújo

O call center e a regulação nas empresas de energia elétrica: estudo de caso do call center da Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – Coelba/. Sônia Freire D'Aguiar Araújo Batista.- 2010.

128 f.: il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Regulação da Indústria de Energia – Universidade Salvador – UNIFACS.

Orientadora: Profª Drª Maria Olívia de Souza Ramos.

1. Energia elétrica - Regulação de energia elétrica. 2. Energia elétrica - Empresas - Call Center. I. Ramos, Maria Olívia de Souza, orient. II. Título.

CDD: 621

TERMO DE APROVAÇÃO

SÔNIA FREIRE D'AGUIAR ARAÚJO BATISTA

O *CALL CENTER* E A REGULAÇÃO NAS EMPRESAS DE ENERGIA ELÉTRICA: ESTUDO DE CASO DO CALL CENTER DA COMPANHIA DE ELETRICIDADE DO ESTADO DA BAHIA – COELBA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Regulação da Indústria de Energia, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Maria Olívia de Souza Ramos – Orientadora _____
Doutora em Ciências Econômicas, Universite de Paris XIII (Paris-Nord), U.P.XIII, Universidade Salvador - UNIFACS

Tereza Virginia Mousinho Reis _____
Doutora em Engenharia Elétrica, Escola Politécnica da Universidade São Paulo - USP, Departamento de Engenharia e Automação Elétrica - PEA,
Universidade Salvador – UNIFACS

Claudio Osnei Garcia _____
Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC
Faculdade Integrada da Bahia - FIB

Salvador, 23 de novembro de 2010.

Dedico este trabalho a Marcelo, Anelise e Joana.

Filhos maravilhosos, presentes de Deus e sem os quais minha vida perderia o grande sentido.

Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Nossa Senhora por terem me dado a graça de ser, estar e realizar os meus sonhos lutando por eles e acreditando que com fé, determinação, força e vontade tudo se pode.

Aos meus filhos Marcelo, Anelise e Joana, príncipe e princesas, os maiores presentes da minha vida, pelo apoio incondicional, sempre estimulando e, cada um do seu jeito, apoiando e me fazendo ver que sempre vale à pena. Vocês são realmente a razão de ser de minha vida e a vocês, dedico este trabalho!

Ao meu pai, meu herói, que mesmo ausente é o exemplo de minha vida e foi a primeira pessoa a me mostrar que o conhecimento é a chave para abrir qualquer porta. Meu amor e minha eterna saudade.

À minha mãe por me fazer repensar a cada dia, o meu dia a dia. Exemplo de força, garra e determinação.

Às minhas irmãs Tânia, Zuleika e Maria das Graças e aos meus irmãos Marcos e Aderbal pela presença e por acreditarem em mim todo o tempo. Não sei o que seria de minha vida sem o apoio de vocês.

Aos cunhados e cunhadas, irmãos/irmãs que entraram na minha vida e completaram a grande família, sendo o que são e como são.

Aos sobrinhos em especial a Mariana por estar sempre ao meu lado; a Pedro pela confiança me motivando e fazendo, renovada, seguir em frente, também pela compreensão da ausência; e a Paulinho pela dedicação ao estudo me lembrando sempre que este é o caminho.

Às minhas amigas Vivina, Rosangela e Lourdinha irmãs que a vida me deu e que estão presentes sempre em tudo que faço.

À Bel, Beth e Conça por respeitarem a minha necessidade de ficar ausente e torcerem por mim.

À minha orientadora Olívia pela paciência e por demonstrar sempre que acreditava neste trabalho, obrigado!

À Coelba pela possibilidade deste trabalho e pela grande escola que foi na minha vida.

À Anelise filha maravilhosa que tomou pra si, espontaneamente a difícil tarefa de fazer a revisão e, com paciência, zelo, dedicação e a competência que lhe é peculiar, fez este trabalho mais real. Amo você, amor meu, obrigado!

‘Quem segue a trilha das estrelas, a cada passo
chega ao destino e a partir daí parte de novo,
para mais longe chegar”
Trigueirinho

RESUMO

Esta dissertação busca mostrar a realidade de um *Call Center* de uma empresa de serviços regulados, centrando em um estudo de caso na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – Coelba, avaliando e ponderando como os aspectos regulatórios influenciam e definem a atuação das empresas de energia elétrica e sua forma de atender e se relacionar com seus clientes, por um de seus canais de relacionamento, avaliado como o maior, mais rápido e moderno – o *Call Center* tambem conhecido como Serviço de Atendimento aos Clientes – SAC. Como primeira hipótese considerou-se a busca da manutenção dos índices de satisfação do cliente e redução dos impactos dos indicadores impostos pela regulação no dia a dia das centrais de atendimento-CTA. Como segunda hipótese considerou-se que o impacto da regulação se reduzirá a partir do amplo conhecimento e funcionamento de uma CTA, sua gestão, pessoas, tecnologia e processos e procedimentos. Para avaliação do impacto da regulação nas empresas de serviços foi utilizada a abordagem histórica da implantação do *Call Center* na Coelba levando em conta o início do atendimento via central de teleatendimento e a sua evolução. Considerou-se também o surgimento da regulação deste canal de atendimento, seu desenvolvimento ao longo dos anos associada à evolução tecnológica, institucional e jurídica levando ao aumento da satisfação dos clientes e melhoria da imagem da empresa.

Palavras-chave: *Call Center.* Gestão. Atendimento. Regulação.

ABSTRACT

This thesis aims to show the reality of a Call Center in a company regulated services, focusing on a case study in the Electricity Company of Bahia - Coelba, evaluating and pondering how the regulatory aspects influence and define the role of energy companies Electrical and her way to meet and connect with their customers, by one of his relationship channels, rated as the largest, fastest and most modern - the Call Center also known as Customer Service Center - SAC. As a first hypothesis we considered the pursuit of maintaining the indices of customer satisfaction and reduce the impacts of indicators imposed by regulation on a daily basis of call centers, CTA. As a second possibility was considered that the impact of regulation will be reduced from the extensive knowledge and operation of a CTA, its management, people, technology and processes and procedures. To evaluate the impact of regulation on business services was used the historical approach of the implementation of Call Center in Coelba taking into account the beginning of service via telemarketing call center and its development. It was also the emergence of regulation of this channel, its development over the years associated with the technological, institutional and legal lenvando to increased customer satisfaction and improved company image.

Keywords: *Call Center.* Management. Customer Service. Setting.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sala de Atendimento do Foneluz/ Ligue Luz.....38

Figura 2 – Inauguração do Ligue Luz 38

Figura 3 – Central de Atendimento Telefônico da Coelba já centralizado o atendimento 120 e 196 39

Figura 4 - Representação do Atendimento via telefone em 1988.....44

Figura 5 – Centralização do atendimento via telefone 46

Tabela 1 - Cronograma visando à centralização do atendimento telefônico em Salvador das demais regionais do Estado.....47

Figura 6 – Estrutura do atendimento via telefone, na Coelba no início da sua implantação 48

Figura 7 – Fluxo de Chamadas e TME no período de 1997 a 2003.....52

Figura 8 – Fluxo da Unidade de Resposta Audível – URA, na Coelba.....54

Figura 9 – Custo das Chamadas na Coelba 2001/2002 54

Figura 10 – Gráfico da Evolução do Atendimento da Coelba.....59

Figura 11 – Gráfico do Custo Médio da Camada Atendida na Coelba.....59

Figura 12 – Crescimento da quantidade de telefones celulares X telefones fixos na época da implantação da Resolução nº 057/ANEEL/2004 72

Figura 13 – Impacto do Fornecimento do Protocolo para todos os Serviços ...75

Figura 14 – Chamadas Recebidas na época de implantação da Resolução 057/2004 76

Figura 15 – Acompanhamento do Nível de Serviço de uma Empresa de Energia quando de uma Emergência.....77

Figura 16 – Tabela de Produtivadade X Variação do Nível de Serviço.....78

Figura 17 – Tabela 1 com Relação da Estrutura Existente em uma CTA, o Decreto n º 6.523 e a revisão da Resolução n º 057/2004 86

Quadro 1- Principais alterações da Resolução nº 363/2009 88

Figura 19 – Sistema de qualidade do atendimento 104

Figura 20 – Quebra-Cabeça do atendimento ao cliente em uma CTA 111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRADEE	Associação Brasileira das Empresas de Energia Elétrica
ABT	Associação Brasileira de Teleserviços
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BT	Baixa Tensão
CBEE	Companhia Brasileira de Energia Elétrica
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CELG	Companhia de Eletricidade do Estado de Goiás
CELPE	Companhia de Eletricidade de Pernambuco
CEMIG	Companhia de Eletricidade do Estado de Minas Gerais
CND	Conselho Nacional de Desestatização
COD	Centro de Operação da Distribuição
COPEL	Companhia de Eletricidade do Estado do Paraná
COSERN	Companhia de Eletricidade do Rio Grande do Norte
CPFL	Companhia Paulista de Força e Luz
CTA	Centrais de Teleatendimento
DAC	Distribuidor Automático de Chamadas
DNAEE	Departamento Nacional de Energia Elétrica
GRC	Gerenciamento da Relação com o Cliente
GT CALL CENTER	Grupo de Trabalho de *Call Center*
INb	Índice de Chamadas Abandonadas
MJ	Ministério da Justiça
NR	Nota Regulatória
PA	Posição de Atendimento
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SE	Subestação
TI	Tecnologia da Informação
TMA	Tempo Médio de Atendimento
TME	Tempo Médio de Espera
URA	Unidade de Resposta Audível

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14

1.1 JUSTIFICATIVAS 14

1.2 OBJETIVOS 17

1.2.1 Objetivo Geral 17

1.2.2 Objetivos Específicos 17

1.3 METODOLOGIA 18

1.4 ESTRUTURA 20

2 A HISTÓRIA E A EVOLUÇÃO DO CALL CENTER, INCLUSIVE NA COELBA... 24

2.1 A HISTÓRIA DO TELEATENDIMENTO COMO CANAL DE RELACIONAMENTO 25

2.2 O SURGIMENTO DO ATENDIMENTO VIA CALL CENTER NAS EMPRESAS DE ENERGIA ELÉTRICA 29

2.3 O ATENDIMENTO VIA TELEFONE ESPECIFICAMENTE NA COELBA 33

2.4 A GRANDE TRANSFORMAÇÃO DO ATENDIMENTO VIA TELEFONE NA COELBA 44

2.5 O CALL CENTER DA COELBA: UM PROCESSO EM CONSTANTE EVOLUÇÃO AGREGANDO NOVOS CANAIS DE RELACIONAMENTO 51

2.6 CONSIDERAÇÕES GERAIS 58

3 IMPACTOS DA REGULAÇÃO NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO VIA CALL CENTER: DA TEORIA À PRÁTICA 61

3.2 A REGULAÇÃO DO TELEATENDIMENTONAS EMPRESAS DE ENERGIA ELÉTRICA 63

3.3 A RESOLUÇÃO Nº 057/2004: DE SUA CONCEPÇÃO ATÉ A SUA PUBLICAÇÃO 65

3.3.1 A sua concepção e conceitos 65

3.3.2 Pontos levantados nas audiências públicas, aceitos, ignorados ou incluídos pela Aneel até a publicação 69

3.4 O DECRETO Nº 6.523/2008 E SEUS EFEITOS 80

3.5 A RESOLUÇÃO Nº 363/2009 E AS PRINCIPAIS ALTERAÇÕES À RESOLUÇÃO ANEEL Nº 057/2004 87

3.6 CONSIDERAÇÕES GERAIS 90

4 O TRI PÉ QUE FAZ O SUCESSO DE UMA CTA.....92

4.1 AS PESSOAS.....92

4.1.1 A estrutura dos cargos em um Call Center......93

4.1.2 A gestão e o cargo de um Call Center próprio e terceirizado 100

4.2 A TECNOLOGIA.....105

4.3 O DIMENSIONAMENTO DE UMA CTA.....108

4.4 A NR 17 A REGULAÇÃO DO TRI PÉ DE UMA CTA 111

4.5 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....115

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO.....117

REFERÊNCIAS.....121

APÊNDICE A – Configuração do Call Center da Coelba enquanto descentralizado 125

APÊNDICE B – Fatos importantes no setor Elétrico Nacional 127

ANEXO A – Impacto do fator K no nível básico de serviço.....128

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVAS

O setor elétrico brasileiro sofreu um processo intenso de reestruturação, com mudanças significativas na sua estrutura setorial, institucional, comercial e regulatória, com o objetivo de tornar-se economicamente eficiente, competitivo e garantir os investimentos necessários a atender às crescentes exigências do mercado consumidor.

Esta dissertação se concentrará nos impactos da regulação em uma empresa de serviços e seus reflexos na satisfação para o consumidor, buscando explorar principalmente os procedimentos necessários a serem estabelecidos em um processo regulado, enfocando basicamente a regulação das centrais de atendimento telefônico das empresas de energia elétrica dispostos pelas Resoluções nº 057/ANEEL/2004, a nº 363/ANEEL/2009 e o Decreto Federal nº 6.523/2008.

A Resolução nº 057/ANEEL/2004 estabelece critérios para implantação e funcionamento de uma central de atendimento – CTA das empresas de prestação de serviço de energia elétrica e, com isso, há um grande impacto na rotina das CTA e dos serviços levando, conseqüentemente, a um reflexo no custo que deverá sofrer aumentos pelas exigências ali impostas e sem que o consumidor tenha manifestado o seu interesse sobre os níveis exigidos.

Implantada em 2004 e sendo a primeira Resolução sobre este assunto, para este segmento, esta Resolução passa a ter um papel primordial nas empresas de distribuição de energia, visto que a partir de sua publicação, obrigatoriamente adotam-se conceitos padrões para todos os termos de uma central de atendimento, assim como força as empresas que não possuíam este canal de relacionamento a criarem seus Call Centers, agora com conceitos, indicadores e gestão uniforme.

As empresas buscaram a partir desta Resolução uma melhoria nos processos, nas relações internas com as áreas de serviço e na utilização da tecnologia como forma de aumentar a satisfação dos clientes e evitar ou, pelo menos, reduzir o número de ligações para a sua central de atendimento, única forma de não gerar aumento de custos.

Os Call Centers surgiram da necessidade de manter uma relação com os consumidores, melhorar esta relação e fortalecer a imagem das empresas e, no caso das empresas de energia elétrica, atrela ainda a necessidade de atender ao regramento do setor. No mercado não monopolista, as CTA aparecem como fortes canais de relacionamento, evoluem de uma posição de canal burocrático e engessado, quebram paradigmas e começam a ter representatividade no setor econômico visto que se torna forte fonte de emprego. Tomam forma e se posicionam no mercado ampliando sua utilização para os mais diversos segmentos e passam a ser foco da mídia e da comunidade jurídica principalmente a relacionada com o direito do consumidor.

A imagem das centrais de atendimento, ou simplesmente SAC, vincula-se a críticas e fica sob julgamento de um cliente cada vez mais exigente e ciente dos seus direitos. Tudo isso leva, em julho de 2008, a ser publicado o Decreto Federal nº 6.523/2008 e, em 13 de outubro de 2008, a Portaria do Ministério da Justiça MJ nº 2.014, ambos para fixar normas sobre este serviço de atendimento e com data para entrar em vigor a partir de dezembro deste mesmo ano. Ainda em 12 de março 2009, a Portaria nº 49 da Secretaria de Direito Econômico também é promulgada visando "harmonização de procedimentos administrativos para o cumprimento das normas do Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008, pelos órgãos públicos de defesa do consumidor".

Os principais objetivos do Decreto nº 6.523/2008 são aperfeiçoar o atendimento via telefone aos clientes e garantir que prática de atendimento, já definida e consagrada pelo Código de Defesa do Consumidor – CDC seja cumprida pelos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público Federal bem como por empresas de Call Center que exercem tais atividades, através de contratos, em nome destes. Trata-se de um Decreto voltado, conforme define seu artigo 2º a "serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenha como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços", logo, não inclui atividade como a oferta e a contratação de produtos e serviços realizada por telefone e restringe a atuação às empresas que estão sujeitas a regulação, ou seja, atividades dentre as quais se incluem a energia elétrica, telefonia, serviços bancários, companhias aéreas, planos de saúde, TVs por assinatura e outros.

Dentro da finalidade se reconhece o valor deste Decreto para uma atividade que pela própria especificidade, complexidade e exigência muitas vezes parece tediosa, burocrática e susceptível a muitos erros, irritando e trazendo insatisfação a quem dela faz uso. A sua colocação em prática levou a uma forte adequação, não só das empresas de serviços regulados, mas de todas as que utilizam o atendimento ao cliente via telefone e sua interpretação e exercício forçou a investimentos na infra-estrutura e aperfeiçoamento da mão de obra.

Imediatamente após a sua implantação surge a necessidade de se regular o tempo de espera para atendimento tão citado no Decreto. Isto posto é publicada a Portaria MJ nº 2.014/08 que regulamentou o tempo máximo de espera pelo consumidor para o atendimento humano em um Call Center e o período de funcionalidade das centrais de atendimento. Definiu ainda os motivos considerados em que estes prazos podem ser alterados ou descumpridos, quais sejam:

a) Para as empresas de energia elétrica - poderá ultrapassar o estabelecido nos casos de atendimento de emergência, de abrangência sistêmica e atingindo vários consumidores;
b) Para o setor financeiro - que será de 45 segundos. Nas segundas feiras, nos dias que antecedem e sucedem feriados e no 5º dia útil de cada mês o referido prazo máximo será de até 90 segundos.

A partir da implantação do Decreto e da Portaria, a Resolução ANEEL nº 057/2004 que já demonstrava com sua aplicabilidade a necessidade de uma revisão, é efetivamente substituída e em abril de 2009 é publicada a Resolução nº 363/ANEEL/2009, que entra em vigor em junho/09 e, para efeito de fiscalização, a partir de setembro deste mesmo ano.

Essa Resolução tem o mesmo objetivo de estabelecer as condições de atendimento por meio de Central de Teleatendimento – CTA das concessionárias e permissionárias de distribuição de energia elétrica. Surge para fazer a adequação da Resolução nº 057/ANEEL/2004 à realidade das empresas de energia e ao Decreto já que este é um instrumento normativo hierarquicamente superior a uma Resolução do órgão regulador. Traz como principais alterações a definição de dias atípicos, nível de serviço básico e a exigência da gravação de 100% (cem por cento) das ligações atendidas e que fatalmente exigiu maior investimento nas CTA.

Dessas regulações aprende-se que a reestruturação do setor elétrico brasileiro teve de se equilibrar entre a busca da melhoria contínua dos serviços

prestados com a estabilidade e/ou redução das tarifas e por com seguinte a garantia dos investimentos necessários ao atendimento das demandas, com a expectativa dos investidores de maximizar seus preços e manter os níveis máximos de lucratividade.

Esta é uma realidade de todas as empresas de energia cujos maiores reflexos vão além do simples atendimento e seu controle de custos. Após a regulação do processo de atendimento via telefone, os níveis de controle e exigência ultrapassam o que se espera dessas centrais de atendimento e passam a representar um dos maiores custos nos orçamentos das empresas de energia, sem manter a justa correlação da satisfação dos clientes em sua mais primordial necessidade.

A partir de então surge fortemente, no dia a dia das centrais de atendimento das empresas, o questionamento: como manter os índices de satisfação do cliente e reduzir os impactos de indicadores extremamente rigorosos para atendimento as imposições estabelecidas pela regulação do setor, nas centrais de atendimento de uma empresa de energia elétrica? Supõe-se que o impacto da regulação dos *Call Center* nas Empresas de Energia Elétrica se reduzirá quanto maior for o conhecimento do funcionamento da CTA, seus processos e interrelações. Diminuirá também pela implantação de tecnologia que dê suporte e abra melhores perspectivas para ampliação das formas de atendimento.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Mostrar a realidade de um *Call Center* e seu regramento em uma empresa de serviços regulados, centrando em um estudo de caso na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – Coelba, avaliando e ponderando as principais evoluções das regulações e como os aspectos regulatórios influenciam e definem a atuação das empresas de energia elétrica e sua forma de atender e se relacionar com os seus clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Contextualizar o *Call Center* das empresas de energia elétrica e a sua influência na satisfação dos clientes quando da sua implantação;
b) Mapear o histórico da implantação de um *Call Center* em uma empresa de energia elétrica, especificamente na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – Coelba, dando maior ênfase a partir do surgimento da Resolução nº 057/ ANEEL/2004.
c) Avaliar as principais alterações surgidas a partir da Resolução nº 057/04 identificando os seus conceitos e indicadores de qualidade, fazendo a sua correlação com as transformações passadas pelas centrais de atendimento para a sua adequação;
d) Fazer uma conexão com os demais instrumentos regulatórios surgidos a partir de então, avaliando todas as suas implicações, reflexos, gestão e o fluxo de comunicação gerado na central de teleatendimento e as diversas áreas internas de serviços da empresa;
e) Discorrer sobre os principais ofensores[1] de uma CTA – telefonia e pessoas – fazendo a correlação com as questões regulatórias que os envolve – Resolução nº 363 e a NR 17;
f) Mostrar os efeitos passados durante os últimos anos e a necessidade de revisão até a chegada do Decreto nº 6.523/2008 e a Resolução nº 363/ANEEL/2009.

1.3 METODOLOGIA

Para atender a esses objetivos a dissertação será elaborada na forma de um estudo de caso. Para tanto, se deterá a uma pesquisa *quali-quantitativa*, aplicada sem, contudo, sobrepor-se às características gerais da pesquisa qualitativa propriamente dita. Manterá as peculiares de um estudo de caso onde a todo o momento se tentará retratar a realidade de forma mais completa possível vendo seus *como* e *porquês*.

Praticará sempre a comparação com as demais empresas do setor elétrico no Brasil através da apresentação de números ou de informações sobre a atuação destas empresas e relatará a experiência do pesquisador e seus diferentes pontos

[1] Ofensores – palavra utilizada em *Call Center* para definir tudo que influência/compromete na produtividade da CTA.

de vista e perspectivas de forma a possibilitar também que outras interpretações possam ser dadas a partir das abordagens feitas.

Será qualitativa exatamente por correlacionar o conhecimento vivido ao longo de um grande período de implantação de processos e experiência inclusive de implantação de uma central de atendimento. Correlaciona-se o conhecimento a toda a pesquisa bibliográfica, fazendo assim uma associação do que se vivencia na prática e a sua interpretação e análise das informações adquiridas ao longo da pesquisa.

Quantitativa por permitir fazer uma pesquisa com diversos participantes trazendo para este trabalho o resultado dos impactos da regulação nas empresas do setor elétrico brasileiro, embora se concentre no universo do estudo de caso – *Call Center* da Coelba, o que o faz, desta forma, uma pesquisa aplicada cujo objetivo é gerar conhecimento para aplicação prática e dirigida à solução do problema específico cujo relato teve por base a situação problema.

O resultado ou verdade deste estudo na área de sua aplicação, mesmo que servindo de base para outras empresas do setor elétrico, continuam sendo resultados específicos, no caso, da Coelba e, portanto refletindo a sua verdade e história e não uma verdade absoluta e/ou universal (GIL, 1995)[2].

Este trabalho buscará não perder o foco ao problema relacionado, assim como a hipótese traçada: considerando que não há uma regra que defina ou que se possa avaliar se um método é *bom* ou *mau*, mas sim, que será utilizado um método mais ou menos adequado à pesquisa que se pretende realizar. Não se buscará aqui defender o certo ou errado, mas, simplesmente, expor a realidade vivida pela empresa, ponto focal da dissertação e incluí-la dentro do contexto do setor elétrico nacional.

Inicialmente discorre-se sobre o início do atendimento quando as empresas de energia elétrica procuraram usar na telefonia mais uma forma de manter sua relação com o seu cliente e para isso adotaram a utilização da tarifação de três dígitos – 196 e 120 números disponibilizados na época respeitando-se a característica de serviço público/essencial.

---

[2] O estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações ou grupos dentro de uma organização, com vistas a promover uma analise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O fenômeno não esta isolado de seu contexto (como nas pesquisas de laboratório), já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto. A abordagem de estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia de pesquisa.

Seguindo historicamente falará sobre a implantação das centrais de atendimento – CTA, com número com tarifação zero para o chamador – 0800, suas implicações, mudanças de paradigmas e firmação como canal de relacionamento com o cliente. Em seguida atem-se à chegada da regulação neste segmento com todas as imposições, conceitos, indicadores de qualidade, de gestão, as vantagens e os problemas dele decorrentes. Segue-se fazendo uma interrelação entre as Resoluções estabelecidas pelo órgão regulador, no caso ANEEL, o Decreto Federal, a Portaria Ministerial e os impactos desta regulação na prestação de serviço de atendimento via telefone. Finalmente chegará a detalhar o tripé de uma central de atendimento - as pessoas, a forma de relacionamento, seus processos e tecnologia, tudo sob uma forte gestão.

Os dados aqui apresentados, quando fazem referência ao setor elétrico nacional, foram extraídos de trabalhos elaborados pelo grupo de trabalho de teleatendimento da Abradee – GT *Call Center*[3]. Teve sua aprovação de utilização em reunião específica, onde foi solicitado o uso do material produzido e de propriedade do grupo para fins de estudo e/ou para ampliação de conhecimento, assegurando que os nomes das empresas sejam preservados como forma de respeito à realidade da cada uma.

A fidelidade dos dados apresentados se dá inclusive por ter a pesquisadora feito parte deste grupo desde a sua implantação, sendo durante 03 (três) anos a vice-coordenadora do mesmo. Ocupou também cargo de gestora do *Call Center* da empresa onde está contextualizado este estudo de caso, durante 12 (doze) anos, sendo a responsável pela implantação de todos os grandes processos de transformação que passou esta central de atendimento.

1.4 ESTRUTURA

O trabalho está organizado em três capítulos além desta Introdução e das Considerações Finais, quais sejam.

No *primeiro capítulo*, fará um breve estudo teórico através de pesquisa bibliográfica sobre o *Call Center* nas empresas de energia elétrica se fixando especificamente na Coelba, seu surgimento como canal de relacionamento, sua

[3] GT Call Center da Abradee que nada mais é do que um fórum, criado em 1998, onde se reúne uma vez a cada trimestre, representantes do call center de todas as empresas exatamente para discutir os problemas comuns das Centrais de atendimento.

gestão, seu perfil de atendimento e conseqüentemente na sua relação com o consumidor. Neste momento este estudo se deterá em fazer uma pesquisa bibliográfica de tudo que aconteceu e porque as empresas e, mais particularmente como a Coelba optou a atender via *Call Center* terceirizado, expandindo em mais uma forma de se relacionar com seu cliente.

Evidencia-se como um tipo de pesquisa com um forte cunho descritivo onde não se pretende intervir sobre a situação, até porque não se tem como, visto que se trata de um mero relato do que essencialmente ocorreu, fato histórico, logo se pretende dar conhecimento como ele surge. Será, portanto um trabalho de investigação, servindo para se obter informações preliminares acerca do *objeto de interesse/pesquisa* desta dissertação.

Assim, trata-se de uma mera contextualização do *Call Center* posicionando historicamente dentro da organização e considerando a similaridade existente entre as empresas do setor elétrico no que diz respeito à estrutura, dimensionamento, implementações e nas questões relacionadas ao gerenciamento. Não se buscará aqui defender o certo ou errado mais simplesmente expor a realidade vivida pela empresa dentro do contexto do setor elétrico nacional.

As CTA vão se implantando e assumindo lugar de destaque nas organizações como o maior canal de relacionamento, entretanto a falta de suporte teórico e até experiência prática preocupa os investidores, visto que geram custos. O cliente o fideliza e assim passa a exigir mais e conseqüentemente registrar mais reclamações. Os números crescem e o atendimento chama a atenção inclusive do órgão regulador.

A regulação brota como exigência do cliente, do fornecedor e do investidor. Surgem as audiências públicas para levantamento das discussões sobre a regulação do SAC e culmina na publicação da Resolução nº 057/ANEEL/2004. É a partir deste ponto que se pretende desenvolver o *segundo capítulo* desta dissertação considerado a *coluna dorsal* deste trabalho.

Aqui se inicia a fase mais *quanti-qualitativa* desta pesquisa onde buscará de forma ampla avaliar, em um estudo de caso, o processo de atendimento, os conceitos estabelecidos pela Resolução nº 057/ANEEL/2004, os indicadores de qualidade com metas extremamente rigorosas e com grande penalização se não cumprida, conforme prevista na Resolução nº 318 /ANEEL/1998.

O capítulo dissertará sobre o cenário das empresas após surgimento da Resolução nº 057/ANEEL/2004 e seus impactos nos atendimentos exigindo, em alguns casos, a revisão geral quer seja da estrutura, tanto na relação com os fornecedores do serviço 0800, quanto nos demais processos que servem de pilares para manutenção deste canal.

Este capítulo, enquanto pesquisa qualitativa correlacionará o conhecimento vivido ao longo de um grande período de implantação da Resolução nº 057, os reflexos nas empresas assim como discorrerá sobre os diferentes pontos de controle. Utilizará da exposição de dados da empresa em foco e mais o das demais empresas do setor conseguido através dos trabalhos desenvolvidos no GT *Call Center* da Abradee.

Ponderará também sobre os impactos causados pelo Decreto Federal nº 6.523/08, a Portaria MJ nº 2.014/08 e sobre a Resolução da ANEEL nº 363/ANEEL/2009, fazendo sempre um comparativo e avaliação detalhada de cada instrumento regulatório e seus efeitos práticos nos SAC.

Ainda enquanto pesquisa quantitativa este capítulo trará resultado de uma pesquisa com diversos participantes embora a maioria dos resultados se concentre no universo do estudo de caso – *Call Center* da Coelba e mostrará o resultado dos impactos da regulação nas várias empresas do setor elétrico que, independente do porte mantém sempre uma similaridade, como já comentado, em pelo menos um de seus pilares.

Discorrido sobre o impacto da regulação, o *terceiro capítulo*, no foco também da pesquisa *quali-quantitativa* aplicada, fará um relato sobre a evolução tecnológica, a relação das empresas de telefonia, a *internet*, os avanços da URA, o dimensionamento de pessoal e sua influência inclusive no aparecimento de normas reguladoras, que advêm exatamente do tamanho e importância que o serviço passa a representar no mercado de trabalho. Historiará uma avaliação geral a respeito da gestão de uma central de atendimento avaliando inclusive a questão da terceirização desta atividade e sua vantagem ou não para uma distribuidora de energia.

Será um capítulo sobre gestão propriamente dita com foco nos três pilares – pessoas, processos e tecnologia –, considerando a parte de recursos humanos, ponto chave não só na gestão, mas no sucesso das CTA.

Argüirá também este trabalho sobre a regulação da atividade de

teleatendente, mais especificamente a Nota Regulatória – NR nº 17 do Ministério do Trabalho que fala a respeito do trabalho repetitivo.

A NR nº 17 será analisada dentro do cenário dos SAC das empresas de energia elétrica ou indiretamente nas empresas de *Call Center* que prestam serviços às primeiras. A terceirização das CTA passa a ser uma realidade vivida dentro do setor elétrico já que estas empresas não têm e nem pretendem ter a *expertise* deste tipo de atendimento, porque este não é o seu negócio. Ser próprio ou terceirizado não influencia na tarifa, assim como não existe imposição para esta ou aquela forma de atender na empresa de referência[4].

Este capítulo encerra com uma avaliação da gestão de uma central de atendimento terceirizado das empresas de energia e com uma análise dos processos de atendimento, seu gerenciamento, sua estrutura e fluxo de chamadas, focando aqueles atendimentos que geram rechamadas e conseqüentemente aumentam o custo.

Fazendo o fechamento final da dissertação estão as conclusões finais.

[4] Empresa de referência – Metodologia que procura capturar as boas práticas, focados nos recursos matérias e humanos utilizados em cada processo e atividade da empresa do setor, no caso de energia elétrica na determinação dos custos operacionais a serem considerados nas tarifas.

2 A HISTÓRIA E A EVOLUÇÃO DO *CALL CENTER*, INCLUSIVE NA COELBA

Há autores que afirmam que os *Call Centers* existem a partir da popularização e acessibilidade do telefone e de sua utilização nas empresas, colocados nas secretarias de seus colaboradores para fazerem comunicação, tanto internamente quanto para receberem ligações de pessoas que queriam algum tipo de comunicação. Entretanto, o conceito formal de *Call Center* só apareceu nos anos 80 (CARDOSO, 2009; HAWKINS *et al.*, 2010).

Os *Call Centers* surgiram da necessidade das empresas desenvolverem infraestruturas dedicadas ao contato telefônico com os clientes, visto que até então os representantes da empresa, geralmente as secretárias, ou conseguiam responder imediatamente às questões colocadas no primeiro contato ou pediam o nome e o número de telefone do chamador para lhe telefonar posteriormente trazendo o retorno. Tratava-se de uma atividade que consumia muito tempo (HAWKINS, 2010) e que tinha apenas o telefone como única tecnologia de suporte.

Hoje um *Call Center* compreende um conjunto de recursos – os atendentes, também chamados de operadores ou agentes que interagem com os clientes e parceiros da empresa, computadores e equipamento de telecomunicações – que permitem o fornecimento de serviços via telefone. Trata-se de um setor com uma taxa de crescimento de 20% (vinte por cento) ao ano, prevendo-se que continue nos próximos anos, tendo uma expressiva relevância a nível econômico (KOOLE; MANDELBAUM, 2010; WHITT, 2009, 2010; AVRAMIDIS; L'ECUYER, 2002).

Em 2005 existiam cerca de 400 mil profissionais na Índia trabalhando no setor, prevendo-se chegar a um milhão até 2009. O mesmo se passa nos Estados Unidos da América e no Reino Unido cuja área empregava cerca de 3% (três por cento) da população ativa.

Todo este crescimento, aliado a um forte desenvolvimento tecnológico, refletiu significativamente nos *Call Centers*. Surgiram novas necessidades, os procedimentos alteraram-se, as competências exigidas aos profissionais da área aumentaram e por isso os problemas para resolver são hoje de um grau de complexidade muito mais elevado. Como resultado desta evolução acelerada, tem-

se que os *Call Centers* atuais pouco têm a ver com os que existiam há alguns anos atrás.

Neste contexto, este capítulo visa apresentar a história do *Call Center*, desde o seu surgimento, passando pela utilização como canal de relacionamento, sua história no setor elétrico, especificamente na Coelba, ponto focal desta dissertação, sua evolução e a terceirização nesta empresa.

2.1 A HISTÓRIA DO TELEATENDIMENTO COMO CANAL DE RELACIONAMENTO

Existem registros de atendimento telefônico para fins comerciais desde 1880, logo após o primeiro telefone criado por Alexandre Graahm Bell, quando foi utilizado, em Berlim, como canal de relacionamento por um pasteleiro que mantinha um cadastro de clientes – 180 (cento e oitenta) pessoas – e oferecia seu produto por telefone à clientela.

Em 1950, nos Estados Unidos algumas revistas e jornais publicavam anúncios indicando o telefone como canal de resposta para a compra de produtos e serviços, elaborar um *mailing list* e fortalecer a imagem corporativa do anunciante.

O serviço de atendimento por telefone surge formalmente como ferramenta de relacionamento com os clientes no início dos anos setenta, quando a *Ford Motor Company* contratou e treinou aproximadamente 15 mil donas de casa que realizavam 20 milhões de ligação de suas próprias residências, com o objetivo de identificar pessoas com potencial para comprar automóveis (MADRUGA, 2000).

A Ford surge como inovadora não só na fabricação de carros, mas com um novo paradigma de gestão de relacionamento empresa/cliente, dando o início a uma relação de parceria e respeito que se mantêm até os dias de hoje, passando apenas por transformações próprias de um mercado cada dia mais exigente e informado e que busca pela perfeita relação com seu público alvo.

A partir da iniciativa da Ford, outras empresas passam a utilizar o mesmo sistema de apoio e relação com o cliente e aos poucos surge a necessidade de se utilizar uma tecnologia que dê suporte a este serviço tornando-o mais fácil e prático e que permita um determinado controle, já que o número de informações advindas deste canal é sempre muito grande e diversificado, por mais que se tente criar *scripts* ou padrões.

O primeiro é o Distribuidor Automático de Chamadas, DAC[5] que foi desenvolvido em 1972, pela *Rockwell International* para atender a uma solicitação da *Continental Airlines*. Este equipamento lançou, então, a indústria de *Call Centers* (GILSON; KHANDELWAL, 2010).

No Brasil, o *Call Center* chegou no final da década de 1980 quando filiais de multinacionais, cartão de créditos, editoras e operadoras de telefonia incentivaram seu uso, estas últimas com a finalidade de aumentar o tráfego de ligações. Existem autores que registram já nos meados da década de 1950 as Páginas Amarelas como pioneira deste serviço, quando mantinham uma equipe de vendedoras capacitadas para vender anúncios de classificados através do telefone.

Os *Call Centers* também conhecidos como serviços de atendimentos – SAC nasceram da necessidade de gerar e/ou aumentar o lucro. Ou seja, vender algo para os clientes de determinada empresa, seja através de um telemarketing ativo, receptivo ou ainda prestando atendimento e aproveitando as ligações para vender algo. Surgiram com o objetivo também de dar suporte e/ou para facilitar uma pesquisa, satisfazendo assim uma necessidade pontual da empresa e que, consequentemente levará ao aumento do lucro, já que, deste resultado se direcionam e/ou aperfeiçoam um produto ou serviço.

Após o pioneirismo da Ford observa-se uma grande utilização das centrais de atendimento via telefone das empresas de aviação, seguidas do setor bancário. Em pesquisa realizada pela *Global Call Center Industry Project* (ABT, 2006) o principal setor contratante de serviços de *Call Center* é o setor financeiro, seguido pelo varejo, telecomunicações, seguros, saúde e editoras-gráficas. Mais da metade dos *Call Centers* (76%) foi implantado após o processo de privatização do setor de telecomunicações, em 1998, mostrando que o ambiente mais competitivo permitiu a redução nos custos de implantação.

Hoje se identifica no Brasil um forte crescimento destas centrais para atendimento também as empresas de energia elétrica que, somadas às empresas

---

[5] O DAC é um *switch* especializado que permite o encaminhamento das chamadas que estão ligadas ao PABX (*Private Automatic Branch Exchange*, usualmente denominada de central telefônica) com base em critérios definidos programaticamente. Os tradicionais sistemas de DAC, tipicamente incorporados nos PABX, permitiam fazer o encaminhamento das chamadas com base na mera distribuição de carga (por exemplo, a distribuição da chamada para o operador há mais tempo inativo ou sem chamada). Com o advento da tecnologia do CTI foi possível construir, programaticamente, ACDs muito mais sofisticados e de elevada complexidade (KOOLE *et. al.*, 2002).

de telecomunicações, já aparecem como os maiores teleatendimentos do país, quer sejam com estruturas próprias, quer sejam terceirizados.

A evolução das Centrais de Atendimento via telefone pode ser dividida em quatro fases: a primeira, surgida nos Estados Unidos, é caracterizada pelo nascimento dos *Call Centers* como empresas de coleta e disseminação de informações a partir de uma base fixa ou nas sedes das corporações.

Estas organizações atuavam basicamente nos setores de aviação e bancos sendo estas instituições inclusive as primeiras a fazerem grandes investimentos, quando os computadores começaram a ser utilizados como ferramentas para agilização e suporte de trabalhos. Estas empresas foram às pioneiras na compra de grandes computadores, *mainframes*, para dar suporte ao crescente volume de dados coletados, organizados e disseminados (BUTLER, 2004).

A segunda fase, considerada mais regional, começa nos meados dos anos oitenta, também nos Estados Unidos e segue até o início dos anos noventa. Teve como característica marcante e impulsionadora a desregulamentação do serviço telefônico de longa distância nos Estados Unidos e as tecnologias de condução e roteamento de chamadas (capacidade de transferir uma determinada chamada de um local para outro).

> Em razão da grande competição, que ocorreu nos Estados Unidos, entre as empresas operadoras de telefonia, os custos das tarifas telefônicas de longa distância caíram drasticamente durante este período permitindo uma maior flexibilidade de escolha do local de instalação dos *Call Centers*. As empresas de *telemarketing* (vendas por telefone) e vendas por catálogo conseguiram, então, obter lucros. Neste período, ocorreu a maturação e o crescimento substancial dos *Call Centers* nos Estados Unidos. (BUTLER, 2004).

Será também nos Estados Unidos que mais se desenvolverá a tecnologia das CTA e a base teórica dos conceitos e indicadores dos SAC.

Dado ao crescimento e expansão deste ramo e sendo os Estados Unidos potência de mercado e *benchmark*, a passagem da segunda para a terceira fase fica bem caracterizada e esta passa a ser identificada como a fase da *expansão internacional* que se dá no início dos anos noventa e se prolonga até o final destes.

Os anos noventa são exatamente a fase de maior expansão da área de tecnologia da informação – TI onde os computadores invadem todos os mercados, se popularizam, perdem seu *mistério* e passam a fazer parte do cotidiano de todas as pessoas quer seja no seu local de trabalho, quer seja nas escolas ou até mesmos em suas residências.

Esta terceira fase é também um período de fatos marcantes no cenário nacional como a edição do Código de Defesa do Consumidor – CDC, a reestruturação do setor elétrico nacional e o plano Collor com a possibilidade de privatização das empresas de energia elétrica com o argumento de transformar o setor monopolista em um mercado concorrencial (VIEIRA, 2007).

A quarta fase é de *globalização* que iniciou no final dos anos noventa e prolonga-se até os dias atuais. Nesta consolida-se a atuação dos *Call Centers* tanto nos Estados Unidos quanto internacionalmente. A procura por menores custos leva à migração destas centrais dos Estados Unidos e da Inglaterra para os países que também dominassem o inglês como segunda língua e onde a mão de obra fosse mais barata, como Índia principalmente, Filipinas, Panamá e outras localidades (BUTLER, 2004). Nesta fase também, com o setor elétrico já privatizado e o capital estrangeiro levando a um grande intercâmbio da filosofia de gestão das empresas, privilegia-se a eficiência e a busca de melhores resultados.

É exatamente na quarta fase em que os *Call Centers* se firmam, expandem o conceito de *Contact Center*[6], aparecem, se tornam conhecidos, tomam espaços, se notabilizam e sua prática, quer sejam internalizados quer sejam terceirizados, passa a fazer parte dos canais de relacionamento das empresas.

Tomam posição também no mercado como expressiva potência na economia pelo número de empregos que geram e pela quantidade de investimentos que movimentam. Já em 2007, os investimentos em sistemas de *Call e Contact Center* ultrapassaram US$ 120 milhões e até 2012, devem movimentar US$ 200 milhões. Trata-se de um setor com uma taxa de crescimento de 20% (vinte por cento) ao ano prevendo que assim continue nos próximos anos (KOOLE; MANDELBAUM, 2002; WHITT, 2002; WHITT, 2005; AVRAMIDIS; L'ECUYER, 2005). É, pois, uma área decisiva a nível econômico[7].

---

[6] *Contact Center* – é nada mais do que o conceito de Call Center alargado com a utilização generalizada do *e-mail*, *fax* e *web*.

[7] Considerando a grande evolução/transformação ocorrida no setor elétrico durante as ultimas décadas e sendo este trabalho contextualizado neste setor, foi colocado no anexo B desta dissertação, com intuito meramente ilustrativo, tabela resumo com fatos importantes no Setor Elétrico Nacional.

2.2 O SURGIMENTO DO ATENDIMENTO VIA *CALL CENTER* NAS EMPRESAS DE ENERGIA ELÉTRICA

A década de 1980 é marcada pelo avanço da administração das empresas que, devido à globalização já não podem mais ser geridas apenas com os princípios básicos das escolas de administração tradicionais e com o aumento da concorrência as empresas buscaram refúgio na eficiência. Com empresas mais eficientes e com mercados muito mais amplos, já é possível vender a preços menores e obter mais lucros. A administração de empresas e a economia, sofrem agora uma revolução.

Essa década também é apontada pela melhoria dos serviços de telefonia e pelo o aparecimento da telefonia celular. A chegada do CDC em setembro de 1990, além da privatização do setor elétrico com a regulação através das agências reguladoras, faz nascer um novo cenário para as empresas de energia elétrica que, embora sendo de um mercado regulado, começam a pensar no lucro como a forma para remunerar o capital investido e, se mirando nas demais empresas, buscam também a eficiência, mesmo sendo um monopólio, como forma de fortalecer sua imagem.

Alinhando-se às políticas e estratégias, percebe-se que todas as empresas de energia elétrica têm projetos que visam levar facilidades, soluções, qualidade de vida e conforto a um cliente cada vez mais exigente. Imprime-se uma maior preocupação com o relacionamento com o consumidor, como pode ser comprovado em diversos relatórios anuais de muitas das empresas desse setor.

A relação das empresas de energia elétrica com os seus clientes que ainda é feita através do atendimento pessoal, acontece apenas nas agências de atendimento. A interação cliente-empresa se estabelece neste contato pessoal e cabe essencialmente a organização definir a forma de atuação nesta relação, cujos direitos e deveres ainda não são claros e, embora a energia elétrica já seja considerada um serviço essencial e fundamental ao desenvolvimento sócio-econômico de qualquer região, o poder está na mão do gestor do produto e/ou serviço e esta relação não é prioridade. A primazia está no sistema elétrico propriamente dito e na distribuição de energia.

Buscando maior satisfação dos clientes, em todas as empresas do setor elétrico, praticamente datam da mesma época, meados da década de 1980, o atendimento via agências com a mesma estrutura- retirada de balcões e dando

maior proximidade ao cliente. Nelas os atendimentos são reformulados e os empregados são reciclados para darem melhor atendimento. A informática passa a fazer parte do atendimento e aos poucos os processos manuais são substituídos e atualizados.

Manter contato via telefone ainda só se a empresa disponibilizasse o número dos telefones das agências onde são prestadas pouquíssimas informações e/ou para o atendimento ao chamado serviço de emergência- nome dado a qualquer problema no sistema elétrico que cause falta de energia.

Este atendimento de emergência se fazia através do contato, na maioria das vezes, com a subestação – SE[8] onde o operador, que então trabalhava em regime de plantão, é quem completava o atendimento ao cliente e providenciava a comunicação para o restabelecimento da energia. Fazer atendimento comercial por telefone ainda sofre um forte resistência e os atendimentos dificilmente tinham a credibilidade dos clientes, fato este que dificultava substancialmente a fidelização deste canal.

O atendimento telefônico só vem a se fortalecer na totalidade das empresas de prestação de serviços de energia elétrica um pouco depois das mudanças do atendimento presencial, ou seja, metade da década de 1980 embora, no final dos anos 70 é disponibilizado tri dígitos para atendimento a serviços essenciais.

Modernizar os atendimentos e se aproximar do público reduzindo queixas passam a ser meta das empresas. A busca pelo aperfeiçoamento do atendimento é o foco principal cujo ponto de referência é a personalização do usuário de energia elétrica.

A disponibilização dos números 196 e 120 para as empresas de energia surgem para ajudar a quebrar este paradigma, a transformar este panorama. São números disponibilizados para atendimento a serviço público com característica de atendimento local, ficando disponível nos grandes centros e em uma ou outra cidade de menor porte, esta com grande deficiência de sua funcionalidade.

Os atendimentos de emergência passam a ser feitos através do número 196 a princípio instalados também nas SE´s, mas sendo rapidamente transferidos para

[8] Subestação – SE – unidade das empresas de energia elétrica, meramente operacional de transformação de energia de alta em baixa tensão, que no início contava sempre com pelo menos um empregado, operador da SE, que trabalhava em escala de turno. Hoje a maioria das SE's são automatizadas.

local centralizado à medida que os sistemas informatizados foram sendo implantados e aperfeiçoados Pessoas específicas, geralmente empregados da própria empresa foram preparadas e orientadas para dar o devido atendimento, durante 24 horas, portanto em regime de plantão. Em todas as empresas do setor elétrico este direcionamento é feito aos centros de operação da distribuição-COD que mantém eletricistas que são acionados via rádio, após o registro da reclamação de falta de energia. Esta estrutura é uniforme e quase que padrão no setor de energia, diferindo apenas onde está subordinado este teleatendimento. Algumas empresas o colocam junto às áreas dos COD a exemplo da Eletropaulo e CEEE e outras o colocam nas áreas de atendimento como a Copel, primeira empresa a montar uma central de atendimento unificando o 196 e o 120, a CPFL, a Cemig, a Celg e a Coelba[9].

O atendimento ao 196 é apenas um local de apoio às solicitações dos clientes entretanto não existe a menor característica de central de atendimento, visto que não há registro de nenhum indicador típico de um teleatendimento, exceto a quantidade de notas de operação emitidas que, algumas empresas, apresentam em seus relatórios anuais. Considerando também a inexistência de sistema totalmente informatizado ou pelo menos para algumas empresas, as maiores, estando no início de sua implantação, não há registros do número de atendimentos, ou seja, a quantidade de notas de operação emitidas. Estas notas em sua grande maioria são manuais, feitas em formulário específico, mantidos em arquivos e acabam se perdendo ao longo do tempo.

Para os atendimentos comerciais, na mesma época é disponibilizado o número 120 que começa timidamente a prestar informações aos clientes principalmente no que se refere ao faturamento e vencimento de contas de energia. As fichas manuais de atendimento, preenchidas com informações comerciais dos consumidores e utilizado em todas as empresas vão sendo substituídas por atendimentos informatizados já que é crescente e acelerado a utilização da TI nesta década possibilitando assim partilhar da mesma informação, em diversos canais de

---

[9] As informações apresentadas nesta seção no que se refere a historia do atendimento por telefone nas diversas empresas do setor elétrico nacional foi resultado de pesquisa/consulta, realizada pela autora desta dissertação, com empregados destas empresas, responsáveis pela implantação destes serviços, ou simplesmente empregados que vivenciaram esta época e cujos nomes foi assegurado a manutenção do sigilo.
A autora por ter participado do GT de *Call Center* da Abradee, desde o seu início e tendo sido inclusive vice coordenadora deste, teve amplo conhecimento com diversos integrantes das CTA das empresas o que possibilitou e facilitou esta pesquisa.

atendimento. Este serviço principia apenas em horário administrativo e seus atendentes são empregados das empresas com conhecimento da área e com alguma experiência no trato com cliente.

Este atendimento comercial nas centrais de teleatendimento, quase que na totalidade das empresas de energia elétrica, se subordinam à área de procedimentos comerciais e são tratadas apenas como um suporte a mais do atendimento. Como basicamente sua atividade é para a prestação de informações, só na segunda metade desta década é que começa a aparecer registro de atendimentos comerciais e o então tímido canal de atendimento, os teleatendimentos registram uma média de 12% de ligações em relação à quantidade de clientes, levando em consideração quinze empresas do setor de energia elétrica (ABRADEE - GT, 2004).

As décadas de 1980 e 1990 se notabilizam quanto às mudanças e inovações ocorridas nas áreas de atendimento. Já no período de privatização do setor elétrico a Internet começa neste setor a aparecer também como canal de atendimento.

Todas estas novidades buscam maior produtividade, flexibilidade, adaptação às mudanças, proximidade do cliente e agilidade no atendimento, contribuindo diretamente nas estratégias de qualidade e na imagem inovadora destas empresas. Neste aspecto, os *Call Centers* se destacam. Esta forma de chegar aos seus clientes, com uma política de serviços bem definida, reforça a estratégia da empresa de satisfazer aos seus clientes, estando cada vez mais ao seu lado, com maior eficiência, qualidade e menor custo.

A praticidade, aliada à comodidade e rapidez, norteia a busca do cliente pelo atendimento a serviços e obtenção de informações, através de canais de relacionamento que facilitem a sua vida, mantendo-o ao lado da empresa, sem necessariamente ter que se deslocar até ela, com a mesma qualidade e confiabilidade dos serviços prestados através de um atendimento presencial.

Dentro desta perspectiva e buscando cada vez mais facilitar a vida dos seus clientes é que as empresas, inclusive a serviços essenciais onde a energia elétrica está inserida, implantaram os serviços de atendimento via *Call Center* com abrangência para o atendimento de emergência e comercial – informações, serviços e reclamações. Surgem então as CTA das empresas de energia elétrica, com indicadores, métricas e estruturas de *Call Center*. Algumas empresas mantêm separados os atendimentos do 196 e do 120, mas 62% das empresas unificam e,

em um mesmo local, atendem aos dois serviços através dos mesmos ou de atendentes específicos para cada serviço (ABRADEE - GT CALL, 2004).

O setor elétrico continuamente se caracteriza pela similaridade entre as diversas organizações de energia e pelo pioneirismo estando sempre alinhado as demais companhias da área de infraestrutura, destacando-se tanto na gestão, quanto na relação com seus clientes, mesmo quando se classificavam como empresas estatais ou, no máximo, de economia mista.

Seu papel na sociedade se expande da prestação de serviços de distribuição de energia com todo o progresso e tecnologia então exigida para dar vazão às necessidades de um mundo em constante transformação e evolução e, de acordo com Schiffman e Kanuk (2000), as necessidades e objetivos dos clientes crescem e mudam a cada dia em resposta à condição física do indivíduo e ao ambiente. Ainda segundo esses autores, a percepção do cliente é a forma que o indivíduo vê o mundo a sua volta baseado em necessidades, valores e expectativas individuais e as centrais de atendimento surgem exatamente para contribuir para o crescimento desta relação empresa/cliente.

2.3 O ATENDIMENTO VIA TELEFONE ESPECIFICAMENTE NA COELBA[10]

A partir da formalização do Código de Águas em 1934 a união passa a legislar e outorgar concessões de serviços públicos antes regidos por contratos regionais. No estado da Bahia, como na maioria dos outros estados brasileiros, os serviços de energia até então eram prestados pelas prefeituras municipais e ou por empresas estaduais, como era o caso da que atendia a Salvador e área do Recôncavo.

Em outubro de 1959 através da lei estadual nº 1.196 de 16 de outubro de 1959 é criada a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – Coelba com a missão de fornecer energia contribuindo assim para o desenvolvimento social do Estado. Em 28 de março de 1960 é instalada sendo uma empresa de economia mista, controlada pelo Estado e atendendo a 21 (vinte e um) municípios. Aos poucos foi incorporando serviços prestados pelas prefeituras e outras companhias e hoje é a

[10] Os dados apresentados nesta seção se baseiam em relatórios internos da Unidade a qual o teleatendimento está inserido; em Relatórios Anuais da empresa; em Relatórios do Projeto de Reengenharia Atender a Clientes; no Jornal Linha Direta e na experiência da autora que foi a gestora da Unidade de Teleatendimento e Internet desde 1998 sendo, inclusive, a responsável pela implantação das maiores alterações ocorrida no teleatendimento.

maior distribuidora do Norte-Nordeste atendendo a 415 (quatrocentos e quinze) dos 417 (quatrocentos e dezessete) municípios baianos, exceção apenas de Rio Real e Jandaira, e com uma área de concessão de 583 mil km^2.

A empresa conta com aproximadamente 4.600.000 clientes e se posiciona entre as seis maiores empresas do país pelo número de consumidores. Foi privatizado em 31de julho1997pelo então Grupo Guaraniana, formado pela Iberdrola como operador e tendo como acionistas majoritários o Banco do Brasil e a Previ. A partir de 2003, altera a composição acionária e a empresa passa a ser controlada pelo grupo que muda inclusive de denominação, Grupo Neoenergia, tendo a Iberdrola deixado a posição de operador e passa apenas a sócia minoritária.

Na Coelba, a partir da década de 1980, acompanhando o mesmo movimento que atinge o setor elétrico e a administração das empresas investe na gestão mudando inclusive a sua estrutura organizacional. Contrata consultoria externa para desenvolvimento programa de administração por objetivos, onde a busca pela eficiência para melhorar a satisfação do consumidor, se volta para a melhoria do atendimento e passa inclusive a fazer parte do planejamento com objetivos, metas e planos de ação bem definidos e com prazo a serem cumpridos.

As agências, na maioria, centralizadas começam a ser desmembradas/descentralizadas e a empresa faz estudo para melhorar o atendimento optando pela redução da quantidade destas unidades e incremento através de outros canais de atendimento, deflagrados no final desta década e que estão descritos no decorrer desta dissertação. As agências remanescentes recebem investimentos e são totalmente modernizadas, seguindo inclusive o modelo implantado nas demais empresas do setor elétrico nacional

As extensas filas e salas apinhadas de usuários são substituídas por unidades de atendimento espalhados em pontos estratégicos das cidades, abertas a partir de determinada quantidade de consumidores da região, instalados em amplos e modernos espaços padronizados, bem mobiliados e decorados de forma agradável e aprazível, sem balcões e com pessoas determinadas a resolver, sem burocracia às questões ali apresentadas. A Coelba chega a ter 119 agências de atendimento que fazem uma média anual de 2 396 523 atendimentos. Após estudo de avaliação de custo benefício se identifica ser mais viável para empresa a redução do número de agências e implantação do atendimento via terceirizados assim, no final de 1998 a Coelba passa a contar com 99 agências, 61 em 2000, 49 em 2007 e

42 em 2009 destas apenas 12 são próprias, que atendem a uma média anual de 3 996 675, 3 948 605, 1 929 679 e 1 025 048 atendimentos, respectivamente. Estes atendimentos, a partir de 1997 também são feitos pelos Credenciados Coelba Serviços que começam com 332 credenciados e atinge a marca de 951 em 2009 credenciados que fazem uma média anual de 1 784 591 atendimentos.

Até 1997 as agências ainda concentram além das atividades de atendimento, faturamento e arrecadação de contas de energia, os serviços em campo como pequenas manutenções, leitura e entrega de contas, ligação, corte e religação dos clientes. A partir da privatização estas agências passam a ter apenas a responsabilidade de atendimento ao cliente e as atribuições de campo são distribuídas para áreas específicas de cada atividade afim. Adota-se a administração por processos, para toda empresa.

Dentro do princípio de atender cada vez melhor aos seus clientes, facilitando-lhes o acesso à empresa e buscando dar maior suporte ao atendimento pessoal, a Coelba utiliza-se do tri dígito 196 para atendimento de emergência via telefone desde a sua disponibilização. Em 1980, este número já está instalado nas subestações da região metropolitana e nas maiores cidades do estado onde nas quais se tem os COD, no caso, Salvador, Feira de Santana, Juazeiro, Barreiras, Vitória da Conquista e Itabuna.

Para atendimento comercial disponibiliza-se o 120, só dois anos depois quando se inaugura o chamado *Foneluz*, em 1982. Esse número, como o 196, já é um número para atendimento a serviços públicos, com tarifação para o chamador e com o custo de chamada local.

O *Foneluz,* sistema pioneiro no Norte e Nordeste, a priori surge apenas para fazer o atendimento comercial, da região metropolitana, ampliando a quantidade de serviços colocados a serviço do cliente, com característica de uma real central de atendimento, embora com indicadores bem primários. Passa a ser peça prioritária no plano de melhoria e aperfeiçoamento do atendimento ao público como ressalta o relatório anual da empresa e acaba, no final daquele ano de 1982, agregando os atendimentos para falta de energia.

O atendimento via *Foneluz* é feito através de três terminais, uma impressora, seis atendentes e uma secretária eletrônica e a idéia é passar a utilizar o sistema de computação eliminando assim os imensos e extensos registros de tudo referente ao cadastro e demais solicitações dos clientes, até então feitos em fichas de papel que

se avolumava em enormes e já ultrapassados arquivos, com dificuldade de manutenção.

Pelo *Foneluz* são atendidas solicitações de alteração de cadastro, transferência de nome, emissão de segunda via, aferição, substituição e mudança de local de medidor, alteração de carga, religação de corte definitivo, ligação provisória, normalização e ligação nova em baixa tensão.

Também através do *Foneluz* se registra reclamação de consumidores sobre débitos, contas retidas nas agências, contas e consumos elevados, leitura de medidores, conta não entregues, situação do banco de dados das últimas 12 contas, preços, tarifas enfim, quase todos os atendimentos sobre serviços, informações e reclamações. Timidamente o consumidor começa a acreditar na possibilidade de se manter o contato com as organizações sem estar exatamente nas suas dependências.

Neste mesmo ano o nome do serviço é alterado para *Ligue Luz* que, sob a marca de um atendimento para melhor aproximação dos consumidores, desburocratiza o fluxo de informações em um serviço ágil, confiável e personalizado que contribui para a melhoria da imagem da empresa.

O *Ligue Luz* é implantado na antiga sala em que, na época, abrigava os computadores da empresa, no mesmo prédio central, visando atender inicialmente a 350 mil consumidores ainda só da área metropolitana de Salvador.

Passa, o *Ligue Luz,* a contar com um número chave 234 8844, agora com 08 linhas e começa registrando uma média de 300 (trezentos) atendimentos por dia, em 20 (vinte) dias. Atende das 08 às 18hs, e confirma o paradigma de que o atendimento telefônico seria mais uma questão de hábito do que de tempo pois, já naquela época, se acreditava que quanto mais rapidamente o consumidor se habituasse a resolver seus problemas por telefone, mais depressa as filas desapareceriam das agências e a imagem da empresa melhoraria.

Melhorar a imagem e modernizar a empresas era a marca da direção como pode ser constatado em discurso proferido pelo então presidente da empresa Antonio José Imbassay quando em março de 1983, na inauguração do sistema disse:

> O que norteou a Coelba nos últimos anos foi sem dúvida o seu programa de obras [...]. A própria expansão do nosso sistema conduziu, porém a mudança de hábitos e comportamentos que alteram rotinas consagradas pelo tempo e que tiveram de ser substituídas por procedimentos mais

> compatíveis com uma empresa grande e moderna. (JORNAL LINHA DIRETA, 1982).

A implantação do *Ligue Luz*, a instalação dos terminais de computadores das agências, o serviço de prontidão que é criado, como o próprio nome o define, para atendimento imediato as solicitações de reparo e/ou verificação da causa da falta de energia, todos numa mesma época dão nítida idéia de que, paralelamente à ampliação dos sistemas técnicos a empresa esta preocupada também com o atendimento ao cliente, reconhecendo a sua importância, ratificando o respeito e dando a dimensão exata do papel do cliente para o sucesso da organização que necessita dar resultados aos seus investidores e/ou acionistas.

O atendimento telefônico surge como uma extensão do atendimento presencial ou um suporte a este. Vem também para ajudar a acabar com a burocracia das agências já que o Ligue Luz permite agilizar o atendimento e merece, já naquela época, as congratulações do Ministro Hélio Beltrão[11] ao afirmar que "as modernas práticas de atendimento ao público representaram importante contribuição ao programa de desburocratização de seu ministério [...]" (JORNAL LINHA DIRETA, 1982).

Abaixo as fotos 1 e 2 da sala de atendimento do Ligue Luz e a da sua inauguração confirmam que se tratava apenas de uma sala de recepção de chamadas, com empregados com um telefone, mesas e terminais de computador, totalmente diferente da realidade de uma central de atendimento, principalmente de um serviço regulado.

[11] Ministro Helio Beltão. Ministro da Desburocratização do Governo do então presidente da Republica João Batista Figueredo ficando no ministério de 19/05/1982 a 14/11/1983.

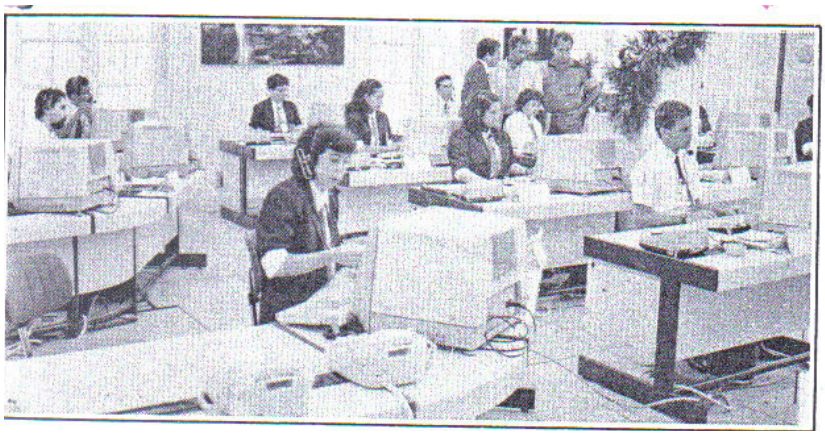

Figura 1 – Sala de Atendimento do Foneluz/ Ligue Luz
Fonte: Jornal Linha Direta – Coelba – 1982.

Figura 2 – Inauguração do Ligue Luz
Fonte: Jornal Linha Direta – Coelba – 1982.

Dois anos após a implantação do Ligue Luz para a área metropolitana, este serviço é implantado também na cidade de Feira de Santana expandindo e assegurando, a segunda maior cidade do Estado, a mesma estrutura de atendimento oferecido na capital. Pelo telefone 221 2052 Feira de Santana passa a prestar por telefone os mesmos atendimentos comerciais que os clientes da área metropolitana já eram agraciados. Também em Feira de Santana ainda é muito incipiente a CTA no que concerne a indicadores de atendimento.

Em maio de 1997, o teleatendimento foi transferido da Praça da Sé para o edifício sede da empresa, localizado na avenida Edgar Santos, nº 300, em Narandiba, Salvador-Ba, aproximando este processo da área de administração

geral, momento também que se unifica em um mesmo local o atendimento de emergência e comercial. A gestão deste serviço até então dividido entre a área técnica e comercial passa também totalmente para a área de procedimentos comerciais e o teleatendimento fica como uma unidade do então departamento de gestão comercial.

Em instalações mais modernas e com a estrutura real de uma central de atendimento telefônico, nos moldes das centrais disponíveis no mercado no que se refere a mobiliário ergonômico, com abafador de som, iluminação específica, e equipamentos próprios, inclusive com painel de indicadores como Índice de chamadas abandonas, de chamadas atendidas e tempo médio de atendimento e espera que estavam fixados e avista de toda operação conforme mostra a foto 3 abaixo.

Figura 3 – Central de Atendimento Telefônico da Coelba já centralizado o atendimento 120 e 196
Fonte: Acervo de fotos da Unidade de Teleatendimento e Internet – Coelba – maio – 1997.

O número de linhas foi ampliado de 35 (trinta e cinco) para 60 (sessenta) a serem distribuídas pelas então 21 (vinte e uma) posições de atendimento. Instala-se também o sistema integrado de gravações com a finalidade garantir a qualidade dos atendimentos e conseqüentemente nos treinamentos e reciclagem dos operadores e troca-se o DAC e todo o sistema de telefonia por sistema da Siemens, no modelo mais moderno da época.

Agora os atendimentos ao 120 e 196 são recebidos por 59 (cinqüenta e nove) atendentes, sendo 41 (quarenta e um) empregados próprios e 18 (dezoito) estagiários, devidamente treinados em todos os dois sistemas e procedimentos.

As escalas de trabalho se mantinham ainda diferenciadas, ou seja, os empregados advindos dos atendimentos comerciais – 120 – mantêm seus horários apenas administrativos, de 08hs às 12hs e de 13hs 30min às 17hs 30min, de segunda a sexta-feira. Os empregados remanescentes dos atendimentos de emergência – 196 – manteriam as escalas de 24hs, 6x2, durante todos os dias da semana.

Com esta decisão, novamente a Coelba se iguala ao modelo de atendimento das maiores empresas do setor elétrico brasileiro como, por exemplo, a Light, Eletropaulo e CPFL. As ligações recebidas de toda região metropolitana de Salvador, num total de 623 150 consumidores, graças ao novo DAC, podem ser gerenciadas no que se referem a Tempo Médio de Atendimento – TMA; Tempo Médio de Espera – TME, quantidade de Chamadas Recebidas, Atendidas e Abandonadas. Estes números, sob forma de indicadores, passam a ser timidamente monitorados.

Com todo o investimento feito, pela rapidez e exigência próprias de um mundo em constante evolução, com um consumidor cada vez mais atento e exigente e totalmente adaptado ao contato com a empresa via sistema telefônico, a Coelba atinge em 1997 a uma média de 4 980 chamadas recebidas diárias e registra um índice de penetração deste canal de 42% (quarenta e dois por cento) em relação aos atendimentos nas agências.

A privatização acontece em julho de 1997 e o sistema de atendimento se mantém como um dos processos que é foco de atenção. A quantidade de agências é revista, sua estrutura é modificada e passa a ser gerida por processos. Os dados do teleatendimento com um índice de chamadas abandonadas – INb que registrava 32,85% e um TME de 27 segundos passaram a ter como meta 18% e 20 segundos respectivamente, números estes só ultrapassados ao final de 2000, só para o INb visto que o TME se mantém bastante instável apresentando seu recorde em 2001 quando atinge 74 segundos, baixando nos demais anos, vindo a se estabilizar a partir de 2005, após a regulação.

Em janeiro de 1998, amplia-se o número de posições de atendimento passando de 21 (vinte e um) para 35 (trinta e cinco) PAs a serem atendidos agora

por 101 (cento e um) atendentes, sendo 61 (sessenta e um) próprios e 40 (quarenta) estagiários. O atendimento às 24hs durante os 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias do ano amplia de 06 (seis) para 09 (nove) posições, aumentando assim em 50% (cinqüenta por cento) a capacidade de recebimento das ligações nos finais de semana e feriados, mantendo-se, entretanto apenas para a área metropolitana.

Com a ampliação do nº de PA´s torna-se impossível manter a estrutura de funcionamento do teleatendimento que possuí então os cargos de monitores de atendimento (02), responsáveis para ouvir as ligações e interferir, caso necessário e supervisores de atendimento (02) que cuidam das atividades de gerenciamento imediato de todo o teleatendimento. Criam-se os postos de trabalho de supervisores de atendimento dimensionado em 01 (um) supervisor para cada 15 (quinze) atendentes, totalizando, portanto 08 (oito) supervisores responsáveis não só com a quantidade, mas principalmente com a qualidade do atendimento, atuando diretamente em todas as PAs sob sua responsabilidade.

O número de ligações cresce gradativamente, aumentando em 157% em relação ao ano anterior, 1 008 391 ligações recebidas em 1997 para 2 593 091 em 1998 e o cliente, a cada momento, mais se fideliza a este canal de relacionamento. A quantidade de chamadas abandonadas reduz em 39,17%. Os atendimentos comercias representam um volume de 62% das ligações recebidas que junto as de emergência que já são uma realidade para 100% (cem por cento) dos atendimentos da região metropolitana totalizam, uma média aproximada de 7 203 ligações recebidas por dia. A evolução do Call Center é apresentada na Figura 10, página 59 desta dissertação.

No período das chuvas, ocasião em que avolumavam o número de reclamações devido a ocorrências na rede de distribuição, a quantidade de chamadas ultrapassa a capacidade de atendimento e o volume de chamadas perdidas registra 31,81%, números até então nunca vistos.

Ainda na busca da melhoria e para não serem surpreendidos neste período das chuvas – março, abril, junho e julho – contratou-se, naquele ano uma empresa para prestar serviço de atendimento depois de esgotada à capacidade de atendimento do site próprio, situação que ocorre geralmente em períodos de emergência.

A Lebre[12] então passa a prestar serviços durante os meses considerados críticos deixando a disposição mais 24 (vinte e quatro) PAs, quase que duplicando assim a capacidade de atendimentos. Após esta contratação se bate o recorde da época e 24 000 chamadas em 12hs são atendidas, contra a metade de chamadas do ano anterior assim como o número de chamadas perdidas reduz para 12,37%

Esta alternativa, apesar de aumentar a capacidade de atendimento, ainda não dá a resposta esperada. Neste momento, já atendendo também aos consumidores de Camaçari, totalizando 802 579 consumidores, aliando-se a necessidade de centralização dos Centros de Operação da Distribuição – COD cujo projeto já se desenvolvia na área de operações do sistema, o teleatendimento passa a coordenar um grupo de trabalho para, junto às áreas de telecomunicações, operação e territoriais do interior do estado implantar centros de atendimento telefônico em outras áreas além da região metropolitana e a de Feira de Santana, especificamente em Barreiras, Juazeiro, Vitória da Conquista e Itabuna. Estende-se assim este tipo de atendimento para toda a área de concessão.

Este projeto foi aprovado pela Diretoria e em março de 1998 foram colocados em funcionamento exceto o de Barreiras que acaba não sendo implantado, ampliando aos clientes do interior a possibilidade de um atendimento mais fácil e rápido.

A partir deste projeto o teleatendimento fica configurado com uma CTA em Salvador que, além dos atendimentos da região metropolitana passa a ser responsável também pelo gerenciamento indireto das demais CTA no que se refere a recolhimento de informações e repasse a alta gestão da empresa dos números e indicadores referentes a cada regional.

Amplia-se também na CTA da região metropolitana a quantidade de linhas telefônicas que agora passa a ter 150 (cento e cinqüenta) canais. Instala-se a primeira Unidade de Resposta Audível – URA que funciona neste momento apenas para fazer a saudação e a divisão dos serviços em comercial e de emergência, gerando desta forma uma estatística das ligações para um ou outro serviço.

As demais CTA instaladas em Feira de Santana, Itabuna, Vitória da Conquista e Juazeiro, cuja configuração encontra-se no Anexo A, não tinham ainda todo este

[12] Lebre empresa privada existente no mercado de Salvador especializada em telecomunicações e informática que mantinha em seu quadro de atribuições a disponibilização ao mercado de atendimento via central de teleatendimento.

aporte tecnológico embora tenham sido instalados DAC's em todos eles e suas infraestrutura em termos de equipamentos e mobiliário se igualassem a Salvador.

Preocupados também com o tempo de atendimento, foi desenvolvido neste mesmo ano, junto a outras áreas da empresa, programa para que informações adicionais necessárias ao perfeito atendimento estivessem em software à parte, interligado à rede, que permitisse ao atendente fácil acesso de todas as informações necessárias durante a realização de um atendimento, sem se ausentar da PA, o que refletiu na imediata redução do tempo de atendimento atingindo uma a média de 184 (cento e oitenta e quatro) segundos para a CTA da área metropolitana.

Este sistema, denominado como Gerenciamento da Relação com o Cliente – GRC elimina a existência de papel nas PA's, possibilita um sistema de informação via mensagem online para fornecer ao atendimento informação de ocorrências na rede de distribuição que afete a mais de um consumidor, além de possuir um book com todos os conceitos e passo a passo referente aos serviços e informações solicitados pelo cliente. Passa a funcionar também como um sistema de contingência no caso de alguma falta dos sistemas principais.

Naquele momento as CTA do interior funcionam apenas como meros recebedores de solicitações e repasse para áreas de serviços das necessidades dos clientes não havendo gestão integrada, acompanhamento, indicadores, definição de procedimentos e scripts padrões.

Toda gestão é então feita de forma despadronizada e sem interligação com as medidas e estratégias adotadas pelo teleatendimento da região metropolitana, o que diversas vezes traz insatisfação ao cliente e certo distanciamento com a própria política da empresa em manter sempre procedimentos uniformes e padronizados, principalmente no que se refere a processos similares. Assim, começa então a surgir à necessidade de se transformar a situação de descentralização (chamada naquela época de situação atual), sem unidade de procedimentos, para uma situação de centralização (para época considerada situação futura) com homogeneidade de procedimentos, como mostra a figura 4 abaixo, o que trará maior satisfação e redução de custos ao atendimento, conforme descrito na seção que se segue. A chamada então "situação atual" representa custos e insatisfação dos clientes enquanto que a proposta que se vislumbrava vai gerar economia e fortalecimento da imagem da empresa. Centralizar o atendimento significa também facilidade de gerenciamento, maior adequação e simplificação de procedimentos e controle,

assegurando a melhoria da qualidade. Promove a otimização de recursos e leva a maior satisfação tanto do prestador de serviço quanto do cliente.

Figura 4 - Representação do Atendimento via telefone em 1988
Fonte: Projeto de Reengenharia Atender a Clientes

2.4 A GRANDE TRANSFORMAÇÃO DO ATENDIMENTO VIA TELEFONE NA COELBA

Em 1998, tendo como suporte a metodologia de reengenharia de processos a Coelba passa a viver uma profunda transformação, tanto na parte técnica quanto na sua forma de atuação a nível operacional. A partir da reavaliação de seus processos, a Empresa passa a vivenciar, principalmente, uma mudança cultural. Sua administração agora será por processos.

No início do ano de 1999, buscando dar suporte a estas mudanças, cria-se um grupo de trabalho de reengenharia denominado *Projeto Atender a Clientes* com o objetivo de estudar os diversos canais de relacionamento existentes na empresa, propondo melhorias.

Este grupo formado por profissionais experientes na área de atendimento tiveram o prazo de um ano para apresentar o resultado final identificado na potencialização do atendimento telefônico prestado a seus clientes e na ampliação de sua rede de pontos físicos de atendimento (Agências + Agentes Credenciados + Franquias).

Desta forma, buscava-se fortalecer a estrutura de atendimento até então disponível na empresa, ampliando as possibilidades de acesso dos clientes aos serviços oferecidos, inovando a concepção do atendimento com processos simplificados, novos conceitos e tecnologias.

O trabalho no que concerne a potencialização do atendimento telefônico foi desenvolvido levando em consideração:

a) A estrutura de atendimento identificada e consagrada dentro da organização;
b) O crescimento do número de aparelhos telefônico de 891 000 1 077 000, 1 294 000 e 1 530 000 linhas para os anos de 1998, 1999, 2000 e 2001 respectivamente; conforme metas acordadas com o órgão regulador do setor, ANATEL, de telefones fixos existentes no estado da Bahia;
c) Até 30 de junho de 2000, as empresas operadoras de serviços de telecomunicações, de acordo com exigência da ANATEL (art. 43 da Resolução nº 86 de 30 de dezembro de1998) teriam que desativar os demais serviços especiais de 03 (três) dígitos. No que se refere ao 120 e 196, a Coelba teria que optar pela implantação de número telefônico normal (o cliente paga o custo total da ligação, inclusive interurbano – interior/Salvador) ou o 0800 (Coelba paga o custo das ligações).
d) Considera-se de utilidade pública naquela época, de acordo com regulamentação da ANATEL para utilização de telefones com 3 (três) dígitos apenas os seguintes serviços: Polícia Militar e Civil; Corpo de Bombeiros; Remoção de Doentes – ambulância; Resgate de Vítimas de Sinistros e Defesa Civil[13].

Em 04 de dezembro de 1999, cumprindo o cronograma do *Projeto de Reengenharia Atender a Clientes,* é implantado o novo serviço de *Call Center*, mantendo uma estrutura própria e contando com o apoio de uma empresa terceirizada onde, a partir de então, passa a ser realizada a maior parte dos atendimentos aos clientes feitos por este canal de relacionamento.

O atendimento telefônico é ampliado passando a abranger toda a área geográfica da Bahia, através da disponibilização do número 0800 71 0800, conforme demonstrado na figura 5 abaixo. A opção da utilização deste número se deu

[13] Esta situação altera-se a partir de 2004, após a publicação da Resolução nº 357 de 15 de março de 2004, da ANATEL, que amplia a utilização destes serviços, incluindo a energia elétrica novamente com a opção de utilização de três dígitos, facultando agora a opção por esta mudança aos gestores das empresas de energia. A idéia do retorno aos três dígitos é de facilitar o acesso aos serviços emergenciais e de utilidade pública.

especificamente por ser o 0800 um serviço de telecomunicações que tem como característica básica a tarifação reversa, desonera o usuário – cliente, transferindo o pagamento para o provedor do serviço – Coelba.

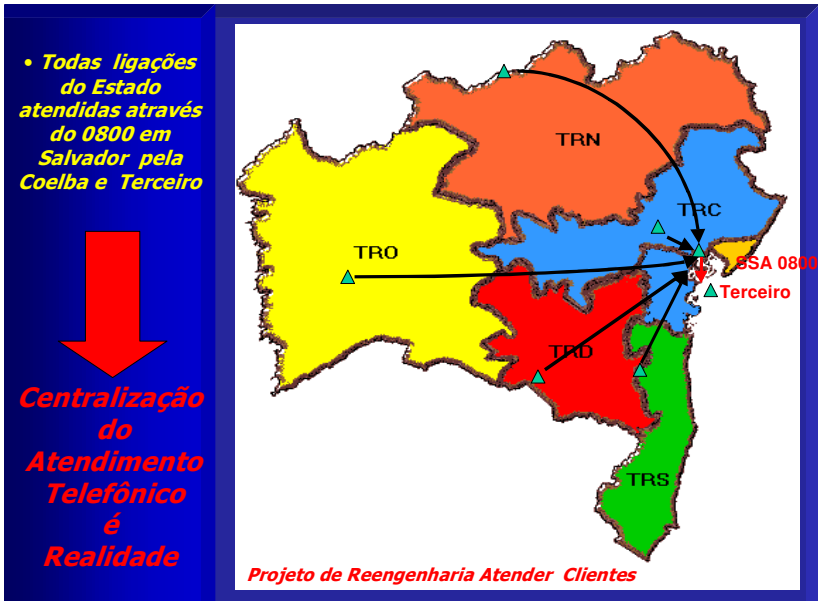

Figura 5 – Centralização do atendimento via telefone
Fonte: Projeto de Reengenharia Atender

Dentre outras vantagens, o serviço 0800 oferece informações ao provedor, uma vez que todas as chamadas geradas fornecem a identificação do originador – número do telefone, hora de início e término da chamada. O acesso a este serviço pode ser efetuado através de qualquer terminal da rede de telefonia pública comutada podendo ser de telefone comum, público, móvel, celular, CPCT de condomínio. O valor pelo tráfego 0800 é em função da quantidade de ligações, sendo geralmente concedidos descontos progressivos sobre a quantidade de minutos das ligações completadas. Quanto maior o volume de tráfego menor o custo por minuto.

Além da opção da utilização do 0800 foi também feito estudo de viabilidade econômica para se identificar a vantagem em se ter diversas CTA espalhadas no estado ou se fazer a centralização adotando o modelo de atendimento da maioria das empresas de energia do setor elétrico nacional a exemplo da Cemig e da Light e de algumas empresas internacionais, tais como a EDF da França e a Iberdrola da Espanha.

Chega-se à conclusão que quanto mais centralizado fosse, maior eficiência e qualidade, já que se tornam mais fácil a padronização e gestão dos serviços. O estudo concluiu também que o mais viável seria a centralização que daria, para o período de tempo considerado no referido fluxo econômico (dez anos), as taxas de retorno (remuneração) do capital investido apuradas (109% e 114%) superiores às taxas de retorno de capitais praticadas no mercado financeiro nacional (12% a.a e 15% a.a), na época. A partir desta centralização, observou-se que o déficit financeiro existente no orçamento de custeio sofre uma redução significativa – valor final em torno de R$ 1 263 557,00. Assim, ainda no final do primeiro semestre 2000, todos os atendimentos foram 100% centralizados, conforme tabela apresentada abaixo.

Tabela 1 - Cronograma visando à centralização do atendimento telefônico em Salvador das demais regionais do Estado

Regional	Municípios	Data centralização
Itabuna/ Sul	59	21.01.00
F. Santana / Centro	104	17.03.00
Sto. Antônio/ Recôncavo	40	17.03.00
Juazeiro/ Norte	74	14.05.00
Salvador/ Metropolitana	10	16.05.00
Barreiras/ Oeste	58	21.05.00
V.Conquista / Sudoeste	70	28.05.00
Total	415	

Fonte: Projeto de Reengenharia Atender a Clientes.

Foi centralizado em Salvador por ser a capital do Estado, onde está à sede da empresa e aonde se dispõe de maior e melhor infraestrutura para o atendimento e gestão das chamadas, além de ser o local que se detém maior experiência, controle e tecnologia e por já ter a infraestrutura da CTA. Se faz a opção de manter 02 (dois) *sites*: o próprio, que é ampliado de 31 (trinta e um) pontos de atendimentos (PA's) para 70 (setenta) e 60 (sessenta) linhas de entrada para 250 (duzentos e cinqüenta); e o terceirizado.

Com as inovações implementadas, amplia-se significativamente a facilidade de acesso do cliente à empresa. Através da centralização do atendimento telefônico, com um só número, de qualquer lugar do estado, os clientes passam a ter acesso aos serviços comerciais e de emergência da Coelba, gratuitamente, durante as 24hs, nos 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias do ano.

As ligações chegam à empresa através dos serviços contratados pela empresa de telefonia, na época a Telemar, através de 240 troncos de entrada, que estão instalados na empresa contratada e é detentora do DAC e de 90 portas de URA. No momento da recepção da ligação o DAC identifica onde tem atendente disponível, priorizando sempre o site da Coelba onde as ligações são primeiramente recepcionadas depois redireciona para o site da contratada. Este configuração está graficamente apresentada na figura 6 abaixo.

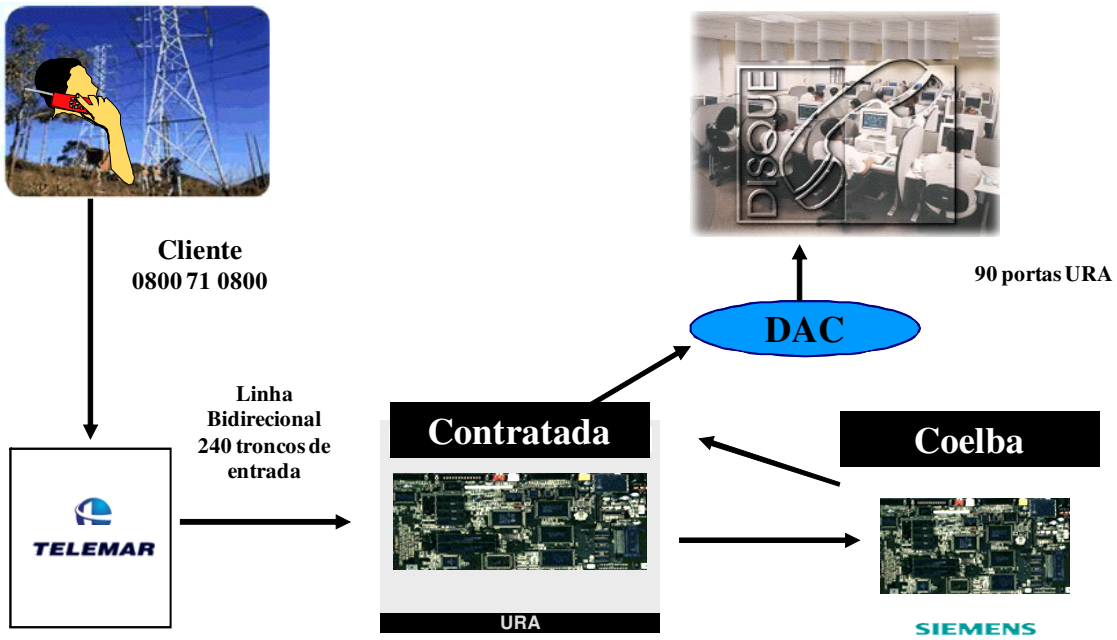

Figura 6 – Estrutura do atendimento via telefone, na Coelba no início da sua implantação
Fonte: Unidade de Teleatendimento e Internet – OATL da Coelba.

Todo o trabalho de centralização leva a uma quebra de paradigmas, sendo a principal, a terceirização total da maioria dos atendimentos, decisão pioneira no setor elétrico, uma vez que as terceirizações existentes são apenas no que se referiam à mão de obra.

A Coelba opta por terceirizar além da mão de obra as instalações totais no que diz respeito a *hardware* e *software*. Nesta época fica a configuração com dois *sites*: um próprio no que diz respeito à mão de obra, infraestrutura, *software* e *hardware*; e o terceiro, três vezes maior e para onde serão transferidas todas as ligações, já que o site próprio atenderá apenas ao Credenciado Coelba Serviços[14].

A ampliação e estrutura implantada do teleatendimento suportam o aumento do fluxo de chamadas provenientes das regiões litorâneas do estado, durante o verão, bem como as festas de final de ano, além de responder positivamente a divulgação da mídia do novo número e dos serviços atendidos pelo SAC.

O objetivo é que nenhum cliente ficasse sem atendimento e já no primeiro mês da realização da ampliação/centralização do *Call Center* com a parceria com a empresa terceirizada, os números já confirmam e apresentam os resultados esperados que visam, em primeiro plano, a satisfação do cliente.

No mês de janeiro de 1999, um mês após a implantação do novo modelo e com 100% (cem por cento) dos atendimentos através do 0800 71 0800, o índice de chamadas abandonadas para Salvador, Feira de Santana e Itabuna caem de 29,70% (valor acumulado do ano de 1999) para 15,20%, representando uma redução média de 48,82% Chama-se a atenção que só em Salvador este índice reduz de 17,69% (janeiro 1999) para 5,52% (janeiro de 2000), contabilizando um valor até então nunca registrado na história do teleatendimento da Coelba e a posiciona entre um dos maiores CTA do setor elétrico.

Ainda naquele mês, registra-se também um índice de crescimento do número de chamadas recebidas na ordem de aproximadamente 23,99% em um mês completamente atípico se levado em consideração o período de férias, cujos dados historicamente registravam um decréscimo das chamadas atendidas neste mesmo período.

A partir de todos os investimentos feitos (montante de R$2 923 490,00 para o ano 2000) cabe agora um perfeito gerenciamento assegurando que a qualidade dos serviços prestados garanta o maior retorno e a maior satisfação do cliente, mantendo este canal com o maior índice de penetração e chegando a, junto à

[14] Credenciado Coelba Serviços é outro canal de relacionado criado pela empresa onde se contratou pontos comerciais como farmácias, supermercados, lojas, etc espalhadas em todo o Estado para fazerem arrecadação de contas de energia e prestarem serviços de atendimento aos clientes.

internet – outro canal que no caso da Coelba trabalha completamente interligado - a 82% do total dos atendimentos feitos pela empresa.

Durante a elaboração do Projeto de Reengenharia várias alternativas para o atendimento foram ponderadas, inclusive no projeto de viabilidade econômica. Naquela época a Coelba iniciava o processo de terceirização de mão de obra de poucos serviços, muito mais da área técnica, e na comercial apenas o serviço de leitura e entrega de contas, entretanto, no que se referia ao atendimento nada era terceirizado. Contar com uma estrutura própria de atendimento de Call Center para todo o estado iria exigir elevado custo e alto investimento cujo retorno seria a tão longo prazo que não justificaria.

O teleatendimento já representava uma das maiores contas no orçamento de custeio da organização mesmo com todos os problemas no que se referem a perdas e abandono de chamadas e a terceirização desta atividade surge como uma opção real para o crescimento e melhoria deste processo. É a oportunidade de se buscar a qualidade e eficiência interligada com a redução de custos.

Dentro deste princípio, sabendo da necessidade de se estar atento as pessoas que prestam serviços a empresa e alinhando sempre as duas vertentes – custo e qualidade – é que a Coelba optou pela terceirização do Call Center, acreditando ser este o caminho mais ágil para suprir as necessidades no atendimento telefônico e a forma que apresenta mais vantagens para a empresa, as quais foram identificadas e listadas a seguir:

a) Alivia a estrutura organizacional;
b) Proporciona melhor qualidade na prestação de serviços;
c) Contribui para a melhoria contínua dos produtos/serviços finais da empresa;
d) Traz mais especialização na prestação de serviços possibilitando inovações no atendimento interno e/ou externo a empresa;
e) Proporciona mais eficácia empresarial através de estabelecimento de objetivos de produtividade e qualidade de atendimento;
f) Aumenta a flexibilidade na empresa, respondendo de forma rápida à dinâmica do mercado;

g) Proporciona mais agilidade decisória e administrativa através do fornecimento contínuo das medições de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes;
h) Simplifica a organização;
i) Incrementa a produtividade;
j) Tem como uma de suas conseqüências a economia de recursos humanos, de estrutura, materiais, de instrumental, de equipamentos, econômicos e financeiros;
k) Proporciona a contínua atualização do parque tecnológico necessário para o atendimento sem causar custos adicionais ao terceirizado.

O processo de terceirização do *Call Center* foi tão acertado que perdura há 11 (onze) anos na Coelba, serviu de modelo para outras empresas de distribuição do Grupo Neoenergia – Celpe e Cosern – e foi *benchmark* para outras empresas do setor elétrico a exemplo da Companhia de Eletricidade de Minas Gerais – CEMIG, a Companhia de Eletricidade do Estado de Goiás – CELG e, em parte, a Eletropaulo.

2.5 O *CALL CENTER* DA COELBA: UM PROCESSO EM CONSTANTE EVOLUÇÃO AGREGANDO NOVOS CANAIS DE RELACIONAMENTO

Centralizado e terceirizado, o *Call Center* da Coelba passa a constantes evoluções. Ainda em 2000, a empresa troca o sistema de atendimento e, seguindo o modelo adotado na Iberdrola, implanta o Sistema de Atendimento ao Cliente – SIC, cuja maior característica é o processo de faturamento.

Instalado em outubro de 2000, o *Call Center* tem seu primeiro grande desafio: trocar o sistema, treinando todo o seu pessoal e não deixando o cliente sentir o seu reflexo. Tem também sucesso nesta missão e nos meses de outubro a dezembro não houve grandes alterações no número de chamadas recebidas, atendidas e abandonadas. O aumento de chamadas se dá pelo crescimento natural, já que a evolução do número de clientes por km^2 cresce a uma taxa de 5,3% e, pela fidelização do cliente a este canal que apresenta um crescimento de 40% das chamadas conforme figura abaixo, que apresenta a evolução do *Call Center* no período de 1997 a 2003, dando destaque além do número de atendimentos a evolução dos tempos médios de atendimento, abandono e espera, tempos estes que

estão diretamente relacionados à qualidade do atendimento e cuja redução e/ou controle significam também a diminuição de custos, conforme pode ser visto na Figura 11, página 60, onde é demonstrado o custo de chamadas atendidas durante o período de 2000 a 2010.

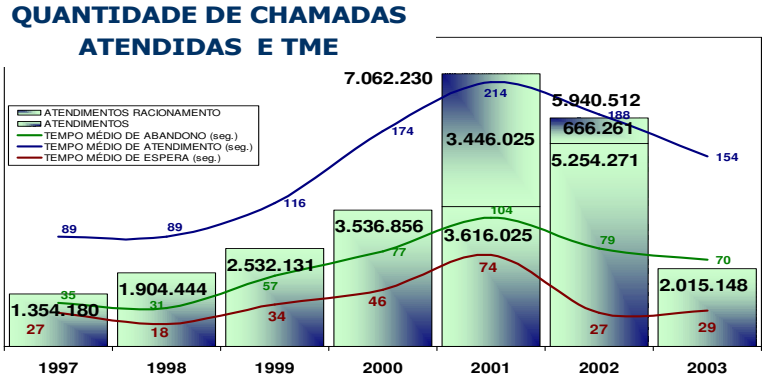

Figura 7 – Fluxo de Chamadas e TME no período de 1997 a 2003
Fonte: Unidade de Teleatendimento e Internet da Coelba.

Aumento significativo de chamadas só se registra no ano seguinte à implantação do SIC, em 2001, quando do processo de racionamento de energia a que foi submetido todo o país e que o CTA da Coelba apresenta um grande crescimento das chamadas ultrapassando, pela primeira vez, a marca dos 7 milhões de ligações ano conforme demonstra também a figura 7 acima.

O racionamento de energia neste ano de 2001 mostra a representatividade e solidez deste canal que naquele ano, junto à *internet*, representaram 72% (setenta e dois por cento) de todos os atendimentos da empresa e fecharam o ano com a marca de 7 062 230 atendimentos.

Em um processo de busca da melhoria contínua, anualmente foi feita uma avaliação sistemática e criteriosa do teleatendimento. Assim, em 2002, três anos após sua implantação, identifica-se que o desenho original, através do acesso do Cliente ao 0800 71 0800 atendido em *sites* divididos entre o próprio e o terceiro, e um número exclusivo disponibilizado à rede Credenciadas Coelba Serviços, apresenta sinais de fragilidade. Começam a crescer o número de chamadas abandonadas e o tempo médio de espera. Assim o teleatendimento passa pela primeira grande reestrutura.

A partir de agosto, optou-se por eliminar o número exclusivo para atendimento ao Coelba Serviços concentrando todas as chamadas através apenas do 0800 71 0800. Elimina-se também o atendimento através de estagiários e contrata-se uma nova prestadora de serviços para fornecer mão de obra para completar os Pontos de Atendimentos existentes no site próprio.

Buscando a consolidação da qualidade do atendimento associado ao menor custo, em outubro ainda de 2002, refina-se a Unidade de Resposta Audível-URA existente que passa, a partir de então, a fazer além da saudação e a distribuição de chamadas, o registro de serviços. Uma URA mais moderna e completa que disponibiliza, através do atendimento mecânico, serviços comerciais de informação de débito, informação de pagamento, data boa, solicitação de segunda via, permite ainda o registro de reclamações sobre falta de energia e proporciona um atendimento prioritário ao Credenciado Coelba Serviços referentes a parcelamento e retificações de faturas. Tudo isso com uma estatística exata e precisa sobre os atendimentos em qualquer uma das opções.

Esta URA então implantada passa a ter três sub *menu* onde o primeiro é para falta de energia, o segundo para serviços e informações e terceiro e último é disponibilizado exclusivamente para os Credenciados Coelba Serviços, motivo pelo qual se colocou, logo após fazer esta opção, a exigência de um código que identifica quem é o credenciado que está chamando.

No terceiro sub menu tambem ao digitar sobre informações ou serviços que não implicasse em alteração financeira como parcelamento ou retificação de fatura, automaticamente retorna-se ao segundo menu possibilitando assim maiores opções e/ou registro maquinal de serviços. Tudo isso desafoga o atendimento humano, amplia a capacidade de atendimento e reduz custos.

Nessa nova URA, foi possível ainda fazer pesquisa trimestral de opinião, disparada instantaneamente, onde se pretendia colher informações sobre a qualidade do atendimento, possibilitando assim corrigir as distorções e garantir a satisfação dos clientes.

Nesta implantação, optou-se também por limitar o atendimento as chamadas comerciais de segunda a sexta feira, das 08hs às 19hs 30min.

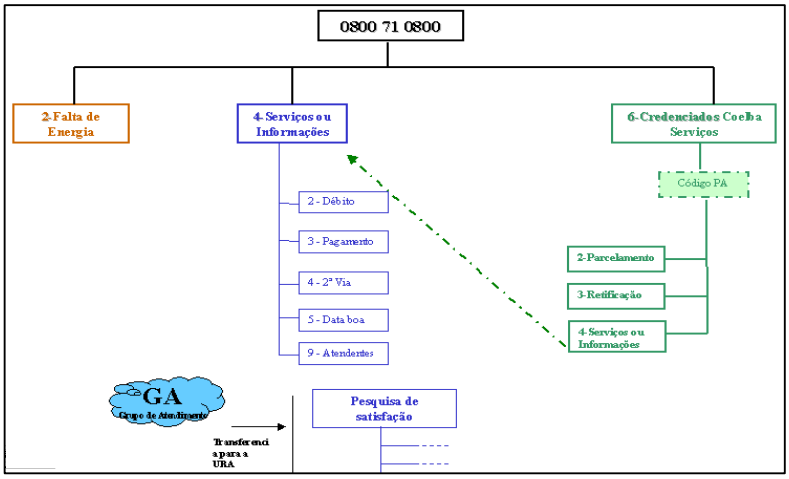

Figura 8 – Fluxo da Unidade de Resposta Audível – URA, na Coelba
Fonte: Unidade de Teleatendimento e Interne- OATL.

A URA ajudou nesta decisão e, fazendo a opção pelo atendimento comercial fora do horário programado, o cliente ouvia a informação da indisponibilidade do serviço no momento em que também era avisado quando era possível fazer este atendimento.

Esta medida desafogava o atendimento humano, deixava mais posições de atendimento - PA's para fazer a recepção de ligações de emergência além de trazer uma significativa redução de custos. Era uma situação até então permitida pela regulação e assim permanece até a publicação da Resolução nº 057/ANEEL/2004 conforme será visto no capítulo três desta dissertação.

A implantação da URA neste modelo coloca a Coelba no mesmo patamar de empresas congêneres, com a utilização de um canal de atendimento com um custo que, aliado as melhorias da qualidade obtidas através dos novos procedimentos adotados, fazem um grande diferencial.

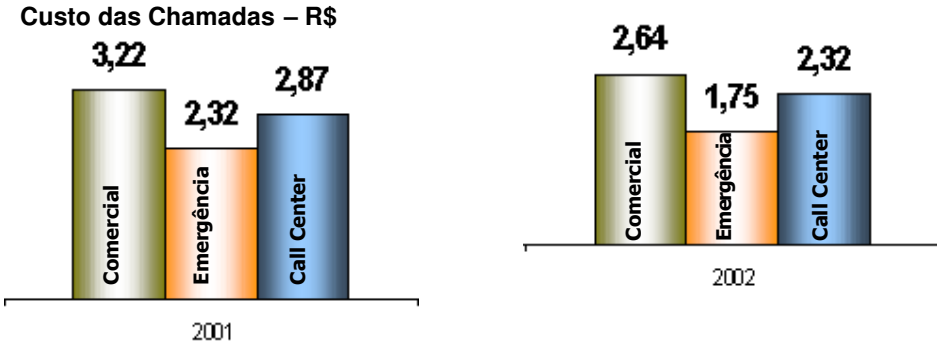

Figura 9 – Custo das Chamadas na Coelba 2001/2002
Fonte: Unidade de Teleatendimento e Internet – OATL

Pouco tempo após a sua implantação, ainda no ano de 2002 houve uma redução de 28% o custo da chamada atendida, com o atendimento de 159.000 chamadas retidas, reduzindo em 35,6% o custo da ligação comercial.

Neste ano também, o teleatendimento, difere do desenho inicial e passa a configurar com três *sites,* sendo: um totalmente próprio tanto no que se refere à mão de obra quanto à infraestrutura; um com infraestrutura da Coelba e mão de obra contratada e o terceiro totalmente terceirizado.

No *site* totalmente próprio ficam os atendimentos a serviços especializados, aqueles que geram impactos no faturamento e que exigem maior experiência e domínio por parte do atendente, que são os atendimentos a parcelamentos e retificações de faturas. As ligações são pré atendidas pelos dois outros sites e quando se dá a necessidade de efetuar um destes dois procedimentos a ligação é transbordada para o site próprio.

Neste *site* cria-se também um pequeno núcleo para fazer cobrança via telefone. Da mesma forma é composto por empregados próprios que inicialmente começam fazendo cobrança a clientes trifásicos com dívida superior a R$ 2 000,00 e depois expande e solidifica, devido aos resultados que apresentam chegando a recuperar, em seis meses, R$ 896 453,19 a partir de 3 435 ligações realizadas.

No *site* com infraestrutura da Coelba e mão de obra contratada, completando a infraestrutura já existente no *site* próprio, começa suas atividades atendendo a todas as primeiras ligações recebidas no Distribuidor Automático de Chamadas – DAC. Esta contratação otimiza a infra estrutura existente e desafoga mais o atendimento, criando mais possibilidades tecnológicas e operacionais. Posteriormente passa a atender apenas aos Credenciados Coelba Serviços. Ao dividir o atendimento com outro prestador de serviço, ampliaram-se, desta forma, as possibilidades de assegurar um atendimento de qualidade, embora exigindo muito mais cuidado com a homogeneidade e padronização do atendimento;

O terceiro site, o totalmente contratado, ou seja, com toda a infraestrutura e mão-de-obra do prestador de serviços, conforme início do desenho do *Call Center* é que será responsável pela maioria das ligações recebidas e que trabalha durante os sete dias da semana, durante os 365 dias do ano, durante 24 horas, ininterruptamente. Entretanto, em 2002, o contrato com a então prestadora destes serviços, foi totalmente renegociado concentrando maiores esforços na qualidade dos atendimentos do que simplesmente na quantidade. Também foi implantada

neste novo modelo, a cobrança de penalidade por indicadores de qualidade. No novo contrato, como não poderia deixar de ser, volta a preocupação com o custo do atendimento e se contrata agora com um *speaking time* 19% (dezenove por cento), modalidade do contrato de prestação de serviços, menor do que o contrato inicial .

Esta configuração se mantém até abril de 2005, tendo passado por todo o processo de implantação da Resolução nº 057/ANEEL/2004 que, como já mencionado, será tratado no capítulo terceiro desta dissertação, quando a empresa opta pela manutenção apenas de um site 100% (cem por cento) terceirizado. Encerra-se assim com o site próprio e a Coelba passa a fazer apenas a gestão do contrato e toda a auditoria de processos e procedimentos da contratada. Neste ano de 2005 a empresa já está com outro contrato de terceirização[15], que se mantêm até os dias atuais.

Paralelo às melhorias da CTA feitas em 2002 e na busca pelo avanço e redução de custos de atendimento, a empresa se volta também para investir massivamente em prestação de serviços pela *internet,* que desponta no mercado como uma nova tendência. Reestrutura o site com visual mais moderno e mais fácil de navegar, agrega serviços de atendimento *online* com série de novidades para os clientes e demais segmentos de público, aumentando também a quantidade de informações comerciais.

Novamente a Coelba sai na frente, implanta o auto-atendimento com totens, com *internet* pública, instalados em pontos de grande circulação como terminais de transbordo, aeroportos, rodoviárias, supermercados e pontos estratégicos de Salvador e grandes cidades do estado chegando a instalar 102 totens. Este modelo se mantém, mas teve que ser revisto pelo insucesso da parceria com a empresa de *internet* pública que não consegue se sustentar no mercado obrigando a Coelba a trazer o serviço de auto atendimento para dentro das agências, ligados a sua rede.

Criado exclusivamente para possibilitar ao cliente que ele mesmo realize suas solicitações, busque as informações e até faça reclamações o auto-atendimento, permite aos clientes solicitar ligação nova, 2º via de conta, mudança de endereço, informações de débito, fazer alteração de carga instalada, denúncias de fraude. Promove ainda a obtenção de informações sobre os pontos de atendimento da Coelba e seus endereços e a registrar reclamações sobre qualquer assunto

[15] Contax empresa de Call Center, a maior do Brasil e uma das maiores do mundo.

comercial ou corporativo, enfim fazer tudo que qualquer outro canal de relacionamento pode fazer.

Implantadas todas os avanços em relação a URA, *Internet* e auto atendimento o teleatendimento da Coelba muda de foco e passa agora a busca incansável pela melhoria da qualidade do atendimento, conforme citado no relatório gerencial do departamento de teleatendimento e Internet da Coelba, no final daquele ano. Quantidade e fidelização do canal deixam de ser o foco. Atender com qualidade e melhor custo passa a ser o desafio e a Coelba busca através de um trabalho que denomina de *Por que o cliente liga tanto*? É pioneira neste trabalho e com a Companhia de Eletricidade do Paraná – COPEL estabelece modelo padrão de levantamento de dados e puxam as demais empresas para um só pensamento identificarem os motivos das ligações recebidas nas CTA, reduzirem seus tempo médio de atendimento e buscar agilidade na solução junto às áreas de serviços.

O Projeto *Por que o cliente liga tanto?* busca identificar o motivo que leva o cliente ligar para as centrais de atendimento, mesmo tendo todo o suporte das áreas de serviços e com os devidos cumprimentos de prazos e atendimento as expectativas. Desse trabalho resultou o sistema de *front end*, ou seja, sistema que ficam antes dos sistemas de atendimento onde são classificadas todas as ligações, com horário, número do chamador, atendente responsável pelo atendimento, tempo de duração da chamada enfim, todos os detalhes sobre o atendimento, e que hoje é usado além da Coelba pelas Celpe e Cosern.

A partir do *Por que o cliente liga tanto? é* elaborado também trabalho sobre as rechamadas identificando todas as ligações repetidas onde o cliente, mais de uma vez liga para o SAC pelo mesmo motivo e do mesmo número. Este trabalho identificou que das rechamadas, 22,53% eram para solicitação de informações, 37,6% para reclamações de emergência, 21,95% para solicitação de serviços e apenas 2,37% para reclamações. O custo destas rechamadas, em seis meses foi de R$ 827 884,18. A partir desse estudo foi feito trabalho junto as áreas de serviços para diminuição destas rechamadas e consequentemente eliminação do custo.

Outros programas de qualidade também foram desenvolvidos para melhoria de qualidade dos quais se destacam o *Ouvindo o Cliente* e o *Cliente Fantasma*. Ambos voltados à reciclagem dos operadores das CTA, estando o primeiro mais voltado para educar todos os atendentes para ouvir e saber exatamente qual a solicitação do cliente evitando assim que ele volte a ligar para o 0800 e

conseqüentemente eliminando a rechamada e o segundo para identificação de não conformidades e aplicação de melhorias.

Todos estes programas e avanços tecnológicos demonstram a eficiência do modelo que dia a dia passa apenas por pequenos ajustes e se impõe junto ao cliente em todas as pesquisas de satisfação, a exemplo das pesquisas realizadas pela Abradee ao longo dos últimos anos. Pouco se tem a inventar em relação ao modelo e topologia, entretanto muito se tem a ajustar em relação à gestão e a qualidade dos serviços prestados em um site de atendimento que é a porta de entrada da organização, e que está com terceiros. Este assunto também compõe o quarto capítulo desta dissertação.

2.6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Um cliente não se torna fiel à sua empresa, caso ela não seja um serviço cativo, em função apenas das tarifas praticadas, ou porque ela é a única no mercado, ou apenas pela tecnologia que oferece. O grande diferencial é o atendimento prestado aos usuários. Isso torna absolutamente estratégico o trabalho desenvolvido pelos *Call Centers* cuja missão é atuar como o principal instrumento de fidelização do cliente, através da gerencia deste relacionamento que funciona como meio de campo entre os clientes e a empresa, dando suporte a todo o ciclo de vida do cliente, prestando informações e buscando o atendimento às suas solicitações, sendo enfim o porta voz do cliente na empresa.

É exatamente acreditando nestas premissas, se colocando cada vez mais como canal prioritário e buscando estar sempre ao lado do cliente que os teleatendimentos, ao longo destes anos, buscam se ajustar a realidade se moldando e intensificando o binômio custo benefício.

A Coelba se enquadra e se destaca dentre as empresas de energia com um *Call Center* cujo volume de chamadas e quantidade de trabalhos voltados à melhoria a posicionam em destaque e entre as maiores empresas em número de atendimentos como demonstra a figura abaixo

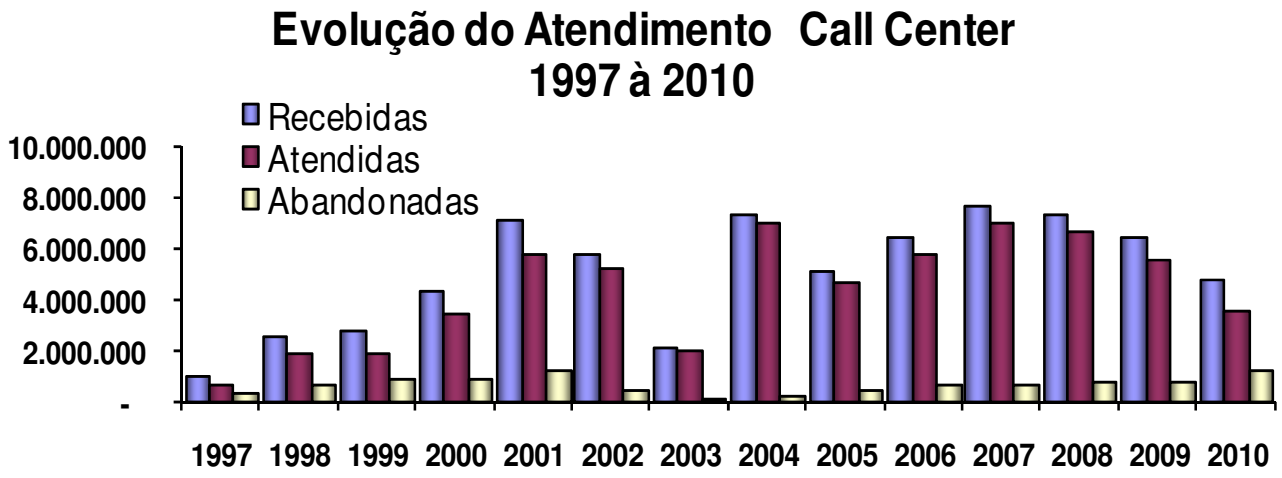

Figura 10 – Gráfico da Evolução do Atendimento da Coelba
Fonte: Unidade de Teleatendimento e Internet – OATL.

O número de chamadas recebidas pelo *Call Center* da Coelba registra um volume diário que saí de 4 mil ligações e 1 milhão e 440 mil chamadas por ano, até atingir 22 mil chamadas e 7milhões e 920 mil chamadas diárias e anuais, respectivamente, retornando e se estabilizando em 18 mil ligações recebidas diariamente o que leva a um fechando nos últimos anos em aproximadamente 8 milhões de chamadas ao ano.

A qualidade do atendimento e a preocupação com a melhoria contínua levam a uma maior redução de custos, cujo resultado se apresenta ao longo dos anos conforme demonstra o gráfico abaixo.

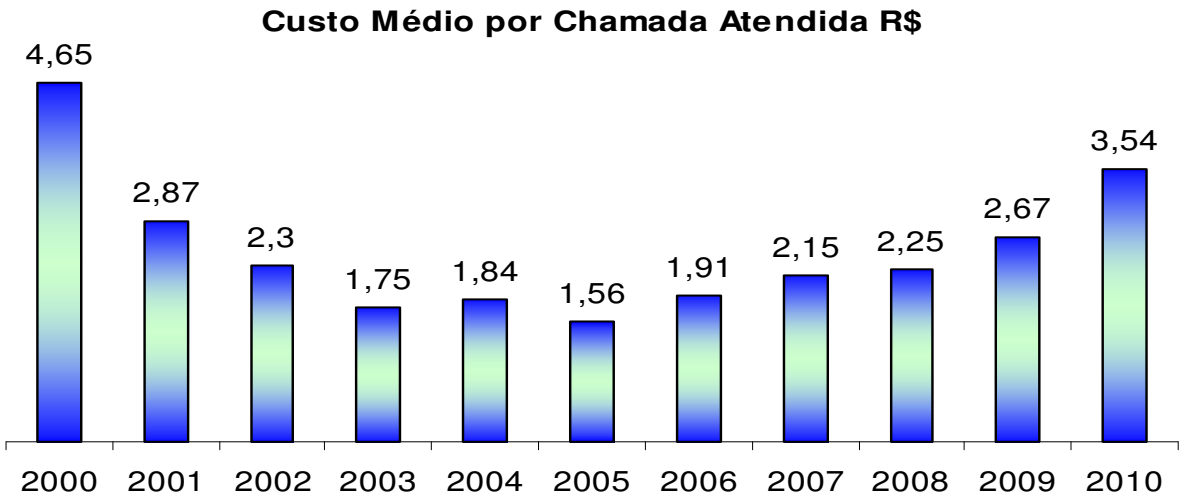

Figura 11 – Gráfico do Custo Médio da Camada Atendida na Coelba
Fonte: Unidade de Teleatendimento e Internet – OATL.

Registra-se no ano de 2000 o maior custo, exatamente quando é concluída toda a centralização do *Call Center*. Neste ano a preocupação era apenas com a fidelização do canal independente de qualquer alternativa. Imediatamente no ano subseqüente, voltando-se para a qualidade e o custo médio da ligação já reduz mantendo esta tendência até 2005, embora em 2004, ano da implantação da Resolução nº 057/ANEEL, tenha sido registrado um pequeno aumento que reduz no ano seguinte.

A partir de 2006, estes custos passam a registrar nova evolução causada principalmente pelas exigências regulatórias; 2007 pela implantação de novo sistema de atendimento a emergência (falta de energia) mais moderno porém com maior numero de informações o que demanda maior tempo de atendimento; 2008 e 2009 pela publicação dos Decreto nº 6523 e a Resolução nº 363, respectivamente e 2010 pela implantação do novo sistema comercial de atendimento.

3 IMPACTOS DA REGULAÇÃO NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO VIA *CALL CENTER*: DA TEORIA À PRÁTICA

Ao se falar do *Impacto da Regulação na Prestação de Serviços de Atendimento* necessário se faz fazer uma contextualização sobre o conceito do serviço público no qual a energia elétrica se insere e um breve relato sobre a história da Regulação especificamente no Brasil, assim como fazer referência ao modelo do sistema elétrico nacional, ao Código de Defesa do Consumidor, sobre as Agências Reguladoras principalmente a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Embora não seja este o foro deste trabalho estes conceitos precisam ser colocados, tornando mais fácil o entendimento da regulação e seus impactos na prestação de serviços.

Este capítulo desta dissertação estará subdividido em seções que descreverão desde o histórico do setor elétrico e o surgimento das agências reguladoras até as publicações da Resolução nº 057/ANEEL/2004, Decreto Federal nº 6.523/2008 e a Resolução nº 363/ANEEL/2009 e o seu impacto nas empresas de energia elétrica.

3.1 A ENERGIA ELÉTRICA E O CONCEITO DE SERVIÇO PÚBLICO

Torna-se quase impossível falar de regulação do setor de energia elétrica sem falar no conceito de serviço público, assim como, imprescindível é também buscar entender, a luz do pensamento jurídico, o que vem a ser ordem econômica e o serviço essencial. Embora não seja foro deste trabalho estes conceitos precisam estar bem compreendidos para que possa haver o perfeito entendimento do objeto da pesquisa.

A Constituição Federal em todo seu decorrer fala do serviço público, sob o aspecto geral, econômico, de atribuição, de incumbência a sua prestação, gestão, responsabilidade, deveres, permissão, etc sem, em nenhum momento, se ater na definição de como ou o que se entende propriamente sobre este serviço até por que, uma das características da Constituição Brasileira é que ela dispõe sobre regras e princípios assim como enuncia diretrizes, programas e fins a serem realizados pela sociedade e pelo estado (GRAU, 2008). Nele projeta um estado forte, conforme visto em seu artigo primeiro e terceiro. Sob o aspecto econômico, no artigo 173, cita a

exploração da atividade econômica pelo estado e o regulamenta seguido pelo artigo 174 que confere ainda ao estado como agente normativo e regulador da atividade econômica, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. No artigo 175 “Incumbe ao poder público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos”.

Já o Código de Defesa do Consumidor no seu artigo 4º, inciso VII, fala da racionalização e melhoria dos serviços públicos e a partir daí faz outra menção apenas no que diz respeito aos direitos do consumidor. No artigo 22 determina que administração pública é obrigada à fornecer na prestação de serviço público, um serviço adequado, eficiente, seguro e contínuo, na hipótese de serviço essencial. Porém, citando serviço público no seu artigo 59, referindo-se a cassação de concessão, mais uma vez, não é conceituado tal serviço que irá encontrar doutrinação no direito administrativo, como cita Pereira (2006) que:

> O direito administrativo é o ordenamento jurídico da atividade da administração pública para a prestação de serviços públicos. Assim, a noção de serviço público confunde-se com a do próprio direito administrativo, tendo os serviços públicos por fim o atendimento dos interesses gerais.

Pereira (2006) inclusive já fala em *noção* de serviço público visto que conceito é algo atemporal e a noção é o esforço para produzir uma idéia e é exatamente o que, neste momento este trabalho de propõe, produzir uma idéia do que passo a entender sobre serviço público a partir da busca em diversos conceitos

A noção de serviço público é de que a atividade exercida direta ou indiretamente pelo poder público para satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou as conveniências do estado qual seja, qualquer atividade cuja consecução ser torne indispensável à realização e ao desenvolvimento da sociedade.

Buscando diversos outros conceitos (DI PIETRO, 2006; MOREIRA NETO, 2000; BANDEIRA DE MELLO, 1992) podemos inferir o serviço público como a atividade desenvolvida direta ou indiretamente pelo estado, visando proporcionar ao cidadão as condições mínimas de vida, não podendo ser suspenso sob pena de transgredir direitos constitucionais a ele assegurados. Nesta noção inclui-se o sentido social e econômico assim como está embutido o conceito de continuidade e da igualdade, um dos dois princípios defendidos por alguns autores como eixo

central do funcionamento do serviço público, (seguido e mutabilidade) indispensáveis para caracterização desse serviço. É dado ainda ao poder público o papel de executor ou interveniente ao serviço que pode atribuir a terceiros a sua capacidade de execução sob forma de concessão, permissão ou autorização conforme rege a Constituição Federal.

Os serviços públicos, não somente os essenciais se subdividem em dois grandes grupos. No primeiro grupo temos os serviços públicos prestados a toda coletividade, sem particularização ou individualização da prestação, são chamados de utilização ou utilidade universal. São eles, a educação, a saúde pública, a iluminação pública, a segurança pública, a limpeza pública, coleta de lixo, calçamento e outros. Estes serviços são indelegáveis, constituindo assim um monopólio do estado e serão remunerados por via do imposto, sem qualquer vinculação à prestação de qualquer serviço público.

Em contrapartida, existem serviços cuja prestação é especifica e individual, ou seja, se apresenta de forma concreta ao usuário, o que gerará um direito de utilização a depender do interesse e da vontade. A utilização destes serviços não será homogênea para todos os usuários, que poderão usá-los em intensidades diversas, de acordo com a necessidade de cada um. São serviços como energia elétrica, telefonia, gás, água encanada e transporte coletivo. Eles são específicos, e não necessariamente precise ser executados pelo estado que pode delegá-los a outrem, sob forma de concessão, autorização e permissão, ficando com a responsabilidade de fiscalização e regulação. Estes serviços serão remunerados por taxas de serviços ou por tarifas (também chamadas de preços).

O serviço público é sempre uma responsabilidade do estado, como definido no artigo 175 da Constituição da República e, na busca de se ter cada vez mais uma vida mais digna, o estado vem assumindo uma posição definitiva na vida da sociedade, transferindo sua posição de domínio do inicio dos tempos para o de gerenciador e provedor de meios para esta qualidade de vida.

3.2 A REGULAÇÃO DO TELEATENDIMENTONAS EMPRESAS DE ENERGIA ELÉTRICA

Em 1995 foi delegada à iniciativa privada através da Lei das Concessões – Lei nº 8.987/1995, a prestação de serviços públicos trazendo um novo formato da atuação reguladora do estado. Ao estado coube proteger tanto os investidores como

os consumidores. Investidores desejam um sistema regulatório estável e previsível para que o processo de acumulação de capital possa se materializar. Já os consumidores, desejam ser protegidos da prática de preços abusivos e receber serviços universais e de qualidade.

Para atendimento a esta expectativa através da Lei n º 9.427 de 26 de dezembro de 1996 é criada a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, mesmo ano em que é criada também a Agência Nacional de Telecomunicações- ANATEL e a Agência Nacional do Petróleo e Gás Natural - ANP todas elas para regulação e controle de atividades até então exercidas pelo estado, atividades estas de grande relevância social.

Instituída um ano após a privatização do setor elétrico a ANEEL, regulamentada pelo Decreto nº 2.335 de 06 de outubro de 1997, sucedendo o antigo DNAEE, é uma autarquia especial, criada com uma estrutura de independência administrativa e financeira do Poder Executivo com sede e foro no Distrito Federal. É responsável pela regulação e fiscalização da transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes traçadas pelo poder concedente, o Ministério das Minas e Energia, órgão do Poder Executivo. Cabe ainda a ANEEL mediar os conflitos de interesses entre os agentes do setor elétrico e entre estes e os consumidores; conceder, permitir e autorizar instalações e serviços de energia; garantir tarifas justas; zelar pela qualidade do serviço; exigir investimentos; estimular a competição entre os operadores e assegurar a universalização dos serviços.

A ANEEL como órgão regulador de um serviço monopolista está orientada para obtenção de dois objetivos: 1) garantir os direitos dos consumidores de receber o serviço com qualidade estabelecida no contrato de concessão e de pagar por esse serviço uma tarifa justa. A tarifa justa evita que os consumidores paguem encargos indevidos, como também paguem valores insuficientes que conduzam a deterioração na qualidade do serviço; e, 2) garantir os direitos dos prestadores do serviço que atuam com eficiência e prudência de obter ganhos suficientes para cobrir custos operacionais e obter adequado retorno sobre o capital investido.

Paralelamente à criação da agência, foram instituídos mecanismos para o exercício do controle social por meio de Audiências e Consultas Públicas, Ouvidoria, e Conselho dos Consumidores. Tais mecanismos visam assegurar os direitos do

cidadão/usuário junto às concessionárias de serviço público numa nova perspectiva de envolvimento do usuário frente às atividades do estado.

As agências reguladoras por si buscam assegurar que sejam executados pelas concessionárias um serviço de melhor qualidade e eficiência, simplesmente com o objetivo de garantir ao consumidor que seus direitos não serão lesados.

Sob esta ótica e dentre varias ações a ANEEL regula as atividades das concessionárias através da publicação de Resoluções que direcionam e estabelecem premissas para nortear a prestação dos serviços e a relação do cliente com as distribuidoras. Para esta relação merecem destaque: a Resolução nº 456 de 29 de novembro de 2000, que está em processo de revisão, a qual estabelece as condições gerais para prestação do serviço de distribuição de energia e regulamenta direitos e deveres das concessionárias; e a Resolução nº 057 de 12 de abril de 2004 que estabelece as condições de atendimento por meio de Central de Teleatendimento – CTA das concessionárias ou permissionárias, critérios de classificação de serviços e metas de atendimento e que é objeto da seção logo abaixo, deste capítulo, desta dissertação.

3.3 A RESOLUÇÃO Nº 057/2004: DE SUA CONCEPÇÃO ATÉ A SUA PUBLICAÇÃO

3.3.1 A sua concepção e conceitos

As concessionárias de energia elétrica, como todas as empresas de serviços públicos, têm a necessidade de relacionamento constante com seus clientes, de forma intensa e que faz parte da própria natureza dos serviços realizados, assim como a individualidade que o produto fornecido tem com seus clientes.

Para facilitar esse relacionamento o uso do telefone foi eleito como o elo que produz o maior conforto, comodidade, disponibilidade, redução de custos e agilidade para ambos. A energia elétrica está presente em praticamente todos os momentos da vida das pessoas, portanto é essencial que a qualquer momento, de qualquer lugar, o cliente tenha facilidades para relacionar-se com a empresa.

O uso do telefone, além de ser um elemento facilitador na relação cliente-concessionária, permite à mesma automatizar processos, receber com rapidez informações e executar as ações devidas e, ao cliente, promove conforto e

facilidade, além de economia de tempo, inclusive atende determinação regulatória, que estabelece a obrigatoriedade do atendimento telefônico, por parte das concessionárias de energia elétrica.

A Resolução nº 057/2004 surge dada a necessidade de padronizar os procedimentos referentes ao serviço de teleatendimento prestado pelas concessionárias ou permissionárias de distribuição de energia elétrica aos solicitantes, visando seu aprimoramento, sem prejuízo da obrigação de instalar e manter os postos de atendimento pessoal reconhecidos nas revisões tarifárias periódicas.

Compete à ANEEL regular os serviços de energia elétrica, expedindo os atos necessários ao cumprimento das normas estabelecidas pela legislação em vigor, bem como estimular a melhoria do serviço prestado e zelar, direta ou indiretamente, pela sua boa qualidade, observado, no que couber, o disposto na legislação de proteção e defesa do consumidor.

Assim, a partir das sugestões recebidas de diversos agentes e setores da sociedade, no período de 19 de setembro a 20 de outubro de 2003, por ocasião da Audiência Pública nº 27/2003, realizada no dia 28 de outubro de 2003, contribuindo para o aperfeiçoamento deste ato regulamentar, resolve: estabelecer as condições de atendimento por meio de Central de Teleatendimento das concessionárias ou permissionárias, critérios de classificação de serviços e metas de atendimento. As consultas às empresas por parte da ANEEL iniciam-se desde 2002 embora a Resolução só venha a ser formalizada e submetida à audiência pública em 2003.

Essa Resolução passa a ser o marco do atendimento via telefone e é fundamental para este canal de atendimento, visto que até então as empresas o fazia aleatoriamente, atendendo apenas a sua política de relacionamento com seus clientes, a demanda de cada concessionária e de seus consumidores.

Nada ou quase nada existia em relação ao como fazer este atendimento, sobre indicadores de qualidade e até sobre os conceitos específicos que norteiam a gestão de uma central de atendimento por telefone. O serviço crescia dado ao desenvolvimento tecnológico e as próprias exigências de um público cada vez mais exigente e consciente de seus direitos e as empresas sentiam-se desprovidas de aporte teórico e de uma padronização para implementação e melhoria efetiva da prestação dos serviços por este canal de atendimento.

A Resolução nº 057/2004 vem exatamente preencher essa lacuna. A partir de sua publicação obrigatoriamente uniformiza-se o atendimento via telefone em todas as empresas de energia elétrica visto que terão que adotar os mesmos conceitos, indicadores de qualidade e de gestão além de obrigar a aquelas que não possuíam este canal de atendimento a implantá-lo.

A Resolução n º 057/2004 introduz alguns conceitos, a saber:

a) **Chamada Abandonada – CAb**: ligação telefônica que, após ser recebida e direcionada para atendimento, é desligada pelo solicitante antes de falar com o atendente;
b) **Chamada Atendida Eletronicamente – CAE**: ligação telefônica recebida por Unidade de Resposta Audível (URA), com determinado tempo de duração, que será considerada atendida após a desconexão por parte do solicitante;
c) **Chamada Atendida – CA**: ligação telefônica recebida por atendente, com determinado tempo de duração, que será considerada atendida após a desconexão por parte do solicitante;
d) **Chamada Ocupada – CO**: ligação telefônica que não pôde ser completada e atendida por falta de capacidade da Central de Teleatendimento;
e) **Chamada Bloqueada – CB**: ligação telefônica que não pôde ser completada por falta de capacidade da operadora de serviço telefônico;
f) **Chamada em Espera ou Fila – CE**: ligação telefônica recebida e mantida em espera até o atendimento por atendente;
g) **Chamada Oferecida – COf**: ligação telefônica, não bloqueada por restrições advindas da operadora de serviço telefônico, que visa o acesso à Central de Teleatendimento;
h) **Chamada Recebida – CR**: ligação telefônica que efetivamente teve acesso à Central de Teleatendimento;
i) **Índice de Nível de Serviço Básico – INB**: razão entre o total de chamadas atendidas em até 30 (trinta) segundos e a soma obtida pelo total de chamadas atendidas, o total de chamadas

abandonadas e o total de chamadas ocupadas multiplicado pelo fator K, em termos percentuais (%);

j) **Índice de Abandono – IAb**: razão entre o total de chamadas abandonadas e o total de chamadas recebidas por atendentes, em termos percentuais (%);

k) **Índice de Chamadas Ocupadas – ICO**: razão entre o total de chamadas ocupadas, e o total de chamadas oferecidas, em termos percentuais (%);

l) **Tempo de Atendimento – TA**: tempo, em segundos, apurado entre o início do contato do solicitante com o atendente ou com a Unidade de Resposta Audível – URA até a desconexão da chamada por iniciativa do solicitante;

m) **Tempo de Espera – TE**: tempo, em segundos, decorrido entre a entrada do solicitante na fila de espera para o atendimento por atendente, e o início do atendimento respectivo, independente do acesso anterior via atendimento eletrônico;

n) **Tempo Médio de Abandono – TMAb**: razão entre o tempo total de abandono, em segundos, e o total de chamadas abandonadas no mesmo período;

o) **Tempo Médio de Atendimento – TMA**: razão entre o tempo total despendido para o atendimento, em segundos, e o total de chamadas atendidas;

p) **Tempo Médio de Espera – TME**: razão entre o tempo total de espera, em segundos, e o total de chamadas em espera no mesmo período; e

q) **Tempo de Abandono – TAb**: tempo, em segundos, de espera do solicitante na fila antes de abandonar a ligação telefônica.

Determina também que a concessionária deverá disponibilizar atendimento telefônico, sem prejuízo da oferta de atendimento pessoal por meio de postos de atendimento, sem custo para o solicitante, independente de a ligação provir de operadora de serviço telefônico fixo ou móvel. O atendimento deverá acontecer até o segundo toque de chamada.

Define ainda a utilização da Unidade de Resposta Audível - URA deliberando a composição de seu menu principal, determinando inclusive prioridade ao

atendimento de emergência, os tempos de atendimento e transferência para atendimento humano assim como resolve sobre os sub menus.

É uma Resolução densa onde determina a transparência do atendimento, pois exige que o cliente seja informado que a ligação poderá ser gravada. Estabelece o fornecimento de número de protocolo como forma de possibilitar o rastreamento da chamada quer seja para informação, reclamação e/ou solicitação de serviços, assim como indica também índices de nível de serviço; índice de abandono e de chamadas ocupadas indicadores estes que juntos garantirão o atendimento calcado em uma central dimensionada com parâmetros e amarras, assegurando a confiabilidade e qualidade do atendimento e das centrais. Chega a detalhar os relatórios que devem ser retirados pelas CTA, sua periodicidade e tempo de arquivamento.

A publicação desta Resolução muito mobilizou as empresas de energia elétrica principalmente porque apresentava alguns aspectos bastante rigorosos e que implicaram, para algumas empresas, principalmente as menores, uma revisão geral de toda a gestão do atendimento, além de refletir no substancial aumento de custos, já que exigia atendimento 24hs, 365 dias no ano. Obriga o atendimento das ligações advindas de telefonia fixa ou móvel a todos os serviços, prioritariamente os referentes à falta de energia, em um tempo determinado, com um percentual de gravações das ligações recebidas e com indicadores de qualidade. Tudo isso leva as empresas a fazer alto investimento tanto em tecnologia como em pessoal.

Para audiência pública ANEEL 027/2003, que antecedeu a publicação da Resolução nº 057/2004, todas as empresas de energia se movimentaram e apresentaram várias sugestões algumas aceitas, outras rejeitadas e ainda foram incluídos novos pontos não discutidos e não apresentados anteriormente.

3.3.2 Pontos levantados nas audiências públicas, aceitos, ignorados ou incluídos pela Aneel até a publicação

Dentre os diversos conceitos analisados e encaminhados para revisão merecem destaque os pontos aceitos, os rejeitados e os introduzidos pela Aneel.

No que se refere aos pontos aceitos verifica-se a readequação de conceitos de Chamada Abandonada; Chamada Ocupada e Chamada Bloqueada; Chamada em Espera ou Fila; Chamada Oferecida; Distribuidor Automático de Chamadas;

Índice de Nível de Serviço Básico – INB; Tempo de espera de 30 segundos; dias atípicos e data de entrada em vigor.

Chamada Abandonada – A proposta inicial considerava abandonada tambem a ligação desconectada antes do termino do atendimento automático, ou seja, quando a chamada ainda estivesse na Unidade de Resposta Audível – URA. Foi demonstrado que a árvore de URA de cada empresa é específica e tem critérios próprios para definir o que é abandonado ou não; a desistência do cliente pode ocorrer inclusive após ter sido atendido pelo atendente. Ficou então Chamada Abandonada – CAb: ligação telefônica que, após ser recebida e direcionada para atendimento, é desligada pelo solicitante antes de falar com o atendente.

Chamada Ocupada e Chamada Bloqueada – Este dois conceitos estavam em um só item que era Chamada Bloqueada ou Ocupada: ligação telefônica que não pôde ser completada por falta de capacidade da Central de Teleatendimento ou do sistema telefônico; Foi solicitada e aceito a separação dos conceitos justificando que a definição em separado é necessária para delimitar responsabilidades da distribuidora de energia e da operadora de telefonia.

Chamada em Espera ou Fila – A proposta inicial falava em ligações atendidas eletronicamente, como este atendimento não é obrigatório foi solicitado e aceito que fossem consideradas as ligações recebidas ao invés de atendidas o que foi plenamente acatado.

Chamada Oferecida – O conceito original fala de todas as tentativas telefônicas que são efetuadas para alcançar a Central de Teleatendimento e foi solicitado que incluísse ao texto o bloqueio das chamadas pela operadora de telefonia para que não fosse atribuída a concessionária uma responsabilidade que era das telefônicas o que foi plenamente entendido ficando o conceito como ligação telefônica, não bloqueada por restrições advindas da operadora de serviço telefônico, que visa o acesso à Central de Teleatendimento;

Distribuidor Automático de Chamadas – Novamente o conceito original fala apenas de ligações atendidas sendo solicitada a substituição por ligações recebidas o que foi acatado.

A importância da adequação dos conceitos acima é que eles passam a ser compatíveis com os equipamentos que as concessionárias possuem instalados em seus *Call Center.* Modificá-los representa criar alterações nos *softwares* de

propriedade dos fornecedores da tecnologia, o que iria representar um desembolso significativo.

Índice de Nível de Serviço Básico - INB – A proposta apresentada falava como sendo razão entre o total de chamadas atendidas dentro de um tempo especificado e o total de chamadas oferecidas durante este período, em termos percentuais (%), incluindo as chamadas abandonadas e bloqueadas. Foi solicitado e aceito que fossem consideradas as chamadas recebidas por entender que desta forma estaria penalizando duas vezes a capacidade de recepção de ligações, assim como misturando um indicador interno à Central de Atendimento com indicadores externos (ocupado/bloqueado).

Ainda com referência ao INB definia que as concessionárias chegariam a atender a 95% das chamadas em ate 20 segundos tempo considerado muitíssimo pequeno e que acarretaria em um custo ainda maior. A ANEEL acolheu a proposta e alterou de 20 para 30 segundos, embora não tenha aceitado reduzir o percentual conforme demonstrado abaixo, junto aos itens rejeitados.

Tempo de espera de 30 segundos – na proposta os tempos de espera haviam sido de 20 segundos e dado ao elevado custo que acarretaria foi solicitado e aceito o aumento para 30 segundos em toda a resolução inclusive nas fórmulas.

Dias Atípicos aceitos nesta época que fossem expurgados todos os dias atípicos para efeito de fiscalização e definição de indicadores. Isso foi um grande avanço, pois eliminou uma fragilidade, onde estariam expondo as concessionárias a multas praticamente todos os meses.

Postergação da entrada em vigor dos indicadores estabelecidos, que estava prevista para Abril/2004, mesma data da publicação da referida Resolução. Ficou para Janeiro/2005 a data para apuração entendendo que seria o tempo suficiente para possibilitar as empresas ajustarem seus teleatendimentos no que tange a estrutura e operacionalização.

Dentre os pontos não aceitos pela ANEEL tem-se: a gratuidade da recepção de ligações de telefonia móvel para todos os serviços; disponibilidade do 0800, 24hs só para atendimento de emergência; fornecimento do número de protocolo para todos os tipos de atendimento; opção 1 na URA;opção 9 da URA; Acompanhamento Mensal; INB e prazo de manutenção da guarda dos documentos .

Continua obrigatória a recepção gratuita de ligações de celular para todos os serviços. Foi solicitado a ANEEL que a gratuidade de ligações fosse mantidas

apenas para ligações advindas da telefonia fixa ou da móvel apenas para os atendimentos de emergência visto que as ligações pela telefonia móvel é muito mais cara do que a telefonia fixa, conforme gráfico apresentado no (Anexo D) cujos valores demonstrados dizem respeito à participação da telefonia móvel e fixa no total de horas e valores, do perfil das empresas associadas da Abradee, nos últimos anos da publicação da Resolução.

Do volume total de minutos atendidos em 2002, menos de 10% tem origem na telefonia móvel, ou seja, são minutos gastos com as chamadas oriundas de celular. Em 2005, o percentual de minutagem originada da telefonia móvel passa a representar 25% do volume total do mês. Um acréscimo de 10 pontos percentuais em quatro anos.

Do valor total pago em conta de telefone em 2002, 27% é originado de telefonia móvel. Em 2005, esse percentual passa para 60% do total pago em conta telefônica. O número de celulares no país cresce em proporções geométricas como mostra o gráfico baixo da época também da publicação da Resolução, 2004.

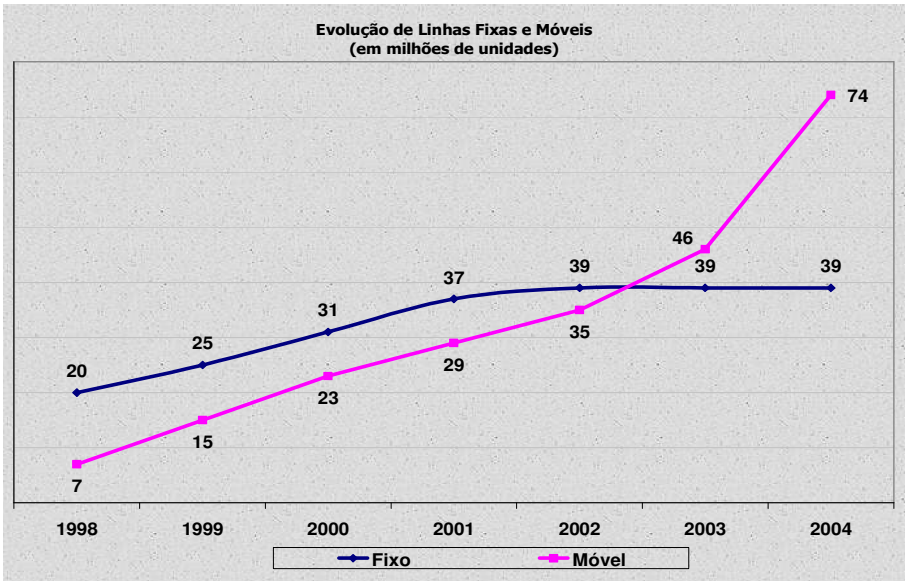

Figura 12 – Crescimento da quantidade de telefones celulares X telefones fixos na época da implantação da Resolução nº 057/ANEEL/2004
Fonte: GT Call Center da Abradee

No gráfico é possível verificar a evolução da participação da telefonia móvel em relação à telefonia fixa em quantidade de linhas, desde 1998. O crescimento é

notável o que caracteriza e esclarece a preocupação das Concessionárias de Energia em relação ao tema.

A tendência de crescimento da participação do custo da telefonia móvel em função do aumento do número de aparelhos celulares entre os clientes é uma realidade. Aliás, essa é uma tendência que levará a participação do custo da telefonia celular ser cada vez maior no valor total da fatura de telefone. O impacto do crescimento no custo com telefonia móvel não fica restrito aos custos das Concessionárias, há um impacto negativo junto ao processo de revisão tarifária, junto ao poder concedente, uma vez que na formatação da Empresa de Referência[16] os valores relativos ao Call Center não refletem a realidade dos custos. A ANEEL, durante a audiência pública ANEEL 027/2003, apesar de não aceitar a proposta das concessionárias, se compromete em levar esse custo para a Empresa Referência[17].

Disponibilidade do 0800 24hs só para atendimento de emergência; Naquela época foi solicitado que apenas o serviço de emergência ficasse disponível 24hs, visto que eram muito poucas as solicitações comerciais fora do horário administrativo. O cumprimento desta exigência levaria as empresas a ter uma enorme despesa de treinamento de seu pessoal, referente ao atendimento comercial para 100% dos atendentes, além de ter que aumentar o número de PA´s, tudo isso implicando em mais custos.

Fornecer número de protocolo para todos os tipos de atendimento, inclusive quando for para prestar informações ao cliente. Entendia-se que o fornecimento do protocolo ao cliente deveria ser concentrado somente nos casos em que fossem fornecidos serviços efetivos aos clientes, isto é, o fornecimento de protocolo nas situações de informações prestadas é dispensável e desnecessário uma vez que não agrega valor nenhum ao serviço prestado.

Fornecer o protocolo a todos os atendimentos implica em onerar o tempo médio de atendimento, bem como provoca o aumento do custo da conta telefônica, custo com o armazenamento de informações e contribui com redução do desempenho dos sistemas pelo volume de dados manipulados. Entendia-se que

---

[16] Empresa de Referência - Metodologia que procura capturar as boas práticas, focados nos recursos matérias e humanos utilizados em cada processo e atividade da empresa do setor, no caso de energia elétrica na determinação dos custos operacionais a serem considerados nas tarifas.

[17] Este assunto ainda não foi revisto até a presente data e é, sem dúvida, o maior ofensor do custo das centrais de atendimento, visto que hoje a proporção de telefonia celular já representa 54% dos atendimentos e 82% do custo.

este protocolo só deveria ser fornecido para os serviços executados *online* (ex.: transferência de nome, alteração de data de vencimento; ligação nova) uma vez que serve efetivamente de comprovação da execução ou solicitação do serviço e/ou seu rastreamento.

A necessidade do cliente que solicita esclarecimentos para execução de serviços e ou falta de energia é diferente daquele que liga para obter informações comerciais, assim como, quem liga para a central de atendimento para elogiar, tem necessidade diferente de quem está reclamando.

Aquele que liga para a central de atendimento para reclamar do mau atendimento prestado pela concessionária ou fazer uma solicitação de serviços necessita do protocolo, pois essa será a forma de formalizar o seu pedido e posteriormente obter informações sobre as providências internas ou ações corretivas adotadas para eliminar a inconformidade, ao passo que no caso do elogio ou simplesmente de uma informação, o cliente sequer tornará a ligar tornando o protocolo perfeitamente dispensável.

Assim, as empresas de energia na audiência pública ANEEL 027/2003, sugerem fornecer protocolo obrigatoriamente para chamadas que gerem serviços e reclamações. Nos demais casos somente quando o cliente solicitar. Esta sugestão além de não acatada vem a ser reforçada mais tarde quando da publicação do Decreto Federal 6.523/2008 e da nova Resolução da ANEEL nº 363/2009.

O tempo necessário para registrar o contato e fornecer o número do protocolo ao cliente é significativo no conjunto de ligações e principalmente quando realizado em todas as chamadas, inclusive informações. O aumento no TME e TMAb são decorrentes do aumento do TMA.

Em dezembro de 2004 o Tempo Médio de Atendimento é de 03min41seg e o Tempo Médio de Espera de 20seg, o percentual de chamadas abandonadas é de 3%. Comparado a janeiro de 2005, quando a empresa passa a fornecer o número de protocolo a todas as chamadas atendidas, o TMA registrado passa a ser de 04min09seg, o TME passa a ser de 01min30seg, e o percentual de abandono de 16%.

Abaixo os principais impactos causados pela introdução do fornecimento do protocolo para tudo, independente de ser informação, solicitação ou reclamação e a

alteração nas centrais de atendimento das empresas de energia especificamente no que se refere aos reflexos nos custos diretos[18].

TMA - Tempo Médio de Atendimento

	jan	fev	mar	abr	mai	2005
TMA Call Center 2004	199	205	224	221	218	213
Custo por cham 2004	1,24	2,67	2,91	2,87	2,83	2,50
TMA Call Center 2005	246	239	243	240	242	242
Custo por cham 2005	1,53	3,11	3,16	3,12	3,15	2,81
Variação 2004/2005	-47	-34	-19	-19	-24	-29
Custo a mais por cham	0,29	0,44	0,25	0,25	0,31	0,31
Chams atendidas 2005	653.846	644.746	632.771	571.216	625.989	3.128.568
Custo a mais total 2005	191.555,08	284.977,73	156.294,44	141.090,35	195.308,57	969.226,17
Custo telefonia						
Previsão anual	**5.815.357,03**					

TME - Tempo Médio de Espera

	jan	fev	mar	abr	mai	2005
TME Call Center 2004	21	18	7	8	10	13
Custo por cham 2004	0,13	0,07	0,03	0,03	0,04	0,06
TME Call Center 2005	96	33	36	21	25	42
Custo por cham 2005	0,60	0,13	0,14	0,08	0,10	0,21
Variação 2004/2005	-76	-15	-29	-13	-15	-30
Custo a mais por cham	0,47	0,06	0,11	0,05	0,06	0,15
Chams atendidas 2005	653.846	644.746	632.771	571.216	625.989	3.128.568
Custo a mais total 2005	307.710,83	37.717,64	71.566,40	28.960,65	36.620,36	482.575,87
Previsão anual	**2.895.455,24**					

TMAb - Tempo Médio de Abandono

	jan	fev	mar	abr	mai	2005
TMAb Call Center 2004	76	87	42	42	53	60
Custo por cham 2004	0,47	0,34	0,16	0,16	0,21	0,27
TMAb Call Center 2005	138	106	99	86	129	112
Custo por cham 2005	0,86	0,41	0,39	0,34	0,50	0,50
Variação 2004/2005	-62	-19	-57	-44	-76	-52
Custo a mais por cham	0,39	0,07	0,22	0,17	0,30	0,23
Chams abandonadas 2005	139.305	47.752	47.379	20.207	33.382	288.025
Custo a mais total 2005	53.836,74	3.538,42	10.532,35	3.467,52	9.894,42	81.269,46
Previsão anual	**487.616,76**					

Figura 13 – Impacto do Fornecimento do Protocolo para todos os Serviços
Fonte: GT Call Center da Abradee.

Além da gratuidade, da disponibilidade 24hs para todos os serviços e o fornecimento de protocolo a ANEEL também não cedeu a um prazo maior para a adaptação dos sistemas para a classificação do atendimento. Algumas empresas tinham dificuldade em conseguir implantar tudo que ficara determinado na resolução no prazo original.

A retirada da explicitação da opção 9 na URA de falar com os atendentes. As empresas embora já possibilitassem que as ligações fossem transferidas para os atendentes a qualquer momento, caso a URA não o satisfizessem, não colocavam esta mensagem ou esta vocalização no seu *menu* principal, visto que isso induz ao cliente a não observar e/ou considerar as demais opções do *menu*. Esta escolha

[18] Vale ressaltar que os dados apresentados, por ser uma pesquisa quali-quantitativa, não foram atualizados visto que esta dissertação, neste momento, buscou fazer uma transcrição exata do ocorrido naquela época.

leva um cliente que deseja informar falta de energia a não optar pela opção adequada e preferencial, por exemplo.

As empresas que oferecem vários serviços na URA ao fazerem esta mudança perceberam o deslocamento dos clientes da opção anteriormente utilizada para a opção 9 e consequentemente teve uma degradação do desempenho da operação e redução do Nível Básico de Serviços – INB conforme mostram os gráficos abaixo. Isso prejudica a priorização do atendimento de eventos emergenciais com risco de morte.

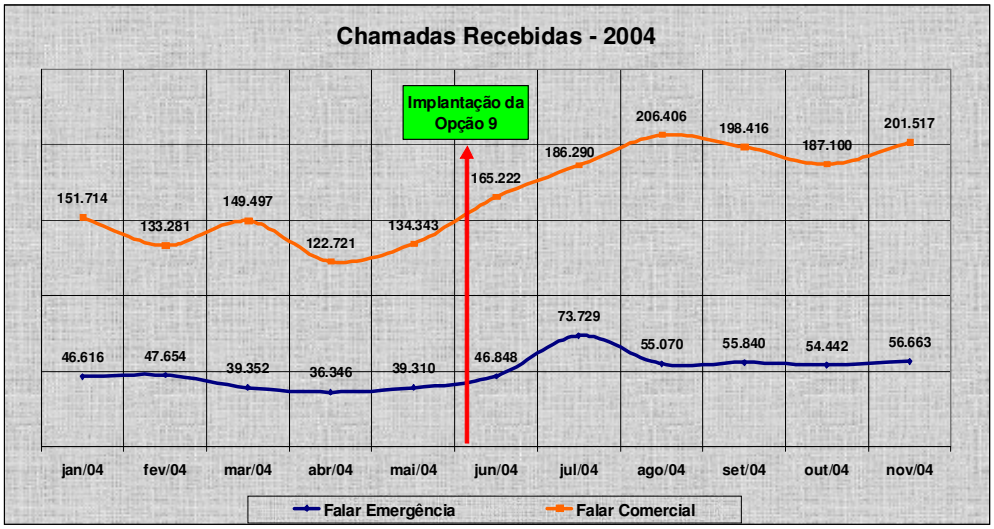

Figura 14 – Chamadas Recebidas na época de implantação da Resolução 057/2004
Fonte: GT Call Center da Abradee.

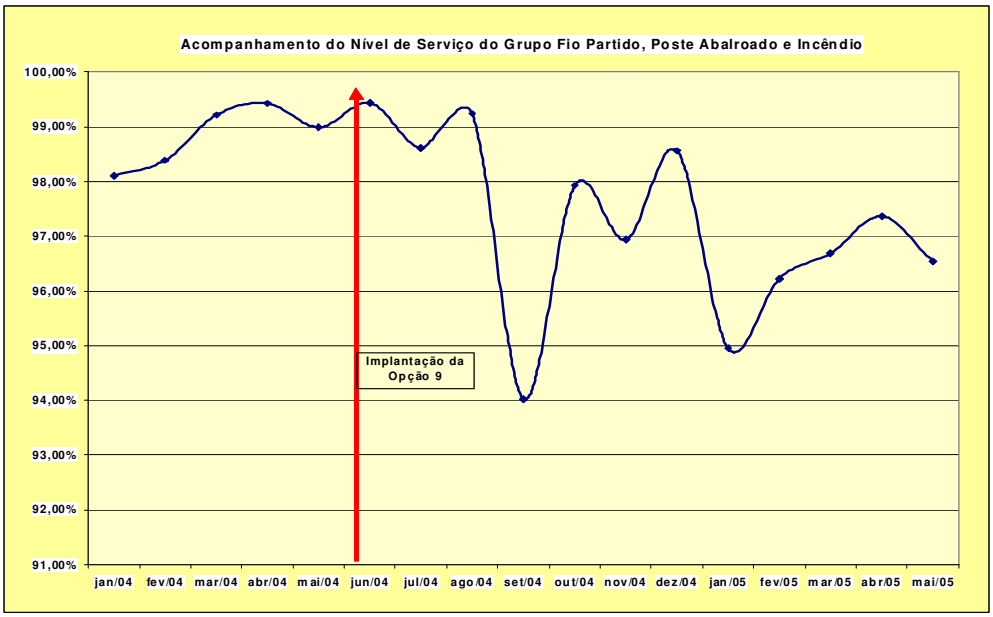

Figura 15 – Acompanhamento do Nível de Serviço de uma Empresa de Energia quando de uma Emergência
Fonte: GT *Call Center* da Abradee.

Falar com o Atendente no *menu* principal da URA e desconsiderar o tempo decorrido entre o recebimento da chamada e o anúncio da Opção 9, incluída apenas no sub *menu*. Além de não ter sido aceita foi reforçada, anos depois com a implantação do Decreto nº 6.523/2008 e conseqüentemente na revisão desta Resolução.

A ANEEL também mantém seu posicionamento quanto a Opção 1 na URA: Manteve como a opção de emergência a escolha 1 da URA quando havia sido solicitado que fosse a primeira opção, não necessariamente a 1, visto que há dificuldade, comprovada tecnicamente, da utilização deste número, neste equipamento que pode levar a perdas de registro das informações pois, normalmente causa erros de interpretação do dígito quando as ligações são originadas de um aparelho telefônico decádico. Estes erros afetam principalmente a sinalização de retenção (*hookflash*), e trazem também uma falsa interpretação de ruído/ambiente como sendo escolha da opção 1. Estes problemas acarretam também em um tempo a mais quando do acesso, intolerável para uma ligação de emergência e conseqüentemente prejuízo para o atendimento.

Acompanhamento Mensal: que o acompanhamento dos indicadores fosse feitos apenas com registros mensais contra os controles diários e horários que manteve.

Índice de Nível de Serviço Básico - INB: a Resolução prevê a aplicação de um fator, chamado de fator k, na fórmula do INB que se altera ano a ano o que obriga as concessionárias a um maior investimento para sua aplicação. A aplicação deste fator k é algo novo, fora dos padrões de cálculo de INB já praticados no mercado, por isso a sugestão apresentada de retirada deste fator e que a apuração seja feita conforme critérios conhecidos e utilizados no mercado. Não foi aceito retirar o fator k da fórmula, mas a ANEEL postergou para 2006 sua aplicação[19].

O INB exigido pela Resolução leva a grandes investimentos das concessionárias já que chega a exigir o atendimento de 95% das chamadas em até 30 segundos o que representa um atendimento de praticamente 100% das ligações. Para alcançar este indicador necessário se fez contratar um número de posições de atendimento e de atendentes que fatalmente leva a uma ociosidade durante maior parte do tempo, principalmente fora dos horários de pico, como mostra a figura abaixo, acarretando maiores custos não correspondidos na tarifa.

Quanto maior o nível de serviço, maior deve ser a quantidade de Atendentes disponíveis, isso causa ociosidade durante todo o período, principalmente fora dos horários de pico	Produtividade em Relação a Variação do Nível de Serviço							
	Máxima	80%	85%	86%	90%	92%	95%	98%
Produtividade por Atendente	84	74	71	69	66	66	65	56
Ligações a Menos por Atendente	-	0	3	6	8	8	9	18
Nível de Ociosidade por Atendente	-	12%	15%	19%	21%	22%	22%	33%

Figura 16 – Tabela de Produtivadade X Variação do Nível de Serviço
Fonte: GT *Call Center* da Abradee.

Manteve em 24 meses a guarda dos arquivos originais das ligações, para fins de fiscalização o que onera consideravelmente visto que é muito grande o volume de informações geradas pelas centrais de atendimento logo, enorme será a memória e forma de arquivamento para todos estes dados.

Dentre os pontos novos introduzidos pela ANEEL destaca-se a redução de 40 para 30 segundos o tempo máximo de espera até ouvir a opção 9 da URA; redução de para 20 para 10 segundos o tempo de espera para ouvir a opção 1 da URA e ampla divulgação a partir de janeiro de 2005.

[19] O fator k só vem a ser retirado em 2009 quando da revisão desta Resolução

Reduz de 40 para 30 segundos o tempo máximo de espera até ouvir a opção 9 na URA – A opção 9 da URA é a alternativa que permite ao cliente falar com o atendente. Esta opção é obrigatória e o consumidor, a qualquer momento, pode fazer esta escolha, até mesmo sem terminar a vocalização de todo o menu. Esta Resolução define inclusive os tempos de espera para que o cliente navegue pelo equipamento, como forma de evitar um período enorme e/ou uma infinita quantidade de opções que, muitas vezes, dá a sensação de perda de tempo. Inicialmente o tempo entre a primeira opção até a opção 9 era de 40 segundos entretanto a ANEEL resolve reduzir para 30 segundos ;

Reduz de 20 para 10 segundos o tempo máximo de espera até ouvir a opção 1 na URA. Esta opção, definida pela Resolução, é a para falta de energia. A ANEEL entende que o cliente tem que esperar o mínimo possível para ter acesso a este serviço daí a justificativa dada para redução deste tempo.

Ampla divulgação do conteúdo da Resolução aos consumidores, pelo período mínimo de 90 dias a partir de Janeiro/2005.

Para efeito de fiscalização a Resolução entra em vigor a partir de janeiro de 2005 e é reconhecidamente o divisor para as centrais de atendimento que passam a serem vistas de outra maneira, tanto pelo investidor como pelo cliente. É a ratificação do aprimoramento das relações empresa-cliente e a garantia do cumprimento do papel onde as concessionárias de energia elétrica, mais uma vez, saem na frente e se posicionam como pioneiras se mostrando sempre eficientes e ajustadas as exigências do mercado, o que é comprovado pelas pesquisas de satisfação que reconhecem nos *Call Center* do setor elétrico como um serviço sério, eficiente, eficaz e confiável.

A atuação do agente regulador se torna cada vez mais presente, firme e atuante o que deixa as empresas mais preparadas e cada vez mais prontas a exemplo do que foi a publicação do Decreto Federal nº 6.523/2008, onde as concessionárias de distribuição de energia elétrica pouco tiveram a se adaptar e nas pesquisas de avaliação para identificar as não conformidades que se seguiram após a sua publicação, nenhuma empresa deste setor se fez presente.

3.4 O DECRETO Nº 6.523/2008 E SEUS EFEITOS

O consumidor não admite mais apenas a cortesia formal, o tratamento indiferente ou o mau atendimento. A disseminação dos conceitos de Qualidade Total e dos direitos do Código de Defesa do Consumidor, a estabilidade econômica e a facilidade do acesso à informação, tornaram a qualidade de atendimento ao cliente o fator primordial para a sobrevivência das empresas.

É o atendimento que assegurará e garantirá a preservação da imagem das empresas. Dentro deste espírito, reconhecendo o papel do atendimento via telefone, que se busca cada vez mais à perfeição da forma de gestão e também imbuído do seu papel de fiscalizador, o governo federal em 31 de julho de 2008, após audiências públicas realizadas no Ministério da Justiça em 27 de fevereiro de 2008, 09 de abril, 30 de abril e 10 de junho/2008 publica o Decreto Federal nº 6.523/2008, apelidado como a "Lei dos SAC", para entrar em vigor 120 dias após a sua publicação.

Este Decreto regulamenta a Lei n º 8.078, de 11 de setembro de 1990 (Código de Defesa do Consumidor), e fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC por telefone, no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público Federal, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços.

Fixa, assim, normas para atendimento via centrais de teleatendimento de alguns setores (no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público Federal como cita o próprio Decreto) sendo estes: aviação, bancos comerciais, cartão de crédito, empresas de energia elétrica, aviação civil, TV a cabo, telefonia fixa e móvel, *internet*, planos de saúde, serviços de água e transporte terrestre.

Resolve ou tenta resolver o problema de uma boa parte de consumidores, muito mais daqueles voltados ao atendimento de serviços essenciais e assim sendo, dado a existência da regulação pelas agências reguladora algumas normas e/ou Resoluções tiveram de ser revisadas aplicando-se o conceito jurídico sobre hierarquia da regulação, e quando for o caso de conflito entre normas gerais e específicas aplica-se a mais específica.

Fica fora deste Decreto todo o atendimento via telefone prestado por empresas cujas atividades não são reguladas, mas cujos SAC são igualmente importantes para o consumidor, tais como os de estabelecimentos comerciais e fornecedores de produtos em geral, a exemplo de eletrodomésticos e computadores, assim como estão também excluídos a oferta e contratação de produtos e serviços realizados por telefone, ou seja, o *telemarketing* ativo.

O Decreto foi elaborado com base em inúmeras manifestações de clientes insatisfeitos principalmente com os serviços de telefonia que lideravam o *ranking* de maior número de reclamações nos Órgãos de Defesa do Consumidor. No final, depois de inúmeras audiências públicas, sofre uma série de alterações a exemplo do tempo médio de espera que seria fixado em um minuto, ou seja, para qualquer serviço, o cliente, rigorosamente, teria que ser atendido em até 60 segundos após ter feito a ligação. Após as audiências ficou estabelecido que este tempo de espera, de acordo com a característica de cada setor e o seu âmbito de atuação, poderá ser mais flexível a exemplo dos serviços de energia, quando comprovado problema no sistema e os bancos após finais de semana e feriados. Inicialmente este decreto não incluía os serviços de água e energia elétrica que foram abarcados praticamente na semana da sua publicação.

A opção de falar com os atendentes é também outro exemplo de alterações a partir da manifestação nas audiências públicas. Inicialmente a opção de falar com os atendentes, era para estar como primeira opção do menu das URA's, o que traria ainda mais malefício do que ocorreu na publicação da Resolução nº 057/2004 quando exigiu a vocalização falar com os atendentes, pois os clientes de certo apertariam esta opção, sem esperar ouvir o resto do menu, perdendo a oportunidade de fazer uma escolha por um serviço direto, que poderia ser atendido mais facilmente e com menor custo, resolvendo sua questão.

Conforme define a secretária de direito econômico do Ministério da Justiça, Mariana Tavares (apud ANDRADE, 2008)

> o principal objetivo deste Decreto é acabar com o jogo de empurra no atendimento telefônico e romper o paradigma segundo a qual o consumidor não consegue ter acesso a empresas e ainda expõe que o Decreto esclarece e regulamenta o Código de Defesa do Consumidor – CDC. Uma empresa que descumprir o Decreto estará impedindo o consumidor de exercer seu direito, previsto neste CDC.

Lembra também o diretor do departamento de Proteção do Consumidor do Ministério da Justiça, Ricardo Morishita (ANDRADE, 2008) que “o objetivo maior foi mudar os procedimentos de atendimento utilizados pelas empresas e reforça ainda que qualquer negativa de fornecer informação por parte da empresa, já é uma contravenção atualmente pelo CDC.”

A maioria das organizações as quais o Decreto incide já aplicava boa parte do conteúdo dos artigos em seus processos faltando apenas alguns ajustes como foi o caso especifico das empresas de energia. Outras, porém, tiveram que realizar inúmeras reformulações para atender cada ponto do Decreto, a exemplo do atendimento telefônico das empresas de transporte terrestre.

As empresas de modo geral apoiaram a regulamentação uma vez que considerou que a mesma contribuirá positivamente na relação entre empresa/ consumidor, mesmo reconhecendo que esta regulamentação impactará muito mais nos processos de tratamento das solicitações dos clientes do que no atendimento em si. Mudar processos de trabalho é algo que leva tempo, mas é possível e com investimentos, persistência e determinação tem sucesso garantido.

Dentre as novas regras trazidas pela Lei dos SAC, merece destaque a gratuidade do serviço e disponibilidade 24hs; a não repetição de dados já fornecidos; o acesso para deficientes auditivos ou de fala; a divulgação do número em todos os documentos das empresas; gravação de 100% das ligações.

Todos os SAC devem ser gratuitos e estar disponíveis, ininterruptamente, durante 24 horas por dia e sete dias por semana, bem como devem garantir, no primeiro *menu* eletrônico e em todas as suas subdivisões, a possibilidade do consumidor ter contato direto com um atendente. Para as empresas de energia nada teve a ser acrescentado referente a este item visto que a Resolução nº 057/2004 assim já o determinava.

Durante o atendimento, estes não poderão exigir a repetição da confirmação verbal ou digital dos dados pessoais do consumidor (Arts. 3º, 4º e 5º da Lei dos SAC). Normalmente as empresas utilizam a solicitação de dados como número de identidade e/ou CPF do consumidor pela URA e quando a ligação é transferida para o atendimento humano é normal a solicitação de confirmação dos dados o que gera desagrado a quem esta sendo atendido. Esta determinação obrigou as empresas que utilizavam a URA a aperfeiçoarem seus sistemas de forma a fazer e assegurar

uma interconexão entre as informações prestadas no atendimento eletrônico e a sua transferência quando para o atendimento humano.

O acesso dos usuários com deficiência auditiva ou de fala será garantido pelos SAC, e os mesmos deverão ter atendimento preferencial (Art. 6º);

Nenhuma empresa de energia possuía este atendimento o que levou a um investimento na ordem de R$ 38 mil reais/ mês visto que se trata de tecnologia restrita até no mercado, com poucos fornecedores e poucas opções.

A menção do número telefônico dos SAC passa a ser obrigatória em todos os documentos e impressos entregues ao cliente no momento da contratação de um serviço, bem como estas informações devem estar disponíveis via *internet* para o consumidor ou contratante (Art. 7º). Assunto também já tratado para o setor elétrico na Resolução nº057/2004;

O atendimento de todos os SAC deverá obedecer aos princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade, devendo os profissionais que exercem a função de atendente estar plenamente capacitados para, em linguagem clara, atender até mesmo casos de reclamação e cancelamento do serviço (Arts. 8 º, 9 º e 10º). A adoção desta medida levou a mudanças na estrutura dos SAC que, em sua grande maioria, utilizavam-se da criação das chamadas *ilhas de especialistas* para atendimento de solicitações mais complexas e que exigiam maior experiência e conhecimento por parte de seus atendentes. Embora já treinados normalmente em todos os processos, serviços específicos demandam mais dos atendentes que muitas vezes recebiam até remuneração diferenciada. Todos os atendentes tiveram que ser reciclados e preparados para atendimento inclusive de serviços que interferem no faturamento, acabando assim com a *ilha de especialistas*.

Todos os dados pessoais do consumidor serão preservados, mantidos em absoluto sigilo e só poderão ser utilizados exclusivamente pela empresa, e para os fins necessários ao atendimento (Art. 11);

O histórico das demandas do consumidor deverá ser disponibilizado ao mesmo, sempre que solicitado, no prazo máximo de 72 horas. Um registro eletrônico do atendimento também deverá ser mantido à disposição do consumidor (ou do órgão ou entidade que fiscaliza o atendimento em setores específicos) por um período mínimo de dois anos;

Gravação de 100% das chamadas efetuadas para o SAC que deverá ser mantida pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo (Arts. 15, § 3º e § 4 º e 16). A gravação exigida pela Resolução nº 057/2004 para o setor elétrico, era apenas de algumas ligações e que eram utilizadas para efeito de treinamento e aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados. Agora passa a ter nova conotação de garantia da solicitação feita e que devem ser disponibilizadas ao cliente quando solicitada, o que gera um impacto nas centrais de atendimento que terão que disponibilizar de *software* bem mais avançado.

A partir deste Decreto, além de gravar todas as ligações, dentro do prazo de 90 dias, a qualquer momento, conforme define a Portaria nº 49, de 12 de março de 2009, da Secretaria de Direito Econômico, o cliente poderá solicitar a gravação de seu atendimento que deverá ser disponibilizado, no prazo de 10 (dez) dias; A entrega deverá ocorrer por meio eletrônico, por correspondência ou pessoalmente, a critério do solicitante.

A inobservância das condutas indicadas no Decreto ensejará aplicação das sanções previstas no Art. 56 do CDC, que já se aplicam às infrações das normas de defesa do consumidor (multa, suspensão temporária, cassação de licença do estabelecimento, etc), sem prejuízo de que sejam também aplicadas multas com base nos regulamentos específicos dos órgãos e entidades reguladoras, ou outros tipos de sanções cíveis e/ou penais (Art. 21).

Define que regulação específica definirá o tempo máximo para contato direto com o atendente. Este tempo foi definido pela Portaria do Ministério da Justiça – MJ n º 2.014, de 13 de outubro de 2008, com data de 1º de dezembro para entrar em vigor, que fixa no seu artigo 1º o tempo máximo para contato direto com o atendente, quando esta opção for selecionada pelo consumidor, que será de até 60 (sessenta) segundos, ressalvadas as hipóteses especificadas nesta Portaria e no § 2º deste artigo que:

> Nos serviços de energia elétrica, o tempo máximo para o contato direto com o atendente somente poderá ultrapassar o estabelecido no *caput*, nos casos de atendimentos emergenciais de abrangência sistêmica, assim considerados aqueles que, por sua própria natureza, impliquem a interrupção do fornecimento de energia elétrica a um grande número de consumidores, ocasionando elevada concentração de chamadas, nos termos da regulação setorial.

Alguns pontos são considerados mais controversos da “Lei dos SAC”, a ressaltar: a definição do SAC; o prazo máximo para a solução de problemas; o acompanhamento de todas as demandas comentadas abaixo.

A definição de SAC que consta no art. 2º do Decreto nº 6.523/2008 certamente gerará interpretações diversas visto que o parágrafo 1º deste mesmo artigo esclarece que o alcance do Decreto não inclui atividades como a oferta e a contratação de produtos e serviços realizada por telefone. Os SAC que deverão obrigatoriamente cumprir as novas regras estão limitados pela definição legal de “serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenha como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços”.

Esse conceito levou inclusive a diversas empresas do setor elétrico retirar da relação de serviços prestados pelo SAC, a solicitação de novas ligações por entender que este atendimento é, na sua integra, a contratação e a sua manutenção pressupõem o seu cancelamento, Optou-se então por excluir até porque esta ação requer a presença do cliente no ato do pedido. Implantada não causou nenhuma reação por parte dos clientes e o maior impacto foi à transferência de uma média de 13 mil novas ligações do atendimento no *Call Center* para as agências, sobrecarregando assim o atendimento presencial;

Prazo máximo para a solução de problemas/reclamações (cinco dias úteis) bem como exigir que todos os SAC tenham a obrigatoriedade de cancelar, imediatamente, a prestação de qualquer serviço. Tais disposições foram adotadas sem levar em conta que as características especiais de certos serviços podem não permitir seu cancelamento sumário e expresso, e que alguns problemas podem não ter uma solução simples. O setor elétrico em especial pratica prazos regulados e específicos para cada tipo de demanda, logo passou a interpretar que este prazo estabelecido no artigo 17 se aplica apenas nos casos em que a reclamação for considerada procedente, decorrido o prazo regulatório, informado no ato do registro do atendimento. Afinal, vale lembrar que os SAC dificilmente são a causa dos problemas do cliente, e nem sempre são os responsáveis diretos pela solução dos mesmos.

As informações solicitadas devem ser permitidas o acompanhamento de todas as suas demandas por meio de registro numérico, que lhe será fornecido no início do atendimento - protocolo. A adequação para fornecimento do número do

protocolo, no início do atendimento, exigiu adequação de alta complexidade em todos os sistemas que suportam as operações das concessionárias de energia elétrica, cuja especificidade do negócio já tinha seus sistemas adaptados para o fornecimento do protocolo no final do atendimento, após a geração da demanda dos clientes.

O Decreto nº 6.523/2008 demandou investimentos nas centrais de teleatendimento das concessionárias que não estão previstos no atual modelo de empresa de referência. O impacto médio nos custos para sua implantação foi na ordem de até 60% de aumento em atendentes e 10% em posições de atendimento, que deverão ser levados em consideração e apresentados à ANEEL quando da revisão da empresa de referência para cada concessionária.

A relação entre PA e atendentes atualmente nas empresas é, em média, de 2,24, enquanto a empresa de referência considera em média 1,78 conforme apresentado na tabela onde foi feito uma média de 13 empresas do setor.

	Relação Estrutura Existente x Estrtura ER						
	E.R	ATUAL	%	REV. 057	%	DECRETO 6523	%
PA´S	1952	1638	-16%	1850	-5%	2148	10%
OPERADORES 6HS	3304	3821	23%	4324	37%	5040	62%
OPERADORES 4HS	0	277		205		313	
SUPERVISORES	165	196	19%	187	13%	255	55%
BACK-OFFICE	165	90	-46%	106	-36%	120	-28%
MONITORIA	118	50	-53%	71	-40%	79	-33%
TRÁFEGO	33	24	-27%	31	-5%	35	7%
TREINAMENTO	22	41	86%	42	92%	44	99%
LIDER	0	10	-	10	-	10	-
GERENTE	12	14	17%	14	17%	14	17%
Média Relação Quantidade Atendentes x PA´s	1,78	2,25		2,17		2,24	

Média	
Indisponibilidade	8%
TMA (s)	242
ABS	13%

❖ 13 Empresas analisadas

Figura 17 – Tabela 1 com Relação da Estrutura Existente em uma CTA, o Decreto n º 6.523 e a revisão da Resolução n º 057/2004
Fonte: GT Call Center da Abradee.

De certo a publicação deu novo rumo e foi, sem dúvida, bastante benéfica para prestação de um serviço tão útil a vida moderna e ao mesmo tão polemizado e muitas vezes rechaçado pelo seu usuário. Atender por telefone é um desafio

constante e seu crescimento e fortalecimento tem sido construído em uma luta diária de investidor-consumidor-regulador e sociedade de um modo geral.

3.5 A RESOLUÇÃO Nº 363/2009 E AS PRINCIPAIS ALTERAÇÕES À RESOLUÇÃO ANEEL nº 057/2004

Buscando cumprir seu papel de agente regulador e já reconhecendo as fragilidades da Resolução nº 057/2004, com o propósito de aprimorá-la e ajustá-la agora, após a publicação do Decreto nº 6.523/2008 e a Portaria nº 2.014/2008, a ANEEL, em 22 de abril de 2009, publica a Resolução nº 363/2009.

Essa publicação se dá após várias discussões com as empresas de energia realizadas em encontros entre a Superintendência de Regulação da Comercialização da Eletricidade da ANEEL – SRC e o grupo de trabalho da para *Call Center* da Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica – Abradee, ocorridas em julho de 2005 em Brasília, dezembro de 2005 no Rio de Janeiro, em julho de 2007 em Brasília e agosto de 2008 novamente em Brasília.

Essa Resolução conta ainda com 39 contribuições de oito agentes do setor elétrico, colhidas pela ANEEL, em 22 de abril de 2009, na sessão presencial realizada em 11 de fevereiro de 2009.

No Quadro 1, estão relacionadas às principais alterações, quais sejam:

Principais alterações	**Situação Atual**	**Situação Proposta**
Redefinição do conceito de dia atípico	Dia atípico é caracterizado por um volume de chamadas superior a 20% em relação à média dos últimos 4 dias correspondentes	Volume de chamadas superior ou inferior a dois desvios-padrão em relação à média das últimas 52 semanas
Aprimoramento do conceito de Chamada Recebida (CR)	Chamada Recebida: ligação telefônica que efetivamente teve acesso à Central de Teleatendimento.	Chamada Recebida: ligação telefônica direcionada ou transferida para o atendimento humano, composta pelo somatório de chamada atendida (CA) e chamada abandonada (CAb).

Aprimoramento do conceito de Tempo Médio de Espera (TME)	TME: razão entre tempo total de espera, em segundos, e o total de chamadas em espera no mesmo período.	TME: razão entre o tempo total de espera, em segundos e o total de chamadas recebidas no mesmo período.
Estabelecimento de ajustes operacionais para o atendimento eletrônico	O tempo decorrido na URA entre o recebimento da chamada e o anúncio da opção de espera para atendimento por atendente será de, no máximo, 30 (trinta) segundos.	Alterar o referido tempo de 30 para 45 segundos, com o objetivo de proporcionar ao acessante maior facilidade à assimilação das opções apresentadas na URA.
Gravação integral das chamadas atendidas. Aprimorar o conceito de Índice de Nível de Serviço Básico - INS	As gravações ocorrem diariamente, mas por amostragem. Razão entre o total de chamadas atendidas em até 30 (trinta) segundos e a soma obtida pelo total de chamadas atendidas, o total de chamadas abandonadas e o total de chamadas ocupadas multiplicado pelo fator K, em termos percentuais (%);	Todas as chamadas devem ser gravadas e mantidas em disponibilidade por um período mínimo de 90 dias. Razão entre o total de chamadas atendidas em até 30 (trinta) segundos e o total de chamadas recebidas, em termos percentuais;

Quadro 1- Principais alterações da Resolução nº 363/2009
Fonte: GT *Call Center* da Abradee.

Basicamente todas as alterações ocorridas foram calcadas nas discussões entre a ANEEL através da SRC e as empresas de energia via Abradee visto que estas sempre acolheram e reconheceram a importância da regulação principalmente para as centrais de teleatendimento. A prática demonstrou que alguns conceitos traziam sérias distorções, a exemplo do conceito de dia atípico cuja primeira definição culmina em nenhum registro de dia típico, na maioria das concessionárias. Isto se dá exatamente causado pelo não estabelecimento de um limite inferior a referida média, ou seja, com o decorrer do tempo, a média diária das chamadas é influenciada por um volume de chamadas muito abaixo do normal, especialmente em feriados nacionais e locais, tornando a atipicidade cada vez mais freqüente. A própria ANEEL reconhece esse fato através da Nota Técnica nº 036/2008-SRC/ANEEL, de 24 de novembro de 2008.

Vale esclarecer que:

O aprimoramento do conceito de chamada recebida busca centrar apenas nas ligações que vão para atendimento humano e já estão dentro da central de

atendimento visto que antes disto tem-se o conceito de chamada ocupada, que são as ligações que ficaram retidas na empresa de telefonia e que já faz parte dos indicadores da Resolução em vigor.

O Tempo Médio de Espera foi alterado apenas para manter a uniformização e padronização dos conceitos.

A gravação todas chamadas e sua forma de disponibilização ao cliente foi meramente ajuste ao Decreto Federal n º 6.523/2008.

A adequação ou aprimoramento do Índice de Nível de Serviço Básico – INB para Índice de Nível de Serviço – INS por ser este nome mais usual no mercado deu-se basicamente pela necessidade da retirada das chamadas ocupadas e do fator k, inserido na época da publicação da Resolução nº 057/2004.

O fator k, criado na Resolução nº 057/2004 teve o objetivo de atuar como redutor sobre a incidência de chamadas ocupadas, entretanto na prática não registra o atendimento desta expectativa além do que, se observa que as chamadas ocupadas já estão sendo acompanhadas pelo seu indicador específico - ICO e a sua manutenção no INS levam a uma dupla penalização e provoca ainda mais a ociosidade na operação, onerando o custo das Centrais de Atendimento.

Outro fato também levado em conta para esta alteração do Índice de Nível de Serviço é reconhecer que o INS esta intrinsecamente relacionada ao atendimento humano logo às chamadas que já tiveram acesso a CTA levando em conta o novo conceito de chamadas recebidas.

O INS é também reduzido pra 85% das chamadas atendidas em até 30 segundos invés de 95% conforme definia a Resolução nº 057/2004 ficando subentendido e fazendo a correlação com o Decreto nº 6.523/2008 que as demais ligações (15%) terão que ser atendidas em até 60 segundos.

Além dessas alterações e agora para ajuste ao Decreto nº 6.523/2008 a Resolução nº 363/2009 insere o conceito de interrupção de caráter sistêmico; mantém a gratuidade dos serviços para 100% das ligações quer sejam advindos de telefonia fixa quer sejam de móvel; exigi que o protocolo seja no início das ligações e para toda e qualquer ligação; que o tempo de atendimento e/ou transferência para o atendimento humano seja dilatado de 30 para 45 segundos visto que o Decreto exige que no menu principal da URA seja incluídos reclamações e cancelamento; e que o atendimento a emergência, dado as explicações técnicas apresentadas pelo

GT *Call Center* da Abradee, seja o primeiro número da URA e não necessariamente o número um.

Acrescentou-se ainda a apuração dos indicadores que passam, para efeito de fiscalização, a ser considerados os índices mensais o que possibilita um pouco de flexibilidade embora as concessionárias tenham que fazer apuração diária e a cada meio hora; elimina a classificação das concessionárias por quantidade de consumidores visto que todas elas já estão com suas CTA implantadas não havendo assim distinção entre elas, pelo menos a partir de 2010 já que para o ICO e IAB ainda se deu uma distinguida no ano de 2009; mantém a classificação dos serviços de emergência e os comerciais.

3.6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A implantação de toda esta Regulação embora tenha causado impactos nas empresas, sobretudo no que diz respeito a investimentos carregam em si o mérito de quebrar paradigmas e fazer o atendimento por telefone mais respeitado e cuidadoso, deixando de ser apenas fonte de emprego, para se consagrar como um canal de relacionamento que detém a maior preferência dos clientes e que dificilmente deixarão de ligar para um 0800 em busca de serviços, informações ou até mesmo para registrar suas reclamações.

O objetivo deste capítulo é mostrar a regulação do serviço de atendimento ao cliente por telefone, nas empresas de energia elétrica, iniciando por um breve relato sobre o conceito de serviço público. A partir daí descreve toda a fase de elaboração e implantação das regulações desde a Resolução da ANEEL nº 057/2004, a primeira resolução específica sobre o atendimento telefônico das empresas de energia elétrica, até a Resolução nº 363/2009 que é, até então, a última a ser publicada e que vem exatamente para ajustar a de nº 057/2004 ao Decreto Federal nº 6.523 e as Portarias que se seguiram a este, além de ponderar as distorções e/ou fragilidades que a nº 057/2004 apresentou após sua colocação em prática.

Trata-se de um trabalho de pesquisa sobre os principais pontos dos instrumentos regulatórios e sua repercussão, principalmente, nas empresas de energia elétrica, com números e dados levantados pela pesquisadora nas empresas e na sua vivencia por ter participado de todo o processo, visto que foi gestora do teleatendimento da Coelba por 13 anos e por ter sido também vice coordenadora do

grupo de trabalho de teleatendimento da Abradee, que é Associação Brasileira das Empresas de Energia Elétrica, tendo hoje 64 associadas e que participou intensamente do processo regulatório desde a fase de levantamento de sugestões através das audiências públicas até as implantações.

Este capítulo descreve ainda os conceitos convencionados para as centrais de atendimento das empresas de energia introduzidos pela Resolução ANEEL nº 057/2004, tendo inclusive um grande ponto de relevância visto que existia uma enorme carência de um compêndio teórico sobre estes conceitos, o que levava a uma enorme despadronização. Faz menção as solicitações feitas para alteração desses conceitos, quer seja antes da sua publicação quer seja ao longo da sua implantação, discorrendo pelos pontos que foram aceitos, rejeitados e/ou introduzidos seus impactos nas empresas de energia, mantendo sempre uma correlação entre essa Resolução e os demais instrumentos regulatórios que se seguiram.

O capítulo tenta mostrar que toda regulação publicada é o resultado do mundo moderno e potencializar o atendimento telefônico representa muito mais de que uma medida de modernização das empresas, mas é prioritariamente, a segurança e a certeza de estar se colocando na frente, perpetuando sua imagem e assegurando sua continuidade no mercado.

As empresas de distribuição de energia elétrica cujo setor vem sofrendo um processo intenso de reestruturação, com mudanças significativas na sua estrutura inclusive comercial, com o objetivo de tornar-se economicamente eficiente, competitivo e garantir os investimentos necessários a atender às crescentes exigências do mercado consumidor, necessita dispor de instrumentos para gerenciamento e análise do fluxo de solicitações, de forma a atendê-las em tempo hábil.

A regulamentação surge até como ponto de apoio no momento em que ajuda padronizando e ditando formas e conceitos levam assim a criar e consubstanciar canais de comunicação que permita a identificação dos processos críticos, que devem sofrer intervenção, e a difusão e compartilhamento das melhores práticas adotadas pelas concessionárias, de forma a se obter um incremento na qualidade e na eficiência do atendimento.

4 O TRI PÉ QUE FAZ O SUCESSO DE UMA CTA

4.1 AS PESSOAS

Não se pode falar de *Call Center* e sua regulação sem também fazer referência ao tri pé que faz o sucesso de qualquer central de atendimento que é: a as pessoas e sua gestão; a tecnologia e o seu dimensionamento

Por muito tempo falar de atendimento via telefone era falar de alta tecnologia, entretanto, com o crescimento, a forte tendência e grande penetração deste canal de relacionamento como tudo, os conceitos foram sendo alterados e a importância de ter pessoas qualificadas passa a ser o grande diferencial.

No início da utilização das centrais de atendimento como canal de relacionamento instalado nas empresas, ao se ponderar em sua implantação, pensava-se em instalar o que havia de mais moderno e, para sua operação, buscava-se pessoas sem uma maior qualificação ou que não estava enquadrada em nenhuma outra atividade na empresa. As centrais de atendimento, em sua grande maioria, foram formadas com estas pessoas e quando tinham que se contratar optava-se por estagiários, estudantes das mais diversas profissões, que representavam uma mão de obra relativamente barata e que treinados preenchia a necessidade de simplesmente receber e registrar tudo que estava sendo solicitado.

Os problemas decorrentes variaram desde a baixa produtividade e falta de comprometimento até a descontinuidade dos serviços. A falta de comprometimento se dava quando, ao encontrar uma atividade que estivesse correlacionada com seu o curso o estudante, sem aviso prévio, abandonava o estágio gerando com isso um alto custo. Muitas vezes ao se encerrar um treinamento já tinha que ser feito nova seleção devido à quantidade de desistências.

Registra-se ainda queda significativa da produtividade nos períodos de provas ou quando o estudante prolongava demais o chamado período do estágio visto que, permaneciam muitas vezes na operação apenas por causa da remuneração e o resultado em longo prazo, geralmente, era clientes mal atendidos e/ou ligações desligadas no meio da chamada, ou seja, sem ser feito o atendimento.

Esta realidade, aliada as exigências de mundo moderno e do cliente cada vez mais consciente, conhecedor de seus direitos e exigente com a prestação de serviços muda à medida que crescem o número de solicitações via as centrais de

atendimento e fazem com que este canal busque novas fórmulas de se manter no mercado, atendendo à expectativa de seus clientes e os fidelizando as suas CTA. Para isso se procura uma estrutura mais sólida nos SAC com uma gestão um tanto quanto mais moderna, precisa e consciente das exigências do mercado.

4.1.1 A estrutura dos cargos em um *Call Center.*

Atender via *Call Center* é sem dúvida se estruturar de tal forma que tudo e todos estejam voltados aos resultados da organização mantendo sempre o foco na qualidade do atendimento com menor custo, assegurando a fidelização do cliente e a manutenção e preservação da imagem da empresa.

A estrutura as centrais de atendimento cultiva uma similaridade nas empresas de energia. Normalmente estão no quarto nível da estrutura organizacional, classificadas como unidades ou divisão, ligadas ao Departamento de atendimento à clientes que ocupa o segundo ou terceiro nível e nele estão agrupados todos os demais canais de relacionamento quais sejam: o atendimento presencial, feito por agências ou serviços terceirizados chamados de agentes credenciados ou serviços de atendimento *Rede Fácil,* nomenclatura esta muito utilizando Sul e Sudeste para denominar o atendimento disponibilizado por terceiros a partir de contratação de locais comerciais para, dividindo com sua atividade principal fazerem o atendimento comercial e a arrecadação de contas de energia; a *internet* com seus *chats* e agências virtuais e, em alguns casos, com auto atendimento disponibilizando ao consumidor mais uma forma fácil, prática, rápida e moderna de se chegar ao serviço comercial da energia elétrica.

Nos departamentos de atendimento da maioria das empresas ainda estão também às unidades de reclamações onde se fazem a gestão e acompanhamento de todas as reclamações feitas pelos mais diversos canais, na maioria as ouvidorias, que gerenciam as reclamações, buscam suas soluções e fazem a relação com os órgãos de defesa do consumidor.

As CTA normalmente mantêm uma estrutura de operação composta de atendentes, supervisores, coordenadores da operação, monitoria e o *back office*.

Normalmente os cargos são preenchidos por profissionais próprios ou terceirizados[20].

Os Atendentes, também conhecido como operador representante ou agente são pessoas normalmente com escolaridade mínima de segundo grau completo e conhecimentos em Windows; *internet*; Comunicação e Relacionamento Interpessoal; Negociação; Estrutura e funcionamento de *Call Center* e de URA; e para o caso de CTA das empresas de energia elétrica, se acrescenta ainda noção em Condições Gerais do Fornecimento de Energia Elétrica; Legislação Setorial Específica. Esse conhecimento específico de setor geralmente é dado pela própria empresa, nos treinamentos iniciais feitos no período da contratação.

Aos atendentes cabe a atividade inicial da central de atendimento quer seja ela ativa[21] ou receptiva[22] fazendo o atendimento propriamente dito de todas as ligações a partir das quais são feitos, em sistemas específicos, todos os registros relativos aos referidos atendimentos.

Está nos atendentes toda a responsabilidade pela credibilidade e sucesso da central de atendimento. Embora não caiba ao *Call Center* resolver sozinho todos os problemas da empresa ele é sem dúvida a porta de entrada e é nele que se fortalecerá ou não a imagem da organização. Neles está também a responsabilidade de criar um clima de segurança para que o consumidor, desde já acredite que terá sua expectativa atendida e a sua demanda solucionada. A empresa caberá se estruturar para fazer cumprir o acordado e definido no atendimento através de regras claras e processos concisos visto que, de nada adiantará ter funcionários capacitados e simpáticos, com domínio da língua e conhecimentos técnicos se a empresa não estiver preparada para atender a demanda. Um cliente que liga para ser atendido, não deseja somente ser ouvido: procura uma solução, uma informação, uma satisfação e só a encontrará se a empresa estiver pronta para isto.

O *Call Center* surgiu para os atendentes como a chance de ocupação para muitos jovens representando o primeiro emprego, algumas pessoas que estão retornando para o mercado de trabalho, geralmente donas de casa que querem se

---

[20] No caso da Coelba, empresa em que se baseou este estudo de caso, os profissionais que atendem no Call Center são totalmente terceirizados cabendo a empresa apenas a gestão do contrato, com a definição de procedimentos e estabelecimentos dos processos que são rigorosamente, auditados, fiscalizados e controlados.
[21] Call Center Ativo – CTA que realiza chamadas originadas aos clientes, potenciais clientes e/ou outros agentes.
[22] Call Center Receptivo – CTA oferece aos clientes ou potenciais clientes, produtos, serviços, promoções e campanhas recebendo suas chamadas.

integrar/reintegrar, pelo motivo que for, a este mercado e até pessoas da chamada terceira idade pela necessidade de se ocupar, se manter sentindo ativa. Iniciando como atendente as empresas geralmente não exigem experiência anterior na área, ficando a preparação e todo o investimento necessário para esta formação por conta das empresas contratantes, através de cursos preparados por elas mesmas ou pelas chamadas universidades corporativas. Essas Universidades muitas vezes formam pessoas de dentro do próprio quadro funcional das empresas, direcionando a formação para atender determinado produto e/ou serviço para crescimento dentro da carreira profissional.

Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços – ABT foram criados em 2006, cerca de 60 mil novos empregos na área de *Call Center*. Além disso, cerca 74% dos atendentes possuem 2º grau completo. Mais da metade dos *Call Centers* (52%) foram implantados após o processo de privatização do setor de telecomunicações, em 1998. Cerca de 80% das centrais de atendimento estão no eixo São Paulo - Rio de Janeiro, mas há presença significativa também na região Sul (5%) e grande crescimento no Nordeste (também cerca de 5%); Em tamanho 20% dos *Call Centers* têm mais de 700 PAs (posições de atendimento); 29% têm mais de 100 PAs e 51% têm mais de dez PAs, mostrando que há espaço no mercado para diferentes tipos de empresa; a grande maioria dos atendentes é composta por mulheres (76,8%).

O resultado do trabalho de um atendente em uma CTA normalmente é medido pela produtividade, qualidade e impacto sobre o cliente. A sua atividade é fortemente monitorado pelos supervisores ou pelo pessoal da área de qualidade e, a partir daí, definem o posicionamento do atendente na operação, a possibilidade de galgar outra posição ou ter alguma outra vantagem.

Normalmente os atendentes trabalham em escalas de serviços que variam de 04, 06 ou 07 horas diárias, sendo todos os turnos acordados entre as empresas e o sindicato da categoria. Identifica-se que os atendentes são contratados sem nenhum tipo de exigência no que diz respeito à especialização e sua formação é meramente básica, como já mencionado no máximo o segundo grau completo. É certo que hoje com tanta tecnologia e evolução no que se refere ao atendimento propriamente dito, registra-se uma involução onde menos decisões são tomadas no momento do atendimento que se restringe ao cumprimento de processos e procedimentos

previamente estabelecidos, geralmente seguindo a *scripts* que foram massivamente incutidos como forma de atendimento.

O trabalho do atendente é sempre uma atividade considerada extremamente estressante e maçante, comparada muitas vezes com a Escola de Administração Científica onde o atendente é semelhante ao operador de fábrica e a ele cabe cumprir, através de *scripts,* o que lhe foi determinado e para o qual é medido através do TMA e da monitoração. Assemelha-se ao que, na interpretação de Borges e Yamammoto (2004) o que Kall Max (2005) considerou trabalho uma forma de mercadoria, classificando-o como: Alienante, pois o trabalhador não tem conhecimento do processo produtivo e não se identifica com os produtos do seu trabalho; Explorador, pois a busca desenfreada pela mais-valia vinculada ao processo de acumulação de capital exaure o trabalhador; Humilhante, pois atinge negativamente a sua auto-estima; Monótono, pois realiza um processo repetitivo e sem conteúdo e Discriminador, pois os trabalhadores são classificados em função da classificação dos trabalhos; Embrutecedor, por não permitir o desenvolvimento de suas potencialidades, por meio de conteúdo pobre, repetitivo e mecânico; Submisso, por ter de aceitar as condições impostas.

Para amenizar o dia a dia desta atividade e se manter a dedicação e o comprometimento da equipe, não colocando em risco os resultados esperados é necessário se desenvolver uma série de atividades motivacionais e formas de incentivo constante assim como, a manutenção de líderes que tentem humanizar o site.

Os Supervisores normalmente estão no nível hierárquico imediatamente superior aos atendentes. É deles a liderança direta dos atendentes e a quem cabe repassar as primeiras orientações, fazer o acompanhamento e a monitoração dos atendimentos feitos. Usualmente são atendentes que se destacam na atividade, possuem formação e liderança e fazem recrutamento para galgarem tal posto.

São profissionais com escolaridade de nível superior completo ou em andamento e conhecimentos em Windows; *internet*; Comunicação e Relacionamento Interpessoal; Negociação; Estrutura e funcionamento de *Call Center* e da URA; Excel, Liderança, Estatística; Noções de Treinamento; Técnica de Redação; Técnicas de Apresentação *Power Point*; Como Falar em Público e, no caso das empresas de energia elétrica conhecimento básico das Condições Gerais do Fornecimento de Energia Elétrica; Legislação Setorial Específica.

Na maioria das empresas para cada grupo de 20 a 22 atendentes se coloca um supervisor que, trabalhando também em escalas de serviço, só que em turnos de 08hs. Estes colaboradores são o elo entre os processos, procedimentos e as posições de atendimentos – PAs[23]

Será desses profissionais a responsabilidade por supervisionar e controlar desempenhos (individuais/coletivos), garantindo o cumprimento dos indicadores; estimular a equipe procurando afiançar a qualidade do atendimento e a redução do absenteísmo; controlar a assiduidade e pontualidade; acompanhar a desempenho dos operadores, *login/logout*, pausa e absenteísmo; fazer a monitoração e dar feedbacks; desenvolver planos de ação e propor ações de melhorias para processos e procedimentos; estimular e acompanhar a capacitação da equipe. Avaliar e encaminhar os atendimentos em que a operação não possui habilitação para resolver; fazer o acompanhamento de metas e certificar-se de que sua equipe está de acordo com as normas de segurança, manutenção e limpeza.

É uma atividade de liderança com horário disponível sempre aquém do volume de tarefas a serem cumpridas. Motivar e estimular um bom atendimento são o foco de cada supervisor e sua principal tarefa. O sucesso do atendimento e do cumprimento e atingimento das metas e resultados esperados estão intimamente relacionados ao desempenho de seu papel.

Os supervisores em CTA têm o constante desafio de coordenar suas equipes para realizar seu trabalho com qualidade, além dos esforços para fidelizar os clientes. Cabe a eles principalmente explicar freqüentemente para seu grupo como cada um, com o seu trabalho, contribuem para os seus resultados individuais e para a imagem positiva da empresa junto aos seus clientes. Tem que estar atento para os objetivos da empresa e, quando terceirizada, precisam saber fazer a conexão com os objetivos da contratante, mantendo sempre os dois focos. Necessitam ter consciência e ver nos erros a oportunidade de crescimento da equipe e estar vigilante de forma a reciclar sempre o grupo. Dar *feedback* como forma de estimulo para crescimento e atingimento de metas é o dia a dia do supervisor, avaliando o desempenho individual de cada um de sua equipe, reconhecendo os pontos fortes e apresentando um plano de melhoria, sempre baseado em situações concretas observadas e com a negociação das alternativas para desenvolvimento.

---

[23] PAs local dentro da CTA onde estão ou sentam os atendentes, para fazer os atendimentos.

O supervisor é líder cujo resultado da equipe esta em suas mãos e só com uma direção firme, clara, objetiva e constante verá suas metas atingidas com sucesso. É sempre o administrador que troca experiências, valoriza as contribuições da sua equipe, incentiva a união sem deixar que as amizades interfiram no dia a dia, enfim, é o guia e a ele está depositado a maior responsabilidade da CTA.

Tanto quanto a atividade do atendente os supervisores também estão sob estresse visto que a atividade do *Call Center* é muito controlada, aliás, é uma das poucas atividades na empresa onde absolutamente tudo é conhecido e controlado. O trabalho em *Call Center* difere do trabalho normal de outras áreas da empresa, pois tudo é absolutamente medido, acompanhado, controlado e até gravado. É esse alto controle sobre a tudo e todos que faz do trabalho em uma CTA ser uma atividade estressante.

Coordenadores são os gerentes das centrais de atendimento e seu papel principal é exatamente congregar atendentes, supervisores, pessoal de tecnologia, de qualidade e de *back office* em um mesmo espírito de resultados e busca de sucesso de toda a operação. É o elo final de ligação entre o cliente e a empresa. Normalmente são pessoas que conhecem a operação e seu produto, mas que, sobretudo é um gestor, com domínio em planejamento e práticas de negociação. Está sempre focado nas metas e consecução dos objetivos satisfazendo sempre tanto os clientes internos como os externos.

Geralmente são profissionais com formação acadêmica de nível superior completo, comprovada experiência em *Call Center* e conhecimentos em Windows; *internet*; Comunicação e Relacionamento Interpessoal; Negociação; Condições Gerais do Fornecimento de Energia Elétrica; Legislação Setorial Específica; Estrutura e funcionamento de *Call Center* e da URA; Excel, Liderança, Estatística, Noções de Treinamento, Técnica de Redação, Técnicas de Apresentação *Power Point*, Como Falar em Público e Conhecimento em Gestão de Contrato.

Além do conhecimento em *coatching*, de relações interpessoais de gestão de pessoas e de contrato cabe ao coordenador conhecer, a fundo, toda a composição do *Call Center*, sua tecnologia, seu dimensionamento, seus objetivos um tanto do produto propriamente dito, e ter um amplo conhecimento em telecomunicações e informática.

Monitor – Geralmente são profissionais que já atuaram na operação propriamente dita e que tem profundo conhecimento do produto, daí a escolaridade

pode variar desde o segundo grau completo até o nível superior em andamento. Ligado a área de qualidade e planejamento, este cargo possui uma característica bem peculiar e que por muito tempo representou o que mais era rejeitado e intolerado dentro do *Call Center* por conceber uma constante ameaça e ser visto como o *olheiro* que ali está para punir e penalizar quem tiver sendo monitorado.

Com a crescente necessidade de melhorar a qualidade do atendimento e se ter CTA cada vez mais preparadas, a monitoria e seus monitores mudam e quebram o padrão passando a ter o importante papel de orientar, detectar dificuldades e ajudar o profissional no decorrer da ligação. O objetivo não é mais punir e sim orientar contribuindo para a melhoria constante no atendimento.

A monitoração se dá através da escuta das ligações quer seja *online* quer seja via gravação com o intuito de identificar distorções entre o que foi determinada pela área de processos e o que está sendo posto em prática. A partir daí adotar medidas corretivas.

As monitorações hoje são feitas remotamente e, através da tecnologia própria, permite a interação mútua entre o atendente e o monitor que pode, a depender da situação, interatuar com o atendente principalmente se este monitor for o próprio supervisor. Caso haja necessidade de uma orientação emergencial, o ideal é parar a monitoração, se comunicar imediatamente com o profissional que esta sendo monitorado e orientá-lo. Esta comunicação pode se dá pessoalmente, caso o monitor esteja no local do atendimento, ou através de *software* enviando uma mensagem questionando/ou orientando sobre o ponto em questão, a necessidade de ajuda e a maneira ideal para dar andamento ao atendimento.

Essas monitorias são planejadas, para cada atendente, um determinado número de monitorações por mês, variando muito de produto e da empresa cuja execução fica dividida entre o pessoal que faz parte deste grupo de trabalho e os supervisores.

Não é somente o conteúdo de uma ligação que deve ser monitorado. A monitoração é um conjunto de ações como: ouvir, observar, avaliar a ligação e quem esta sendo monitorado e orientar *(feedback)* ao atendente e seu supervisor. Para uma análise completa, é necessário avaliar vários aspectos, os quais podem influenciar positiva ou negativamente um atendimento ou ligação. Assim, a observação na monitoração é primordial por meio dela se identifica pontos a serem aprimorados

A monitoração não é e nem pode ser considerada uma forma simples de avaliar a *performance*. Ela deve ser vista como uma ferramenta que acompanha o desempenho e assegura a melhora do nível e qualificação de quem lida diretamente com o cliente. É a peça-chave do processo que tem como objetivo a excelência no atendimento e a satisfação do cliente. Constituí em um termômetro da qualidade que identifica pontos a serem aprimorados e orienta supervisores e coordenadores no trabalho de treinamento e reciclagem, indicando, inclusive, a necessidade e temas para campanhas tanto motivacionais como de melhoria.

Acrescenta-se ainda a estrutura de cargos de uma central de atendimento o *back Office* que são profissionais da própria operação em totalidade, atendentes com maior tempo de experiência ou que se destacam no atendimento, com amplo conhecimento do produto e fácil relacionamento. São profissionais que dão suporte ao *site* e tem para si a responsabilidade de dar encaminhamento a solicitações e/ou compromissos assumidos durante o atendimento e que, por mais diversos motivos, não foram registrados no sistema específico. Sua responsabilidade vai desde a inclusão de dados, informações ou solicitações no sistema de atendimento até interagir com as áreas internas, cobrando o cumprimento de prazos ou execução de serviços. Muitas vezes são chamados de curingas do site e seu papel ganha destaque em momentos de crise.

Efetivamente estes são os cargos mais comuns nas centrais de teleatendimento independente do produto a que atendem. São as pessoas que ocupam estes cargos e desempenham as tarefas aí descritas que faz a realidade de uma CTA.

4.1.2 A gestão e o cargo de um *Call Center* próprio e terceirizado

Em se falando em pessoas, impossível não fazer referência a sua gestão e gerenciar um *Call Center* é efetivamente administrar uma empresa visto que nos SAC estão geralmente os maiores investimentos e custos. Têm-se um grande volume de pessoas, processos, tecnologia, clientes internos e externos. Trabalham com metas estabelecidas e rígidas assim como precisam dar resultados. Um *Call Center* em si só, é na verdade uma empresa dentro de outra empresa e como tal ele precisa ser gerenciado, conduzido.

Por muito tempo falar em gerenciar um *Call Center* estava associado apenas a administrar tecnologia e as pessoas era apenas um complemento. Com o desenvolvimento, evolução e quebra de todos os paradigmas hoje se tem plena consciência que a chave para a atuação perfeita do *Call Center* não é mais só a tecnologia, mas o desempenho das pessoas que fazem e recebem as ligações telefônicas e junto a elas os processos, procedimentos e seu dimensionamento.

A partir desta consciência é que se concentra toda a gestão das CTA para recepção de qualquer que seja o produto a ser trabalhado, inserindo neste contexto as centrais de teleatendimentos das empresas de energia elétrica. Hoje o atendimento das concessionárias de energia é reconhecidamente um dos mais complexos devido ao volume de dados e informações que o produto concentra, obrigando a todos terem uma vasta visão desde as informações elementares sobre a energia elétrica propriamente dita, seus componentes, sua distribuição- entrega ao cliente, passando por seus processos associados, até a regulação.

Gerenciar um *Call Center* embora em alguns momentos pareça algo simples para quem tem alguma experiência é essencialmente uma tarefa bastante complexa visto que, consiste em estruturar os processos e sistemas a fim de fornecer o suporte necessário para aprimorar o desempenho da pessoa que está ao telefone - e não em encaminhar problemas. Tem que garantir que o teleatendimento estará atendendo e funcionando perfeitamente bem, assim como terá que fazer a coordenação, o controle, o acompanhamento do dia a dia da operação e de seus empregados, o gerenciamento dos custos, buscando a otimização e redução destes através da diminuição do Tempo Médio de Atendimento – TMA e da utilização da tecnologia como opção para determinados atendimentos, e acima de tudo terá que acompanhar e promover segurança de que o cliente estará satisfeito com o serviço prestado.

Para fazer tudo isso e ter o sucesso do seu negócio o gestor do *Call Center* contará com as pessoas que farão o atendimento humano cuja maior vantagem é a capacidade de interação, personificação, possibilidade de criação, adaptação e negociação e tem a maior desvantagem de ser inviável em grande escala e de aumentar excessivamente o custo das CTA.

Se gerenciar um *Call Center* por si só já é uma ciência complexa, sem uma formação definida, mas que exige determinação, liderança e muito empenho a gestão de um serviço terceirizado exige muito mais. O mercado de *Call Center*s no

Brasil é relativamente novo: 72% das empresas têm menos de oito anos e 76% delas foram criadas, conforme já citado, depois da privatização do setor de telecomunicações, o que fez com que diversas organizações se estabelecessem a fim de atender o número significativo de novos usuários de telefones fixos e de celulares. Hoje, 47% da empresas mantêm setores de *Call Centers* próprios e 53% terceirizam esse serviço sendo que as empresas de energia têm 40% dos seus *Call Centers* terceirizados sendo que destes 38% o tem 100%.

Com toda esta terceirização surge o papel do gestor do contrato que é uma responsabilidade a mais entregue normalmente a quem já cuidava na organização das centrais de atendimento e que passa, a partir de então, agregar a administração de terceiros com todas as peculiaridades que esta relação exige.

A empresa designa responsáveis pelos serviços de teleatendimento, denominados como seu representante também chamado de gestor de contrato, cuja missão é zelar pelo correto funcionamento dos mesmos e arbitrar as medidas que garantam a gestão operativa dos serviços. Além disso, cabe a este gestor de contrato fixar a missão, objetivos, características e qualidade dos serviços de teleatendimento, para o seu cumprimento por parte da terceirizada. Os representantes devem, ainda, prover todas as informações relativas à planificação, novos projetos, ampliações de serviços, etc.

Cabe ainda negociar os relatórios apresentados por parte da terceirizada, que servirão de base para proceder o faturamento dos correspondentes serviços, que serão por ele aprovados. Fica também sob sua responsabilidade a aprovação do faturamento e a aplicação das penalidades previstas em contrato, pelo não cumprimento da qualidade do atendimento, seus indicadores e metas.

Esta gestão normalmente é feita a distância daí a necessidade de ter na empresa que terceiriza os serviços de *Call Center* o mesmo sistema da empresa contratada de forma que o gestor possa acessar aos relatórios fornecidos pelo DAC, ter a possibilidade de fazer ate a monitoração do atendimento e de interferir se for o caso além de obter *online* o acompanhamento do *site*.

Normalmente são agendadas reuniões periódicas para acompanhamento e controle dos serviços de teleatendimento, com participação dos responsáveis pelas áreas de operação, qualidade e planejamento além de, eventualmente pessoas relativas a área técnica ou de melhoria poderem também compor a mesa de reuniões cuja pauta normalmente compreende de:

a) Resumo da atividade no período definido;
b) Evolução dos níveis de qualidade e da avaliação do serviço;
c) Ajuste no dimensionamento de horas de serviço; turnos, horários; etc;
d) Análise de conteúdos;
e) Desvio ou adequação de objetivos;
f) Planos de melhoria na qualidade;
g) Planos de reciclagem do pessoal;
h) Objetivos em curto prazo;
i) Desvio do TMA;
j) Plano de treinamento;
k) Avaliação do desempenho qualitativo do grupo de operadores; supervisores e monitoria;
l) Avaliação e aprovação do faturamento;
m) O que ocorrer.

Para uma perfeita gestão normalmente a presença do gestor do contrato se faz necessário no *site*, para que os atendentes o vejam e reconheçam o seu comprometimento existindo geralmente um espaço reservado para ocupação das pessoas da empresa contratante que deve ter também pleno acesso a área onde está montada a operação.

Os objetivos que são definidos para a empresa terceirizada são deliberados a partir dos objetivos estabelecidos na empresa contratante, em seu planejamento estratégico, assim como os indicadores de qualidade são os mesmos estabelecidos na regulação, no caso, do setor elétrico.

A experiência tem demonstrado que ao fazer a terceirização fica com o gestor do contrato a responsabilidade de praticamente duas empresas, a de sua empresa de origem e a terceirizada visto que o seu resultado final e pessoal dependerá do sucesso dos dois segmentos o próprio, comumente voltado para procedimentos, auditoria, monitoria e *back office* e o terceiro que é a execução do atendimento propriamente dito. Cabe ao gestor do contrato a validação de tudo que influencia o dia a dia da operação.

O representante do contrato observará e se for o caso, definirá a necessidade de se aprofundar as possíveis barreiras que impactam diretamente sobre a rotina do trabalho no atendimento ao cliente, visando identificar pontos de correção imediata e

outros para estudo de ações de melhorias. Tem que estar atento para que o atendimento prestado pela empresa terceirizada deva atender as solicitações e necessidades dos clientes, de tal forma que além da satisfação pelo atendimento, haja também uma reconhecida valorização por parte destes.

Todas as pessoas que trabalham na CTA, sejam próprios ou contratados, devem estar motivadas para comprometer-se com a política de qualidade de serviço, já que o trabalho de cada um afeta à percepção que os clientes têm da empresa e cabe ao gestor do contrato estar atento e que seja o provedor de condições para esta motivação e comprometimento com a qualidade.

Nas empresas de energia e em particular na Coelba, empresa base deste estudo de caso, o controle de qualidade no atendimento ao cliente funciona como um movimento permanente sem fim, de espiral ascendente, onde se planeja, implanta, verifica e corrige, conforme mostra a figura 16 elaborado pelo grupo de reengenharia *Atender a Clientes*, no início da terceirização do teleatendimento e que se mantêm totalmente atual. Isto decorre, pela simples necessidade de melhoria contínua no atendimento, pelas inovações tecnológicas implementadas que aperfeiçoam os serviços oferecidos aos clientes, através de novos sistemas e principalmente pela constante necessidade de redução de custos sem perder o foco na qualidade.

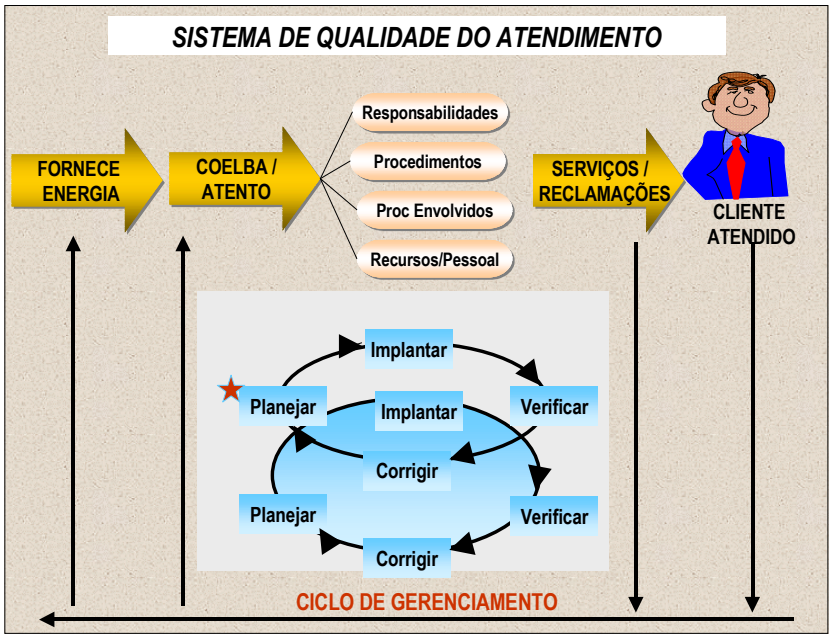

Figura 19 – Sistema de qualidade do atendimento
Fonte: Projeto de Reengenharia Atender aos Clientes da Coelba.

4.2 A TECNOLOGIA

A segunda perna do tri pé é a tecnologia que, no geral, na estrutura dos *Call Center*s é composta de Centrais de Atendimento; Distribuidores Automáticos de Chamadas – DAC; Unidade de Resposta Audível – URA; Gravadores Digitais; Sistemas agregados:

Centrais de Atendimento – *Private Automatic Branch Exchange – PABX*, uma evolução do *Private Branch Exchange – PBX*, centrais de atendimento que recebem as ligações advindas das linhas disponibilizadas pelas empresas de telefonia, ou seja, é uma central telefônica aonde chegam às linhas da rede pública e saem automaticamente os ramais para os usuários. Geralmente encontrado em empresas, usados apenas internamente (daí o *private* no nome), que permite conexões de chamadas feitas pelos usuários (por isto *automático*, em oposição a um operador manual) entre as extensões e as operadoras externas (geralmente públicas) conforme definido na Wikipédia (2010).

Distribuidores Automáticos de Chamadas – DAC que são as centrais telefônicas que atendem chamadas automaticamente, ordenando-as em fila de espera, conforme parâmetros predefinidos. Nas configurações mais simples, o DAC enfileira as chamadas por ordem de entrada, direcionando-as para os atendentes que tenham permanecido disponíveis por mais tempo. O DAC pode gerar um enorme número de parâmetros para estabelecimento deste enfileiramento assim como permite a retirada de uma quantidade de relatórios que auxiliam a gestão da central de atendimento no que se referem a chamadas recebidas, atendidas, abandonadas, quantas atendimentos foram realizados por cada atendente, em qual tempo, qual o maior e menor tempo de duração de uma chamada no atendimento, na espera ou mesmo no abandono, enfim dá toda a possibilidade de fazer o acompanhamento do tráfego quer seja no dia, em uma hora ou fração desta, ou da forma como for customizado. Também possibilita ao supervisor ouvir as ligações, em tempo real, para fazer a avaliação dos atendentes e ajudá-los a administrarem o seu tempo com maior eficiência.

Unidade de Resposta Audível – URA, também conhecida pela sigla em inglês *IVR (Interative Voice Response),* é uma interface telefônica que provê serviços automáticos para os clientes que ligam, na qual os dados são inseridos por meio do teclado do telefone ou da fala humana. Ou seja uma URA é uma interface entre o

sistema telefônico e o banco de dados do Call Center/Computador. É um dispositivo composto por portas, que, após ser acessado pelo Cliente irá fornecer automaticamente informações ao mesmo, configurando o que se chama auto-atendimento. Neste dispositivo, normalmente, são dadas e/ou informações aos clientes e opções de saída para que este possa falar com o atendimento pessoal (os atendentes). Cada opção de saída deve estar associada a um *VDN*[24], que pode ser compartilhado com mais de uma opção ou ser exclusivo de cada. Uma URA bem projetada permite resolver dúvidas e fornece informações sem necessidade de intervenção de atendentes.

A URA representa um grande contribuinte para a redução de custos visto que fornece um pré-atendimento e às vezes até um atendimento total dando ao cliente informações do sistema por meio de voz gravada ou de uma voz sintetizada. Permite a comunicação com o usuário por meio de uma *árvore de serviços* contendo um cardápio *(menu)* de opções (JAMIL; SILVA, 2005) chegando a um custo de até 05 vezes a menos do que o atendimento do *speaking time* humano.

É uma tecnologia já tão comum nas centrais de atendimento que é amplamente reconhecido sendo inclusive objeto de regulação como é o caso do setor elétrico onde a URA tem tratamento nas Resoluções nº 057/ANEEL/2004 e na 363/ANEEL/2009 quando definem seu conceito e as formas e tempos de atendimento assim como seu *menu*.

Gravadores Digitais – É um equipamento utilizado para gravações de chamadas automaticamente, que podem ser interrompidas quando necessário. Pode gravar 100% das ligações ou parcial. A análise das gravações permite aprimorar os *scripts*, capacitar melhor os atendentes, diagnosticar as ocorrências, aprimorar os atendimentos e seus processos.

A gravação em uma central de teleatendimento, por muito tempo, visava exclusivamente à melhoria da qualidade do atendimento e era utilizada para se fazer a monitoração dos atendimentos, exceto para o setor financeiro que já fazia uso deste como protocolo de confirmação de alguma transação feita através da CTA.

---

[24] O *VDN* do inglês *Vector Directory Number,* é um ramal virtual (não-físico) utilizado para o roteamento das chamadas. Toda chamada proveniente do PABX está associada a um *VDN* que, por sua vez, está sempre associado a um vetor. O *VDN* funciona como referência na vetorização.
O Vetor por sua vez é o ambiente onde, efetivamente, são escritas as regras de roteamento às quais as chamadas devem ser submetidas. Associar um VDN a um determinado vetor faz com que todas as ligações associadas a este VDN sigam a regra de roteamento presente neste vetor (regra também chamada de vetorização).

Com o Decreto Federal nº 6.523/2008 a gravação passa a ser obrigatória e sua utilização acrescenta agora também a confirmação ou comprovação dos atendimentos realizados, podendo ser disponibilizado a quem o solicitar.

Sistemas agregados – Geralmente são sistemas criados pelas prestadoras de serviços de teleatendimento e/ou pela detentora do produto para ser o *front off* do atendimento e onde são registrados os atendimentos feitos interfaceando com as ares de serviços onde os atendimentos serão concretizados.

Estes sistemas em sua grande maioria são comercializados em forma padrão e customizados a depender dos processos de cada organização a exemplo do *SAP* sistema alemão de atendimento ao cliente que esta assumindo o atendimento principalmente do setor de energia elétrica que hoje já registra um percentual de 40% das empresas utilizando-o.

Observa-se hoje que a tecnologia tem crescido e tomado cada vez mais lugar nas empresas de *Call Center*, entretanto observa-se que quanto mais ela é utilizada mais os atendimentos se tornam robotizados e menos flexíveis dando mais amplitude de onde realizar o atendimento se via URA, auto atendimento, voz sob IP, humano, enfim uma enorme gama de locais e a tecnologia entra como simplificador destes atendimentos e ao mesmo tempo como instrumentos de engessamento visto que o entendimento da máquina é limitado e restritivo.

Se por um lado o atendimento tecnológico leva a um enorme ganho de escala, uniformização, articulação inteligente de dados para personalizar o atendimento; rapidez e objetividade de resposta, alto nível de produtividade, gerenciabilidade (monitoramento *online*) e permissão e acesso a mecanismos de controle que possibilitam o constante aprimoramento e ajuste da operação para melhorar a curva de satisfação dos clientes e do empreendedor com a redução imediata de custos por outro lado, em longo prazo pode levar a um aumento demasiado dos mesmos custos dado a necessidade de uma enorme manutenção e readaptação dos atendentes para atualização tecnológica.

Comprovadamente a estrutura dos *Call Centers* tem sido fortemente afetada pelas mudanças tecnológicas e vários artigos na área administrativa (GRAUMMAN; ARNOLD; BELTJES, 2008) vem demonstrando a estruturação atual do trabalho nas CTA e a utilização da tecnologia tem sido reconhecidamente um fator primordial nas mudanças que estão ocorrendo, quanto maior a utilização maior rigidez e controle na atividade de atender.

Gerenciar um *Call Center* é essencialmente saber dosar corretamente os níveis de automação e humanidade no atendimento. É saber enfatizar o que há de melhor em cada um e retirar aquilo que seja indesejável. É encontrar a equação exata para harmonizar as contradições dos homens e dos robôs a seu serviço, para resolver outra equação ainda mais difícil, harmonizar as contradições entre o binômio produtividade/custo versus o desejo que cada indivíduo manifesta de receber uma atenção especial das empresas.

4.3 O DIMENSIONAMENTO DE UMA CTA

Para se ter bem alinhado entre o homem e a tecnologia necessário e, compondo a terceira perna do tri pé está o dimensionamento da central e os processos.

A construção e a operação de uma central de atendimento é uma tarefa complexa exigindo investimentos na montagem desta infraestrutura e treinamento constante dos operadores, o que em muitos casos tem levado as empresas a terceirizar estes serviços. O desafio atual para centrais de atendimento é oferecer serviço de valor agregado ao cliente, ao menor custo possível, por ligação. A otimização das centrais de atendimento faz parte deste grande desafio que tem no dimensionamento a fórmula para compreender e aplicar prática adequada para solução desta questão.

O sucesso do gerenciamento de um *Call Center* depende de ter o número certo de agentes através de horários bem distribuídos, reduzindo assim ociosidade em relação ao número de posições e pessoas de atendimento utilizadas, eliminando custos desnecessários. Depende também de ter um baixo desvio em relação à previsão de chamadas, através de um sólido acompanhamento do processo de planejamento e dimensionamento de pessoas para a operação, estabelecimento de turnos, dinâmica de teorias de filas e acompanhamento em tempo real.

O dimensionamento de uma CTA nada mais é do que a conveniente distribuição dos recursos humanos, de forma a assegurar o mínimo de disponibilidade por parte dos operadores sem atendimento, para que os clientes sejam atendidos dentro dos padrões de qualidade pré determinados.

O correto dimensionamento evita surpresas indesejáveis tipo má *performance*, queda da produtividade, etc. e custos adicionais incompatíveis ao desempenho esperado (ANTON, 2006; BATTA, 2009; BROWN, 2009).

A elaboração de um dimensionamento mais próximo possível dos resultados a serem alcançados está diretamente relacionada a uma projeção do volume mensal, diária e por hora, com o menor desvio possível, levando-se em consideração todas as premissas prováveis que possam influenciar nesta projeção a exemplo de, para as empresas de energia elétrica, os períodos de seca e chuva, as datas de cortes de fornecimento de energia e a entrega de faturas, dentre outros.

Para obter a maior otimização e com isso o máximo desempenho da infraestrutura e pessoal, são utilizados métodos matemáticos, simuladores e sistemas para dimensionar o *Call Center*. Dentre as metodologias, fórmulas, métricas, indicadores e tecnologias, utilizam os modelos matemáticos para identificar a melhor situação, a que resulta no melhor desempenho, com maior nível de serviço e no menor custo possível. Para tal, são incluídos nesses modelos matemáticos, até os intervalos, os quais são definidos e devem ser respeitados para que as metas sejam atingidas (KOOLE, 2010).

O dimensionamento é feito utilizando-se a fórmula desenvolvida em 1917 por A. K. Erlang, conhecida como Erlang C e que auferiu destaque pelos resultados apresentados na prática. Utilizam-se as fórmulas de Erlang ou simulações computacionais, de forma a obter o número mínimo de pessoas e recursos que deverão ser alocados. As fórmulas de Erlang apresentam facilidade e rapidez em seu uso, além de vasta literatura disponível. A grande desvantagem desta ferramenta é assumir que no processo de atendimento nenhuma chamada será abandonada o que sobre dimensiona a operação.

O resultado do sucesso do dimensionamento do Call Center está relacionado diretamente com a gerência da área de atendimento que será a área responsável pelo seu controle e cumprimento e tem como premissas os índices de qualidade; os tempos médios de espera, de atendimento e de abandono; o nível de serviço; a distribuição das ligações e o volume de chamadas além dos relatórios gerencias da operação com seus históricos incluindo escaladas de treinamento e até calendário com dias de feriados e datas que de alguma forma possam influenciar no dia a dia da operação.

O dimensionamento das centrais de atendimento sofre forte influência após a publicação da Resolução nº 057/ANEEL/2004 quando é determinado um nível de serviço de 95% em ate 30 segundos e estabelecidos indicadores de qualidade levando até a uma ociosidade e conseqüente aumento de custo.

Esta influência da regulação se mantém quando da publicação do Decreto nº 6.523/2008 que exige que as ligações sejam todas atendidas pelo atendimento humano em 60 segundos gerando grande instabilidade no mercado de *Call Center* visto que, uma única ligação não atendida corretamente pode custar até 03 milhões de reais, que é o valor da multa estabelecida no Decreto além do que atender a todas as chamadas em menos de um minuto é a perfeição, que leva a um super dimensionamento das centrais de atendimento e lógico um alto custo sem necessariamente levar a um aumento de satisfação do cliente.

Tendo um perfeito dimensionamento resta apenas os processos que definirão a melhor e mais fácil maneira de atender as expectativas dos clientes, satisfazer suas necessidades e garantir a preservação da imagem da empresa.

Trazendo para o universo do setor elétrico ponto focal desta dissertação, observa-se que tanto as estrutura de trabalho, quanto a tecnologia adotados nas empresas do país mantém em si uma similaridade e é sempre a junção das peças do quebra cabeça que centralizam o foco no cliente e em torno dele e o seu atendimento encontra-se as pessoas ou os recursos humanos no que se refere a seus cargos, à sua capacitação, seu perfil profissional e escalas de trabalho, a tecnologia o dimensionamento e os procedimentos conforme demonstra a figura 15 abaixo e que formam o tri pé das centrais de atendimento.

Todas as empresas têm em suas centrais os equipamentos mencionados neste capítulo assim como sustenta a mesma estrutura de atendimento e seus processos mantém uma correlação com as áreas de serviços, seus clientes internos, e para quem essencialmente os teleatendimentos encaminham as solicitações dos clientes. A relação destas áreas com as centrais de atendimento é estritamente dependente visto que 80% a 90% das atividades que realizam são oriundas do *Call Center* e este por sua vez necessita do pleno funcionamento destas áreas visto que qualquer falha refletirá imediatamente nas CTA.

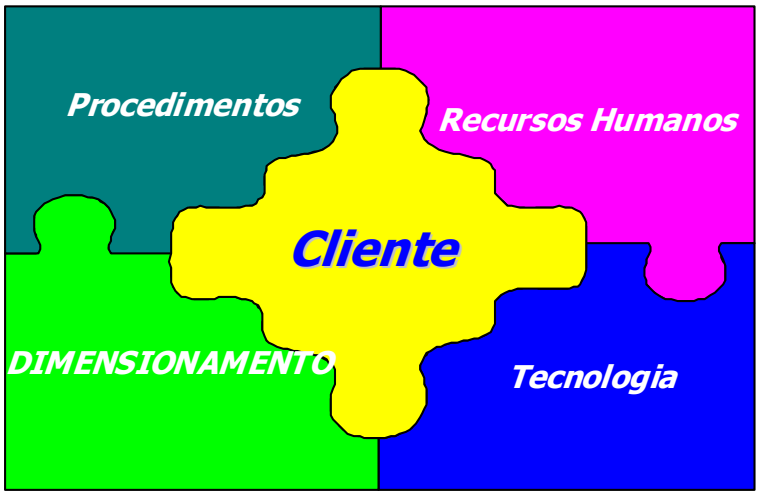

Figura 20 – Quebra-Cabeça do atendimento ao cliente em uma CTA
Fonte: Projeto Atender a Clientes

Observa-se que a maior diferença existente entre as empresas está nos procedimentos adotados, entendendo por procedimentos o conjunto de conhecimentos, transformado em ferramentas que serão utilizadas pelos atendentes e que deverão ter todas as respostas para os possíveis questionamentos e/ou solicitações feitas pelos clientes.

Ressalta-se que nem todas as empresas agem da mesma forma e que há uma grande variedade de procedimentos e forma de disponibilização destes aos atendentes, sendo que algumas se utilizam de métodos e ferramentas sólidos e bem construídos, disponibilizados aos atendentes de forma prática e ágil e outras que ainda deixam na *cabeça* dos atendentes a resposta e o *depósito* de informações causando serias dificuldades ao dia a dia do SAC.

4.4 A NR 17 A REGULAÇÃO DO TRI PÉ DE UMA CTA

A característica de uma central de atendimento é sem dúvida o trabalho repetitivo, maçante, sob forte estresse e pressão deixando expostos e sob influência do meio ambiente desfavorável todos que nele prestam seus serviços. Ruído, iluminação e temperatura aliados a desgaste emocional dado ao controle excessivo e a pressão do tempo são fatores que contribuem para a baixa produtividade e desgaste de uma quantidade crescente de profissionais neste ramo de atividade, geralmente jovens em primeiro emprego cuja preocupação com a saúde ocupacional só demonstra a partir da manifestação de alguma lesão ou problema já instalado.

O atendente, representante da empresa neste relacionamento com os clientes, fica continuamente exposto a constante pressão, lidando com diversos tipos de pessoas, na maioria das vezes impacientes, irritadas e agressivas, chegando, cada atendente, a fazer em média até 80 atendimentos no seu turno de trabalho de maior demanda.

Além do mais, sob a perspectiva de motivação e estimulo as centrais de atendimento aplicavam o instigo a competição através de divulgação de desempenho, atingimento de metas e campanhas contribuindo ainda mais para o estresse e estado de pressão a que se submetiam os atendentes.

Tentando minimizar todas estas conseqüências que o Ministério do Trabalho e Emprego, através da Secretaria de Inspeção do Trabalho publica em 02 de abril de 2007 no Diário Oficial da União, o Anexo B da Nota Regulatória - NR 17, aprovada por meio da Portaria nº 09, de 30 de março de 2007. Essa NR dispõe sobre o trabalho em teleatendimento e *telemarketing* para as empresas cuja atividade principal seja o teleatendimento e também pra aquelas que este não seja o seu objetivo, mas que tenham alguma atividade nesta área, ficando todas elas sujeitas à fiscalização e passíveis de autuação pelos órgãos competentes, se estiverem em situação irregular.

Esta Portaria além das regras sobre ergonomia dispõe sobre jornada de trabalho, assédio moral, capacitação profissional e programas de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais.

Merece destaque turno de trabalho a autorização para trabalhos aos sábados, domingos e feriados; dia de repouso; conhecimento das escalas de turno e duração da jornada de trabalho dentre outros como se seguem:

a) Turno de trabalho de no máximo 06 horas estando aí incluídas as pausas e o tempo necessário para treinamento e reciclagem que passam afazer parte da jornada normal de trabalho;
b) Só para empresas com autorização prévia dada pelo Ministério do Trabalho e Emprego é que serão permitidas atividades totais ou parciais aos domingos e feriados;
c) É assegurado aos trabalhadores, pelo menos um dia de repouso semanal remunerado coincidente com o domingo de cada mês, independente do desempenho do trabalhador;

d) É assegurado o prévio conhecimento das escalas de fins de semana, conforme determina a CLT;
e) A duração das jornadas de trabalho somente poderá prolongar-se além do limite previsto nos termos da lei em casos excepcionais, por motivo de força maior, necessidade imperiosa ou para a realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto, realizando a comunicação à autoridade competente no prazo de 10 (dez) dias;
f) Havendo prorrogação, será obrigatório um descanso mínimo de 15 (quinze) minutos antes do início do período extraordinário do trabalho;
g) As empresas deverão permitir a fruição de pausas e intervalos para repouso e alimentação que deverão acontecer fora do posto de trabalho, em 02 períodos de 10 minutos contínuos, após os primeiros 60 minutos e antes dos também 60 minutos finais do turno;
h) Estas pausas não se confundem com o intervalo obrigatório para repouso e alimentação, assim, devem ser concedidas independentemente do intervalo, que deve ser de 20 (vinte) minutos;
i) Para os trabalhadores de turnos de 04 horas diárias será concedida uma pausa de descanso contínuo de 10 minutos;
j) É assegurada também a garantia de pausas a qualquer tempo, principalmente para operações altamente desgastantes ou quando os atendentes sofrem ou pelo menos se sentem agredidos, abusados verbalmente ou sob ameaças. Esta medida visa essencialmente possibilitar a recuperação do atendente para o próximo atendimento;
k) Dispõe expressamente sobre o direito dos trabalhadores de utilizarem as instalações sanitárias, a qualquer tempo e com a duração que lhe convier, sem que este o tempo despendido repercuta negativamente em sua avaliação ou remuneração;

l) Proibe a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, métodos, estes, exemplificados na Portaria (estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho; exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda; exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores), que não esgota as hipóteses de caracterização de desrespeito à higidez física e mental dos trabalhadores;

m) Na Portaria também é definido detalhadamente o mobiliário, todos ergonometricamente definidos, observando altura, largura, distancia, etc como forma de assegurar saúde ocupacional dos atendentes;

n) Prevê prazo gradual de adaptação para os mobiliários dos postos de trabalho, porém, as empresas terão no máximo 05 (cinco) anos para concluir o processo;

o) Foram submetidas a prazo específico para entrada em vigor. A jornada de trabalho de 06 (seis) horas diárias e as pausas preventivas de doenças ocupacionais entrará em vigor em 120 (cento e vinte) dias contados da publicação da Portaria, portanto, estarão vigentes a partir de agosto de 2007; O prazo para regularização da questão da anotação das pausas em registro impresso ou eletrônico é de 180 (cento e oitenta) dias, portanto, as anotações deverão ser feitas a partir de outubro de 2007.

A Portaria entra em vigor a partir de julho 2007 e como todo instrumento regulatório de um lado é extremamente benéfico visto que disciplina e prioriza a saúde ocupacional preservando a qualidade e integridade dos trabalhadores de atividades já tão desgastantes e marcantes, por outro lado cerceia a criatividade e a probabilidade de maior aprimoramento dos relacionamentos quando elimina a possibilidade de divulgação dos resultados individuais assim como de determinadas brincadeiras feitas na operação que, se bem dosadas e sem excessos, serviam para integrar as equipes e aproximar as pessoas muitas vezes isoladas nas suas PAs.

A Portaria ainda causa grande engessamento quando limita e restringe os horários para treinamento, exigindo apenas no cumprimento restrito da carga horária impossibilitando uma negociação ou remuneração extra, que de um lado mais uma vez acaba com os abusos por outro limita e restringe a possibilidade de crescimento e aperfeiçoamento, levando muitas vezes a perda de produtividade.

Cabe a cada organização reconhecer e respeitar seus trabalhadores em qualquer que seja sua atividade, dando ênfase a aquela considerada o porta voz da empresa, a porta de entrada ou o termômetro do ao relacionamento cliente-empresa, o atendente – cuja atividade de ouvir, ajudar e resolver problemas alheios, por si só já é uma fonte de satisfação e o ambiente contribui para a melhoria do bem-estar e facilidade de encarar positivamente um trabalho que apresenta um elevado grau de exigência e rotina, assegurando assim a motivação dos colaboradores e o sucesso das operações sem ser necessário a existência de regulamentação rigorosa e severamente controladora e fiscalizadora.

4.5 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Não se poderia fazer um trabalho sobre *Call Center* e deixar de fazer menção sua sustentação que são as pessoas, a tecnologia e o dimensionamento dessas CTA e o objetivo deste capítulo foi justamente apresentar este tri pé.

Primeiro se descreve os cargos mais comuns existentes nas CTA suas atribuições e responsabilidades, posicionando assim e retratando a importância de cada um que faz o dia a dia dos SAC e que cada vez mais chama a atenção da sociedade, como uma forte fonte de emprego e como um setor em crescimento que contribui fortemente com a economia. As centrais de atendimento passaram a fazer parte da vida das pessoas que as identifica ou por já ter se relacionado com elas, de alguma forma ou por ser uma referência na busca para entrada no mercado de trabalho.

Detalhando a composição da estrutura de cargos e pessoas que compõem as CTA e por estar intimamente ligado se faz um relato sobre a gestão do *Call Center* e, por ser este trabalho um estudo de caso, uma pesquisa quali-quantitativa aplicada, e tendo a Coelba terceirizado 100% desta atividade a gestão do *Call Center* também das empresas terceirizadas mantendo o foco no cargo mais comumente utilizado no mercado.

Seguindo e reconhecendo o tri pé esse capítulo descreve sobre a tecnologia utilizada nos SAC descrevendo o que e como significa cada equipamento dentro da CTA e sobre o dimensionamento e sua importância que junto as duas outras pernas tornam real a central de atendimento a faz acontecer, mostrando seus os seus resultados e cumprindo o seu papel.

Finalizando, considerando o foco regulatório deste trabalho e reconhecendo a importância da publicação da NR 17 para as CTA essa dissertação também discorre sobre as regras sobre ergonomia, dispõe sobre jornada de trabalho, assédio moral, capacitação profissional e programas de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais, além de falar também das escalas de turno de trabalho a autorização para trabalhos aos sábados, domingos e feriados; dia de repouso; conhecimento das escalas de turno e duração da jornada de trabalho, dentre outros.

Trata-se um capítulo voltado a estrutura das centrais de atendimento propriamente dita, ressaltando e mostrando a importância de cada um e o seu todo sem o qual não se conseguiria cumpri o papel a que se propõem que é atender cada vez mais, com menores custos e promovendo sempre a facilidade, agilidade e confiabilidade deste canal de relacionamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

Os SAC são hoje os principais elos de relacionamento entre o cliente e a empresa. Suas regras devem garantir acessibilidade e agilidade no atendimento ao cliente, sem prejudicar as empresas cujos serviços são regulados – o mercado de teleserviços. Afinal, o interesse de todos é atender de forma rápida, fácil, prática e justa o cliente, aumentando sua satisfação.

O processo de revisão institucional do setor elétrico teve como resultado um conjunto de planos e diretrizes, visando a orientação comercial das empresas e determinando, a partir de relações baseadas em contratos, na desequalização tarifária e no incentivo a busca de resultados calcados na eficácia da gestão. A partir de então se gerencia as empresas como organizações que precisam dar resultados e onde seus investimentos são amplamente planejados e seus custos rigorosamente controlados.

Ao fazer o mapeamento das atividades identifica-se nos SAC um dos maiores representantes dos custos dado principalmente pelos controles, tecnologias e processos impostos principalmente após a regulação. Atender via central de atendimento para suprir as demandas de informações e reclamações dos clientes advindas de telefones fixos ou móveis, 24 (vinte e quatro) horas por dia, todos os dias do ano, com qualidade e assegurando a satisfação dos clientes, representa um grande ônus sem ter para tal a mesma correspondência na tarifa.

Assim, as empresas necessitam identificar de fato onde estão os impactos causados pela regulação, da mesma forma como dispor de instrumentos para gerenciamento e análise do fluxo de solicitações, de maneira a atendê-las em tempo hábil e em conformidade com a regulamentação vigente, visando obter um incremento na qualidade e na eficiência do atendimento, com menor custo, garantindo desta forma a sobrevivência da organização como economicamente viável.

Dentro deste contexto esta dissertação, baseada em fatos históricos, discorreu sobre o surgimento das CTA nas empresas de energia elétrica. Relata sua evolução de um serviço ou apenas mais um instrumento para melhorar a relação empresa-cliente, aprimorando sua imagem e aumentando a satisfação dos clientes. Descreve a história da regulação das CTA levando a concretização como serviço regulado e firmando-se como maior canal de relacionamento. Narra sobre a

estrutura, a tecnologia, as pessoas e o gerenciamento de um serviço que é a representação prática do mundo em constante evolução e um cliente cada vez mais exigente e consciente de seus direitos e deveres.

Esta dissertação sintetiza assim a história dos *Call Centers* desde o seu início se atendo mais ao setor elétrico *e* essencialmente na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia- Coelba, objeto de estudo de caso deste trabalho. Faz referência ao surgimento como canal de relacionamento no setor elétrico nacional e a forte influência da regulação na função geral da CTA em si e na atividade de atendimento propriamente dita.

Como foi definido no capítulo inicial, o objetivo geral desta dissertação foi apresentar o histórico da implantação de um *Call Center* especificamente o da Coelba dando ênfase a partir da Resolução nº 057/ANEEL/2004, fazendo uma conexão com os demais instrumentos regulatórios.

Para redação deste trabalho foi utilizado à experiência da autora que trabalhou como gestora da unidade de teleatendimento da empresa em questão, durante os últimos doze anos, além de ter participado como representante da Coelba no grupo de teleatendimento da Associação Brasileira das Empresas de Energia Elétrica – Abradee sendo nomeada como vice coordenadora durante 03 anos.

Desde a introdução é feito referência ao importante papel dos *Call Centers* e, utilizando-se de uma metodologia *quali-quantitativa* aplicada, o trabalho discorreu sobre o surgimento das centrais de atendimento, a contextualização do setor elétrico, o forte impacto da regulação nas empresas, fazendo um registro de toda a sua evolução na Coelba e a sua importante influência nas demais áreas de atendimento, mantendo sempre esta conexão com as demais empresas.

Este trabalho confirma que, na busca pela sociedade de um canal de relacionamento com as empresas principalmente da área de infraestrutura, contexto onde a eletricidade está inserida, o *Call Center* representa o canal de maior penetração e que atende nas solicitações de serviços, informações e até como canal de reclamação, aceito em 92% das expectativas dos clientes e reforçando qualquer sentimento ou depoimento de que desta posição não tem como retroagir.

A tecnologia e a telecomunicação aparecem como forte suporte de atendimento que dará espaço possivelmente a Internet, mas que sob nenhuma hipótese o *Call Center* deixará de ser o primordial canal de relacionamento e sua

otimização só reforça e transforma a relação com os clientes, garantindo a perenidade das empresas através da preservação da sua imagem.

Esta dissertação se ateve a fazer uma análise dos principais instrumentos regulatórios que fazem parte do dia a dia das centrais de teleatendimento e através dela, se tem uma transformação advinda de uma história totalmente carente inclusive de um compêndio de conceitos, para se ter o canal de relacionamento mais fiscalizado, regulado e centro de atenção de todos os setores que se impõe a cada dia, mudando vertiginosamente os paradigmas tanto da operação como de sua gestão e da sua relação com os clientes.

Acreditando que não existe verdade absoluta, a regulação entra trazendo fortes benefícios e é o marco do maior canal de relacionamento que se firma e passa a fazer cada vez mais parte do cotidiano de todos aqueles que defendem, acreditam em seus direitos e sabem que as empresas de prestação de serviços têm também o dever e o direito de atendê-los em todas as suas expectativas – o cliente.

Tudo em uma central de atendimento é grande e imponente desde as críticas, até os resultados e o número de atendimentos realizados. Não existe uma pequena central, existem centrais fortes e conscientes de seu papel que, rapidamente, assumem números e posições, muitas vezes perturbadoras quer seja nos seus resultados, na exigência e criatividade de sua gestão, na tecnologia quer seja nos custos e em contra ponto em trabalhos para sua redução.

O trabalho do *Call Center* e sua gestão é uma ciência. Cada vez mais desafiante, agrega uma enormidade de dados e informações que tem na regulação, sem dúvida, o apoio e a definição para padronização e disseminação de indicadores e conceitos e na gestão o desafio de ser o verdadeiro responsável pelo sucesso onde, conciliando resultados com máquinas, tecnologia e pessoas movem uma infinidade de expectativas tentando atender a todos e gerar a satisfação comum.

Este trabalho após avaliar todas as implicações, reflexos, gestão, e o fluxo de comunicação gerado na central de atendimento e pelas regulações vigentes, registra a história de uma CTA assim como tenta documentar os conceitos principais que poderão vir a servir de balizador e referência para entendimento do funcionamento de um SAC.

A conclusão que se tem após todo o material colhido e a história levantada é que a regulação assim como o gerenciamento de uma CTA por mais complexa,

difícil muitas vezes mal entendida e interpretada, sem dúvida ocupam espaço de fundamental importância no mundo moderno e na vida das pessoas, cuja realidade é a busca pela melhoria contínua das relações de qualidade, confiança e credibilidade com as empresas, sempre por meios que facilitem suas vidas e lhe proporcionem maior conforto.

REFERÊNCIAS

ABT. **Pesquisa da PUC-SP radiografa o call center brasileiro.** São Paulo, nov. 2005. Disponível em: <www.abt.org.br>. Acesso em: 18 ago. 2006.

ABRADEE. Associação Brasileira das Empresas de Energia. **Atas das reuniões do Grupo de Trabalho de Call Center. De 2000 a 2009**. Brasília, 2009.

ANDRADE, Cláudia. **SAC**: decreto sobre call centers 'alivia' empresas em limites de espera e prazo de adaptação. Disponível em: <www.uol.com.br>. Acesso em: 11 mar. 2008.

ANTON, Jon. **Call Center performance benchmark report**. Disponível em: <www.benchmarkportal.com>. Acesso em: 27 jul. 2006.

AVRAMIDIS, Athanassios N; L'ECUYER, Pierre. modeling and simulation of call centers. In: Proceedings of the 2005 Winter Simulation Conference. New York: IEEE Press, 2002, p.144-152.

BAHIA. **Lei n° 1.196, de 16 de outubro de 1959**. Disponível em: <www.jusbrasil.com.br>. Acesso em: 3 set. 2008.

BATTA, Rajan; BERMAN, Oded; WANG, Qian. **Balancing staffing and switching costs in a service center with flexible servers**. Disponível em: <www.sciencedirect.com>. Acesso em: 24 out. 2009.

BORGES, Lívia; YAMAMOTO, Osvaldo. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, José Carlos *et al*. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.24-62.

BRASIL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução n° 318, de 06 de outubro de 1998**. Disponível em: <www.aneel.gov.br>. Acesso em: 26 jun. 2006.

_____. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução n° 456, de 29 de novembro de 2000**. Disponível em: <www.aneel.gov.br>. Acesso em: 26 jun. 2006.

_____. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução n° 057, de 12 de abril de 2004**. Disponível em: <www.aneel.gov.br>. Acesso em: 26 jun. 2006.

_____. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução n° 363, de 22 de abril de 2009**. Disponível em: <www.aneel.gov.br>. Acesso em: 13 jan. 2010.

_____. Agência Nacional de Telecomunicações. **Resolução n° 86, de 30 de dezembro de 1998**. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: 09 ago. 2006.

_____. Agência Nacional de Telecomunicações. **Resolução n° 357, de 15 de março de 2004**. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: 09 ago. 2006.

_____. **Decreto n° 2.335, de 06 de outubro de 1997**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 02 mai. 2007.

_____. **Decreto n° 6.523, de 31 de julho de 2008**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 17 set. 2009.

_____. **Lei n° 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 07 jul. 2006.

_____. **Lei n° 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 07 jul. 2006.

_____. **Lei n° 9.427, de 26 de dezembro de 1996**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 11 jul. 2006.

_____. Ministério da Justiça. **Portaria n° 2.014, de 13 de outubro de 2008**. Disponível em: <www.mj.gov.br>. Acesso em: 09 nov. 2008.

_____. Ministério da Justiça. Secretaria de Direito Econômico. **Portaria n° 49, de 12 de março de 2009**. Disponível em: <www.mj.gov.br>. Acesso em: 09 fev. 2010.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. **Portaria n° 09, de 30 de março de 2007**. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 17 out. 2008.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 17**: Norma Regulamentadora de Ergonomia. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 11 jan. 2009.

BRESSER, Luiz Carlos Pereira. A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. **Cadernos MARE**, n. 1, p.21, Brasília: MARE, 1997.

BROWN, Lawrence *et al*. **Statistical analysis of a telephone call center: a queueing-science perspective**. Disponível em: <www.citeseerx.ist.psu.edu>. Acesso em: 14 fev. 2009.

BUTLER, David L. **Bottom-Line call center management**: creating a culture of accountability and excellent customer service. 1. ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, p.179.

CARDOSO, João António dos Anjos. **Unified Customer Interaction™**: gestão do relaccionamento num ambiente misto de interacção self e assistida. Disponível em: <www.centroatlantico.pt>. Acesso em: 23 nov. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FADUL, Élvia M. Cavalcanti. Privatização e regulação de serviços públicos: as transformações no setor de energia. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 8., Salvador. 1999. **Anais...** Salvador: NPGA, 1999. 1 CD-ROM.

GANS, Noah; KOOLE, Ger; MANDELBAUM, Avishai. **Telephone Call Centers:** a tutorial and literature review. Disponível em: <www.columbia.edu>. Acesso em: 13 jan. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILSON, Keith A.; KHANDELWAL, Deepak K. **Getting more from Call Centers**. Disponível em: <www.mckinseyquarterly.com>. Acesso em: 14 mai. 2010.

GRAU, Eros Roberto. **A Ordem Econômica na Constituição de 1988**. 11. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

GRAUMMAN, Matthias; ARNOLD, Hans-J,rgen; BELTJES, Nicole. **Call Centers:** a case study on the interplay between organization and information technolog**y**. Disponível em: <www.ideas.repec.org>. Acesso em: 27 ago. 2008.

HAWKINS, Lisa *et al.***The evolution of the Call *Center* to customer contact center**. Disponível em: <www.citeseerx.ist.psu.edu>. Acesso em: 10 jan. 2010.

JAMIL, George Leal; SILVA, Fabiana Bigão. **Call Center & Telemarketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2005.

KEYNES, John Maynard. O Fim do Laissez-Faire. In: SZMRECSÁNYI, Tamás (Org.). **Keynes**. São Paulo: Ática, 1984, p.106-126.

KOOLE, Ger; MANDELBAUM, Avishai. **Queueing models of Call Centers:** an introduction. Disponível em: <www.springer.com>. Acesso em: 03 mar. 2010.

MADRUGA, Roberto. Prefácio. In: VOLPI, Alexandre (Coord.). **Glossário Call Center 2000**: entendendo a terminologia técnica usada no ambiente das centrais de atendimento. São Paulo: Padrão Editorial, 2000, p 10-12.

MARTINS, Maria Alice Hofmann. **Metodologia da pesquisa**. Disponível em: <www.uol.com.br>. Acesso em: 7 out. 2008.

MARX, Karl. **O Capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. v.1.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Elementos de direito administrativo**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 1992.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Mutações do direito administrativo**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

OLIVEIRA, Ricardo Gorini de; TOMALSQUIM, Maurício Tiomno. **As empresas privatizadas do setor elétrico brasileiro**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

PELTZMAN, Sam. **The economic theory of regulation after a decade of deregulation**. Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics, p.1-60, Washington DC: Brookings Institution, 1989.

PEREIRA Marcelo. **A escola do serviço público**. Disponível em: <www.direitopublico.com.br>. Acesso em: 07 de jul. 2006.

PRIVATE AUTOMATIC BRANCH EXCHANGE – PABX. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Acesso em: <www.wikipedia.org>. Acesso em 28 abr. 2010.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SILVA, José Roberto Gomes da *et al*. Operadores de Call Center: inconsistências e desafios da gestão de pessoas.In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1953.

TEIXEIRA, Élson Adalberto. **Teoria geral da administração & prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de *et al*. O lado humano da tecnologia: um estudo exploratório sobre os paradoxos organizacionais dos sistemas de informação. 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

VIEIRA, José Paulo. **Antivalor**: um estudo da energia elétrica construída como antimercadoria e reforma pelo mercado nos anos 1990. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

WHITT, Ward. **Stochastic models for the design and management of customer contact centers**: some research directions. Disponível em: <www.columbia.edu>. Acesso em: 13 jan. 2009.

_____. **Engineering solution of basic call center model**. Disponível em: <www.informs.org>. Acesso em: 21 mai. 2010.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Configuração do Call Center da Coelba enquanto descentralizado

➔ SALVADOR:

Um site localizado no Edifício Sede da Coelba composto basicamente por uma central ACD Hicom-350 da Siemens, uma URA da Tecnet e um sistema de gravação com as seguintes capacidades:

- 150 portas (troncos) de entrada para o 120/196 de Salvador;
- 60 portas para interligação com a central da Atento;
- 35 Posições de Atendimento (PAs);
- 03 Posições de Supervisão;
- 02 Posições de Apoio;
- 01 Sistema de gravação com capacidade para gravar simultaneamente todas as 35 PAs;
- 02 Displays de parede;
- 112 portas de URA para atendimento às situações de emergência (elevação do fluxo) do 196;

➔ FEIRA DE SANTANA

Uma central ACD Hicom-330 da Siemens localizada no prédio Sede do departamento regional de Feira de Santana, com a seguinte capacidade:

- 30 troncos de entrada para o 0800 71 0800 referente a regional de Feira de Santana
- 17 Posições de Atendimento (PAs);
- 01 Posiçãode Supervisão**;**

➔ ITABUNA

Uma central ACD Hicom-330 da Siemens localizada no prédio do COD de Itabuna, com a seguinte capacidade:

- 20 troncos de entrada para o 120/196 local;
- 09 Posições de Atendimento (PAs);
- 01 Posições de Supervisão;

➔ VITÓRIA DA CONQUISTA

Uma central ACD Hicom-330 da Siemens localizada na Sede da regional de Vitória da Conquista com a seguinte capacidade:

- 20 troncos de entrada para o 120/196 local;
- 09 Posições de Atendimento (PAs);
- 01 Posições de Supervisão;

➔ JUAZEIRO

Uma central ACD Hicom-330 da Siemens localizada no prédio do COD de Juazeiro, com a seguinte capacidade:

- 20 troncos de entrada para o 120/196 local;
- 10 Posições de Atendimento (PAs);
- 01 Posições de Supervisão;

➔ DEMAIS LOCALIDADES

As demais localidades efetuavam o atendimento das chamadas do 120/196 através de linhas diretas.

➔ ATENTO

Uma plataforma Siemens localizada na Atento com a seguinte disponibilidade para a Coelba:

- 60 portas para interligação com o ACD da SEDE (tie line) para atendimento do transbordo das ligações da região de Salvador;
- 30 troncos para atendimento do transbordo, via rede pública, das ligações do 0800 71 0800 da regional de Feria de Santana ;
- 30 troncos para atendimento do transbordo, via rede pública, das ligações do 0800 71 0800 da regional de Itabuna;
- 30 Posições de atendimento (no máximo);

A interligação de dados entre Coelba e Atento era realizada através 2 links de 64 Kbps.

Fonte: Projeto de Reengenharia Atender a Clientes.

APÊNDICE B – Fatos importantes no setor Elétrico Nacional

DATA	FATO
1934	Código de Águas
1945	Criação da CHESF
1948	Construção da Usina de Paulo Afonso
1953	Criação da Copel e da Escelsa
1954	Plano Nacional de Eletrificação e Criação da EFE
1955	Criação da Celg e da Celesc
1956	Criação da Cea e Cemat
1957	Criação de Furnas
1958	Criação de Cemar
1960	Criação da Chevap; da Coelba, da Energipe e da Ceal
1961	Criação da Eletrobrás
1962	Criação da Cosern
1974	Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico
1980	Inédita Ampliação da Intervenção do Governo sobre as Variáveis de Gestão das Estatais
1990	Definido como Política de Governo a Privatização das Empresas de Energia
1993	Desequalização Tarifária
1995	Lei das Concessões de Serviço Público
1995	Programa Nacional de Desestatização e Lei das Privatizações
1996	Criação da ANEEL
1998	Criação do MAE
2000	Programa Prioritário de Termoelétricas
2001	Racionamento de Energia no Brasil
2003	Primeira Revisão Tarifária Periódica

Quadro 1 - Fatos Importantes do Setor Elétrico Nacional
Fonte: Elaboração da Autora após Pesquisa.

ANEXO A – Impacto do fator K no nível básico de serviço

Tabela 1 - Influência do Fator K no Índice de Serviço Básico – INB

Influência do fator K no INB			
ANO	**INB**	**Fator**	**Corresponde a um INB de**
2004	**75%**	0	**75%**
2005	**80%**	0	**80%**
2006	**85%**	0,05	**86%**
2007	**90%**	0,10	**92%**
2008	**95%**	0,15	**98%**

Fonte: GT Call Center da Abradee