

SENDI/2004

## XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

### Ouvidoria: Um Instrumento de Suporte à Gestão

Autor: Nicolaidis, S.B.

CEB - Companhia Energética de Brasília

E-mail: stefanos@ceb.com.br

**Palavras-chave** - Atendimento; Clientes; Ouvidoria.

**Resumo** A competitividade do mercado, o maior conhecimento dos seus direitos e o valor pago pelos serviços de fornecimento de energia elétrica são alguns dos fatores que têm contribuído para que o cliente seja cada vez mais exigente com a qualidade dos serviços que recebe. A CEB vem implantando uma série de ações internas de melhoria dos seus processos de gestão que visam suprir a demanda crescente de satisfação dos clientes. A Ouvidoria-Geral da CEB também tem passado por mudanças contínuas, adaptando-se para extrapolar o seu papel de receptora de reclamações, críticas e sugestões dos clientes, após o respectivo primeiro atendimento prestado pelas agências comerciais ou pelo call-center, para mediadora de conflitos. Passa a subsidiar as áreas da empresa com informações para aperfeiçoamento dos seus processos, servindo assim como instrumento de suporte à gestão. É apresentada também uma análise do contexto vivenciado pela relação cliente e Ouvidoria e as perspectivas para o futuro.

### 1. INTRODUÇÃO

Mesmo após o término do período de racionamento de energia, ou talvez por este motivo, a regulamentação do setor elétrico brasileiro ainda passa por modificações e busca sua identidade, de modo a tentar conciliar as relações entre geradoras, distribuidoras, comercializadoras, investidores, e neste emaranhado de interesses: os consumidores, que por aqui em diante chamaremos de clientes.

Os clientes, usuários dos serviços de energia elétrica, incentivados pela competitividade do mercado, pelo crescente conhecimento de seus direitos e por pagar tarifa por um serviço essencial, que muitas vezes tem reajuste com índices superiores ao reajuste de salários, tornam-se cada vez mais exigentes com a qualidade dos serviços que recebem.

Seus parâmetros de exigência nem sempre são manifestados junto aos canais disponibilizados pelas distribuidoras de energia elétrica: call-center, agências comerciais ou atendimentos pela internet. Sua impaciência em repetir a descrição de seu problema, em muitas das vezes, os levam a buscar uma área na empresa, que na maioria dos casos está vinculada à alta direção, com autonomia para solucionar suas questões de forma contundente e definitiva: as Ouvidorias.

Atentas a este papel, a Ouvidoria da CEB tem passado por processo de aperfeiçoamento e modernização de procedimentos e rotinas, de modo a ter condições de atender os clientes da forma citada. Para tanto, deixa de ser uma área para recebimento de reclamações, críticas e elogios, e amplia sua atuação como mediadora de conflitos, além de fazer chegar às áreas responsáveis, não só casos que exemplifiquem falhas de procedimentos, mas situações que indicam a necessidade de revisão e aprimoramento de processos de atendimento. Tornam-se então, para gestores comprometidos com a excelência no atendimento, um importante instrumento de gestão, uma vez que os processos sob sua responsabilidade estarão a todo momento sendo avaliados pelos principais atores das relações "empresa X sociedade": os clientes.

### 2. A OUVIDORIA-GERAL DA CEB

A Ouvidoria-Geral da CEB foi criada em 1995, iniciando suas atividades somente como Ouvidoria interna. Em 1997 transformou-se em Ouvidoria-Geral, sendo um órgão vinculado diretamente à Presidência da empresa.

Até um passado recente, todo o cliente que recorria à Ouvidoria, independente da empresa disponibilizar outros canais de atendimento, tinha o seu caso analisado e, após gestões junto à área responsável, recebia a resposta de seu pleito. Tal procedimento agregava valor ao processo por atender um cliente que oferecia uma última chance à empresa em reverter a imagem negativa que possuía pelo problema ocorrido. Entretanto, os atendimentos prestados pela Ouvidoria não refletiam a qualidade das áreas de atendimentos da empresa, pois em muitos casos não era possível determinar se o cliente já havia buscado solução de sua questão nos canais disponibilizados, call-center, agências comerciais e internet, uma vez que os próprios clientes recorriam diretamente à Ouvidoria, seja por desconhecimento desses ou pelo entendimento de que, pela gravidade dos casos apresentados, entendiam que somente a Ouvidoria deveria atendê-los, distorcendo assim os dados quanto às reclamações recebidas pela empresa por falhas de processos ou procedimentos de atendimento.

No início do ano de 2003 a Ouvidoria intensificou o processo de mudanças nas suas rotinas, de modo a concentrar-se em atender os clientes que já recorreram inicialmente aos canais de atendimento disponibilizados pela empresa, porém não ficaram satisfeitos com o resultado, tornando-se assim uma instância de recurso do primeiro atendimento.

### **3. MUDANÇAS NA ÁREA COMERCIAL DA CEB**

O Núcleo Executivo de Desenvolvimento Mercadológico da CEB está estruturado nos seguintes núcleos operacionais: Núcleo Operacional de Suporte à Conformidade ao Atendimento a Clientes, Núcleo Operacional de Medição e Fiscalização, Núcleo Operacional de Suporte de Faturamento e Núcleo Operacional de Projetos e Vistoria. Também é de responsabilidade do Núcleo Operacional de Suporte à Conformidade ao Atendimento aos Clientes a supervisão das agências comerciais, do call-center e a análise dos pedidos de ressarcimento de danos.

No processo de aperfeiçoamento das rotinas, definiu-se que as agências comerciais deveriam ter como atribuição exclusiva o atendimento aos clientes. Assim sendo, todo o procedimento de faturamento: leitura de medidores, consistência e entrega de faturas passou a ser atribuição do Núcleo Operacional de Suporte à Conformidade do Faturamento. A atividade de suspensão e o restabelecimento do fornecimento de energia elétrica por débito transferiu-se para o Núcleo Operacional de Serviços da Distribuição, pertencente ao Núcleo Executivo de Monitoramento e Controle de Sistemas Operacionais, assim como as orientações técnicas prestadas aos clientes. O gerenciamento da carteira de débitos passou a ser executada pelo Núcleo de Serviços Compartilhados de Suporte à Cobrança, vinculado ao Núcleo Executivo de Suporte à Gestão Econômica-Financeira.

Os atendentes das agências comerciais passaram por uma avaliação de perfil profissional e aqueles que não possuíam as características adequadas às novas exigências de atendimento foram deslocados para outras áreas da empresa. Os que permaneceram foram reciclados com cursos que contemplava relações interpessoais, código de defesa do consumidor e atualização do uso do sistema de gestão comercial da CEB - GCO.

Fez-se a substituição da maioria dos micro-computadores dos atendentes por modelos mais modernos.

Após pesquisas realizadas junto aos clientes, definiu-se em manter o horário de funcionamento das agências: segunda à sexta-feira das 12:00 às 17:00 horas, de modo a concentrar neste horário o maior número de atendentes e conciliar com o horário de funcionamento dos bancos.

Assim sendo, as agências comerciais passaram a focar suas atividades exclusivamente no atendimento aos clientes, onde a busca da excelência é o objetivo principal a ser perseguido permanentemente.

### **4. AÇÕES DA DIRETORIA DA EMPRESA**

A partir das modificações efetuadas nas áreas de atendimento da empresa, a Diretoria da CEB entendeu ser necessária uma maior autonomia dos atendentes para que tivessem condições de acompanhar e garantir que o cliente receba um atendimento condizente com as suas expectativas. Tal procedimento faz com que o cliente recorra à Ouvidoria somente após o atendimento já recebido, ou seja, a Ouvidoria receberia reclamações de clientes quando os atendentes das agências ou do call-center não prestaram o atendimento satisfatório, no foco do cliente.

Assim sendo a Presidência da empresa expediu a seguinte portaria em 2003:" *Conferir aos Coordenadores de Agências e do Call-Center, bem como aos atendentes das Agências, as atribuições de, em nome do Diretor-Presidente da CEB, acompanhar o andamento das demandas dos clientes, mantê-los informados e repactuar as condições de atendimento, quando necessário. Determinar que, para oferecer as condições indispensáveis ao fiel cumprimento do disposto no item anterior, os gestores dos Núcleos*

*Executivos e mais aqueles empregados por eles indicados, prestem os esclarecimentos necessários de forma precisa, bem como adotem providências para que as condições pactuadas sejam realizadas com vistas ao pronto atendimento à demanda do cliente.*" Tal portaria proporciona condições para que os atendentes possam acompanhar todas as etapas do atendimento dentro da empresa, de modo a comunicar ao cliente qualquer imprevisto que incorresse em mudança de prazos ou alguma outra ação de responsabilidade da empresa, antecipando uma nova negociação.

Para que este acompanhamento fosse feito de forma sistemática, foi elaborada uma transação no sistema de gestão comercial - GCO, onde o atendente teria acesso ao andamento de cada ordem de serviço gerada por ele, antecipando-se assim, nos casos imprevistos, o contato ao cliente evitando-se a reclamação deste. Considerando que os clientes que recorrem à Ouvidoria estão, na maioria dos casos, com uma expectativa de solução de sua questão em um espaço de tempo muito curto, e visando a sua satisfação, a Presidência da CEB expediu também em 2003 a seguinte portaria: "*Determinar que as solicitações da Ouvidoria-Geral decorrentes das reclamações recebidas, deverão ser encaminhadas aos núcleos responsáveis pelo atendimento por meio da transação SPOUV do Sistema GCO. Definir o prazo de 24 horas para o envio das respostas à Ouvidoria-Geral mediante conclusão das SPOUVs geradas.*" Também para o cumprimento desta Portaria, foi criada uma transação no GCO denominada "SPOUV", de modo que a Ouvidoria possa fazer o acompanhamento diário das respostas recebidas. Além disto, foram geradas rotinas no GCO em que é possível a emissão de relatórios gerenciais das SPOUVs contemplando: reclamações por área e por período, indicando prazo de conclusão, por canal de solicitação( e-mail, carta, telefone ou pessoalmente) e por tipo de reclamação (discordância do valor da fatura, leitura de medidores não realizada, faturas não entregues e outras.).

O Comitê de Planejamento - CPLAN da empresa acompanha mensalmente as metas empresariais definidas para o ano, inclusive o índice de satisfação da qualidade percebida pelo cliente. Para suporte a estas metas, cada Gestor Executivo negociou junto à Diretoria da empresa as metas setoriais de sua área de atuação. Portanto está em curso na empresa o desenvolvimento da cultura de gestão por indicadores e resultados.

O atendimento aos clientes da CEB passou então a ser monitorado constantemente e a Ouvidoria da CEB pôde concentrar seus esforços naquele cliente insatisfeito com o atendimento inicial recebido pelos outros canais da empresa e atuar através do levantamento de informações para aprimoramento de processos e procedimentos.

## **5. A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE SUPORTE À GESTÃO**

Nos atendimentos prestados pela Ouvidoria, quando do preenchimento das SPOUVs, são indicados os números das ordens de serviço registradas no GCO quando do primeiro atendimento prestados ao cliente pelo call-center ou agências comerciais. Tal procedimento propicia condições ao Gestor da área ou ao Coordenador da agência identificar o atendente e analisar as causas da não conformidade, evitando-se assim repetições de casos semelhantes no futuro.

Sendo assim, as SPOUVs geradas pela Ouvidoria são, na maioria dos casos, indicadores de falhas no atendimento prestado ao cliente. Analisando então as causas do ocorrido, o Gestor da área toma as providências que vão desde a modificação dos procedimentos até o afastamento do atendente para reciclagem. A Ouvidoria posta-se como um instrumento de suporte à gestão, subsidiando as área com dados do seu atendimento de forma detalhada, para que as ações corretivas a serem tomadas o sejam de forma consistente e direcionada.

A grande vantagem deste processo passa a ser e melhoria contínua do procedimento de atendimento da empresa, pois se estabelece uma avaliação permanente da performance das áreas, resultando na satisfação do cliente medida através de pesquisas periódicas.

## **6. DADOS DOS ATENDIMENTOS DA OUVIDORIA**

Verificou-se que a partir de abril/2003, com a implantação dos novos procedimentos, tanto na Ouvidoria quanto na área comercial da empresa, os clientes que recorriam à Ouvidoria e não tinham anteriormente feito sua solicitação nos canais normais de atendimento da CEB, eram orientados a dirigirem-se a estes canais, para que recebessem o atendimento e que retornassem à Ouvidoria caso houvesse alguma insatisfação. Sendo assim, as informações fornecidas pela Ouvidoria às diversas áreas refletem os casos de clientes que reclamam do resultado do seu pedido seja quanto à forma com que foram atendidos ou quanto ao resultado fornecido pelo atendente, necessitando assim um aprimoramento do processo daquela área.

O número de reclamações registradas na Ouvidoria através das SPOUVs estabilizaram-se nos meses de julho à agosto/2003 e a partir de setembro/2003 houve uma forte redução, mantendo-se esta tendência a partir de então.

Registra-se o fato que desde abril/2003 têm-se mantido um patamar constante de registros de elogios, tanto dos serviços prestados pela CEB quanto pela rapidez do atendimento das reclamações.

Os clientes têm apresentado sugestões de melhorias dos processos da CEB junto à Ouvidoria desde abril/2003 de forma constante.

## **7. CONCLUSÕES**

As mudanças de procedimentos da Ouvidoria e da área comercial da empresa resultaram em uma melhoria no atendimento ao cliente, uma vez que os profissionais que trabalham nas áreas de atendimento são treinados exclusivamente para oferecer um serviço de excelência, considerando que todas as demais atividades que não envolvem o atendimento foram deslocadas para outras áreas.

A empresa, pautando sua gestão no atingimento de metas empresariais, sustentadas por metas setoriais dos Núcleos Executivos, volta-se para uma gestão de resultados, motivando os profissionais a melhorias contínuas nas suas atividades.

Os resultados empresariais são avaliados mensalmente pelo Comitê de Planejamento da CEB e pela Diretoria. Neste processo são considerados resultados de pesquisas de satisfação junto aos clientes que são realizadas periodicamente. Os dados fornecidos pela Ouvidoria às áreas funcionam como uma pesquisa de satisfação "on-line", uma vez que cada reclamação procedente é considerada uma ótima oportunidade de melhoria dos processos.

A Ouvidoria-Geral da CEB inserida neste contexto, inaugurou um novo tipo de relacionamento com o cliente e com as demais áreas da empresa, fornecendo dados gerenciais, sejam de reclamações, sugestões ou elogios, subsidiando assim ações para mudanças e adequações nos procedimentos de atendimentos de modo a adequar e adaptar cada vez mais os processos da CEB ao foco *do* cliente.

Este ciclo interativo de correção dos procedimentos e processos propiciou uma diminuição o número de clientes que recorrem ao PROCON ou a ANEEL, uma vez que a empresa tem buscado a solução junto ao clientes da grande maioria das suas demandas, evitando-se assim que necessitem recorrer a estes órgãos externos.

Para o futuro verifica-se a consolidação da postura empresarial de gestão da CEB de buscar consolidar sua gestão às expectativas de satisfação dos clientes, na medida em que são propiciadas condições para que os clientes, através de suas manifestações, sejam por reclamações, sugestões ou elogios, sintam-se participantes do aprimoramento dos processos e procedimentos de atendimento da empresa.